

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER STUDIJE

MASTER RAD

**Finansijski menadžment na primeru
osnivanja male porodične kompanije za pružanje
usluga smeštaja turistima**

Mentor:
Prof. Dr Slobodan Čerović

Student:
Nebojša Konstantinović
Broj indeksa 405539/2010

Beograd, 2012.

Sadržaj:

UVOD	5
1. Finansijski menadžment	10
1.1 Analiza finansijskih izveštaja	11
1.1.1 Bilans stanja	13
1.1.2 Bilans uspeha.....	14
1.1.3 Izveštaj o tokovima gotovine	16
1.1.4 Izveštaj o promenama na kapitalu	17
1.1.5 Napomene.....	17
1.1.6 Ostale informacije	18
1.2 Prihodi i rashodi.....	19
1.2.1 Prihodi	19
1.2.2 Rashodi.....	21
1.3 Instrumenti analize	24
1.3.1 Vrste instrumenata.....	25
1.3.2 Analiza pomoću finansijskih pokazatelja – racio analiza	25
1.3.3 Cash-flow analiza	30
1.3.4 Analiza leveridža.....	31
1.4 Upravljanje rastom na osnovu rezultata analize finansijskih izveštaja	32
1.5 Finansijski menadžment turističkih preduzeća.....	33
1.5.1 Analiza produktivnosti	34
1.5.2 Analiza ekonomičnosti.....	34
1.5.3 Analiza rentabilnosti	35
1.5.4 Analiza interne stope povrata i neto sadašnje vrednosti	37
1.5.5 Prelomna tačka	39
1.5.6 Specifični pokazatelji u hotelijerstvu	42
1.5.7 Rizik i leveridž	44
1.6 Funkcija kontrole	46
2. Primena informacionih tehnologija u savremenom poslovanju u turizmu	48
2.1 Oblasti primene	49
2.1.1 Promocija i distribucija	49
2.1.2 Politika cena	50
2.1.3 Menadžment odnosa sa potrošačima.....	51
2.1.4 Upravljanje kvalitetom.....	52
2.1.5 Ostale aktivnosti.....	53
2.2 Uloga Interneta u unapređenju savremenog poslovanja	54
2.3 Elektronsko poslovanje u hotelijerstvu	56
3. Rentabilnost i rizičnost projektnog finansiranja	58
3.1 Elementi potrebni za analizu	59
3.2 Kriterijumi rentabilnosti	59
3.2.1 NPV.....	60
3.2.2 IRR	61
3.2.3 BCR.....	62
3.2.4 Period otpate.....	63
3.2.5 Funkcionalni kriterijumi.....	63
3.3 Analiza rizika	64
4. Biznis plan.....	66
4.1 Metodologija izrade.....	66

4.2 Biznis plan za start-up preduzeća	68
5. Primena finansijskog menadžmenta na primeru osnivanja male porodične kompanije za pružanje usluga smeštaja turistima.....	70
2.1 Rezime.....	71
2.2 Opis preduzeća	72
2.3 Misija i vizija preduzeća	73
2.3.1 Misija.....	73
2.3.2 Vizija	73
2.3.3 Osnovne vrednosti.....	74
2.4 Analiza tržišta i konkurencije.....	74
2.5 Poslovna strategija i proizvod/usluga.....	79
2.6 Poslovni proces	81
2.7 Menadžment	82
2.8 Finansijski plan	82
2.8.1 Izvor sredstava.....	83
2.8.2 Finansijski izveštaji	83
2.8.3 Ekonomičnost projekta.....	87
2.8.4 Akumulativnost projekta	87
2.8.5 Vreme vraćanja investicije	87
2.8.6 NPV i IRR investicije.....	88
2.8.7 Društvena opravdanost projekta.....	88
2.8.8 Zaključna ocena projekta	88
2.9 Rizici	89
ZAKLJUČAK.....	94
Literatura.....	97
Prilog 1	99

Spisak tabela

Tabela 1. Broj zaposlenih po hotelskoj sobi	23
Tabela 2. Pokazatelji uspešnosti hotela prema bilansima	42
Tabela 3. Specifični pokazatelji uspešnosti poslovanja hotela	44
Tabela 4. Područja primene kompjutera u hotelskom preduzeću	53
Tabela 5. Pregled kriterijuma ocene investicionih projekata	60
Tabela 6. Pitanja na koja treba obratiti pažnju u poslovnom planu u zavisnosti od korisnika	67
Tabela 7. Rezime poslovnog plana	71
Tabela 8. Osnovni podaci o preduzetniku	72
Tabela 9. Podaci o preduzetničkoj radnji	72
Tabela 10. Smeštajni kapaciteti u Srbiji u periodu 2005-2009.godine	75
Tabela 11. Noćenja turista u periodu januar 2010 - maj 2011.godine za Srbiju i Beograd	76
Tabela 12. Tipična ponuda beogradskih hostela	79
Tabela 13. Marketing plan kompanije.....	81
Tabela 14. Plan otplate kredita	83
Tabela 15. Bilans uspeha kompanije.....	84
Tabela 16. Bilans stanja na dan 31.decembar	85
Tabela 17. Tokovi gotovine	87
Tabela 18. NPV i IRR za period od 5 godina.....	88
Tabela 19. Prelomna tačka rentabilnosti poslovanja.....	89
Tabela 20. Osetljivost NPV i IRR na relativne promene priliva i odliva.....	89
Tabela 21. Vrednosti IRR i NPV pri relativnim promenama priliva i odliva za $d=3\%$	91

Spisak grafikona

Grafikon 1. Uticaj strukture troškova na stabilnost profita	23
Grafikon 2. Analiza prelomne tačke	40
Grafikon 3. Kriva neto sadašnje vrednosti	61
Grafikon 4. Indeks profitabilnosti	62
Grafikon 5. Grafički prikaz praga rentabiliteta	64
Grafikon 6. Noćenja turista u periodu januar 2010 - maj 2011.godine za Srbiju i Beograd	77
Grafikon 7. Osetljivost NPV na relativne promene priliva i odliva pri $d=3\%$	90
Grafikon 8. Osetljivost NPV na relativne promene priliva i odliva pri $d=5\%$	91
Grafikon 9. Osetljivost NPV na relativne promene priliva i odliva pri $d=7\%$	91
Grafikon 10. Granični iznosi NPV	92
Grafikon 11. Granični iznosi IRR	92
Grafikon 12. Uticaj promene prihoda i rashoda na ostvareni profit.....	92
Grafikon 13. Raspodela verovatnoće ostvarivanja profita	93

Spisak slika

Slika 1. Aktivnosti kompanije kao sadržaj finansijskih izveštaja	12
Slika 2. Osnovna i proširena Du Pont formula.....	29
Slika 3. Sintetički izraz rentabilnosti.....	37
Slika 4. Osnovni koraci u kontrolnom procesu	47
Slika 5. Poslovna inteligencija	54
Slika 6. Organizaciona struktura hotela sa kompletnom ponudom usluga (manje od 500 soba).....	56

UVOD

Druga polovina XX i početak XXI veka će, pored ostaloga, ostati zabeleženi u istoriji turizma kao period u kome su se desile dramatične promene. Turizam je postao svetski fenomen, sastavni deo života dominantnog dela svetske populacije. Potreba za turizmom postala je skoro deo egzistencijalnih potreba.¹

Mnoge zemlje su svoje napore usmerile ka razvoju turizma, jer on predstavlja način za postizanje ukupnog društveno-ekonomskog razvoja, odnosno razvoja privrede, balansiranje spoljnotrgovinskog bilansa, mogućnost zapošljavanja, povećanje standarda, podizanje kulturnog nivoa, širenje međunarodne saradnje.

Turističke usluge već duži period imaju najveći udeo u međunarodnoj razmeni usluga, koja globalizacijom postaje sve intenzivnija. Tercijarni sektor u razvijenim zemljama zauzima značajno mesto u strukturi privrede, a sada se takve tendencije zapažaju i u zemljama u razvoju.

Ujedno sa snažnim razvojem, turizam je pokazao i veliku ranjivost u trenucima ekonomskih kriza, raznih političkih (terorističkih napada, ratova) i drugih potresa (pandemija, klimatskih nepogoda) koji su se dešavali u ovom periodu. Ipak, turistički trendovi i kretanja, se vrlo brzo vraćaju svojoj dugogodišnjoj uzlaznoj putanji. Međutim, potrebno je i u trenucima slabog turističkog prometa održati turističku privredu sposobnom za obavljanje svoje delatnosti, odnosno očuvati sredstva turističkih preduzeća kako bi njihovo poslovanje dugoročno gledano bilo uspešno.

Analiza iskustava pojedinih zemalja, ukazuje da turizam zahteva koherentnu višegodišnju politiku razvoja u okviru održive makroekonomske politike, dok u suprotnom krize multiplikuju negativne efekte.²

Baveći se problemima krize i putevima prevazilaženja negativnih efekata koje ona izaziva, radna grupa Svetske turističke organizacije (UNWTO) pripremila je dokument pod nazivom „Put ka oporavku” zasnovan na sedam principa:

1. Biti realističan
2. Prihvatiti promene na tržištu
3. Iskoristiti moć tehnologije
4. Podržati javno - privatno partnerstvo
5. Podsetiti svet da turizam podstiče otvaranje radnih mesta, razvoj infrastrukture, trgovine
6. Pomoći najsiromašnijima da razvijaju turizam, bore se protiv klimatskih promena i pospeše razvoj
7. Staviti turizam i putovanja u centar Stimulativnih planova i pokrenuti “Novi zeleni plan” (New Green Deal)³

¹ Čerović S. (2002), *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želnid Press, Beograd, str.5

² Unković S., Sekulović N. (2010), *Mere za ublažavanje negativnog dejstva svetske ekonomske krize na turizam*, Singidunum revija Vo7 No2, Turizam i hotelijerstvo, Beograd, str 181-192

³ Ibid

Podaci pokazuju da su u mnogim zemljama, prema ovim preporukama, naponi usmereni ka povećanju javno-privatnog partnerstva, sprovođenju mera koje će poboljšati likvidnost preduzeća i olakšati pristup kreditima. Upravljanje sredstvima i nabavka potrebnih novčanih sredstava nalaze se u centru pažnje.

Na početku dvadeset prvog veka, osnovne karakteristike kretanja u međunarodnom finansijskom poslovanju, uključujući i hotelijerske sisteme, mogu se svesti na tri najbitnije, a to su: globalizacija, sekjuritizacija i upravljanje rizicima.⁴

U tokovima roba, usluga, kapitala i novca dolazi do brisanja granica. Procesom globalizacije svet postaje jedno veliko tržište, gde je, naročito u turizmu, svima skoro sve dostupno. Neizvesnost je trajna karakteristika poslovanja, koja postoji i u savremenim uslovima, možda još i veća, obzirom na sve brži razvoj, promene u zahtevima turista, veću konkurenciju. Ovakvi uslovi poslovanja doprineli su da se upravljanju rizicima i raznim oblicima osiguranja posveti posebna pažnja. Krajnji cilj je postizanje maksimalne dobiti na uložena sredstva i obezbeđenje solventnosti poslovanja.

Razvoj i primena savremene tehnologije proširuju ponudu uslužnog sektora i menjaju njegovu strukturu. Informaciona tehnologija promenila je odnos brojnih uslužnih delatnosti i potrošača, prvo u bankarstvu i osiguranju, a zatim u turizmu, saobraćaju i drugim delatnostima.⁵ Komunikacija između ponude i tražnje u savremenim uslovima je neprekidna, odvija se online.

Brojni ekonomisti ističu da su "know-how" i informisanje strateški resursi informatičkog društva u kome živimo. Pretpostavka za uspešno poslovanje je upoznavanje sa zbivanjima u okruženju, a informisanje je podloga za donošenje adekvatnih odluka⁶ Savremeni menadžment ne može se zamisliti bez informacionih tehnologija.

Pozicioniranje turističkog proizvoda Srbije može se zasnivati na isticanju jedinstvene raznolikosti turističkog proizvoda (turizam velikih gradova, pre svega, kongresni i poslovni turizam, planinski, tranzitni, banjski turizam, turizam na Dunavu, seoski turizam i dr.). Pri tome, očuvana prirodna sredina Srbije treba da bude jedna od osnovnih komparativnih prednosti, uz proces prilagođavanja turističkog proizvoda Srbije međunarodnim standardima.⁷

Mogućnosti za brži razvoj imaće fleksibilnija i manja preduzeća, kao i objekti za smeštaj i razne druge namene (što bi se prvenstveno postiglo rastom i razvojem privatnog sektora u turizmu).⁸

Obzirom na prilike na savremenom turističkom tržištu, karakteristike modernog poslovanja koje zahteva strateški pristup u svim oblastima i perspektivu razvoja hotelijerstva kod nas izabran je predmet i cilj istraživanja prikazan u ovom radu.

⁴ Radojević T. (2011), *Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.4

⁵ Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.8

⁶ Bakić O. (2008), *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 97

⁷ Čerović S. (2002), *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želnid Press, Beograd, str.324

⁸ Ibid, str.250

Predmet istraživanja

Predmet ovog istraživanja je finansijski menadžment i njegova primena u savremenom poslovanju turističkih preduzeća. Kako bi se sgledao proces finansijskog menadžmenta pažnja istraživanja je usmerena na finansijske izveštaje, instrumente analize tih izveštaja i pokazatelje i ocene uspešnosti poslovanja.

Kao poseban predmet istraživanja izdvojeno je investiranje, odnosno projektno finansiranje, obzirom da hotelijerstvo karakterišu velika ulaganja u izgradnju objekata, opremanje, renoviranje. Ovaj uži fokus istraživanja konkretizovan je izradom biznis plana kojim je predstavljeno ulaganje u pokretanje poslovanja male porodične kompanije za pružanje usluga smeštaja turistima.

Tokom istraživanja primene finansijskog menadžmenta u poslovanju pažnja je posvećena i informacionim tehnologijama, obzirom na njihov uticaj na odvijanje poslovnih aktivnosti i ulogu u planiranju resursa kompanije i donošenju poslovnih odluka.

Značaj i aktuelnost istraživanja

Uspešnost poslovanja je osnova razvoja privrede i društva uopšte. Da bi obavljala poslovnu delatnost svakoj kompaniji su neophodna sredstva. Obezbeđivanje sredstava vrši se iz sopstvenih izvora ili pozajmljivanjem kapitala od kreditora na bazi ugovora. Ostvarivanje dobiti podrazumeva efikasno upravljanje sredstvima kompanije i finansiranje u skladu sa obimom poslovnih aktivnosti. Finansijski menadžment je komponenta procesa upravljanja kompanijom koja se bavi ovim problemima. Uspešnost poslovanja je bitna kako za samu kompaniju, tako i za kreditore, koji žele da povrate uložena sredstva, a takođe i za državne organe koji prate privredna kretanja u zemlji. Obzirom na broj zainteresovanih strana i značaj problematike stepen istraženosti ove oblasti je dosta visok. U finansijskoj nauci i praksi primenjuju se dostignuća matematičko-statističkih metoda i informacionih tehnologija, naučnih disciplina koje su, takođe, predmet istraživanja mnogih autora.

Cilj istraživanja

Osnovni cilj istraživanja ovog rada je da sagleda značaj finansijskog menadžmenta u poslovanju turističkih preduzeća u uslovima promenljivog tržišnog ambijenta, sve zahtevnijih turista, oštre konkurencije i nedostatka slobodnih finansijskih sredstava.

Svakodnevno poslovanje, odluke o investiranju, razvoj sopstvene kompanije, ulaganje u druge kompanije, osnivanje novih kompanija suočeni su sa mnogim izazovima i rizicima. Uspešnost u poslovanju podrazumeva upravljanje, a finansijski menadžment upravo obavlja tu funkciju.

Istraživanjem se, takođe, ukazuje na značaj informacionih tehnologija u hotelskom poslovanju. Praćenje inovacija u ovoj oblasti, obzirom na njihovu primenu u svim društvenim sferama, neophodno je i u hotelijerstvu. Uporedo sa primenom tehnoloških novina potrebno je, prema njihovim specifičnostima, iznaći parametre za njihovo praćenje, kontrolu i sagledavanje efekata.

Struktura rada

Posmatrajući strukturu rada mogu se izdvojiti dva dela. U prvom delu, nakon uvoda, u prva tri poglavlja, date su teorijske osnove posmatranja finansijskog menadžmenta sa raznih aspekata. Nakon definicije pojma, prikazane su komponente neophodne za sprovođenje efikasnog upravljanja imovinom u kompanijama: finansijski izveštaji, instrumenti analize

tih izveštaja i njihov značaj. Posebno su izdvojeni oni instrumenti kontrole finansijskog poslovanja koji se koriste u turističkim preduzećima. Današnje poslovanje s pravom nosi obeležje elektronsko. To je slučaj i sa hotelijerstvom, što je pokazano u drugom poglavlju. Obzirom na ulogu informacionih tehnologija, izdvojene su oblasti poslovanja turističkih preduzeća, od strategijskog značaja, koje su najbolju podršku pronašla u ovim savremenim tehnologijama. Treće poglavlje sagledava ulogu finansijskog menadžmenta u projektnom finansiranju sa pozicija kreditora, obzirom da odluka o investiranju mora biti doneta tek nakon pažljive analize i ocene isplativosti ponuđenih projekata.

Drugi deo rada, zadnja dva poglavlja, predstavljaju praktičnu primenu instrumenata i metoda finansijskog menadžmenta. Izabran je biznis plan kao dokument koji, obzirom da predstavlja poslovnu ideju, sadrži elemente koji ne mogu biti urađeni bez primene finansijskog menadžmenta. Nakon kratkog opisa metodologije izrade biznis plana sledi primer, slučaj izrade Poslovnog plana za otvaranje hostela – male porodične kompanije za pružanje usluga smeštaja turistima.

Na kraju, data su zaključna razmatranja i prikaz korišćene literature.

Hipoteze istraživanja

Kroz ovaj rad podvrgnute su proveru sledeće hipoteze:

- Finansijski menadžment je jedna od najvažnijih funkcija upravljanja koja mora neprekidno pratiti raznovrsne parametre poslovanja kompanija, podjednako značajna i za investitore (vlasnike) kompanija, za kreditore, menadžere, revizore, državne organe i mnoge druge korisnike
- Savremeno poslovanje u hotelijerstvu nezamislivo je bez informacionih tehnologija
- Biznis plan, primenom finansijskog menadžmenta treba da pokaže opravdanost prikazane poslovne ideje

Metode istraživanja

Prilikom izrade rada korišćena je stručna literatura iz oblasti turističkog poslovanja, finansija i informatike, kao i Internet izvori koji se bave problematikom finansijske analize, informacionih tehnologija, hotelijerstvom, društvenim naukama. Izvršeno je prikupljanje sekundarnih podataka, analiza tekstova i primera iz prakse u pomenim izvorima, odnosno primenjena je tehnika data mining-a.

Metodološki postupci koji su korišćeni obuhvataju opštenaučne i posebne metode saznanja. To su prikupljanje građe i dokumentacije, deskripcija, analiza i sinteza, komparacija, generalizacija, indukcija i dedukcija, matematičke i statističke metode.

Urađeni primer biznis plana, kako bi se ilustrovala izneta zapažanja, predstavlja korišćenje metode studije slučaja, tzv. "case study" pristup.

Pri sagledavanju finansijskih efekata predstavljene poslovne ideje u primeru, izvedena je projekcija finansijskih rezultata i izveštaja, bilansa uspeha, bilansa stanja i tokova gotovine, kako bi se izvršila njihova dalja analiza.

Uspešnost primerom prikazanog projekta, odnosno ocena ekonomsko tržišne efikasnosti i društvene opravdanosti, vršena je pomoću određenih pokazatelja: ekonomičnosti, akumulativnosti, rentabilnosti i procenom koristi i uticaja na životnu sredinu i privredu šire

društvene zajednice. Korišćena je metoda dinamičke ocene rentabilnosti, zasnovana na novčanom toku, a koja obuhvata tri kriterijuma vrednovanja: vreme povraćaja sredstava, neto sadašnju vrednost projekta i internu stopu prinosa.

Osetljivost projekta ocenjena je metodom statičke analize osetljivosti, odnosno određivanjem prelomne tačke rentabilnosti - najmanjeg obima pružanja usluga pri kome projekat ostaje isplativ. Primenjena je i dinamička metoda analize osetljivosti, gde je promenom ulaznih parametara (prihoda, troškova, diskontne stope) kroz nekoliko različitih scenarija sagledan njihov uticaj na ostvareni profit i zonu bezbednog (pozitivnog) poslovanja.

Rizik ostvarivanja projektovanog profita ocenjen je statističkom metodom, izračunavanjem standardne devijacije i koeficijenta varijacije date veličine.

1. Finansijski menadžment

Turizam, turistička privreda i turistička preduzeća u savremenim uslovima globalizacije, naglih i sveobuhvatnih promena u okruženju, više nego li bilo koja druga delatnost ili bilo koji drugi privredni subjekti, zavise od adekvatnog menadžmenta.⁹

Menadžment je opšteprihvaćeni engleski termin kojim se označava pojam upravljanja. Za sam pojam upravljanja vezana su brojna tumačenja koja svoju osnovu imaju kako u teoriji tako i u raznovrsnim praktičnim iskustvima.

Sa aspekta menadžmenta u turizmu definicija koja je dovoljno sveobuhvatna i prilagođena zahtevima savremenog okruženja, pod upravljanjem podrazumeva proces rada uz pomoć i u saradnji sa drugim ljudima, da bi se efektivno ostvarili organizacioni ciljevi, uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa u uslovima promenljivog okruženja.¹⁰

Savremene finansije bave se proučavanjem i pronalaženjem efikasnog oblika korišćenja i ulaganja novčanih resursa za potrebe pojedinaca, preduzeća, države i raznih drugih organizacija.¹¹

Prema tome, finansijski menadžment kao funkcija preduzeća obuhvata aktivnosti koje se bave upravljanjem novčanim tokovima preduzeća, odnosno sticanjem, finansiranjem i upravljanjem imovinom.

Upravljanje finansijskim sredstvima vrši se u skladu sa ciljevima kompanije. Glavni cilj svake kompanije je maksimiziranje profita. Pored toga, kompanija može imati i niz drugih ciljeva kao što su: rast i razvoj, smanjenje rizika, društveni ciljevi (rešavanje problema zapošljavanja, zaštita životne okoline), likvidacija i dr. Ukoliko postoji više ciljeva, pri donošenju odluka treba uzeti u obzir sve ciljeve i postići balans u njihovom zadovoljavanju.

Cilj upravljanja finansijama je da se pokažu osnovne premise za donošenje poslovnih odluka vlasnika i menadžera preduzeća za uspešno poslovanje.¹² Menadžeri u procesu upravljanja finansijskim sredstvima koriste svoja stručna znanja, tako da svaku odluku donose na osnovu dokaza finansijsko-teorijskog modela koji se primenjuje u praksi za konkretnu situaciju.

Donošenje finansijske odluke u praksi podrazumeva primenu finansijske teorije, metoda i instrumenata, kojim će se ispitati svi bitni elementi vezani za poslovni problem / pitanje. Svaka odluka u sebi sadrži rizik, odnosno neizvesnost da li će se u budućnosti sve odigrati baš onako kako je procenjeno prilikom donošenja odluke.

U poslovnim finansijama finansijski menadžment je neophodan pri donošenju odluka u tri važne oblasti:

- izboru investicija

⁹ Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 105

¹⁰ Ibid, str 106

¹¹ Jeremić L.J. (2007), *Osnovi finansija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 2

¹² Ibid, str 10

- strukturi finansiranja
- raspodeli profita.

Procesi i složenosti na turističkom tržištu, zahtevaju od savremenog turističkog menadžera, neprekidan i kontinuirani napor na iznalaženju novih strategija, inoviranju i stvaranju novih proizvoda, prilagođavanju strategije novim tendencijama, kako bi u potpunosti odgovorili novim zahtevima turista, održali i unapredili poziciju na tržištu i uspešno odgovorili konkurentskim pritiscima i izazovima.¹³

Misao kineskog filozofa Lao Cea iz VI veka pre naše ere, koja glasi "Ako si pažljiv na kraju kao i na početku, sprečićeš neuspeh"¹⁴ može sažeto predstaviti filozofiju uspešnog poslovanja i u današnjim uslovima.

1.1 Analiza finansijskih izveštaja

Finansijski izveštaji su skup informacija o finansijskom položaju, uspešnosti, promenama na kapitalu i novčanim tokovima jedne kompanije i predstavljaju funkcionalnu i vremenski zaokruženu celinu poslovnih procesa koji su se dogodili u jednoj kompaniji i kao takvi, čine podlogu svake racionalne analize.¹⁵

U toku godine, odnosno obračunskog perioda, računovodstvo beleži sve poslovne događaje, transakcije, a zatim se te transakcije sažimaju u finansijskim izveštajima.

Prema **Okviru** Međunarodnih računovodstvenih standarda/Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, osnovni cilj računovodstva je da **pruži informacije o sposobnosti preduzeća da stvara novac i ekvivalente novca, kao i informacije o proceni dinamike i izvesnosti stvaranja novca.**¹⁶

Godišnji izveštaj kompanije, koji kod nas predstavlja zakonsku obavezu kompanija, sadrži nekoliko obaveznih izveštaja i dokumenata:

- bilans stanja
- bilans uspeha
- izveštaj o tokovima gotovine
- izveštaj o promenama na kapitalu
- napomene
- izveštaj revizora

Pored obaveznih delova, godišnji izveštaj može sadržati i neke druge dokumente, kao na primer pismo menadžmenta akcionarima kompanije ili dodatne diskusije i analize menadžmenta, koji mogu doprineti potpunijoj slici ukupnih efekata poslovnih transakcija i drugih događaja u posmatranom vremenskom periodu.

Na osnovu člana 26. stav 1. Zakona o računovodstvu i reviziji ("Službeni glasnik RS", broj 46/06, 111/09 i 99/11 - dr. zakon), ministar finansija doneo je **Pravilnik o sadržini i formi obrazaca finansijskih izveštaja za privredna društva, zadruge, druga pravna lica i**

¹³ Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 1

¹⁴ Ibid, str 362

¹⁵ Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 9

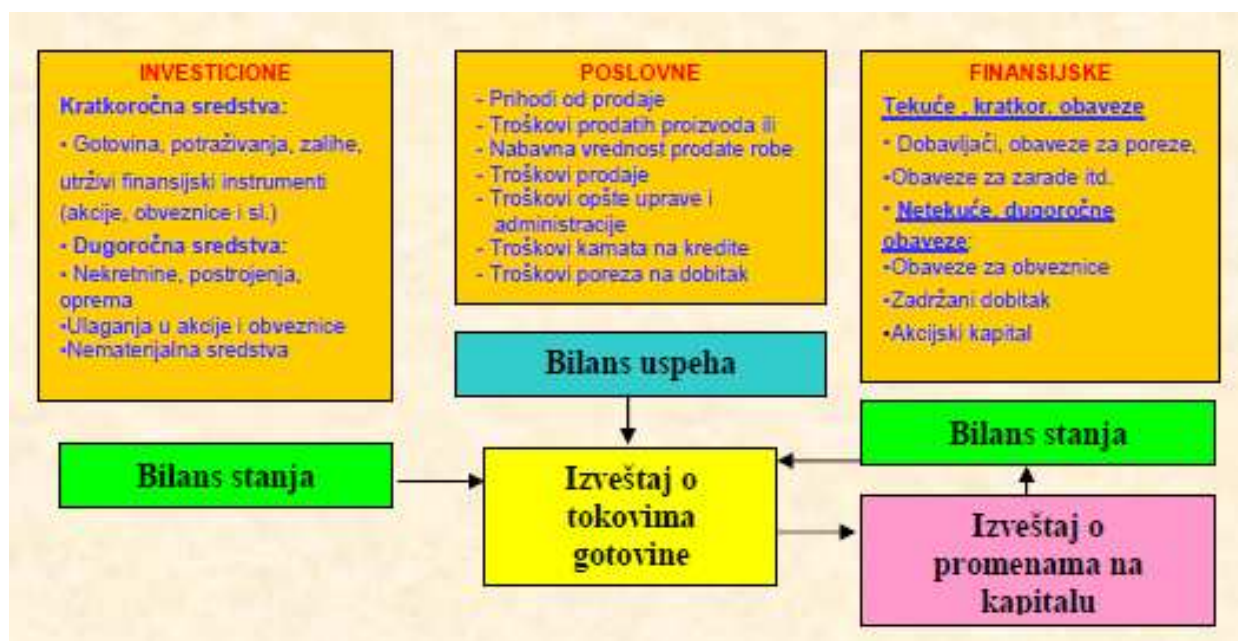
¹⁶ Ibid, str 6

preduzetnike ("Sl. glasnik RS", br. 114/06, 5/07, 119/08 i 2/10).¹⁷. Primer pojedinih nepopunjenih obrazaca, kao ilustracija njihove sadržine i forme, dati su u Prilogu 1.

Suština definisanja pojma analize finansijskih izveštaja nalazi se u shvatanju da analiza treba da podvrgne posmatranju, ispitivanju, oceni i formulisanju dijagnoze onih procesa koji su se desili u kompaniji i koji se kao takvi nalaze sažeti i opredmećeni u okviru finansijskih izveštaja. Finansijska analiza predstavlja iscrpno "istraživanje, kvantificiranje, deskripciju i ocenu finansijskog statusa i uspešnosti poslovanja preduzeća."¹⁸

Polaznu osnovu finansijske analize čine finansijski izveštaji u kojima su zabeležene sve aktivnosti i promene koje su se dešavale u kompaniji u posmatranom periodu (Slika 1).

Slika 1: Aktivnosti kompanije kao sadržaj finansijskih izveštaja



Izvor: Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 11

Izdvajaju se opšti i posebni ciljevi analize finansijskih izveštaja. Pre svega, ciljevi ove analize su sagledavanje zarađivačke sposobnosti kompanije (rentabilnost, profitabilnost, uspešnost) i njen finansijski položaj (novčani tokovi, promene na kapitalu). Posebne ciljeve predstavljaju obezbeđivanje potrebnih informacija koje su od interesa stakeholderima, državi i njenim organima, menadžerima same kompanije.

Menadžeri svih nivoa odlučivanja, kao interni korisnici, koriste informacije analize finansijskih izveštaja u cilju planiranja, organizovanja i kontrole, što je suština menadžerskih aktivnosti.¹⁹

Možda je potrebno izdvojiti još jedan poseban cilj analize finansijskih izveštaja, a to je predviđanje buduće vrednosti kompanije. Ovakav načina sagledavanja informacija iz

¹⁷ Obrasci. U Cekos in-u. Dostupno na <http://www.cekos.rs/obrazac-bilans-stanja-bilans-uspeha-izve%C5%A1taj-o-tokovima-gotovine-izve%C5%A1taj-o-promenama-na-kapitalu-st> [pregledano 24/05/2012]

¹⁸ Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 5

¹⁹ Ibid, str 6

finansijskih izveštaja od značaja je za kreditore i investitore. Neophodno je napomenuti da postoji razlika između vrednosti preduzeća iskazane u knjigama i procenjene, odnosno tržišne vrednosti kompanije.

Podaci sadržani u finansijskim izveštajima, takođe, omogućavaju kompaniji poređenje sa drugim kompanijama, odnosno proces benčmarkinga u oblasti finansijskog poslovanja. Kompanija uspešnost svog poslovanja meri u odnosu na druge kompanije koje obavljaju istu delatnost, konkurente, ili bilo koju drugu kompaniju, na globalnom nivou. Takođe, benčmarking može koristiti i unutar same kompanije, među pojedinim njenim delovima, odnosno organizacionim celinama. Sagledavanje tuđih i sopstvenih pokazatelja poslovanja omogućava primenu najboljih rešenja, a to će neminovno kompaniju voditi ka unapređenju proizvoda i uspešnijem poslovanju.

U svakom slučaju može se konstatovati da je benčmarking proces daleko više od strategije kopiranja i imitacije (kako ga ponekad nestručno nazivaju). Glavne koristi od benčmarkinga ogledaju se u podsticanju inovativnih i kreativnih sposobnosti menadžmenta. Savremeno doba je doba "revolucionarnih" organizacija, a takve organizacije, tj. "inovativne" organizacije, ruše postojeće standarde u delatnosti u kojoj obavljaju svoje poslovne i šire društvene misije.²⁰

1.1.1 Bilans stanja

Bilans stanja predstavlja sliku finansijskog stanja kompanije na određeni dan. U njemu su prikazani veličina i struktura imovine (sredstava) i izvora finansiranja.

Struktura sredstava, aktiva, ukazuje na način na koji su sredstva uložena (investiciona aktivnost), dok struktura izvora finansiranja, pasiva, ukazuje na efekte finansijske aktivnosti, odnosno finansijsku strukturu (konstituciju) nekog preduzeća.²¹

U aktivi imovina se grupiše prema funkciji i čine je:

- fiksna ili stalna imovina (osnovna sredstva, nematerijalna ulaganja i dugoročna finansijska ulaganja – hartije od vrednosti)
- obrtna imovina ili kapital (zalihe, materijal, gotovi proizvodi, nedovršena proizvodnja, kratkoročna potraživanja – kupci, kratkoročna finansijska ulaganja – hartije od vrednosti, menice, novčana sredstva – gotovina)
- aktivna vremenska razgraničenja
- gubitak iz ranijih godina i gubitak iz tekuće godine

Pasivu čine izvori imovine ili kapitala i čine je:

- osnovni kapital –akcionarski ili sopstveni kapital
- dugoročne obaveze – krediti, hartije od vrednosti
- kratkoročne obaveze (dobavljači, čekovi, menice i ostale kratkoročne hartije od vrednosti, avansi, ostale kratkoročne obaveze iz poslovanja)
- pasivna vremenska razgraničenja
- neraspoređena dobit iz tekuće godine.²²

²⁰ Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 240

²¹ Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 12

²² Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 244

Ukupan iznos aktive mora biti jednak iznosu pasive, odnosno $AKTIVA = PASIVA$.

Takođe, bilans stanja može se predstaviti sledećom jednakošću:

$$STALNA\ SREDSTVA + OBNRTNA\ SREDSTVA = KAPITAL + OBAVEZE$$

Redosled prikazivanja pojedinih stavki aktive i pasive razlikuje se u pojedinim zemljama.

U kontinentalnoj Evropi, osnovni cilj računovodstva je sigurnost kreditora. Da bi se taj cilj ostvario bilans stanja sledi princip rastuće likvidnosti i opadajuće dospelosti kojim se naglasak stavlja na stalnu imovinu u aktivu, a na sopstveni kapital kao garantnu supstancu, u pasivi.

U anglosaksonskoj tradiciji, koja je još od perioda Velike depresije iz 1929.g. opterećena problemom likvidnosti, bilans stanja prati kriterijum likvidnosti, pa je na prvom mestu u aktivu prikazana gotovina. U pasivi, na prvom mestu, nalaze se one pozicije pasive čija je dospelost najkraća (tekuće obaveze i dobavljači), a zatim po kriterijumu rastućeg roka dospeća slede druge obaveze i na kraju sopstveni kapital.

Menadžment kompanije redovno prati i analizira informacije prikazane u bilansu stanja, kako bi održao likvidnost i solventnost kompanije, odnosno njenu sposobnost da izmiruje dospele obaveze na kratak rok, a takođe i u dugom vremenskom roku.

1.1.2 Bilans uspeha

Bilans uspeha, za razliku od bilansa stanja, koji se formira na određeni dan, predstavlja periodični finansijski izveštaj. Priprema se za period od mesec dana, kvartalno ili na godišnjem nivou.

U bilansu stanja prikazuju se ostvareni prihodi i rashodi u izabranom obračunskom periodu, odnosno njihova razlika - dobitak ili gubitak za period.

Kada su prihodi veći od rashoda, ostvarena je dobit i prikazuje se raspodela ostvarene dobiti. Međutim, ukoliko su rashodi veći od prihoda, kompanije ostvaruje gubitak i tada se smanjuje kapital preduzeća. Ako je gubitak iznad visine kapitala, preduzeće nije u stanju da vrati dugove poveriocima.

Bilans uspeha može se predstaviti sledećom jednakošću:

$$\begin{aligned} \text{PRIHODI} - \text{RASHODI} &= \text{REZULTAT}, \\ &\text{DOBITAK za PRIHODI} > \text{RASHODA} \\ &\text{GUBITAK za PRIHODI} < \text{RASHODA} \end{aligned}$$

Kako prihodi, tako i rashodi, u bilansu uspeha su grupisani u tri kategorije:

- poslovni
- finansijski
- ostali

Poslovne prihode i rashode, koji su najbrojniji, karakteriše čvrsta **korelativna veza**. Naime, poslovne rashode treba priznati tek onda kada su oni direktna posledica ostvarenih poslovnih prihoda.²³ To znači da oni nastaju iz zajedničkih poslovnih događaja i ne mogu se pojavljivati odvojeno. Finansijski i ostali prihodi i rashodi nemaju ovakvu povezanost, pošto su posledice međusobno nezavisnih poslovnih događaja.

Međutim, u savremenim uslovima, dolazi do narušavanja veza između prihoda i rashoda, tako da nije uvek moguće uočiti proporcionalnost. Zbog toga, mogu se posmatrati rashodi vezani za proizvod/uslugu i oni koji su vezani za protok vremena, odnosno rashodi perioda.

U poslovne prihode se ubrajaju:

- prihodi od prodaje robe, proizvoda i usluga
- prihodi od aktiviranja učinaka
- prihodi od subvencija, dotacija, regresa, kompenzacija i povraćaja dažbina po osnovu prodaje robe, proizvoda i usluga
- prihodi od doprinosa i članarina
- drugi poslovni prihodi koji su obračunati u knjigovodstvenoj ispravi, nezavisno od vremena naplate

Finansijski prihodi obuhvataju:

- prihode od kamata
- prihode od realizovanih kursnih razlika
- prihode od dividendi
- ostale finansijske prihodi

Neposlovnei vanredne prihode čine:

- dobici od prodaje osnovnih sredstava i nematerijalnih ulaganja
- dobici od prodaje dugoročnih hartija od vrednosti i učešća
- dobici od prodaje materijala,
- prihodi iz ranijih godina
- viškovi
- prihodi od smanjenja obaveza
- prihodi od ukidanja nesiskorišćenih dugoročnih rezervisanja
- ostali vanredni prihodi.

Poslovni rashodi (troškovi perioda) obuhvataju:

- rashode direktnog materijala i robe (nabavnu vrednost prodane robe, troškove materijala za izradu)
- druge poslovne rashode (troškove ostalog materijala, proizvodne usluge, troškove goriva i energije)
- nematerijalne troškove
- rezervisanja i amortizaciju,
- poreze i doprinose pravnog lica nezavisno od rezultata, bruto zarade i ostale lične rashode

Rashode finansiranja čine:

- rashodi iz odnosa sa povezanim preduzećima
- kamate

²³ Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 19

- negativne kursne razlike
- smanjenje vrednosti dugoročnih finansijskih ulaganja
- ostali rashodi finansiranja

U neposlovne i vanredne rashode spadaju:

- gubici po osnovu prodaje i rashodovanja osnovnih sredstava i nematerijalnih ulaganja
- gubici po osnovu prodaje dugoročnih hartija od vrednosti i učešća
- gubici od prodaje materijala
- rashodi iz ranijih godina
- manjkovi
- otpisi potraživanja, otpisi zaliha
- vanredni otpisi osnovnih sredstava i nematerijalnih ulaganja
- rashodi od dugoročnih rezervisanja za rizike
- ostali neposlovni i vanredni rashodi.

Dugo je bilans uspeha smatran najvažnijim finansijskim izveštajem u procesu poslovnog odlučivanja, jer se smatralo da je rezultat poslovanja presudan za procenu sposobnosti kompanije da stvara novčane tokove i prinose.

Bilans uspeha i bilans stanja moraju se posmatrati zajedno kako bi se sagledali svi elementi poslovanja i donele odluke značajne za finansijsku politiku kompanije.

1.1.3 Izveštaj o tokovima gotovine

Izveštaj o tokovima **gotovine** predstavlja izvedeni izveštaj koji se sačinjava na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha. Značaj ovog izveštaja u finansijskoj analizi je veliki, jer je planiranje i praćenje novčanih tokova značajno za kontinuirano poslovanje kompanije. Za kompaniju je važno da pored dobitka po bilansu uspeha ima i pozitivne novčane tokove, odnosno veće prilive od odliva novca. Na taj način se izbegavaju problemi nelikvidnosti i nesolventnosti.

Novčani tokovi se smatraju **krvotokom jednog preduzeća**. Kompanija kojoj nedostaje novac je ona koja na kratak rok neće moći odgovoriti svojim dospelim tekućim obavezama, a na dugi rok ovakvo stanje može dovesti do nesolventnosti i konačno do stečaja takvog preduzeća.²⁴

Izveštaj o tokovima gotovine je periodičan izveštaj, odnosno prikazuje prilive i odlive gotovine za izabrani obračunski period.

Na osnovu ovog izveštaja zaključuje se da li je kompanija sposobna da stvara dovoljno novca kojim će finansirati svakodnevne poslovne aktivnosti i obaveze po osnovu kredita, te da li će moći da isplaćuje dividende akcionarima i ulaže u sopstveni razvoj, odnosno dodatna ulaganja u nekretnine, opremu i druga dugoročna sredstva.

Novčani tokovi, odnosno prilivi i odlivi nastaju po osnovu različitih aktivnosti kompanije, pa se mogu izdvojiti:

- poslovne

²⁴ Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 23

- investicione i
- finansijske aktivnosti.

Najvažnije su tokovi ostvareni poslovnom aktivnošću, jer ukazuju da **li** je kompanija sposobna da se bavi svojom osnovnom delatnošću. Neto novčani tok, odnosno razlika priliva po osnovu naplaćenih prihoda i odliva po osnovu plaćanja poslovnih rashoda, pokazuje tu sposobnost.

Investicioni novčani tokovi obuhvataju prilive i odlive gotovine koji se javljaju pri prodaji ili nabavci dugoročnih sredstava (nekretnina, opreme, hartija od vrednosti). Kada su veći odlivi od priliva u investicionim tokovima, to ukazuje na razvojnu funkciju kompanije, odnosno nabavku dugoročnih sredstava.

Finansijske aktivnosti karakterišu novčani tokovi vezani za emisiju akcija, uzimanje kredita, odnosno plaćanje glavnice kredita i dividendi akcionarima. Veći prilivi u finansijskim tokovima ukazuju na uzimanje kredita ili emisiju akcija kojom se finansira neka investicija ili rešava problem nedostatka gotovine za tekuće poslovanje.

Značaj izveštaja o novčanim tokovima je da utvrdi veličinu razlike između neto dobitka u bilansu uspeha i neto novčanih tokova iz poslovne aktivnosti u izveštaju o novčanim tokovima, odnosno da utvrdi da li je osnovna delatnost preduzeća profitabilna (neto dobitak je indikator uspešnosti) i da li ta delatnost može da "proizvodi gotovinu" (neto novčani tok iz poslovne aktivnosti je indikator "proizvodnje" gotovine).²⁵

1.1.4 Izveštaj o promenama na kapitalu

Izveštaj o promenama na kapitalu, takođe kao i izveštaj o tokovima gotovine, predstavlja izvedeni izveštaj koji se sačinjava na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha.

Minimum informacija koji se prikazuju ovim izveštajem čine:

- neto dobitak ili gubitak obračunskog perioda,
- stavke prihoda i rashoda koje se računaju u korist ili na teret kapitala, a ne prikazuju se u bilansu uspeha
- efekat promena u računovodstvenoj politici.

Podaci o promenama sopstvenog kapitala (neto imovine) preduzeća na početku i na kraju obračunskog perioda treba da pokažu da li je došlo do povećanja ili smanjenja neto imovine u posmatranom periodu, što je jedna od značajnih informacija za vlasnike kapitala. Ukupna promena u neto imovini diktirana je totalnim dobitcima i gubicima proizvedenim preko aktivnosti preduzeća tokom perioda.²⁶

1.1.5 Napomene

Napomene same po sebi ne predstavljaju finansijski izveštaj, već sadrže detaljnije informacije u vezi značajnih poslovnih događaja, kako kvantitativne tako i kvalitativne

²⁵ Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 25

²⁶ Ibid, str 25-26

prirode. Ove informacije su potrebne kako bi se u potpunosti sagledale računovodstvene politike primenjene pri evidentiranju događaja i način i osnove na kojima su finansijski izveštaji (bilans stanja, uspeha i novčanih tokova) formirani.

Napomene, znači, doprinose ispravnom tumačenju finansijskih izveštaja, tako da bi se moglo reći da predstavljaju male analize prikazanih pozicija u bilansima.

Centralni deo napomena čine informacije o računovodstvenim politikama. Računovodstvene politike se definišu kao "specifična načela, konvencije, pravila i metode koje je menadžment usvojio prilikom sastavljanja i prikazivanja finansijskih izveštaja."²⁷

Ne postoje pravila koja definišu sadržaj i obim napomena. Menadžment kompanije, uglavnom u napomenama navodi sve one informacije koje smatra važnim za donošenje poslovnih odluka i koje su imale uticaja u posmatranom periodu na delatnost kojom se kompanija bavi.

Zadnjih godina, kod nekih kompanija se zapaža da napomene svojim obimom prevazilaze količinu informacija datu finansijskim izveštajima. To govori o složenosti poslovnog okruženja i uslovima u kojima se odvija poslovanje, koji zahtevaju veliku količinu informacija za donošenje poslovnih odluka, a isto tako i za njihovo pravilno interpretiranje.

1.1.6 Ostale informacije

Finansijski izveštaji predstavljaju samo jedan izvor informacija za finansijske analitičare. Oni u svojim analizama koriste i druge izvore, kao što su granske publikacije, analize državnih organa, analize u stručnoj finansijskoj štampi, analize raznih brokerskih kuća, i dr.

Informaciona asimetrija, odnosno razlika u poznavanju prilika kompanije unutar same kompanije i kod korisnika-kupaca akcija dovodi do rizika ulaganja. Ovaj rizik se, pre svega ogleda u nedovoljnosti informacija za donošenje odluke o investiranju i strahu od zloupotrebe, kada se donese odluka o investiranju.

Da bi se smanjili rizici, potrebno je da korisnici finansijskog tržišta, investitori u akcije i obveznice, imaju izvesnu kontrolu nad menadžmentom. Ta kontrola se postiže obezbeđivanjem informacija o aktivnostima menadžmenta, odnosno kompanije putem finansijskih izveštaja kompanije i svih ostalih izvora informacija.

Uloga državnih agencija i organa u smanjenju informacione asimetrije je u tome da se kroz kontrolu insajderskih informacija održi poverenje u finansijski sistem. Zadatak države je da omogući ravnopravnu dostupnost svih bitnih informacija učesnicima na finansijskim tržištima.²⁸

²⁷ Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 26

²⁸ Ibid, str 30

1.2 Prihodi i rashodi

Poslovni događaji, odnosno transakcije, za posledicu imaju pojavu prihoda i rashoda. Svaki poslovni događaj potrebno je zabeležiti, kako bi se mogli pratiti efekti tih događaja i njihov uticaj na celokupno poslovanje kompanije. Za tu svrhu koriste se računi. Glavna karakteristika računa je njihova dvostranost, odnosno računi imaju levu i desnu stranu koje se obeležavaju sa »duguje« i »potražuje«.

Kontni okvir predstavlja sistematizovan pregled svih računa (konta) koji se koriste u preduzeću sa detaljnim opisom namene i sadržine svakog konta.²⁹

Ministarstvo finansija Republike Srbije donelo je (15.12.2006.godine) Pravilnik o Kontnom okviru i sadržini računa u Kontnom okviru za privredna društva, zadruge, druga pravna lica i preduzetnike (Službeni glasnik RS, br. 114/2006) kojim je određena detaljna sadržina klasa, grupa, računa i osnovnih računa u skladu sa međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja.

Svako preduzeće, prema svojim potrebama, otvara samo one račune koji su mu potrebni za registrovanje svih promena koje se dešavaju u njegovom poslovanju. Ovaj spisak računa predstavlja kontni plan za konkretno preduzeće.

Prva cifra kontnog računa predstavlja klasu računa, pa tako klasa 5 predstavlja rashode, a klasa 6 prihode u posmatranom periodu.

Za vršenje funkcije finansijskog menadžmenta, neophodno je kontinuirano pratiti i analizirati prihode i rashode preduzeća.

Pri tome je veoma značajno da preduzeće realno proceni sopstvene strategijske i taktičke mogućnosti da upravlja finansijskim implikacijama koje proizilaze iz njegovih operacija vezanih za uslužni program. Dobar deo troškova preduzeće može da kontroliše, ali je bitno i koju će koncepciju (ukupnih ili marginalnih troškova) primenjivati u kraćem ili dužem roku. Njegova tržišna pozicija omogućiće mu i manji ili veći stepen uticaja na faktore okruženja. Uopšte uzev, za preduzeća u turizmu je karakterističan snažan, presudni uticaj tržišta. Stoga su ona prevashodno orijentisana na tržišni pristup u finansijskom, kao bitnom području ukupnih poslovnih operacija.³⁰

1.2.1 Prihodi

Pri sticanju prihoda hotelsko preduzeće je izloženo snažnom uticaju tržišta i sopstvenog okruženja. Navedeni faktori predstavljaju glavnu smernicu u izboru vrste i asortimana usluga koje će biti ponuđene, a takođe i pri odluci o nivou prodajnih cena. Time, znači, oni opredeljuju ostvarivanje odgovarajućih prihoda.

²⁹ Stanišić M., Nikolić D. (2009), *Kontrola i revizija hoteškog poslovanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 157

³⁰ Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.288

Svako hotelsko i restoransko preduzeće ostvaruje poslovne rezultate koji u pogledu strukture ukupnog prihoda mogu značajnije da odstupaju od proseka za celu delatnost i konkretnu zemlju. Segmenti klijenta, lokacija objekta i drugi faktori utiču na strukturu prihoda jednog hotelskog preduzeća. Ako ono posluje na tipičnom turističkom području ili u velikom gradu koji je istovremeno i poznati turistički centar, a pri tom ima veći broj značajnih segmenata među svojom klijentelom, onda je opravdano očekivati da će hotelsko preduzeće imati i raznovrsnije sadržaje i veće vanpansionske u ukupnim prihodima. Manji gradski hoteli, pogotovo u manjim gradovima, uglavnom baziraju svoj prihod na prodaji soba i usluga hrane i pića.³¹

Promene u ponašanju potrošača imaju uticaja i na visinu i na strukturu prihoda koje turističko preduzeće ostvaruje. Današnji potrošač je aktivan, istražuje, uči, traži nove doživljaje i intenzivnija iskustva. Znači, ako je u pitanju hotel, nije dovoljno gostu ponuditi samo smeštaj i ishranu. Danas se, više nego ikada, pokazuje da turizam i dosada nikako ne idu zajedno. Razne vanpansionske aktivnosti upotpuniće doživljaj turiste i učiniće da oseti svu pažnju koja mu je posvećena. Ponuda obilazaka muzeja, galerija, učešće u lokalnim manifestacijama, stari delovi grada, pijace, ambijentalne celine, stari zanati, sportski događaji, izleti, odnosno osmišljeni programi privućiće mnoge posetioce. Prihod od osnovne delatnosti, pružanja usluge smeštaja, osmišljenom ponudom dopunskih proizvoda na ovaj način se može uvećati. Pored toga, celokupan proizvod, sve što hotel ima da ponudi gostu, kvalitet usluge podiže na viši nivo, što sa druge strane, otvara mogućnost diferenciranja cena.

Što je veće učešće fiksnih troškova, to je veći efekat u obimu prodaje na profit preduzeća. Većina hotela i jedan broj restorana imaju visoko učešće fiksnih troškova i njihova profitabilnost je stoga veoma zavisna od obima prometa. U takvim okolnostima, nastojanja da se obezbede viši standardi (kvalitet) hrane i ukupnih usluga, vodi većem prometu i neizbežno, većem profitu. Iz tih razloga, hotelski i restoranski menadžeri i preduzeće u celini, moraju da vode računa o prihodnoj strani poslovanja (standard kvaliteta hrane, solidan servis, tražnja za hranom i pićem, visina cena i sl.), najmanje isto toliko kao i o troškovnoj strani. Jer, što je veći udeo fiksnih troškova u preduzeću, to ono mora da posveti više pažnje prihodnoj strani poslovanja.³²

Drugi faktor koji doprinosi tržišnoj orijentaciji hotelskih i restoranskih preduzeća je priroda tražnje za njihovim uslugama i proizvodima. Velika većina hotelskih i restoranskih preduzeća je podložna kolebanjima tražnje – u stvari, može se reći da je nestabilnost u prodaji svojstvena gotovo svim vidovima hotelskog i restoranskog poslovanja.³³

U turističkim kretanjima i zahtevima zapažaju se oscilacije u toku dana, nedelje ili godine. Pojedine delove dana (jutro, večer), dane u nedelji (dane vikenda) i delove godine (letnja i zimska sezona) karakteriše pojačana koncentracija turističkih zahteva za uslugama. Stoga je prilikom određivanja fiksnih kapaciteta turističkih objekata potrebno imati u vidu ove činjenice, poznavati i predviđati kretanja turističkog tržišta na konkretnoj destinaciji. Problem popunjenosti kapaciteta, odnosno efikasnog korišćenja sredstava upućuje na tržišnu orijentaciju poslovanja.

³¹ Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.288

³² Ibid, str.290

³³ Ibid, str.294

Među raznovrsnim pokazateljima poslovanja nalaze se i oni koji služe u upravljanju prihodima. U hotelijerstvu, to su specifični pokazatelji kao što su ARR-average room rate i REVPAR-revenue per available room. Na njih se može uticati dvojako, promenom cena po sobi ili promenom popunjenosti objekta.

Pomenuti pokazatelji u osnovi služe da bi se primenila tehnika upravljanja prinosima (Yield Management). Ova tehnika zasnovana je na predviđanju tražnje kojim će se što preciznije sagledati njene oscilacije u realnom vremenu (tokom dana, vikenda ili sezone) i maksimirati prihodi od prodaje hotelskih soba. Prirodno je da će hotelski menadžment želeći da svaku sobu proda po najvišoj mogućoj ceni. To iz puno razloga nije moguće, jer je diferenciranje cena i preporučljivo i uvek važno u primeni ovog instrumenta marketinga.³⁴

Znači da je posmatrana tehnika ustvari podešavanje (usklađivanje) kapaciteta sa tražnjom. Proizilazi da se moraju uključiti različiti segmenti kojima će se diferencirati cene i tako maksimizirati prihod od soba.³⁵

Postoje brojne metode za formiranje cena koje se koriste u hotelijerstvu i restoraterstvu, a koje se razlikuju po tome da li su više okrenute troškovnom ili tržišnom pristupu. Među najčešće korišćenim metodama mogu se izdvojiti sledeće:

- metod troškovi plus (cost plus pricing)
- metod stope prinosa (rate of return pricing)
- metod marginalnih troškova
- break-even analiza.

Tržišna orijentacija je neophodna i u pogledu nivoa cena – što je on viši, to je veći akcenat na primeni standarda, poboljšanju servisa i opšte atmosfere u objektu i ostalih elemenata uslužnog programa koje posebno perceptiraju gosti sa visokom prosečnom potrošnjom.³⁶

Ukoliko se obrati pažnja na potrošača, njegove potrebe i percepciju vrednosti koje dobija kroz uslugu, nastojanjem da se takva vrednost postigne, ili čak premaši, otvaraju se veće mogućnosti za diferencijaciju ponuđenih cena.

S druge strane, nije sporno da cena uvek pokriva troškove koje preduzeće ima u pružanju usluga svojim klijentima. U suprotnom, poslovanje ne bi imalo nikakvog ekonomskog opravdanja. Ali ključno je pitanje mere tog pokrića i onoga što preduzeće "dodaje" kao željenu dobit. O tom pogledu se bitno razlikuju ponašanja i politike konkretnih preduzeća.³⁷

1.2.2 Rashodi

Prema Međunarodnim računovodstvenim standardima rashodi su sva smanjenja ekonomskih koristi u toku obračunskog perioda nastala u obliku odliva ili smanjenja imovine a povećanja obaveza, što za posledicu ima smanjenje sopstvenog kapitala ili neto imovine.

³⁴ Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.292-293

³⁵ Ibid, str.293

³⁶ Ibid, str.298

³⁷ Ibid, str.301

Rashodi su troškovi u posmatranom periodu koji se mogu nadoknaditi iz ostvarenog prihoda na kraju perioda.

Obračun troškova i učinaka obezbeđuje značajne informacije o poslovanju, koje su neophodne menadžmentu za sprovođenje postavljenih ciljeva, odnosno kontrolu njihovog izvršenja i reagovanje u slučaju poremećaja.

Brojne su svrhe, odnosno potrebe za koje se koriste podaci koje pruža obračun troškova i učinaka. Ipak, svi oni uglavnom služe za potrebe:

- bilansiranja
- planiranja i kontrole poslovanja
- vođenja poslovne politike preduzeća.³⁸

U stručnoj literaturi i praksi sreću se brojne podele troškova u kojima su oni grupisani sa različitih aspekata. Brojnost podela uslovljena je brojnošću kriterijuma i značajem tih podela. Cilj svrstavanja troškova u različite grupe leži u potrebi upravljanja troškovima, tj. delovanja na njihovu, veličinu, strukturu i dinamiku.³⁹

Neke od mogućih podela su sledeće:

- ukupni, prosečni i marginalni troškovi
- stvarni, planski i standardni troškovi
- fiksni i varijabilni troškovi
- troškovi proizvoda i troškovi perioda

Obzirom na značaj pojedinih vrsta troškova u raznim analizama, mogu se navesti sledeća pojašnjenja pojmova.

Marginalni troškovi su oni troškovi koji bi nastali ili nestali sa dodavanjem ili oduzimanjem jedne jedinice aktivnosti.

Fiksni troškovi su oni troškovi čiji apsolutni iznosi ostaju nepromenjeni u posmatranom (kratkom) periodu, odnosno obim aktivnosti u toku poslovnog perioda ne utiče na njihovu veličinu, već je ona uslovljena veličinom kapaciteta samog preduzeća.

Varijabilni troškovi su oni troškovi preduzeća čiji se iznos u posmatranom (kratkom) periodu menja srazmerno, u istom smeru sa promenama obima aktivnosti, odnosno njih nema ukoliko nema aktivnosti.

Generalno gledano, što je veće učešće fiksnih troškova, to je veći stepen tržišne orijentacije preduzeća i prema tome, veća njegova zavisnost od tražnje na tržištu. Obratno, što je veće učešće varijabilnih troškova, to je veći stepen troškovnog pristupa i relativno manji stepen zavisnosti od tržišta.⁴⁰

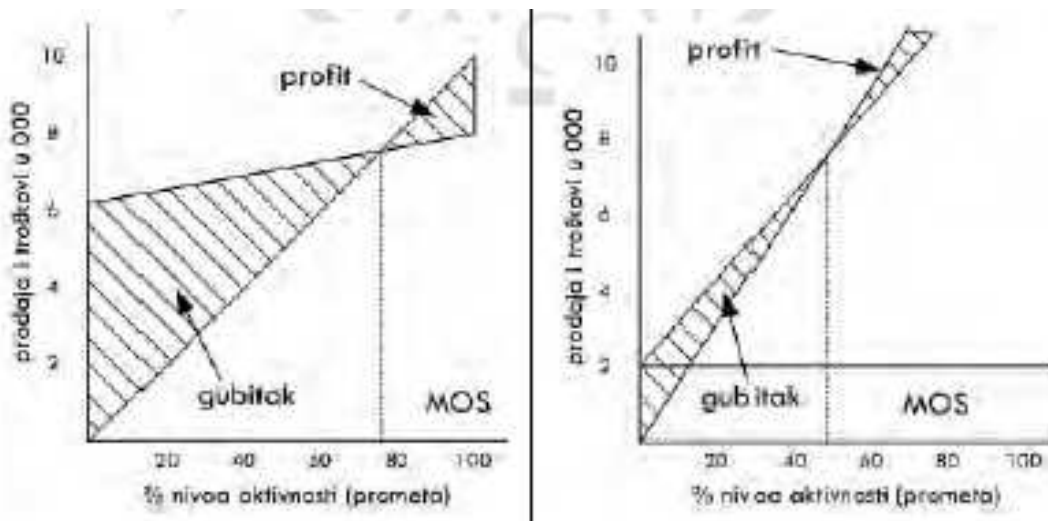
Ovu konstataciju o uticaju strukture troškova na profitabilnost preduzeća najbolje ilustruje sledeći grafikon (Grafikon 1).

³⁸ Petrović Z. (2012), *Sistemi obračuna troškova*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 50

³⁹ Ibid, str 1

⁴⁰ Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.289

Grafikon 1: Uticaj strukture troškova na stabilnost profita



Izvor: Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.290

Levi grafikon predstavlja preduzeće u kome fiksni troškovi imaju veliko učešće, a desni preduzeće u kome je udeo fiksnih troškova mali, a preovlađuju varijabilni troškovi. Vidi se da je za pokrivanje troškova i prelazak u zonu ostvarivanja profita, preduzeću sa malim učešćem fiksnih troškova neophodan skoro dvostruko manji promet. Prema tome, preduzeća sa velikim udelom fiksnih troškova u ukupnim troškovima u svom poslovanju imaju veću zavisnost od tržišta.

Na sastav i obim ljudskih resursa utiče mnogo faktora, kao što su vrsta, kategorija, veličina, lokacija, namena, sezonalnost u poslovanju turističkog objekta. Na primer, što hotel ima višu kategoriju, imaće i veći broj zaposlenog osoblja.

Primer uticaja ovih faktora nalazimo u podacima o broju zaposlenih po hotelskoj sobi u pojedinim evropskim gradovima i regionu Bliskog Istoka, prikaznih sledećom tabelom (Tabela 1).

Tabela 1: Broj zaposlenih po hotelskoj sobi

Evropski gradovi		Vanevropski gradovi	
1. Ženeva	0,72	1. Abu Dabi	1,22
2. London	0,83	2. Džeda	1,06
3. Madrid	0,62	3. Karači	1,63
4. Moskva	1,42	4. Kuva Siti	1,11
5. Pariz	0,82	5. Muskat	1,55
6. Rim	0,70	6. Rijad	1,05
7. Varšava	1,26	7. Tel Aviv	0,88
U proseku	0,72	U proseku	1,30

Izvor: Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.248

Obzirom da evropski gradovi, unutar kojih takođe postoje značajne razlike, imaju skoro dva puta manje zaposlenih po sobi nego ostali posmatrani gradovi, moglo bi se zaključiti da je u njima skuplja radna snaga. S druge strane, kako između obuhvaćenih destinacija postoje

značajne razlike i kada je u pitanju kategorizacija hotela, ovo bi moglo da znači da objekti u obuhvaćenim evropskim gradovima imaju nižu prosečnu kategoriju, pa samim tim i manje zaposlenih po hotelskoj sobi. U svakom slučaju ne treba zanemariti ni produktivnost rada čiji je često korišćeni pokazatelj upravo broj zaposlenih po hotelskoj sobi.⁴¹

Kako na prihode, tako i na troškove, na njihovu strukturu i veličinu, utiče činjenica da se prodaja turističkih, pa prema tome i hotelijerskih usluga vrši pre samog pružanja usluge.

Sa ex ante prodajom povezane su još neke osobenosti. Potrošač kupuje proizvod koji mu je često nepoznat i o čijem kvalitetu može da sudi samo na osnovu promocijnih, posebno propagandnih aktivnosti prodavca. Ovim se potencira značaj informacija o predmetu i uslovima prodaje i stoga je promocija izuzetno važan instrument marketinga na hotelijerskom i turističkom tržištu. Potencijalni turista očekuje obimne informacije pre nego što donese odluku o putovanju, tim pre što kupovinu vrši unapred. Stoga se on u velikoj meri oslanja na informacije.⁴²

Komunikacija sa potrošačima, kako sa potencijalnim, tako i sa ostvarenim, ima veliku ulogu. U današnje vreme to podrazumeva korišćenje multimedijalnih tehnologija.

Planiranje kao početna faza upravljanja troškovima se u savremenim uslovima vezuje za tzv. budžetiranje. Uz planiranje, bitne su i faze kontrole i revizije budžeta kao planskog instrumenta kojim se predviđaju i koriste odgovarajuća finansijska sredstva preduzeća. Troškovi, likvidnost i druge performanse hotelskog preduzeća se moraju planirati i uključivati sastavljanjem budžeta. Cilj je da se bilo kroz poslovni, bilo kroz investicioni budžet pokriju dva osnovna područja poslovanja hotelskog preduzeća. Optimizacija odnosa troškova i prihoda pojavljuje se kao cilj svakog postupka budžetiranja.⁴³

1.3 Instrumenti analize

Analiza finansijskih izveštaja bavi se kvantificiranjem i istraživanjem odnosa i veza koji postoje između pozicija bilansa stanja, bilansa uspeha i izveštaja o tokovima gotovine na način da se omogući ispravna ocena finansijskog položaja, uspešnosti i likvidnosti poslovanja.⁴⁴

Kako bi se finansijska analiza obavila na adekvatan način koji će omogućiti pravilno donošenje odluka o poslovanju, razvijeni su određeni instrumenti i tehnike analize. Pomoću njih bilansni podaci postaju informacije o finansijskoj strukturi kompanije i njenim promenama, uslovima finansijskih transakcija i njihovim rezultatima.

Od kvaliteta informacija dobijenih finansijskom analizom zavisi proces planiranja budućeg poslovanja, pa je potrebno primeniti adekvatne instrumente pri analizi, kako bi se uočile sve dobre stvari u poslovanju preduzeća, a naravno i eventualne slabe tačke.

Zaključci finansijske analize imaju niz ograničenja kada se primenjuju za projektovanje budućeg odvijanja poslovnih aktivnosti u kompaniji, pre svega što su statični, odnose se na

⁴¹ Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.248

⁴² Ibid, str.274

⁴³ Ibid, str.293

⁴⁴ Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 76

prošla događanja i uslove poslovanja, a zatim, nisu sveobuhvatni. Stoga proces upravljanja predstavlja mnogo više od puke analize, on zahteva prosuđivanje i sagledavanje svih uslova ambijenta, inputa i stanja same kompanije.

1.3.1 Vrste instrumenata

U analizi finansijskih izveštaja koriste se sledeći instrumenti:

- horizontalna analiza,
- vertikalna analiza,
- analiza osnovnih finansijskih indikatora (pokazatelja),
- analiza pomoću neto obrtnog fonda i
- analiza leverage-a.⁴⁵

Horizontalna analiza posmatra pojedinačne bilansne pozicije, poredi ih sa vrednostima iz prethodnog perioda ili sa planiranim veličinama i konstatuje odstupanja. Odstupanja se izražavaju apsolutnim veličinama ili procentualnom vrednošću.

Vertikalna analiza predstavlja strukturnu analizu finansijskih izveštaja, gde se jedna bilansna pozicija posmatra kao celina (100%), pa se sagledava procentualno učešće ostalih pozicija u njoj. Na primer, kao celine posmatraju se ukupna aktiva ili pasiva u bilansu stanja. Na ovaj način otkriva se međuzavisnost bilansnih pozicija i mehanizmi njihove povezanosti.

Instrumenti analize finansijskih pokazatelja, novčanih tokova i rizika sagledavaju poslovanje kompanije, pojedine bilansne pozicije iz različitih uglova, na taj način sastavljajući pouzdaniju sliku o kompaniji i njenim potencijalima.

1.3.2 Analiza pomoću finansijskih pokazatelja – ratio analiza

Pokazatelji su odnosi između dve veličine izraženi u prosto matematičkoj formuli. Pokazatelji imaju svoju vrednost samo ako su pravilno interpretirani. Interpretacija pokazatelja se obavlja uvek u odnosu na neko pravilo, standard ili normu.⁴⁶

Uspostavljeni odnosi između ekonomskih veličina iskazanih u bilansnim pozicijama, ratio brojevi, govore o svojstvima i poslovanju kompanije uz pomoć komparativne analize sa:

- pokazateljima same kompanije u prethodnom periodu
- planiranim veličinama same kompanije
- prosečnim pokazateljima grane u kojoj kompanija posluje
- teorijskim standardima i empirijskim veličinama koji se nalaze u literaturi.

Obzirom da poslovanje kompanije zavisi od mnogih faktora u okruženju i njene unutrašnje organizacije, proces ratio analize je veoma složen, zahteva veći broj pokazatelja i znanje i iskustvo analitičara kako bi se realno sagledale karakteristike kompanije.

⁴⁵ Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 76

⁴⁶ Ibid, str 79

Sa analitičke tačke gledišta klasifikacija pokazatelja obavlja se prema relevantnim aspektima poslovanja koji interesuje analitičara:⁴⁷

- pokazatelji likvidnosti,
- pokazatelji poslovne aktivnosti,
- pokazatelji rentabilnosti,
- pokazatelji finansijske strukture i
- pokazatelji tržišne vrednosti.

Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelji likvidnosti imaju za cilj da ukažu na sposobnost kompanije da servisira dospele obaveze plaćanja, uz održavanje potrebne strukture sredstava i očuvanje dobrog kreditnog boniteta.⁴⁸

Koriste se sledeći pokazatelji likvidnosti:

$$\text{Pokazatelj opšte (tekuće) likvidnosti} = \frac{\text{Obrtna sredstva}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

$$\text{Pokazatelj Reducirane likvidnosti} = \frac{\text{Likvidna sredstva (Gotovina, potraživanja, kratkoročni plasmani)}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

$$\text{Neto obrtna Sredstva (working capital)} = \text{Obrtna sredstva} - \text{Kratkoročne obaveze}$$

Banka, kao poverilac pri odobravanju kratkoročnih kredita na osnovu neto obrtnih sredstava kompanije ocenjuje sigurnost svog ulaganja.

Pokazatelji poslovne aktivnosti

Finansijski pokazatelji aktivnosti određuju odnose između prihoda i troškova iz bilansa uspeha i odgovarajućih pozicija u bilansu stanja.

U ove pokazatelje ubrajamo sledeće⁴⁹:

$$\text{Koeficijent Obrta kupaca} = \frac{\text{Prihodi od prodaje}}{\text{Prosečan saldo kupaca}}$$

$$\text{Prosečan Saldo kupaca} = \frac{\text{Kupci u tekućem periodu} + \text{Kupci u prethodnom periodu}}{2}$$

⁴⁷ Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 79

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ Ibid, str 80-81

Pokazatelj opšte (tekuće) likvidnosti	=	$\frac{\text{Obrtna sredstva}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$
Prosečan period naplate potraživanja	=	$\frac{365}{\text{Koeficijent obrta kupaca}}$
Prosečan period naplate potraživanja	=	$\frac{365}{\text{Koeficijent obrta kupaca}}$
Koeficijent Obrta dobavljača	=	$\frac{\text{godišnjih nabavki robe i materijala na kredit}}{\text{Prosečan saldo dobavljača u toku godine}}$
Koeficijent Obrta zaliha	=	$\frac{\text{Cena koštanja realizovanih proizvoda}}{\text{Prosečan saldo zaliha}}$
Prosečno Vreme trajanja Jednog obrta	=	$\frac{365}{\text{Koeficijent obrta}}$
Koeficijent Obrta Robe (Trgovina)	=	$\frac{\text{Nabavna Vrednost Prodate}}{\text{Prosečan Saldo Zaliha Robe}}$
Prosečan Saldo Zaliha Robe	=	$\frac{\text{Saldo Robe Na Početku Godine} + \text{Saldo Robe Na Kraju Godine}}{2}$
Koeficijent obrta Ukupnih obrtnih (Tekućih) sredstava	=	$\frac{\text{Ukupni Poslovni Rashodi Iz Bilansa Uspeha}}{\text{Prosečna Obrtna Sredstva}}$
Prosečna Obrtna Sredstva	=	$\frac{\text{Sredstva Na Početku} + \text{Obrtna Sredstva Na Kraju Godine}}{2}$
Koeficijent Obrta Stalnih sredstava	=	$\frac{\text{Neto Prihodi Od Prodaje}}{\text{Prosečna Stalna Sredstva}}$
Koeficijent obrta Ukupnih poslovnih sredstava	=	$\frac{\text{Neto Prihodi Od Prodaje}}{\text{Ukupna Poslovna Sredstva (Sadašnja Vrednost)}}$

Pokazatelji finansijske strukture

Finansijska struktura, odnos između sopstvenih i pozajmljenih izvora finansiranja, određuje finansijski položaj kompanije, govori o njenoj solventnosti.

Procena finansijskog položaja kompanije vrši se na osnovu sledećih pokazatelja:

$$\text{Odnos Pozajmljenih Prema Ukupnim Izvorima Finansiranja} = \frac{\text{Pozajmljeni Izvori (Dugoročne i Kratkoročne Obaveze)}}{\text{Ukupna Pasiva}}$$

$$\text{Odnos Dugoročnih Obaveza i Sopstvenog Kapitala (Debt/Equity Ratio)} = \frac{\text{Dugoročne Obaveze i Rezervisanja}}{\text{Sopstveni Kapital}}$$

$$\text{Koeficijent Pokrića Kamate} = \frac{\text{Poslovni Dobitak}}{\text{Troškovi Kamate Na Kredite}}$$

Pokazatelji rentabilnosti (uspešnosti)

Uspešnost kompanije, njena rentabilnost, pokazuje efikasnost korišćenja sredstava i izvora finansiranja kompanije. Ukoliko je ona dobra, kompanija ostvariće dobitak, u protivnom ostvaruje gubitak.

Pokazatelji rentabilnosti su relativni odnosi dve pozicije gde je u brojiocu dobitak, a u imeniocu neka forma sredstava kompanije.⁵⁰

Pokazatelji rentabilnosti su:

$$\text{Stopa Prinosa Na Poslovna Sredstva (Return On Assets, ROA)} = \frac{\text{Neto Dobitak}}{\text{Prosečna Poslovna Aktiva}}$$

$$\text{Prosečna Poslovna Aktiva} = \frac{\text{Poslovna Sredstva Na Početku} + \text{Poslovna Sredstva Na Kraju Godine}}{2}$$

$$\text{Stopa Prinosa Na Poslovna Sredstva} = \text{Stopa Neto Dobitka} \times \text{Koeficijent Obrta Poslovnih Sredstava}$$

$$\text{Stopa Neto Dobitka} = \frac{\text{Neto Dobitak}}{\text{Prihodi Od Prodaje}}$$

$$\text{Koeficijent Obrta Poslovnih Sredstava} = \frac{\text{Prihodi Od Prodaje}}{\text{Prosečno Anagažovana Poslovna Sredstva}}$$

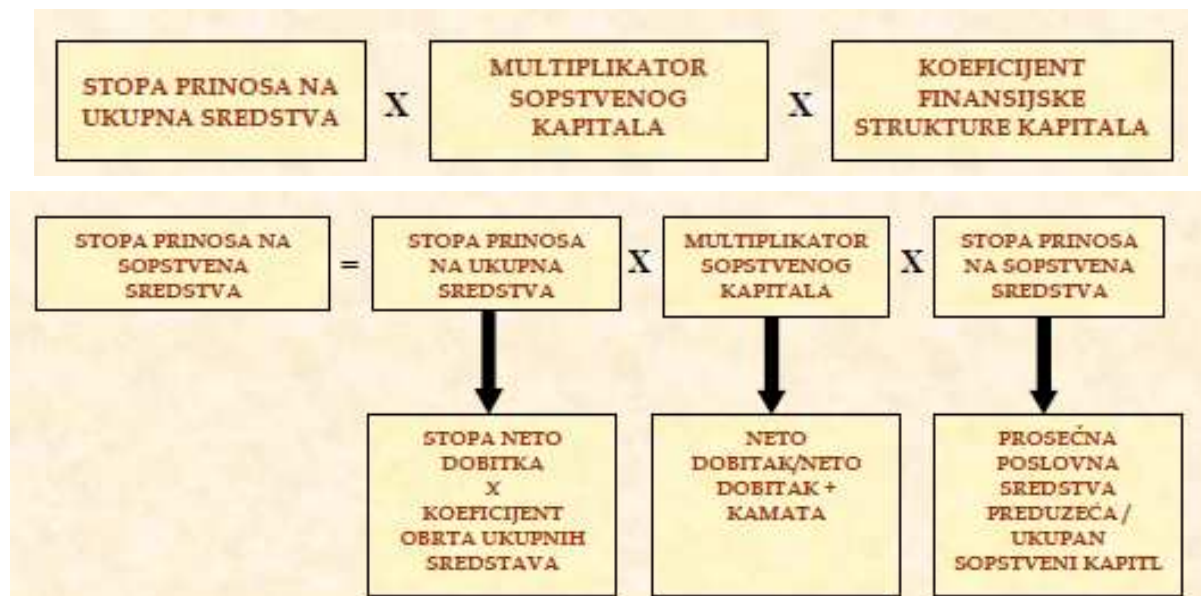
⁵⁰ Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 83

$$\text{Stopa Prinos na Sopstveni Kapital (Return On Equity, ROE)} = \frac{\text{Neto Dobitak}}{\text{Prosečni Sopstveni Kapital (Aksijski Kapital)}}$$

Obzirom da su stope prinosa izuzetno značajne za analizu, razvijen je sistem pokazatelja koji omogućava sagledavanje relacija između stopa prinosa i drugih finansijskih pokazatelja. Ovaj sistem pokazatelja koji se često koristi u praksi naziva se Du Pont sistem analize.⁵¹

Na sledećoj slici (Slika 2) prikazan je ovaj sistem analize, kao i proširena Du Pont formula.

Slika 2: Osnovna i proširena Du Pont formula



Izvor: Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 84 i 86

Pokazatelji tržišne vrednosti kompanije

Pokazateljima tržišne vrednosti se koriste investitori i u njih spadaju sledeći pokazatelji:

$$\text{Neto dobitak Po akciji (EPS)} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{broj emitovanih običnih akcija}}$$

$$\text{Odnos tržišne cene i neto dobitka po akciji (P/E)} = \frac{\text{Tržišna cena}}{\text{Neto dobitak po akciji}}$$

$$\text{Pokazatelj plaćanja dividende} = \frac{\text{Isplaćena dividenda po akciji}}{\text{Neto dobitak po akciji.}}$$

$$\text{Dividenda Stopa} = \frac{\text{Dividenda po akciji}}{\text{Tržišna cena po akciji}}$$

⁵¹ Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 84

$$\text{Knjigovodstvena vrednost po akciji} = \frac{\text{Sopstveni kapital}}{\text{broj emitovani običnih akcija}}$$

$$\text{Tržišna vrednost firme (tržišna kapitalizacija)} = \text{Broj emitovanih akcija u prometu} \times \text{Tržišna cena po akciji}$$

1.3.3 Cash-flow analiza

Izveštaj o novčanim tokovima, obzirom da predstavlja pregled primanja i izdavanja gotovine u obračunskom periodu razvrstanih prema aktivnostima, sadrži informacije na osnovu kojih je moguće donositi odluke o tekućim potrebama za gotovinom, ali i planirati poslovanje kompanije u budućnosti.

Izveštaj o tokovima gotovine predstavlja i služi menadžerima, investitorima i kreditorima kao analitičko sredstvo da bi:

- utvrdili iznos gotovine koja je obezbeđena iz poslovanja tokom perioda,
- procenili sposobnost preduzeća da ispunjava sve svoje obaveze onako kako dospevaju, kao i sposobnost plaćanja dividendi akcionarima,
- utvrdili iznos ulaganja u nove nekretnine, postrojenja i opremu tokom perioda,
- utvrdili obim finansiranja potrebnog za proširenje ulaganja u dugoročna sredstva ili nastavak poslovanja i
- procenili sposobnost preduzeća da ostvaruje pozitivan tok gotovine u budućim periodima.⁵²

Analizom novčanih tokova utvrđuje se solventnost kompanije, odnosno njena sposobnost da dugoročno pokriva sve svoje dospele obaveze plaćanja u rokovima njihovog dospeća. Solventnost podrazumeva usklađenost priliva i odliva u kompaniji.

Analizom novčanih tokova kompanije ocenjuju se njene sledeće karakteristike:

- operativne performanse, tj. sposobnost da se razvija iz poslovnih aktivnosti
- finansijska fleksibilnost, sposobnost da se kreditno zadužuje
- likvidnost, krakoročno kretanje novčanih tokova.

Likvidnost je sposobnost kompanije da pretvori svoju aktivu u gotovinu. Tekuća sredstva ili kako se još nazivaju visoko likvidna sredstva doprinose finansijskoj fleksibilnosti kompanije, jer se u kratkom roku mogu konvertovati u gotovinu i služiti za pokriće dospelih obaveza plaćanja.⁵³

Stepen likvidnosti kompanije izražava se nizom finansijskih koeficijenata, pa pored već pomenutih koeficijenta za procenu likvidnosti i utvrđivanje neto obrtnih sredstava postoji i niz specifičnih koeficijenata koji se odnose na izveštaj o novčanim tokovima:

⁵² Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 100

⁵³ Ibid, str 101

Odnos neto novčanog toka i neto dobitka	=	$\frac{\text{Neto novčani tok iz poslovne aktivnosti}}{\text{Neto dobitak}}$
Učešće neto novčanog toka u prihodima od prodaje	=	$\frac{\text{Neto novčani tok iz poslovne aktivnosti}}{\text{Neto prihodi od prodaje}}$
Odnos neto novčanog toka i ukupnih sredstava preduzeća	=	$\frac{\text{Neto novčani tok iz poslovne aktivnosti}}{\text{Prosečna ukupna sredstva preduzeća}}$
Slobodan novčani tok (free cash flow)	=	Neto novčani tok iz poslovne aktivnosti – Dividende – Neto Ulaganja u dugoročna (stalna) sredstva
Neto ulaganja u dugoročna (stalna) sredstva	=	Prilivi od prodaje stalnih sredstava – Odlivi po osnovu nabavke stalnih sredstava

1.3.4 Analiza leveridža

Rizik predstavlja nepredviđeni događaj od kojeg preduzeće želi da se zaštiti kroz prevenciju njegovog nastanka. Jedan od načina da se prevenira rizik jeste da se on izmeri i kvantifikuje.⁵⁴

Obzirom da je rizik moguće kvantifikovati, moguće je i uspostaviti instrumente za njegovu kontrolu. Time se bavi posebna oblast finansijske analize, a to je analiza leveridža.

Rizik, odnosno leveridž, može se posmatrati kao:

- poslovni
- finansijski
- kombinovani.

Poslovni leveridž proizilazi iz činjenice da su promene obima aktivnosti kompanije manje nego promene poslovnog dobitka. Zbog toga, pri malom padu obima aktivnosti, kompanija se može naći u situaciji da umesto dobitka posluje sa gubicima. Posmatranje tačke rentabiliteta i obima aktivnosti oko tačke rentabiliteta je veoma značajno, kako bi se poslovanje kompanije odvijalo bez gubitaka.

Poslovni rizik, odnosno leveridž, izražava se faktorom poslovnog leveridža:

Faktor poslovnog leveridža	=	$\frac{\text{Procentualna promena poslovnog dobitka}}{\text{Procentualna promena obima prodaje}}$
---	---	---

⁵⁴ Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 109

Faktor poslovnog levridža ukazuje na rizičnost preduzeća: što je manji, preduzeće je izloženo manjem riziku i obrunuto, što je ovaj faktor veći, veći su i rizici u poslovanju. Kompanije koje imaju velike fiksne troškove u strukturi fiksnih troškova spadaju u rizične kompanije.

Postojanje rashoda na ime kamata na uzete bankarske kredite ili emitovane i prodate obveznice predstavlja finansijski rizik kompanije. U trenutku kada je potrebno isplatiti ove obaveze, potrebno je da kompanija raspolaže potrebnim novčanim sredstvima.

Finansijski rizik, odnosno leveridž, izražava se faktorom finansijskog leveridža:

$$\text{Faktor finansijskog leveridža} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Dobitak pre poreza}} = \frac{\text{procentualno povećanje neto dobitka}}{\text{procentualno povećanje poslovnog dobitka}}$$

Stepen zaduženosti preduzeća tretira se kao pokazatelj finansijskog rizika preduzeća, jer veća zaduženost implicira i veću opterećenost profita toga preduzeća kamatama.⁵⁵

Kombinovani leveridž je dejstvo oba rizika u istom smeru i on odražava izloženost kompanije ukupnom riziku. Ovaj rizik je posebno izražen za kapitalno intenzivne firme koje imaju visoko učešće fiksnih troškova u strukturi ukupnih troškova, gde se malim oscilacijama u obimu prodaje obezbeđuju velike varijacije u poslovnom dobitku.⁵⁶

U ovakvim kompanijama, pri eventualnom smanjenju obima prodaje, opterećenost fiksnim troškovima i rashodima na ime kamate relativno raste tako da se preduzeće može naći u domenu aktivnosti u kojem se ostvaruju neto gubici.⁵⁷

1.4 Upravljanje rastom na osnovu rezultata analize finansijskih izveštaja

Upravljanje rastom predstavlja poseban problem finansijskog planiranja u kompanijama, zato što većina menadžera vidi rast kao veličinu koja mora biti maksimizirana. Jednostavno, porast firme uvećava njezino tržišno učešće i dobitak. Međutim, danas maksimizacija rasta nije uvek pozitivna strategija i često može da vodi u bankrot. Sa druge strane, kompanije koje rastu isuviše sporo, postaće kandidati za preuzimanje (takeover target).⁵⁸

Svaka kompanija prolazi kroz različite faze životnog ciklusa. Prvu fazu, odnosno početak rada kompanije i drugu, uzlaznu fazu kompanije karakteriše ubrzani rast, kada kompanija posluje sa dobitkom, a značajna novčana sredstva se koriste na uvođenje proizvoda/usluge na tržište i njegovo održanje. Porast obima prodaje traži veće angažovanje sredstava (uvećana aktiva) za koje je potrebno obezbediti izvore (uvećana pasiva).

⁵⁵ Radojević T. (2011), *Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 258

⁵⁶ Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 113

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Ibid, str 117

Granice rasta kompanije se nalaze pre svega u mogućnosti rasta iz sopstvenog kapitala, odnosno kreditnoj sposobnosti kompanije.

Menadžment kompanije koji želi da iskoristi tržišne mogućnosti za tražnjom svojih proizvoda/usluga i koji želi da održi postojeću strukturu kapitala, radi na postizanju uravnoteženog rasta kompanije.

Stopa održivog rasta g može se zapisati na dva načina:

$$g = R \times ROE \quad \text{ili} \quad g = R \times T \times ROA, \text{ gde je}$$

R – stopa zadržanog dobitka

ROE – stopa prinosa na sopstvena sredstva

T – multiplikator sopstvenog kapitala

ROA – stopa prinosa ukupnih sredstava

Ako kompanija rapidno i ubrzano raste njezin realan rast je iznad održivog rasta. Mlade kompanije ponekad rastu suviše brzo, želeći da u potpunosti iskoriste tražnju za proizvodima, ne vodeći računa o rastu. Ubrzani rast vodi ka većem zaduživanju što kompaniju izlaže riziku insolventnosti čak i kada poslovne aktivnosti odbacuju visok poslovni dobitak i generišu gotovinu.⁵⁹

Ubrzani rast bez strategije upravljanja tim rastom moguć je samo privremeno, na kratak rok. Inače, sve strategije upravljanja rastom (emisija akcija, povećanje leveridža, smanjenje dividendi, outsourcing dela ili celokupne delatnosti, povećanje cena) ustvari teže da kompaniju dovedu u granice održivog rasta.

1.5 Finansijski menadžment turističkih preduzeća

Osnovno pitanje koje se postavlja u poslovanju svake kompanije jeste kako maksimalno iskoristiti mogućnosti koje pruža tržište, a da se pri tome sopstvena sredstva upotrebe na najefikasniji način. Turistička preduzeća se po tome ništa ne razlikuju od ostalih kompanija.

Prilike u okruženju, globalizacija, politička nestabilnost, povezivanje preduzeća u turističkoj industriji, razvoj novih tehnologija i sve zahtevniji turisti nimalo ne olakšavaju pronalaženje odgovora na ovo pitanje.

U ovako složenim uslovima poslovanja finansijski menadžment je od neprocenjive važnosti. Pronalaženje ravnoteže između tržišnih prilika, želje da se udovolji sve raznovrsnijim potrebama turista i vlastitih mogućnosti kompanije nije moguć bez pažljivog upravljanja finansijskim poslovanjem.

Odluke o upotrebi finansijskih sredstava u fazi izgradnje hotela, prilikom nabavke inventara, određenih roba neophodnih u poslovnom procesu, novih investicija ili u obavljanju osnovne delatnosti donose se putem analize raznih pokazatelja poslovanja.

⁵⁹ Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 119

Od velikog broja pokazatelja i instrumenata kojima je moguće sagledati pojedine aspekte kompanije i njenog poslovanja ovde ćemo izdvojiti i detaljnije sagledati neke od njih koji se najčešće primenjuju kod turističkih preduzeća:

- pokazatelje produktivnosti
- pokazatelje ekonomičnosti
- pokazatelje rentabilnosti
- internu stopu povrata i neto sadašnju vrednost
- prelomnu tačku
- pokazatelje specifične za hotelijerstvo
- rizik i leveridž

1.5.1 Analiza produktivnosti

Pokazatelj ukupne produktivnosti svih faktora koji učestvuju u kreiranju proizvoda je odnos ili racio između proizvoda i svih uložених inputa, ljudskih i materijalnih, odnosno

$$P = \frac{Q}{I}, \text{ gde je}$$

P - produktivnost
 Q - proizvod
 I - inputi⁶⁰

Pored ukupne produktivnosti, odnosno zbirnog doprinosa svih inputa u stvaranju proizvoda/usluge, posmatraju se i pojedinačni doprinosi različitih inputa. Racio parcijalne produktivnosti predstavlja učešće određenog inputa u stvaranju proizvoda. Obzirom da u stvaranju proizvoda učestvuje veliki broj inputa, postoji i veliki broj racia parcijalne produktivnosti.

U hotelijerstvu se najčešće analiziraju dva racia parcijalne produktivnosti:

- produktivnost rada i
- produktivnost kapitala

Produktivnost rada pokazuje učešće rada u stvaranju proizvoda. Ukoliko se ostvare uštede u korišćenju rada prilikom nastanka proizvoda, produktivnost raste, i obrnuto, povećanim učešćem rada, produktivnost opada.

Produktivnost kapitala ukazuje na učešće kapitalne opreme pri stvaranju proizvoda.

1.5.2 Analiza ekonomičnosti

Analiza ekonomičnosti je sagledavanje odnosa između troškova i obima proizvodnje, radi određivanja poslovanja sa najnižim troškovima.⁶¹

⁶⁰ Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str.248

⁶¹ Ibid, str.249

Povzanost troškova i obima proizvodnje izražava se matematičkom funkcijom:

$T = f(Q)$, gde su T – troškovi, Q – obim proizvodnje, a f zavisnost.

Funkcije troškova pokazuju kako se menjaju troškovi u odnosu na promenu količine uložених inputa i rezultiraju promenu obima proizvodnje, pri čemu promena obima proizvodnje zavisi i od produktivnosti rada.⁶²

Kako bi se poslovanje učinilo što ekonomičnijim, potrebno je posmatrati i delovati na sledeće grupe prosečnih troškova:

- prosečne fiksne troškove
- prosečne varijabilne troškove
- prosečne ukupne troškove
- marginalne troškove.

Prosečni fiksni troškovi PFT dobijaju se kada se ukupni fiksni troškovi raspodele po ukupnom obimu proizvodnje ($PFT = UFT / Q$). Ukoliko se povećava obim proizvodnje, PFT se smanjuju i ova pojava se naziva degesija fiksnih troškova po jedinici.

Prosečni varijabilni troškovi PVT predstavljaju ukupne varijabilne troškove po jedinici (jednom proizvodu) i dobijaju se podelom ukupnih varijabilnih troškova obimom proizvodnje ($PVT = UVT / Q$).

Prosečni ukupni troškovi PUT pokazuju koliki je iznos ukupnih troškova po jednom proizvodu ($PUT = UT / Q$). Oni predstavljaju zbir prosečnih fiksnih troškova i prosečnih varijabilnih troškova ($PUT = PFT + PVT$).

Marginalni troškovi pokazuju za koliko se promene ukupni troškovi ako se obim proizvodnje promeni za jedan proizvod ($MT = \Delta T / \Delta Q$).

Pošto su fiksni troškovi nepromenjivi u kratkom roku, može se smatrati da se promenom obima proizvodnje za jedan proizvod menjaju samo varijabilni troškovi, pa se marginalni troškovi mogu izraziti i njihovom promenom ($MT = \Delta UVT / \Delta Q$).

Marginalni troškovi predstavljau troškove, koji se mogu uštedeti smanjenjem obima za jednu jedinicu proizvoda, ili obratno, pokazuju dodatne troškove, koji će nastati, ako se obim proizvodnje poveća za jednu jedinicu.⁶³

1.5.3 Analiza rentabilnosti

Rentabilnost je sposobnost preduzeća da se uloženim sredstvima ostvari maksimalni profit.⁶⁴

Postoji računovodstveni i ekonomski princip merenja rentabilnosti. Računovodstveni princip koristi podatke iz finansijskih izveštaja, odnosno bilansa uspeha i bilansa stanja.

⁶²Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str.249

⁶³ Ibid, str.251

⁶⁴ Ibid

Pokazatelji rentabilnosti koji se najviše koriste pri iskazivanju zarađivačke sposobnosti hotelijerskih preduzeća su:

- neto rentabilnost
- prinos na ukupna sredstva
- prinos na vlasnički kapital
- prihod po akciji

Neto rentabilnost pokazuje udeo neto dobitka (posle oporezivanja) u poslovnim prihodima i ona u uslovima tržišne privrede ima obično vrednost oko 5%. Ovaj pokazatelj se najčešće koristi u paraksi prilikom poređenja sa konkurentima.

$$\text{Neto rentabilnost} = \frac{\text{Profit}}{\text{Prodaja}}$$

Neto rentabilnost je indikator da li su proizvodi prihvaćeni na tržištu, ili ih treba zameniti proizvodima, koji će omogućiti veći prinos od prodaje, i rast neto rentabilnosti.⁶⁵

Prinos na ukupna sredstva (ROA – Return on Assets) prikazuje neto profit koji se ostvaruje po jedinici angažovane aktive.

$$\text{Prinos na ukupna sredstva} = \frac{\text{Profit}}{\text{Ukupna sredstva}}$$

Tipična vrednost ovog pokazatelja u poslovanju hotela u SAD je 4%.

Prinos na vlasnički kapital (ROE – Return on Equity) prikazuje odnos neto profita i vlasničkog kapitala (običnih akcija, uplaćenog kapitala i zadržanog profita).

$$\text{Prinos na vlasnički kapital} = \frac{\text{Profit}}{\text{Vlasnički kapital}}$$

Za vlasnike preduzeća najznačajniji pokazatelj rentabilnosti je prihod po akciji, koji se izražava u novčanim jedinicama.

$$\text{Prihod po akciji} = \frac{\text{Profit}}{\text{Prosečan broj emitovanih akcija}}$$

Poređenjem prodaje sa pojedinim vrstama angažovanih sredstava dobija se čitav niz pokazatelja rentabilnosti koji ukazuju na način korišćenja tih sredstava, da li se efikasno koriste i da li su dovoljna za poslovne aktivnosti. Najznačajniji su sledeći pokazatelji:

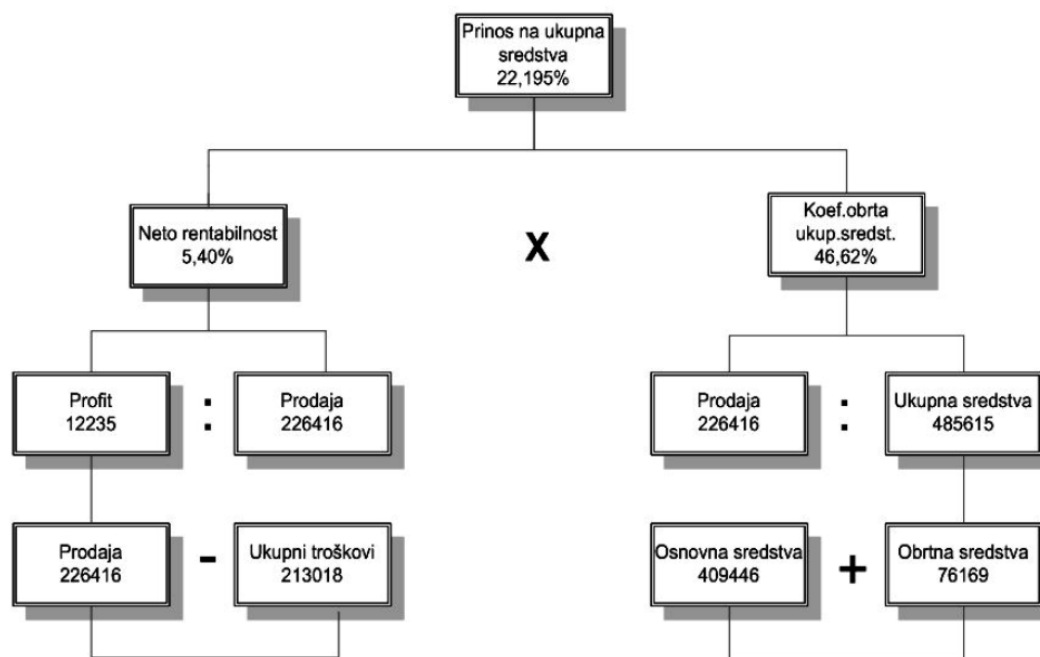
- koeficijent obrta ukupnih sredstava
- koeficijent obrta osnovnih sredstava
- koeficijent obrta naplaćenih potraživanja

⁶⁵ Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str.252

- prosečan period naplate potraživanja
- koeficijent obrta zaliha
- prosečno vreme obrta zaliha

Upoznavanjem mnoštva pojedinih pokazatelja rentabilnosti, moguće je njihovo povezivanje i sintetičko izražavanje ukupne rentabilnosti preduzeća. Sintetički izraz rentabilnosti, predstavljen na slici 3, omogućava sagledavanje uticaja promena parcijalnih pokazatelja na ukupnu rentabilnost.

Slika 3: Sintetički izraz rentabilnosti



Izvor: Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str.258

Na primer, analizom neto rentabilnosti moguće je istražiti načine za povećanje prodaje ili profita, promenom cene, uvođenjem novih proizvoda, osvajanjem novog tržišta ili snižavanjem troškova. Analizom obrta ukupnih sredstava mogu da se ispituju efekti smanjenja ili povećanja angažovanih sredstava, kao i efekti reorganizacije pojedinih poslovnih aktivnosti, ili preduzeća na rentabilnost.⁶⁶

1.5.4 Analiza interne stope povrata i neto sadašnje vrednosti

Praksa pokazuje da se investicije preduzimaju ukoliko imamo izvesnu, očekivanu rentabilnost.⁶⁷ Postojanje profita predstavlja dobru priliku za investiranje, ali pri angažovanju sredstava treba biti obazriv, znati koji projekat odabrati, kada se zaustaviti, jer preterano širenje može narušiti rentabilnost kompanije.

⁶⁶ Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str.258

⁶⁷ Jeremić Lj. (2007), *Osnovi finansija*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str.209

Na osnovu relevantnih saznanja treba ispitati, da li raspoložive novčane fondove jednog preduzeća treba plasirati na finansijskom tržištu ili investirati na tržištu dobara i usluga.⁶⁸

Neosporno je " da je proces donošenja odluka o izboru investicija veoma složen, i da mu se mora pristupiti sa najvećom ozbiljnošću, kao i da je neophodno vladati i koristiti raspoložive tehnike analize."⁶⁹

Često korišćene metode ocene investicionih projekata su analiza neto sadašnje vrednosti i interne stope povrata.

Neto sadašnja vrednost (NPV) investicijskog projekta definiše se kao sadašnja vrednost struje neto novčanih tokova iz projekta minus neto investicije projekta. Novčani tokovi diskontiraju se prema stopi povratka koju zahtevaju akcionari odnosno – prema troškovima kapitala.⁷⁰

Diskontinuiranje novčanih tokova je suprotna radnja od kamaćenja i možemo je razumeti kao sagledavanje novčane vrednosti iz budućnosti u sadašnjosti.⁷¹

Ova metoda ocene vrednosti projekta koristi se kada je u pitanju dugoročno angažovanje kapitala, jer se vrednost projekta, njegovih priliva i odliva, svodi na sadašnju vrednost, bez obzira što će se realizovati tek u budućnosti.

Mnogi projekti u turizmu, a naročito oni koju uključuju gradnju hotela imaju vek trajanja po desetak i više godina, odnosno predstavljaju dugoročne investicije.

Ako uzmemo da troškovi kapitala iznose k , neto sadašnja vrednost za projekat očekivanog trajanja od 5 godina s novčanim tokovima $A_1, A_2, \dots A_5$ bila bi sledeća:

$$NPV = A_1 / (1+k) + A_2 / (1+k)^2 + A_3 / (1+k)^3 + A_4 / (1+k)^4 + A_5 / (1+k)^5 - NINV \quad ^{72}$$

[NINV u formuli su neto investicije]

Da bi se odredila neto sadašnja vrednost projekta (NPV) potrebno je, znači, da se za projekat odrede sledeće veličine:

- prilivi gotovine za vreme trajanja projekta
- odlivi gotovine za vreme trajanja projekta
- obračun gotovinskih tokova za svaku godinu životnog veka projekta
- diskontnu stopu kojom će se vršiti svođenje budućih vrednosti na sadašnju.

Izračunata vrednost NPV ukazuje na isplativost projekta, pri čemu je kod postojanja više projekta, moguće izvršiti njihovo rangiranje i odabrati one projekte koji imaju maksimalnu vrednost NPV.

Projekte sa pozitivnim NPV trebalo bi prihvatiti, a one sa negativnim NPV odbiti. Pri diskontiranju po stopi povrata koju preduzeće traži (a koja je jednaka njegovim troškovima

⁶⁸ Jeremić Lj. (2007), *Osnovi finansija*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str.209

⁶⁹ Slović S. (2000), *Finansijski menadžment*, Fineks, Beograd, str.360

⁷⁰ Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str.259

⁷¹ Ibid

⁷² Ibid, str.260

kapitala), nulti NPV sugerira da investitori neće biti na gubitku ako prihvate projekat, iako neće niti povećati svoje bogatstvo.⁷³

Metod kamatne stope prinosa pokazuje nam stopu, po kojoj sumu likvidnih tokova aktualizujemo (svodimo na sadašnju vrednost) po istim početnim troškovima. Drugim rečima rečeno, to je stopa aktualizacije, prema kojoj je neto sadašnja vrednost investicije nulta.⁷⁴

IRR je diskontna stopa pri kojoj važi jednakost $NPV = 0$.

Do takve diskontne stope (IRR) dolazi se ponavljanjem postupka određivanja prinosa dok on ne postane jednak nuli.

Generalno govoreći, kad IRR pređe troškove kapitala preduzeća, NPV će biti pozitivan, a projekat će se smatrati prihvatljivim.⁷⁵

Mnoge studije utvrdile su da menadžeri više vole IRR – verovatno zato što je izražen u postotcima, kao i ostala merila profitabilnosti.⁷⁶ Ipak ovaj pokazatelj ima niz nedostataka među kojima je i činjenica da može postojati više internih stopa prinosa. Potrebno je biti siguran u pravilno tumačenje, kako se ne bi donela ekonomski štetna odluka.

Danas mnogi kompjuterski programi opšte namene (EXCEL, QUATRO-PRO, LOTUS-1-2-3), kao i specijalizovani finansijski aplikativni softeri u sebi imaju funkcije uz pomoć kojih se vrlo lako izračunavaju navedeni pokazatelji NPV i IRR.

1.5.5 Prelomna tačka

Analiza prelomne tačke je najstarija ali i najpopularnija za predviđanje rentabiliteta poslovnih odluka. Praktično sredstvo za merenje profitabilnosti na različitim nivoima proizvodnje ili usluga je analiza prelomne tačke. Analiza funkcija troškova, prihoda i dobiti ide dalje od pukog određivanja tačke pokrića, koja nastaje tamo gde se seku funkcije troškova i prihoda i gde linija profita seče osu outputa. Ta analiza obuhvata ispitivanje odnosa između promenljivog obima proizvodnje ili isporuke usluga, troškova, prihoda od prodaje i dobiti i naziva se analiza troškovi-prihod-profit (CVP analiza). Osnovno pitanje koje se postavlja je: Koliko je potrebno da prodamo soba da bi iz zone gubitaka prešli u zonu ostvarivanja profita.⁷⁷

Jedan od problema prilikom obračuna u poslovanju hotelskih preduzeća je što tačnije prognoziranje obima poslovanja za budući period. Iz tog razloga proučavaju se odnosi između fiksnih troškova, varijabilnih troškova, profita, kao i količine prodaje; vrši se analiza: troškovi - obim pružanja usluga – profit tzv. CVP analiza (Knežević, 2010).⁷⁸

⁷³ Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str.261

⁷⁴ Jeremić Lj. (2007), *Osnovi finansija*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str.235

⁷⁵ Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str.262

⁷⁶ Ibid

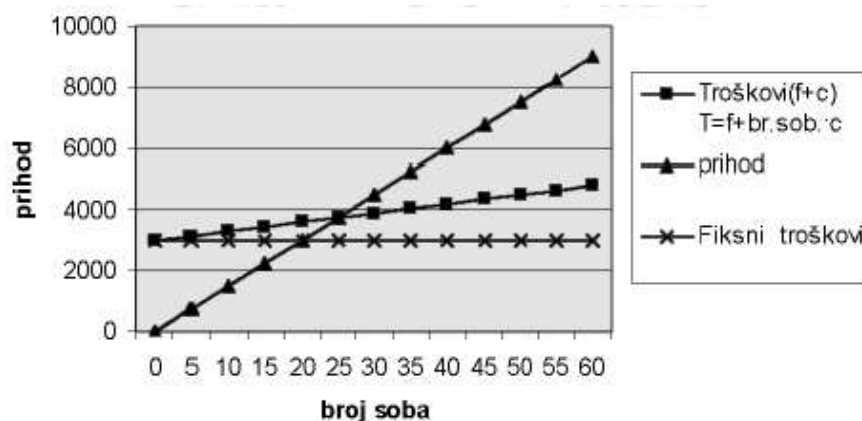
⁷⁷ Ibid, str.265

⁷⁸ Čerović S., Radović N. (2011), *Promene poslovnog dobitka u odnosu na promene prihoda u hotelijerstvu*, Singidunum revija Vo8 No2, Turizam i hotelijerstvo, Beograd, str 97-102

Analiza prelomne tačke rentabilnosti daje trenutak u kome posao postaje profitabilan. Prema tome, ona definiše minimalno korišćenje kapaciteta ili minimalnu jediničnu cenu usluge po kojima se mora poslovati da se ne bi ostvario gubitak u poslovanju.

Grafički prikaz određivanja prelomne tačke rentabiliteta, koja se nalazi u preseku krive prihoda i krive ukupnih troškova, dat je sledećim grafikonom (Grafikon 2):

Grafikon 2: Analiza prelomne tačke



Izvor: Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str.267

Prilikom utvrđivanja prelomne tačke (tačke pokrića) potrebno je proći kroz sledeće faze: razvrstavanje svih troškova na fiksne i varijabilne vodeći pri tome računa o varijabilnoj komponenti relativno fiksnih troškova; utvrđivanje stope bruto profita (marže) kalkulacijom stope marginalnog dobitka (profita) i utvrđivanje prelomne tačke.⁷⁹

Fiksni troškovi kompanije, odnosno troškovi koji ne zavise od obima aktivnosti, obuhvataju, između ostalog, amortizaciju, osiguranje, deo troškova zakupa, komunalnih usluga, zarada, deo troškova menadžmenta.

U varijabilne troškove, koji se menjaju srazmerno obimu aktivnosti, spadaju: sirovine, direktni troškovi rada, provizije, deo komunalnih usluga, zarada i drugo.

Prelomna tačka poslovanja (tačka pokrića) može se izražavati:

- a) količinski - u fizičkim jedinicama (broj noćenja, broj ostvarenih punih pansiona),
- b) vrednosno - novčani prihod od prodaje usluga.⁸⁰

Količinsko izražavanje prelomne tačke rentabilnosti određuje koja je količina pruženih usluga potrebna da bi ukupni prihodi bili jednaki ukupnim troškovima poslovanja, tj. da bi poslovni profit bio jednak nuli.⁸¹

Odgovor na ovo pitanje, matematički se dobija rešavanjem sledeće jednakosti:

⁷⁹ Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str.265

⁸⁰ Čerović S., Radović N. (2011), *Promene poslovnog dobitka u odnosu na promene prihoda u hotelijerstvu*, Singidunum revija Vo8 No2, Turizam i hotelijerstvo, Beograd, str 97-102

⁸¹ Ibid

$$EBIT = P(Q) - V(Q) - FC = Q(P - V) - FC = 0, \text{ gde je}$$

EBIT - poslovni dobitak

P - cena po jedinici

V - varijabilni troškovi po jedinici

FC - fiksni troškovi

Q - količina pruženih usluga

Rešenje postavljenog uslova predstavlja prelomnu tačku izraženu količinski:

$$Q_{be} = FC / (P - V)$$

Kada osnovna delatnost preduzeća podrazumeva prodaju ili pružanje više vrsta raznorodnih proizvoda i usluga pogodnije je prelomnu tačku izraziti vrednosno nego količinski. Pri tome se podrazumeva da svaki pojedini proizvod/usluga ima svoj stalan udeo u ukupnom prihodu preduzeća.

Vrednosno izražavanje prelomne tačke dobija se na sledeći način:⁸²

$$S_{be} = FC + VC_{be}, \text{ gde su}$$

S_{be} - prelomna tačka (tačka pokrića) izražena kao prihod od prodaje

FC - fiksni troškovi

VC_{be} - varijabilni troškovi u prelomnoj tački

S - prihod od prodaje

Navedena jednakost može se izraziti i na sledeći način:

$$S_{be} = FC + (VC_{be} / S_{be}) S_{be}$$

Odnos (*VC_{be}/S_{be}*) može se zameniti odnosom (*VC/S*) koji predstavlja odnos ukupnih varijabilnih troškova i prihoda od prodaje za bilo koju količinu prihoda od prodaje.

Jednakost tada postaje:

$$S_{be} = FC + (VC/S) S_{be}$$

Rešavanjem navedene jednakosti dobija se vrednosno izražena prelomna tačka rentabilnosti (izražena prihodom od prodaje/usluga):

$$S_{be} = FC / (1 - (VC/S))$$

Prelomna tačka u odnosu na ukupne troškove može se posmatrati za duži vremenski period, kako bi se ostvarilo njihovo pokrivanje i poslovanje bez gubitaka. Međutim, u pojedinim situacijama, potrebno je primeniti koncepciju marginalnih troškova. Tipičan primer ovakvih momenata nastaje u uslovima tržišnog poslovanja sa izrazitim oscilacijama u tražnji. Poznato je da je jedna od osnovnih karakteristika turističke tražnje upravo njen sezonski karakter.

⁸²Čerović S., Radović N. (2011), *Promene poslovnog dobitka u odnosu na promene prihoda u hotelijerstvu*, Singidunum revija Vo8 No2, Turizam i hotelijerstvo, Beograd, str 97-102

Odluke o tome da li zatvoriti objekat u vansezoni, za vikend ili u određenim intervalima u toku dana, tj. za vreme "praznih hodova", zatim odluke o cenama u vansezoni i druge, mogu biti ispravne samo ako su učinjene na bazi marginalnih troškova.⁸³

U vansezoni je poželjno prodavati usluge i formirati cenu na bazi obuhvaćenih varijabilnih troškova i bar minimalne količine fiksnih troškova samo da su hotelski kapaciteti u funkciji, a ne da se objekti zatvaraju.⁸⁴

Razlika između projektovane popunjenosti kapaciteta i minimalne popunjenosti kapaciteta, prelomne tačke, predstavlja izvesnu "sigurnosnu granicu". Ona može biti izražena brojem soba, prihodom od prodaje ili padom projektovanog prihoda od prodaje izraženog u procentima. Ova vrednost pokazuje koliko bi ispod procenjene vrednosti prodaja soba morala pasti pre nego se pojave gubici.⁸⁵

1.5.6 Specifični pokazatelji u hotelijerstvu

Poslovanje hotela, odnosno njegova uspešnost može se pratiti i njom upravljati na osnovu racio analize, koja formira niz pokazatelja na osnovu pojedinih bilansnih pozicija. Broj korišćenih pokazatelja, njihov izbor zavisi od svrhe analize, metodologije i samog analitičara.

Sledećom tabelom (Tabela 2) prikazani su određeni racio brojevi na primeru jednog beogradskog hotela (Majestic) za tri godine. Na osnovu datih pokazatelja može se opisati poslovanje hotela tokom ove tri godine, pri čemu se zapaža da 2009.godina pokazuje najbolje rezultate gledano po skoro svim pokazateljima.

Tabela 2: Pokazatelji uspešnosti hotela prema bilansima

LIKVIDNOST	2009	2008	2007
Opšti racio likvidnosti	4,41	1,26	5,76
Racio reducirane likvidnosti	4,03	1,00	5,23
Racio trenutne likvidnosti	1,32	0,42	4,10
Neto obrtna sredstva	24,675	2,684	24,157
Kvalitet poslovnog dobitka	1,29	2,21	1,59
Kvalitet neto dobitka	0,17	-1,04	0,53
Kvalitet prihoda – efikasnost naplate	1,13	1,13	1,12
FINANSIJSKA STRUKTURA			
Stepen zaduženosti	1,73%	2,52%	1,23%
Racio sopstvenog kapitala	97,27%	96,63%	98,08%
Faktor finansijskog leveridža	1,04	0,95	1,02
POKAZATELJI RENTABILNOSTI			
Stopa poslovnog dobitka	16,56%	9,17%	14,53%
Stopa neto dobitka	15,98%	9,62%	14,31%
Stopa prinosa na imovinu – ROA	6,52%	3,64%	2,16%
Stopa prinosa na kapital – ROE	6,49%	3,92%	2,16%

Izvor: Gajić-Arsenijević T. (2011), *Instrumenti finansijske analize hotelskog poslovanja*, Singidunum revija Vo8No1, Turizam i hotelijerstvo, Beograd, str 327-337

⁸³ Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.291

⁸⁴ Čerović S., Radović N. (2011), *Promene poslovnog dobitka u odnosu na promene prihoda u hotelijerstvu*, Singidunum revija Vo8 No2, Turizam i hotelijerstvo, Beograd, str 97-102

⁸⁵ Ibid, str.266

Postoje brojna ograničenja pri korišćenju racio analize finansijskih izveštaja prilikom donošenja značajnih odluka u poslovanju, a pre svega stoji činjenica da se analiza odnosi na istorijske podatke i da ne sadrži bitne informacije iz okruženja koje itekako mogu biti važne za konačnu odluku.

Takođe, hotelijerska delatnost je specifična zbog svoje raznovrsnosti proizvoda i usluga koji se nude potrošačima i relativno kratkog perioda trajanja uslužnog procesa. Postoje brojni dodatni pokazatelji, specifični za hotelijerstvo, koji omogućavaju kontrolu poslovanja i njegove uspešnosti, kako hotela u celini, tako i njegovih pojedinačnih odeljenja.

Ranije je stepen popunjenosti kapaciteta hotelskog objekta bio primaran pokazatelj – što je bio veći, uspešnost je bila na zavidnom nivou. Nešto kasnije, u obzir se uzimao i indikator ADR (Average Daily Rate) – prosečno ostvarena dnevna cena sobe (prihod od smeštaja podeljen sa brojem prodatih soba).

Nakon toga, sa pojavom Revenue Management pristupa, kao najznačajniji indikator posmatra se REVPAR (Revenue Per Available Room) – prihod po raspoloživoj sobi. Revenue Management (RM) omogućava da se u odnosu na obim potražnje optimizuje popunjenost i prodajna cena, a sve u cilju maksimizacije prihoda. Revenue Management je princip po kome se soba danas prodaje po jednoj ceni, a već sutra, kada se očekuje veća potražnja po drugoj, naravno višoj. Ipak, u današnje vreme, ključni pokazatelj uspešnosti hotela odnosi se na bruto profit po raspoloživoj sobi tzv. GOPPAR – Gross Operating Profit Per Available Room.⁸⁶

ADR = Prihod od smeštaja / Broj prodatih soba

REVPAR = Prihod od prodaje soba / Raspoložive sobe

ili

REVPAR = ADR (average daily rate) x Iskorišćenost kapaciteta u %

GOPPAR = Bruto profit / Raspoložive sobe

Dodaćemo još jedan vrlo značajan indikator uspešnosti poslovanja hotela, nakon smanjenja bruto operativnog profita za porez na dobit i za odložene poreske rashode perioda pri čemu se neto operativni profit stavlja u odnos sa raspoloživim sobama i na taj način prikazuje realniju sliku uspešnosti poslovanja hotela.⁸⁷

NOPPAR (Nett Operating Profit Per Available Room) = Neto profit / Raspoložive sobe

Pokazatelj REVPAR fokusira se na osnovu delatnost hotela – pružanje usluge smeštaja, dok GOPPAR razmatra i prihode nastale po drugim osnovama, pre svega prodaje hrane i pića. Ovi pokazatelji nisu pogodni za poređenje hotela različitih po veličini, kategoriji, nameni. Pogodniji su za praćenje poslovanja unutar jednog hotela u višegodišnjem periodu.

⁸⁶ Gajić-Arsenijević T. (2011), *Instrumenti finansijske analize hotelskog poslovanja*, Singidunum revija Vo8No1, Turizam i hotelijerstvo, Beograd, str 327-337

⁸⁷ Ibid

Poređenje između različitih hotela daje verodostojnije rezultate ako se prihodi posmatraju prema broju prodatih soba, a ne raspoloživih. Za tu svrhu koriste se pokazatelji REVPSR – Revenue Per Sold Room i GOPPSR – Gross Operating Profit Per Sold Room.

Sledećom tabelom (Tabela 3) prikazani su navedeni specifični pokazatelji u hotelijerstvu na primeru beogradskog hotela Majestic u toku 2009.godine.

Tabela 3: Specifični pokazatelji uspešnosti poslovanja hotela

	ADR	REVPAR	GOPPAR	NOPPAR
RSD	4,816	3,444	880	811
€	50,06	35,80	9	8,5

Izvor: Gajić-Arsenijević T. (2011), *Instrumenti finansijske analize hotelskog poslovanja*, Singidunum revija Vo8No1, Turizam i hotelijerstvo, Beograd, str 327-337

Postoji još veliki broj pokazatelja kojim se može detaljnije predstaviti poslovanje hotela. Jedan od takvih pokazatelja je i marža, posebno marža pića, hrane i kafe.

Marža je jedan od finansijskih pokazatelja poslovanja i predstavlja razliku u ceni, odnosno govori o tome koliko se dobiti ostvaruje na jednu jedinicu prometa određenog proizvoda (100 jedinica prometa ako se pokazatelj izražava u postotku).⁸⁸

1.5.7 Rizik i leveridž

U svim privrednim aktivnostima javlja se rizik poslovanja. Rizik poslovanja predstavlja neizvesnost u vezi sa očekivanim rezultatom poslovne aktivnosti. Izloženost preduzeća riziku poslovanja meri se i kvantitativno izražava metodom poslovnog leveridža (Čačić, 1998). Poslovni leveridž u hotelijerstvu pokazuje promene poslovnog dobitka u odnosu na promene prihoda tj., na nivo obima pruženih usluga hotelskog preduzeća.⁸⁹

Apsolutni rizik projekta može se meriti standardnom devijacijom (odstupanjem) mogućih profita.⁹⁰

$$Sd = \sqrt{\sum (Pf_i - \underline{Pf})^2 \times V_i}, \text{ gde je}$$

Pf_i - profit

$\underline{Pf}$ - očekivani profit

V_i - verovatnoća

⁸⁸ Gajić-Arsenijević T. (2011), *Instrumenti finansijske analize hotelskog poslovanja*, Singidunum revija Vo8No1, Turizam i hotelijerstvo, Beograd, str 327-337

⁸⁹ Čerović S., Radović N. (2011), *Promene poslovnog dobitka u odnosu na promene prihoda u hotelijerstvu*, Singidunum revija Vo8 No2, Turizam i hotelijerstvo, Beograd, str 97-102

⁹⁰ Slović S. (2000), *Finansijski menadžment*, Fineks, Beograd, str.351

Što je veća disperzija mogućih profita, veća je i standardna devijacija i rizik. Za upoređenje disperzija profita, odnosno rizika, dva ili više projekata, koristi se koeficijent varijacije. On je jednak količniku standardne devijacije i prosečnog očekivanog profita.⁹¹

Može se reći da poslovni rizik, odnosno neizvesnost ostvarivanja profita nastaje usled prisustva fiksnih troškova - troškova koji se javljaju u svim uslovima, pa i kada uložena sredstva nisu aktivirana.

Poslovni leveridž je pravilo da se kod preduzeća sa velikim udelom fiksnih troškova (što je slučaj u hotelijerstvu) kod promena u obimu aktivnosti javlja efekat poluge na profitu. Znači da promene obima aktivnosti izazivaju nesrazmerne promene profita, jer se profit menja u većoj meri.

Poslovni rizik se meri faktorom poslovnog leveridža koji se dobija kao relativni odnos procentualne promene poslovnog profita i procentualne promene obima prodaje ili podelom marginalnog profita s poslovnim profitom.⁹²

$$\begin{aligned} \text{Faktor poslovnog leveridža} &= \frac{\% \text{ promena dobiti pre plaćanja kamata i poreza}}{\% \text{ obima pruženih usluga (prodaje)}} \\ \text{Faktor poslovnog leveridža} &= \frac{\text{marginalni dobitak (marža pokrića)}}{\text{poslovni dobitak}} \end{aligned}$$

Za faktor poslovnog leveridža je karakteristično da pokazuje, za koliko se puta brže menja poslovni rezultat nego što se menja prihod od prodaje (pod uslovom da je nepromenjen paritet prodajnih i nabavnih cena). Ako se menjaju pariteti prodajnih i nabavnih cena (u korist jednih ili drugih), tada faktor poslovnog leveridža pokazuje koliko se puta brže menja poslovni rezultat nego što se menja marža pokrića.⁹³

Stepen poslovnog leveridža kod količinskog izražavanja prelomne tačke rentabilnosti (tačke pokrića) može se izračunati na sledeći način (Van Horne i Wachowicz, 2007):⁹⁴

$$DOL_{Q \text{ jedinica}} = \frac{Q(p - v)}{Q(p - v) - FC} = \frac{Q}{(Q - Q_{be})}$$

⁹¹ Slović S. (2000), *Finansijski menadžment*, Fineks, Beograd, str.351

⁹² Radojević T. (2011), *Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.252

⁹³ Ibid, str.253

⁹⁴ Čerović S., Radović N. (2011), *Promene poslovnog dobitka u odnosu na promene prihoda u hotelijerstvu*, Singidunum revija Vo8 No2, Turizam i hotelijerstvo, Beograd, str 97-102

DOL - Degree of Operating Leverage
 Q - količina pruženih usluga
 p - prodajna cena po jedinici proizvoda
 v - prosečni varijabilni troškovi po jedinici
 FC - fiksni troškovi

Kada je u pitanju stepen poslovnog leveridža kod vrednosnog izražavanja prelomne tačke vrednost se računa na sledeći način (Van Horne i Vašovic, 2007):⁹⁵

$$DOL_{S \text{ jedinica}} = \frac{S - VC}{S - VC - FC} = \frac{EBIT + FC}{EBIT}$$

DOL - Degree of Operating Leverage
 S - prihod od prodaje
 VC - varijabilni troškovi
 FC - fiksni troškovi
 EBIT - poslovni dobitak

Određivanje strukture kapitala preduzeća direktno je uslovljeno intenzitetom dejstva poslovnog leveridža. Kod kapitalno intenzivnih preduzeća (sa visokim učešćem fiksnih u ukupnim troškovima) male promene (pad) obima prodaje izazivaju umesto poslovnog profita (dobitka) poslovni gubitak.⁹⁶

Poznavanje suštine metoda poslovnog leveridža od velike je koristi menadžmentu svakog hotelskog preduzeća. Posedovanjem tog saznanja menadžment lakše može da procenjuje i da se prilagođava kretanjima na tržištu, pažljivo da prati kretanje troškova, sigurnije da donosi odluke o formiranju cena, daljim ulaganjima, kao i očuvanju poslovnog profita.⁹⁷

Menadžerske odluke u uslovima rizika, često se donose sekvencijalno (postepeno), u zavisnosti od rezultata prethodne odluke. Svaki korak pri ovakvom donošenju odluka, kao i njihovi mogući rezultati mogu se grafički prikazati kao "drvo odlučivanja".⁹⁸

1.6 Funkcija kontrole

Savremeno upravljanje turističkim preduzećem je danas nezamislivo bez adekvatnih sistema unutrašnje i spoljašnje kontrole i kontrola ne predstavlja samo upozorenje i signal da je potrebno preduzeti korektivne mere, već i način upravljanja u pravcu ostvarivanja usvojenih planova i ciljeva.⁹⁹

⁹⁵ Čerović S., Radović N. (2011), *Promene poslovnog dobitka u odnosu na promene prihoda u hotelijerstvu*, Singidunum revija Vo8 No2, Turizam i hotelijerstvo, Beograd, str 97-102

⁹⁶ Radojević T. (2011), *Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.254

⁹⁷ Čerović S., Radović N. (2011), *Promene poslovnog dobitka u odnosu na promene prihoda u hotelijerstvu*, Singidunum revija Vo8 No2, Turizam i hotelijerstvo, Beograd, str 97-102

⁹⁸ Slović S. (2000), *Finansijski menadžment*, Fineks, Beograd, str.354

⁹⁹ Čerović S. (2009), *Funkcija kontrole u turističkim preduzećima*, Sinergija-IV naučni skup, str 263-267

Svrha kontrole je, prema tome ostvarivanje kompanijskih ciljeva uz maksimalno efikasno korišćenje raspoloživih resursa kompanije.

Kontrola je proces koji bi trebalo da obezbedi da stvarne aktivnosti budu podudarne s planiranim. U praksi, kontrola je mnogo obuhvatnija od planiranja. Jedan od razloga zbog koga je potrebna kontrola, je taj što i najbolji planovi mogu da krenu naopako. Međutim, pomoću kontrole menadžeri mogu da prate ambijentalne promene i njihovo dejstvo na napredak organizacije. Imajući u vidu brzinu kojom je poslednjih godina došlo do promena u organizacionom ambijentu, ovaj aspekt kontrole postaje sve važniji.¹⁰⁰

Proces kontrole je višestepni (Slika 4), gde se izdvaja nekoliko koraka:

- utvrđivanje standarda i metoda za merenje rezultata
- upoređenje rezultata sa standardima
- preduzimanje korektivnih akcija
- merenje rezultata, efekata korektivnih akcija.

Slika 4: Osnovni koraci u kontrolnom procesu



Izvor: Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str.353

Čitav niz aktivnosti kompanije podvrgnut je kontroli, a kako bi se ona efikasno obavljala menadžeri identifikuju strateške kontrolne tačke u kojima prikupljaju potrebne informacije.

Oblast finansija predstavlja vitalnu funkciju kompanije, pa je njena kontrola od velike važnosti. Finansijska kontrola prati finansijske transakcije i korišćenje novčanih sredstava kompanije. Vršiti se na osnovu informacija iz finansijskih izveštaja i relativno lako se obavlja, obzirom da se novac lako može izmeriti i ostvariti uvid u finansijske knjige.

Kontrola, kao četvrta faza upravljačkog procesa predstavlja značajnu komponentu finansijskog menadžmenta. Nju ne treba svesti na puko praćenje, već delovati preventivno i na kreativan način rešavati probleme i odstupanja od postavljenih ciljeva.

¹⁰⁰ Čerović S. (2009), *Funkcija kontrole u turističkim preduzećima*, Sinergija-IV naučni skup, str 263-267

2. Primena informacionih tehnologija u savremenom poslovanju u turizmu

Informacione tehnologije, njihov razvoj i ubrzana pojava sve novijih i novijih rešenja u tolikoj meri utiču na poslovanje da mogu iz korena promeniti mnoge aspekte poslovanja, odnose na tržištu, komunikaciju, kako unutar kompanije, tako i između konkurenata i sa potrošačima.

Čitav niz proizvoda nove tehnologije uključuje se u proces pružanja turističkih usluga, pa prema tome i u kompanije koje se bave tom delatnošću. To u velikoj meri menja njihovo poslovanje, način obavljanja pojedinih funkcija, visinu i strukturu, pre svega, troškova, a donekle i prihoda.

Primena savremenih tehnologija utiče na promene turističke tražnje, ali isto tako zahteva i prilagođavanje turističkih preduzeća novim uslovima. Komunikacija, promocija i propaganda, plaćanja, ali isto tako i oblast menadžmenta nezamislivi su bez informacionih tehnologija. U mnogim oblastima sada je moguće efikasnije obavljati isti posao sa manje ljudi, manje posrednika i uz smanjeno angažovanje ostalih resursa kompanije. S druge strane, pojavljuje se nova vrsta troškova, prava korišćenja novih tehnologija i ulaganje u neophodnu opremu i njeno održavanje.

Usled brzog razvoja informatičkih tehnologija, oblast finansija bila je primorana da prati sve tehnološke inovacije savremenih informatičkih tehnologija i sistema. Značajna tehnološka dostignuća omogućila su da savremeni finansijski sistem prekorači fizičke granice na veoma brz i efikasan način. Ubrzan razvoj informatičkih tehnologija, naročito sistema veza i uspostavljanje jakih baza podataka, istovremeno je podsticao brz razvoj finansijskih instrumenata.¹⁰¹

Veliko tehnološko dostignuće u oblasti finansija predstavlja uvođenje elektronskog plaćanja, koje uz širenje globalnih računarskih mreža i sve jeftinije vidove komunikacije ekonomiju premešta u digitalnu sferu.

Efikasno upravljanje podrazumeva rasploganje relevantnim činjenicama u pravom trenutku, analizu velikog broja podataka u kratkom roku. Sistemi poslovne inteligencije pružaju takve mogućnosti obzirom da povezuju podatke iz različitih izvora, formiraju izveštaje, analize poslovanja, prate statistike i sve važne informacije o marketingu, turistima, rezervacijama, finansijama i dr.

U ovom delu rada pažnja je upravo usmerena na primenu informacionih tehnologija u oblasti turizma, navodeći oblasti u kojima su ove tehnologije našle primenu i razmatrajući njihov uticaj na način odvijanja pružanja turističkih usluga, pa prema tome i na poslovanje turističkih preduzeća, odnosno na veličinu i strukturu prihoda i troškova.

Nadalje, dat je kratak osvrt na Internet kao nezaobilaznu komponentu današnjeg elektronskog načina poslovanja.

¹⁰¹ Jeremić Lj. (2007), *Osnovi finansija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.5

2.1 Oblasti primene

Analitičari predviđaju da će poslovanje subjekata u međunarodnom turizmu u trećem milenijumu obeležiti određeni trendovi, među kojima su:

- Tehnološke promene, a pre svega primena elektronike, informacionih i telekomunikacionih tehnologija
- Promene u oblasti promocije i prodaje, gde se usled tehnološkog razvoja očekuje porast direktne prodaje i prodaje "u poslednji čas"
- Kreiranje novih proizvoda, koji će polaziti od specifičnih zahteva turista koji su sve slobodniji, zahtevniji, tačno znaju šta žele i koji na taj način dobijaju sve aktivniju ulogu u procesu kreiranja usluge.

Prema tome, područje tehnologije, primena savremenih informacionih i telekomunikacionih rešenja su od presudnog značaja u poslovanju. Internet, Intranet, Ekstranet, mobilne komunikacije, interaktivna digitalna televizija, sve su to sredstva koja povezuju turističku tražnju sa turističkom ponudom, pomeraju granice i sve više uključuju same turiste u definisanje ponude.

2.1.1 Promocija i distribucija

Informaciona i komunikaciona tehnologija imaju ogroman uticaj na celokupno poslovanje u turizmu. Kako internet omogućava brz, otvoren i neograničen pristup bilo kojoj vrsti informacija, bilo gde u svetu, industrija putovanja i turizma je postala jedan od glavnih sektora koji ima koristi od informacionog doba. U stvari, putovanja i turizam su se već izdvojili kao jedan od najvažnijih sektora koji koristi Internet.¹⁰²

Može se zaključiti da su najznačajnije promene i prilagođavanje prodajno promotivne aktivnosti usko povezane sa razvojem tehnologije komuniciranja, kao i potrebe diferenciranja proizvoda i segmentacije tržišta. Naime, kod prvog turistička preduzeća preko kompjuterske rezervacije i internet promocije faktički "ulaskom u dom" komuniciraju sa svakim potencijalnim potrošačem. Raznim propagandnim porukama kroz nove kanale komuniciranja (internet, filmovi, mobilna telefonija, kao i kroz promociju pri prodaji drugih roba) ofanzivnije napadaju ciljnu grupu i obezbeđuju privrženost i lojalnost potrošača. Putem diferenciranja proizvoda i isticanjem ekskluzivnosti, kao i pripadnosti odabranim grupama gostiju, stvaraju osećaj istaknutosti i povlašćenosti.¹⁰³

Mogućnosti koje nude nove tehnologije u promociji hotela i njegove usluge u velikoj meri povećavaju šanse da se potencijalni kupci odluče baš za taj, određeni hotel. Internet je taj revolucionarni proizvod, koji je reklamu i prodaju učinio globalnom, dostupnom svakom i u najudaljenijim delovima sveta. Interesantne fotografije, video klipovi postavljeni na vebajtu privlače mnogo više nego bilo koji drugi vid poruka.

Rezervacije predstavljaju veoma značajan deo turističkog poslovanja, pa stoga ne čudi što su upravo u ovoj oblasti informacioni sistemi pronašli široku primenu. Globalni

¹⁰² Unković S., Zečević S. (2006), *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str.444

¹⁰³ Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.285

distribicioni sistemi (GDS), veliki broj samostalno razvijenih programa rezervacija, pojava velikog broja Internet aplikacija (Internet booking engines) omogućavaju hotelima sve bolji nastup na tržištu. Pri tome, kako indirektna prodaja u sebi nosi opasnost od gubitka kontrole nad sopstvenim proizvodom, kako nad prodajom, tako i nad cenom, Internet predstavlja sredstvo za uspostavljanje kontrole. Sve više hotela nastoji da glavne tokove svog poslovanja prebaci na sopstveni kanal, svoj veb-sajt. To im omogućava, ne samo kontrolu nad proizvodom, već i sticanje iskustva i razvijanje odnosa sa potrošačima i prikupljanje podataka o njihovom ponašanju, željama.

Direktna prodaja:

- može stvoriti reputaciju na osnovu višeg nivoa lične usluge
- poboljšava kontrolu nad tokom informacija između preduzeće i kupaca
- sprečava plaćanje naknada posrednicima za obavljanje njihove funkcije¹⁰⁴

Veliki broj destinacija ima svest o tome kolika je snaga Interneta, pa sami razvijaju svoj web-biznis. Ovakvi web-sajtovi integrišu sve informacije o destinaciji na interaktivan način, i nude pristup svim pružaocima usluga, sa potpunom mogućnošću rezervacije.¹⁰⁵

Geografski informacioni sistem je savremen način za pregledno i detaljno istraživanje i analizu turističke ponude svake destinacije, regije ili države što se, takođe, odnosi i na turističke proizvode i teritorijalni potencijal Srbije. Ovakve prezentacije postaju trend u svetu i turisti iz država koje predstavljaju emisijom izvorište turizma zahtevaju sve potpunije informacije. To je utoliko važnije jer je zapaženo da sve veći broj savremenih turista samostalno istražuje destinacije i često putuje bez usluga turističke agencije. Dakle, kvalitetna Internet prezentacija sa GIS sistemom je promotivno sredstvo, ali i efikasan on-line kanal prodaje turističkih proizvoda. GIS tehnologije integrišu baze podataka o turizmu, prostorni položaj i učestalost pojavljivanja turističkih fenomena uz jedinstvenu vizuelizaciju kreiranjem tematskih mapa.¹⁰⁶

2.1.2 Politika cena

Primena savremene tehnologije u turizmu doprinela je da većina procesa u poslovanju turističkih preduzeća postane transparentna za potrošače. Zahvaljujući Internetu, potrošač je u mogućnosti da sagleda veliku količinu informacija i da u mnoštvu ponude pronađe za sebe najbolju uslugu uz najmanji trošak. Nije redak slučaj da potrošač rezerviše sobu preko jednog kanala prodaje po jednoj ceni, zatim istražuje, pronalzi bolju ponudu, otkazuje rezervaciju i ponovo bukira istu sobu po povoljnijoj ceni.

Konkurencija i veliki broj kanala prodaje imaju veliki uticaj na ponuđene cene hotelskih usluga. Istraživanja pokazuju da hoteli obično, pored direktne prodaje, nude svoje usluge preko još nekoliko distributivnih kanala. Pri tome svaki kanal ima svoje, različite, ponuđene cene. Interesantno je, da se kod hotela niže kategorije najniže cene obično nude u

¹⁰⁴ Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.287

¹⁰⁵ Unković S., Zečević S. (2006), *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str.444

¹⁰⁶ Jovanović V., Delić U. (2010), *Karakteristike manifestacija i njihov uticaj na razvoj turizma u Srbiji*, Singidunum revija Vo7 No2, Turizam i hotelijerstvo, Beograd, str 219

direktonoj prodaji, dok luksuzni hoteli svoju najjeftiniju ponudu plasiraju preko najskupljeg kanala prodaje.

Upravljanje prihodima je osetljiv i rizičan proces, jer, ponekad, povećanje obima poslovanja ne može nadoknaditi gubitak prihoda koji nastaje ponudom usluga po jeftinijim cenama.

Važno je imati dobro razvijenu politiku cena i strategiju nastupa preko različitih distributivnih kanala, kojom se potrošači navode na korišćenje direktne prodaje (call centra, sopstvenog website-a).

Neki autori zagovaraju primenu online pregovaranja sa potrošačima u hotelijerstvu.¹⁰⁷ Dok upravljanje prihodima menja cenu zavisno od ponude, cena koja se ponudi pojedinom potrošaču ostaje nepromenljiva. Ovi autori predlažu "automatsko B2B pregovaranje", gde bi se pojavila treća strana, kompanija koja bi prikupljala i održavala bazu podataka o aktivnim zahtevima za uslugom po određenoj ceni i raspoloživim kapacitetima sa cenom koštanja, upoređivala podatke, te predlagala moguće transakcije. Međutim, ovakve aplikacije, za sada još nisu imale komercijalnog uspeha, obzirom na ograničenja u obradi kritične mase podataka.

2.1.3 Menadžment odnosa sa potrošačima

Savremeni koncept marketinga insistira na orijentaciji ka potrošaču, korisniku usluge. Sve polazi od potrošača i svi naponi su usmereni ka zadovoljenju njegovih potreba i želja. To podrazumeva integralni marketing koji se postiže sinergijom svih aktivnosti u preduzeću i okruženju, a koji stvara novu vrednost – nastup na tržištu kojim se korisniku usluge nudi baš ono što on želi, pa i više.

Customer relationship management (CRM) predstavlja novi menadžment koncept, odnosno novi pristup za upravljanje dugoročnim odnosima sa potrošačima. Ovaj pristup upravljanja kombinuje različite elemente tehnologije, ljudi, informacionih resursa i procesa, sa namerom da se kreira biznis koji uzima sveobuhvatan pogled na potrošače.¹⁰⁸

Zadovoljstvo potrošača kupljenim proizvodom ili uslugom za turističko preduzeće rezultira u dve osnovne koristi: povećanju lojalnosti korisnika i pozitivnom usmenom propagandom.¹⁰⁹

Razmena iskustava i prepričavanje utisaka među prijateljima, članovima porodice, kolegama, utiču na mišljenje i izbor ljudi pri njihovom sledećem korišćenju turističkih usluga. Zahvaljujući savremenim tehnologijama, taj glas se daleko čuje, stiže i do nepoznatih ljudi, a širi se velikom brzinom. Stoga je važno da turistički radnici učine napor da zadovolje potrebe i želje potrošača.

¹⁰⁷ O'Connor P., Murphy J. (2003), *A Review of Research on Information Technology in the Hospitality Industry* [online], dostupno na http://web.biz.uwa.edu.au/staff/jmurphy/O'Connor_Murphy_ijhm2004.pdf [pregledano 04/11/201]

¹⁰⁸ Živković R. (2009), *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTTHM, Beograd, str 165

¹⁰⁹ Ibid, str 151

Za razliku od prvobitnog marketing kocepta 4P (proizvod, cena, promocija i distribucija), novi kocept odnosa sa potrošačima zasniva se na novoj postavci marketing miksa – 4C, koji objašnjava kako potrošači gledaju na 4P.

Instrumenti koncepta 4C su:

1. Customer wants and needs – želje i potrebe potrošača
2. Cost to satisfy those needs – potrebni troškovi za njihovo zadovoljavanje
3. Convenience to buy – pogodnost prilikom kupovine
4. Communication – komunikacija¹¹⁰

Ostvarenje novog koncepta omogućavaju nove informacione i komunikacione tehnologije kojima se uspostavlja veza sa potrošačima, prikupljaju podaci, klasifikuju, tumače, stvarajući alat za razumevanje potrošača i predviđanje njihovog ponašanja.

Cilj povezivanja sa kupcima i njihovog uključivanja u procese preduzeća je dobijanje povratne informacije. Osnovno pravilo je da organizacija ne može na slepo da se orijentiše ka kupcu ukoliko nema podataka o zadovoljstvu kupca.¹¹¹

CRM sistemi imaju široku primenu. Na teritoriju SAD, tokom 2007.godine broj kompanija koje su primenjivale ove sisteme porastao je za preko 50%.

Najpoznatiji proizvođači CRM aplikacija su: SAP, ORACLE, MICROSOFT, itd. Razlog takve popularnosti ovih CRM aplikacija su obećanja prodavaca da će ovi sistemi dovesti do povećanja prihoda, smanjenja troškova, usmerenja procesa upravljanja. Međutim jedno skorašnje istraživanje pokazalo je da je 70% preduzeća koja je primenilo CRM imalo razočaravajuća iskustva, čak i potpun promašaj.¹¹²

Primena CRM kocepta zahteva precizno definisanje svih aktivnosti, organizacije i procesa komunikacije u kompaniji kako bi se postigli postavljeni ciljevi.

2.1.4 Upravljanje kvalitetom

Kvalitet se može shvatiti kao sposobnost proizvoda ili usluga da ispunji ili nadmaši potrošačeva očekivanja.

Prema tome, kako bi se potrošačima ponudio kvalitetan proizvod, potrebno je upoznati potrošača, shvatiti njegove potrebe, želje i stvoriti vrednost prema njegovim merilima. Današnji potrošač nije pasivan, ne zadovoljava se onim što mu je ponuđeno, ukoliko očekuje nešto sasvim drugačije. Slobodno izražava svoje zahteve i tačno zna šta želi.

Iskustvo pokazuje da se održavanje pozicije na tržištu lakše ostvaruje promenom kvaliteta nego relativnom promenom cena.¹¹³

¹¹⁰ Živković R. (2009), *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTTHM, Beograd, str 174

¹¹¹ Ibid, str 174

¹¹² Ibid, str 177

¹¹³ Ibid, str 151

Za postizanje satisfakcije potrošača, te za praćenje i merenje zadovoljstva potrošača izvršenom uslugom neophodna je stalna komunikacija sa potrošačem. Postoji čitav niz metoda za merenje satisfakcije, koje zahtevaju prikupljanje podataka, njihovu analizu i tumačenje. Formiranje baze podataka o potrošačima i primena informacionih sistema nameće se kao najbolje rešenje.

2.1.5 Ostale aktivnosti

Čitav niz aktivnosti koje se odvijaju unutar hotela po svojim karakteristikama su pogodne za primenu informacionih tehnologija, kako bi se odvijanje tih procesa ubrzalo, učinilo pouzdanijim i kvalitetnijim.

Područja koja se kompjuterizuju nalaze se u domenu internih ali i eksternih aktivnosti hotelskih preduzeća (Tabela 4)¹¹⁴

Tabela 4: Područja primene kompjutera u hotelskom preduzeću

Upravljanje u domenu vlasništva Prooerty Management	Upravljanje marketingom	Upravljanje uslugom
Računovodstvo	Ugostiteljski trakt (ishrana)	Poslovno predviđanje
Energija	Sastavljanje menija	Pregled radne snage
Hotelska domaćinstva	Prodaja soba	Produktivnost
Rezervacije	Pregled gostiju	Kontrola kvaliteta
Pregled soba	Dnevene informacije (Yield Management)	
Plate		

Izvor: Bakić O. (2008), *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str 112

Uglavnom sve aktivnosti navedene tabelom usko su povezane sa funkcijom finansijskog menadžmenta u kompaniji. Računovodstvo, kontrola potrošnje energije i sirovina, upravljanje prihodima (Yield Management), poslovno predviđanje, praćenje rezervacija i prodaje soba, sve ove oblasti učestvuju u upravljanju prihodima i troškovima kompanije i efikasnom korišćenju njenih kapaciteta.

Računovodstvo kompanije, koje beleži i kreira informacije neophodne finansijskom menadžmentu, među prvim je prihvatilo nove tehnologije i primenu računara u obavljanju svoje poslovne aktivnosti. U početku podignut je kvalitet i brzina evidentiranja podataka, da bi se vremenom došlo do primene različitih sistema poslovne inteligencije.

Poslovna inteligencija (Business Intelligence) omogućava kompanijama uvoženje, analizu i deljenje kritičnih poslovnih informacija, alate za razvoj i prikazivanje kastimiziranih i interaktivnih izveštaja i aplikacija i podržava odlučivanje na svim nivoima menadžmenta (slika 5). Jednom rečju, alati poslovne inteligencije pomažu u prikupljanju, skladištenju, pristupanju i analizi korporativnih podataka u cilju podrške odlučivanju.¹¹⁵

¹¹⁴ Bakić O. (2008), *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str 112

¹¹⁵ Njeguš A. (2010), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str 222

Slika 5: Poslovna inteligencija



Izvor: Njeguš A. (2010), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str 222

Finansijski menadžment je zahvaljujućim brojnim tehnološkim inovacijama u mogućnosti da smanji rizik poslovanja primenjujući savremene statističko matematičke metode u analizama, budući da su mu dostupne potrebne informacije u pravo vreme i u pravom obliku.

2.2 Uloga Interneta u unapređenju savremenog poslovanja

Internet je globalna mreža računara ili računarskih mreža koji komuniciraju i razmenjuju podatke putem standardizovanog paketa Internet protokola (Internet Protocol Suite) – TCP/IP obezbeđujući nekoliko usluga tzv. Web servisa. Internet nije ništa drugo do fizički povezani računari, bilo putem koaksijalnih kablova, kablova sa uporednim paricama, optičkih kablova, bilo bežično putem radio talasa ili infracrvenih signala.¹¹⁶

Internet je razvijen tokom 60tih godina prošlog veka za potrebe Ministarstva odbrane SAD. Bilo je potrebno oko 30 godina da Internet osvoji svet trgovine i poslovanja, a može se reći i čitavo društvo.

Danas se smatra da je procenjeni broj korisnika Interneta oko 2.095 bilona, što predstavlja oko 30,2% svetske populacije. Pretpostavlja se da se tokom 1993.godine samo 1% dvosmerne telekomunikacije odvijao putem Interneta, 2000.godine taj procenat je porastao na 51%, da bi 2007.godine dostigao 97%.¹¹⁷

Internet nudi mnoge servise koji olakšavaju obavljanje i nalaze primenu, kako u poslovanju, tako i u svakodnevnom životu pojedinaca. Njegov javni servis WWW (World Wide Web) i alati za pretraživanje učinili su da velika količina informacija, tekstualnih,

¹¹⁶ Njeguš A. (2010), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str 65

¹¹⁷ Internet. U Wikipediji. Dostupno <http://en.wikipedia.org/wiki/Internet> [pregledano 30/10/2011]

fotografija, video zapisa postanu dostupni milionima korisnika širom sveta u kratkom vremenskom roku i uz relativno male troškove.

Dalji razvoj Internet tehnologije, pojava Web 2.0 tehnologija omogućava interaktivnu komunikaciju svih učesnika, gde se posetioci mogu pojaviti u ulozi autora, obzirom da mogu menjati postavljeni sadržaj. Pojavljuju se termini: blogovanje (bloging), Web zajednice (Web communities), hostovanje servisa (hosted services), Web aplikacije, sajtovi za društveno umrežavanje (social networking), sajtovi za deljenje videa (video sharing), wiki koncept, mushups i dr.¹¹⁸

Hotelierstvo, kao uslužna delatnost, okrenuta potrošačima, ima potrebu za svim mogućnostima koje pruža Internet.

Značaj Interneta u poslovnoj primeni je od neprocenjive važnosti, pre svega u oblasti marketinga. Prisustvo na globalnom tržištu koje omogućava Internet umnogome povećava šanse za uspešno poslovanje. Promocija i prodaja sopstvenih proizvoda i usluga putem veb sajta sada je dostupna i manjim kompanijama, koje nisu imale sredstva za ulaganje u sopstvene informacione sisteme.

Brzina i dostupnost Interneta omogućili su takođe razvoj elektronske trgovine, e-commerce, koja umnogome olakšava realizaciju same kupovine i utiče na potrošača da se lakše odluči na kupovinu. Danas se nudi čitav niz proizvoda koji online plaćanje čine sigurnim i jednostavnim, bez potrebe posedovanja kreditne kartice ili računa u banci (e-payment).

Internet omogućava razvoj uslužnog softera koji pojednostavljuje, ubrzava i čini efikasnijim mnoge poslovne procese, pored svoje neprocenjive uloge u marketingu, odnosno prodaji.

Što se tiče potrošača, pomoću Interneta, otvara im se mogućnost dobijanja informacija u udobnosti svog doma, u bilo koje doba dana, nezavisno od radnog vremena. Ponude različitih, konkurentskih kompanija, mogu uporediti i odabrati najpovoljniju. Pored toga, mogu razmenjivati iskustva sa drugim ljudima, komunicirati sa ponuđačima usluga i svojim delovanjem uticati na kreiranje ponude.

Ekspanzija Interneta uticala je i na formiranje kompanija koje posluju isključivo preko Interneta (tzv. "dot-com" kompanije), kao što su Expedia, Hotels.com, Travelocity, Priceline.com. Ovakve kompanije potpuno su promjenile način poslovanja hotelskih preduzeća, jer predstavljaju posrednike između hotela i potrošača, što smanjuje konkurentnost hotela. Zbog toga je neophodno da hotelska preduzeća preispitaju način na koji pružaju usluge i da se prilagode novim elektronskim tokovima kako bi uspostavila direktnu komunikaciju sa potrošačima.¹¹⁹

Savremeni način života i obavljanje poslovnih aktivnosti, teško je zamisliti bez upotrebe računara i Interneta. Štaviše, njihovo prisustvo i korišćenje u razvijenim zemljama sveta odavno je prestalo da bude luksuz, a postalo neophodnim elementom savremenih poslovnih aktivnosti i komunikacija. Internet, kao svetska informaciona i poslovna mreža, utiče na

¹¹⁸ Njeguš A. (2010), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str. 74

¹¹⁹ Kotler P., Bowen J., Makens J. (2006), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Education, New Jersey, str. 686

lakše i brže povezivanje učesnika u razmeni na svetskom tržištu, pri tome smanjujući među njima prostornu i vremensku barijeru. Internet je osnovni faktor razvoja elektronskog poslovanja, ali i podizanja brzine, efikasnosti i kvaliteta tradicionalnog, fizičkog poslovanja.¹²⁰

2.3 Elektronsko poslovanje u hotelijerstvu

Upravljanje hotelskim poslovanjem je danas nemoguće zamisliti bez upotrebe jednog inteligentnog integrisanog informacionog sistema sa elementima elektronskog poslovanja. Takav sistem treba da sadrži elemente i transakcionog (za upravljanje tekućim poslovanjem) i analitičkog sistema (za podršku poslovnom odlučivanju) sa Web funkcionalnostima. Konstantno unapređivanje ovakvog sistema osigurava kvalitet i vrednost usluga i procesa hotela.¹²¹

Hotelsko poslovanje podrazumeva čitav niz relativno samostalnih procesa koji se odvijaju u pojedinim organizacionim sektorima hotela. Najjednostavnije je sagledati te procese kroz prizmu organizacione strukture hotela. Organizacija hotela zavisi od njegove veličine i vrste, odnosno kvaliteta usluge koju pruža. Što je hotel veći, ima raznovrsnije aktivnosti i veći broj gostiju, to je mogućnost, a i potreba, primene informacionih rešenja za uspešno obavljanje poslovnih procesa sve veća.

Sledeća slika (Slika 6) predstavlja organizaciju manjeg hotela (ispod 500 soba) koji pruža kompletnu uslugu.

Slika 6: Organizaciona struktura hotela sa kompletnom ponudom usluga (manje od 500 soba)



Izvor: Njeguš A. (2010), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str 148

U suštini, informacioni sistemi namenjeni hotelskom poslovanju sastoje se iz dva glavna modula:

- Sistema za upravljanje imovinom hotela (PMS – Property Management System)
- Rezervacioni sistemi (CRS – Computer Reservation System)

¹²⁰ Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str.389

¹²¹ Njeguš A. (2010), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str 149

Za razliku od vazdušnog saobraćaja, hoteli su malo kasnije započeli razvoj sopstvenih informacionih sistema u oblasti rezervacija. U okviru GDS koje su razvile avio kompanije (AMADEUS, GALILEO, SABRE, WORLDSPAN) funkcionisali su delovi namenjeni hotelskom poslovanju.

Prvi računarski rezervacioni sistem je bio "Holidex", hotela Holiday Inn, koji je 1987.godine obuhvatao sobe u preko 1900 hotela širom sveta, ažurirajući godišnje 30 miliona noćenja po sobi. Slični sistemi su bili razvijeni i kod drugih većih lanaca hotela, kao što su Ramada (RENOIR), Marriott (Marsha), Crest (Crestar II), Intercontinental (Global II), Hilton (Hilton), Forte (Travellodge) i Sheraton (Reservator IV).¹²²

Sa druge strane, mali i nezavisni hotelijeri uključuju se na sistem UTELL (koji razvija jedna od trenutno najsnažnijih komunikacionih kompanija na području SAD – Mardook-ova korporacija).¹²³ Pojavom Interneta, nastaje i veliki broj aplikacija koji omogućava manjim, samostalnim hotelima povezivanje na GDS ili rezervacione sisteme hotelskih lanaca, kao i čitav niz programa koji pokrivaju pojedine delove hotelskog poslovanja.

Sistemi za upravljanje imovinom hotela pokrivaju čitav niz aktivnosti koje uglavnom spadaju u tzv. back-office poslove, odnosno poslove pri kojim nema direktne komunikacije sa korisnicima usluga. Oni obuhvataju:

- Operativno upravljanje hotelskim poslovanjem, znači procese planiranja, rukovođenja, kontrole poslovanja, održavanje hotela, magacinsko poslovanje
- Računovodstvo i knjigovodstvo
- Izveštavanje i poslovnu inteligenciju
- Upravljanje ljudskim resursima

Takođe obuhvataju i niz aktivnosti koje su okrenute ka gostima, pre svega:

- Marketing i prodaju i
- Recepcijsko poslovanje.

Primena savremenih tehnologija i informacionih sistema u poslovanju hotela danas predstavlja merilo kvaliteta ponuđene usluge. Pored toga što doprinose uspešnijem poslovanju smanjivanjem troškova i povećanjem prihoda i produktivnosti osoblja, tehnologije se koriste za razvoj usluge prema zahtevima korisnika. Najnoviji trend, inteligentne sobe, upravo predstavljaju takav primer. One su okrenute ka gostu, zadovoljenju njegovih zahteva i postizanju osećaja izuzetne pažnje i satisfakcije. Takođe, za hotelijera predstavljaju vrednost jer smanjuju potrošnju energije, olakšavaju kontrolu kretanja i nadzora u hotelu, pojednostavljaju sistem plaćanja.

¹²² Njeguš A. (2010), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str 150

¹²³ Bakić O. (2008), *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 113

3. Rentabilnost i rizičnost projektnog finansiranja

Investiranje, odnosno uspostavljanje aktive u okviru kompanije je veoma važan poslovni događaj. Ukoliko je odluka o datom investiranju dobra i uspešno se izvrši, povećaće se vrednost kompanije i bogatstvo akcionara.

Za kreditore koji plasiraju sredstva u finansiranje investicionih projekata, ocena projekta je veoma važna, jer se kod ovog finansijskog proizvoda, odnosno projektnog finansiranja naplata očekuje upravo iz novčanih tokova samog projekta.

Kreditna analiza se sastoji od ocene efikasnosti projekta i identifikacije i upravljanja rizicima projekta. Centar analize je projekat, a ne dužnik.¹²⁴

Primer projektnog finansiranja predstavljaju izgradnje puteva, fabrika, zgrada, bolnica, hotela i dr. Prema tome hotelijerstvo predstavlja oblast koja može biti od interesa potencijalnim investitorima.

Izgradnja hotela ili adaptacija postojećih objekata u smeštajne kapacitete različitih namena i kategorija može predstavljati projekat za koji je potrebno pronaći investitora. Za tu svrhu je potrebno projekat predstaviti, utvrditi pokazatelje koji će potvrditi rentabilnost projekta i sagledati rizik neostvarivanja predviđenih koristi.

Beograd ima jednu hotelsku sobu na svakih 419 građana. Tokom 2005. i 2006. godine je bilo između 1.150.000 i 1.365.000 noćenja u Beogradu i taj broj u poređenju sa raspoloživim sobama ukazuje na dramatičan nedostatak ponude. Hotelska industrija je direktno zavisna od nivoa ekonomskog razvoja zemlje, i po tom osnovu permanentnog prometa poslovnih gostiju i turista. Svi rezultati u hotelskoj industriji su pod uticajem ekonomskog razvoja zemlje.¹²⁵

Stanje smeštajnih kapaciteta u Beogradu, prema tome odražava sliku ekonomske snage, odnosno raskoraka između tržišnih potencijala i finansijskih mogućnosti. Neosporna je činjenica da Beogradu nedostaju smeštajni kapaciteti.

Bez obzira na očekivane negativne efekte najnovije svetske ekonomske krize, trebalo bi očekivati, obzirom na potencijale, da će banke pokazati više interesovanja za finansiranje hotelske industrije.

Može se očekivati da će u narednom periodu domaće banke početi da prate gradnju i rentiranje manjih hotela u Beogradu, srednje kategorije, koje će voditi iskusan domaći ili međunarodni menadžment, i čije će poslovanje moći da otplati kredit u kraćem periodu – 5 do 7 godina.¹²⁶

¹²⁴ Stojanovski Đ. (2009), *Ocena rentabilnosti i rizičnosti projektnog finansiranja*, Bankarstvo 5-6 2009, dostupno na http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2009/5_6/B05-06-2009-Stojanovski.pdf [pregledano 30/10/2011]

¹²⁵ Barjktarević D, Barjktarević L. (2009), *Mogućnosti projektnog finansiranja hotela u Beogradu*, Hotel Link 13-14 2009

¹²⁶ Ibid

Kreditori, razne banke zbog sigurnosti ulaganja i vraćanja pozajmljenih sredstava svaki projekat podvrgavaju detaljnoj analizi koja podrazumeva primenu finansijskog menadžmenta. Analizom odabranih pokazatelja i prisutnih rizika nastoje da obezbede uspešnost ulaganja, odnosno da izaberu i prihvate samo one projekte koji zadovoljavaju određene kriterijume.

3.1 Elementi potrebni za analizu

Ocena projekta podrazumeva nekoliko koraka koji će dati odgovore o njegovoj sposobnosti da postane uspešan i vrati uložena sredstva:

- da li je moguće realizovati projekat obzirom na uložena sredstva, raspoložive ljudske resurse
- kakva je tržišna pozicija, mogućnosti prodaje proizvoda/usluga
- koja su ulaganja potrebna i u kom roku
- finansijska analiza kao izraz prethodno evoluiranih odgovora
- analiza rizika.

Ključna stvar kod analize investicionih projekata jeste kvalitetna projekcija očekivanih novčanih tokova projekta i procena rizičnosti projekta.¹²⁷

Finansijski menadžment, odnosno teorija koja se koristi, ukoliko polazi od pogrešnih predviđanja, daje pogrešan rezultat. Zbog toga je, za ispravnu ocenu projekta neophodno obezbediti sledeće podatke koji realno prikazuju posmatrani projekat:

- potrebna ulaganja po vrsti i dinamici
- projekciju bilansa uspeha za period trajanja projekta
- ekonomski tok projekta
- finansijski tok projekta.

Ekonomski tok projekta obuhvata novčane prilive i odlive od poslovnih događaja koji utiču na ekonomski potencijal projekta, dok finansijski tok obuhvata pored ovih novčanih tokova i tokove po osnovu finansiranja projekta (kredit i kamate).

3.2 Kriterijumi rentabilnosti

Postoje mnogobrojni kriterijumi za ocenjivanje rentabilnosti investicionih projekata. Njihov cilj je da kvantitativno izraze odnos između očekivanih učinaka i ulaganja na osnovu podataka iz finansijske analize.

Vreme predstavlja bitan faktor kod procenjivanja rentabilnosti. Novac danas vredi više nego sutra, bez obzira koja valuta i novčana jedinica je u pitanju. Stoga je važno uzeti u obzir vremensku dimenziju kod ocene rentabilnosti.

Procenat smanjenja korisnosti u finansijskoj i aktuarskoj matematici se naziva diskontnom stopom. Diskontna stopa po pravilu odražava cenu kapitala iz kojeg se projekat finansira. Pomoću diskontne stope sve vrednosti u budućnosti (u ovom konkretnom slučaju: prilivi i

¹²⁷Stojanovski Đ. (2009), *Ocena rentabilnosti i rizičnosti projektnog finansiranja*, Bankarstvo 5-6 2009, dostupno na http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2009/5_6/B05-06-2009-Stojanovski.pdf [pregledano 30/10/2011]

odlivi koje projekat odbacuje) svode se na sadašnju vrednost odnosno na realnu vrednost u vreme donošenja investicione odluke.¹²⁸

Kriterijumi za ocenu investicionih projekata mogu biti statički, oni ukazuju na odnose određenih pokazatelja ne uzimajući u obzir vremensku dimenziju.

Za razliku od njih, dinamički kriterijumi posmatraju rentabilnost projekta kroz vreme, uzimajući u obzir vremensku dimenziju kod priliva i odliva.

Sledećom tabelom (Tabela 5) prikazani su najčešće korišćeni kriterijumi ocene investicionih projekata u praksi.

Tabela 5: Pregled kriterijuma ocene investicionih projekata

STATIČKI KRITERIJUMI	DINAMIČKI KRITERIJUMI	
	Eliminacioni	Funkcionalni
1. Uložena sredstva / Broj radnika	1. Neto sadašnja vrednost	1. Likvidnost
2. Dobit / Ulaganja	2. Interna stopa povrata	2. Prag rentabilnosti
3. Prihodi / Rashodi	3. Period otplate	3. Osetljivost
4. Dobit / Prihodi	4. Indeks profitabilnosti	
5. Dobit / Broj radnika		

Izvor: Stojanovski Đ. (2009), *Ocena rentabilnosti i rizičnosti projektnog finansiranja*, Bankarstvo 5-6 2009, dostupno na http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2009/5_6/B05-06-2009-Stojanovski.pdf [pregledano 30/10/2011]

Kod dinamičkih kriterijuma koji se najčešće upotrebljavaju u praksi razlikuju se eliminacioni i funkcionalni kriterijumi. Eliminacioni kriterijumi su osnovni kriterijumi rentabilnosti, a da bi projekat bio prihvaćen i uzet u razmatranje, potrebno je da oni budu ispunjeni. Funkcionalni kriterijumi, koji se razmatraju tek nakon ako su eliminacioni kriterijumi zadovoljeni, govore o održivosti projekta, iskorišćenju kapaciteta i pokazuju uticaj promena nekih varijabli na rentabilnost.

Sledi kratak prikaz eliminacionih kriterijuma ocene investicionih projekata sa aspekta kreditora:

- neto sadašnje vrednosti
- interne stope povrata
- indeksa profitabilnosti
- perioda otplate.

3.2.1 NPV

Neto sadašnju vrednost projekta (NPV – Net Present Value) predstavlja vrednost neto novčanog toka u celom periodu projekta svedena putem diskontovanja na sadašnju vrednost.

¹²⁸ Stojanovski Đ. (2009), *Ocena rentabilnosti i rizičnosti projektnog finansiranja*, Bankarstvo 5-6 2009, dostupno na http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2009/5_6/B05-06-2009-Stojanovski.pdf [pregledano 30/10/2011]

Prilikom ocene investicionog projekta, NPV se može računati na dva načina:

- diskontovanjem novčanih priliva i novčanih odliva, računanjem njihove razlike za svaku godinu projekta i sabiranjem dobijenih vrednosti
- računanjem razlike novčanih priliva i novčanih odliva za svaku godinu i njenim diskontovanjem

Kriterijum odlučivanja primenom NPV metode je sledeći:

Pri diskontnoj stopi d :

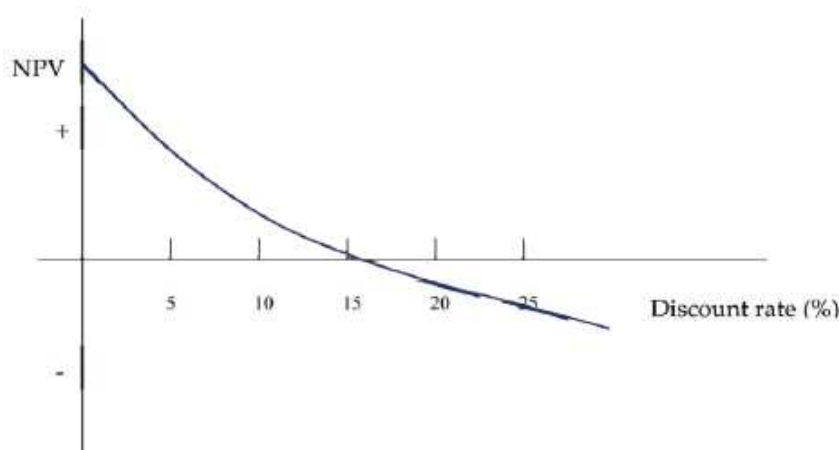
Ako je $NPV > 0$, projekat se prihvata

Ako je $NPV < 0$, projekat se odbacuje.¹²⁹

Grafički prikaz NPV (Grafikon 3) ukazuje na povezanost NPV i diskontne stope.

Grafikon 3: Kriva neto sadašnje vrednosti

The Net Present Value Curve



Izvor: Stojanovski Đ. (2009), *Ocena rentabilnosti i rizičnosti projektnog finansiranja*, Bankarstvo 5-6 2009, dostupno na [pregledano 30/10/2011]

Kriva neto sadašnje vrednosti govori da na ocenu investicionog projekta veliki uticaj ima primenjena diskontna stopa.

3.2.2 IRR

Interna stopa povrata (IRR – Internal Rate of Return) je ona diskontna stopa koja sadašnju vrednost neto novčanog toka projekta svodi na nulu. Prema tome, IRR ukazuje na najveću kamatnu stopu kredita koju projekat može da prihvati bez ostvarivanja gubitaka.

Prema ovom kriterijumu projekat je prihvatljiv kada je interna stopa povrata jednaka ili veća od kamatne stope na dugoročne kredite.

Kriterijum za odlučivanje upotrebom interne stope povrata je sledeći:

¹²⁹ Stojanovski Đ. (2009), *Ocena rentabilnosti i rizičnosti projektnog finansiranja*, Bankarstvo 5-6 2009, dostupno na http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2009/5_6/B05-06-2009-Stojanovski.pdf [pregledano 30/10/2011]

Pri diskontnoj stopi d:

Ako je $IRR > d$, projekat se prihvata

Ako je $IRR < d$, projekat se odbacuje.¹³⁰

Interna stopa povrata može imati negativne vrednosti, u slučaju kada su nediskontovani novčani prilivi projekta manji od nediskontovanih novčanih odliva. Takve projekte ne treba razmatrati, već odmah odbaciti. Takođe, postoje situacije za koje nema jedinstvene stope povrata za projekat (kada je kriva NPV neregularna i preseca osu diskontne stope na više mesta). Zbog ovih karakteristika IRR, prilikom donošenja odluka o izboru investicionih projekata potrebno je veoma pažljivo sagledati ovaj pokazatelj.

3.2.3 BCR

Indeks profitabilnosti ili korist-trošak ratio (BCR) predstavlja odnos sadašnje vrednosti budućeg novčanog priliva i sadašnje vrednosti budućeg novčanog odliva investicionog projekta.

Indeks profitabilnosti predstavljen je sledećom jednakošću:

$$BCR = \frac{\sum B(t)/(1+d)^t}{\sum C(t)/(1+d)^t}, \quad \text{gde je}$$

d – diskontna stopa

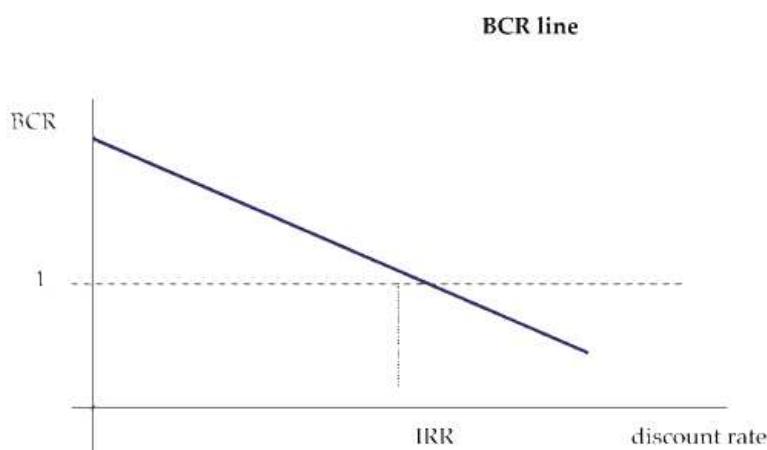
t – godina projekta

B(t) i C(t) – novčani prilivi i novčani odlivi u godini t.

Investicioni projekat je prihvatljiv ako je indeks profitabilnosti veći ili jednak 1.

Indeks profitabilnosti se grafički predstavlja pomoću BCR linije (Grafikon 4)

Grafikon 4: Indeks profitabilnosti



Izvor: Stojanovski Đ. (2009), *Ocena rentabilnosti i rizičnosti projektnog finansiranja*, Bankarstvo 5-6 2009, dostupno na [pregledano 30/10/2011]

¹³⁰ Stojanovski Đ. (2009), *Ocena rentabilnosti i rizičnosti projektnog finansiranja*, Bankarstvo 5-6 2009, dostupno na http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2009/5_6/B05-06-2009-Stojanovski.pdf [pregledano 30/10/2011]

Za niz vrednosti diskontnih stopa, BCR će biti veće od 1, a samim tim projekat će biti prihvatljiv. Za veće vrednosti diskontnih stopa BCR će biti manji od 1 i projekat će biti odbačen. Očigledno je da odluka da li će projekat biti prihvaćen zavisi od vrednosti diskontne stope koja će se primeniti pri odlučivanju.¹³¹

Sve tri pomenute metode, NPV, IRR i BCR, daju isti rezultat kada se sudi o prihvatljivosti projekata, tako da važi sledeće:

Za datu diskontnu stopu d ,

Ako je $BCR > 1$, onda je $NPV > 0$ i $IRR > d$, projekat se prihvata

Ako je $BCR < 1$, onda je $NPV < 0$ i $IRR < d$, projekat se odbacuje.¹³²

Indeks profitabilnosti, kao i IRR, ukazuje samo na relativni iskaz profitabilnosti, a ne daje informaciju o apsolutnom iznosu očekivanog novčanog doprinosa projekta. Zbog toga je NPV najbolji pokazatelj pri oceni investicionih projekata, pogotovo kada se razmatra više projekata od kojih treba izabrati onaj koji će biti prihvaćen.

3.2.4 Period otpate

Period otplate predstavlja broj godina koji je potreban da bi se povratilo početno ulaganje u projekat.

Ovaj kriterijum predstavlja odnos početnog ulaganja i godišnjih novčanih priliva. Ako je njegova vrednost manja od maksimalno prihvatljivog, projekat će biti prihvaćen.

Ponekad se posmatra i diskontovani period otplate, kao odnos početnog ulaganja i diskontovanih godišnjih novčanih priliva, jer se ovako u razmatranje uključuje dimenzija vremena, što daje verodostojniju procenu.

Nedostatak ove metode je što on ne posmatra projekat u celini, već samo do perioda otplate, pa ne može služiti za procenu profitabilnosti projekta.

3.2.5 Funkcionalni kriterijumi

Funkcionalni kriterijumi ocenjuju održivost projekta sa stanovišta likvidnosti i efekata promene značajnih pretpostavki za funkcionisanje projekta.

Likvidnost projekta znači da je projekat sposoban da u svakom momentu podmiri svoje dinarske i devizne obaveze, kako u periodu izgradnje, tako i u periodu eksploatacije projekta. Kako bi se utvrdilo da li je projekat likvidan formira se finansijski tok projekta, koji bi trebalo da pokaže da je projekat sposoban da u najvećem broju godina i kumulativno obezbedi likvidnost.

Održivost projekta se ocenjuje breakeven analizom i analizom osetljivosti.

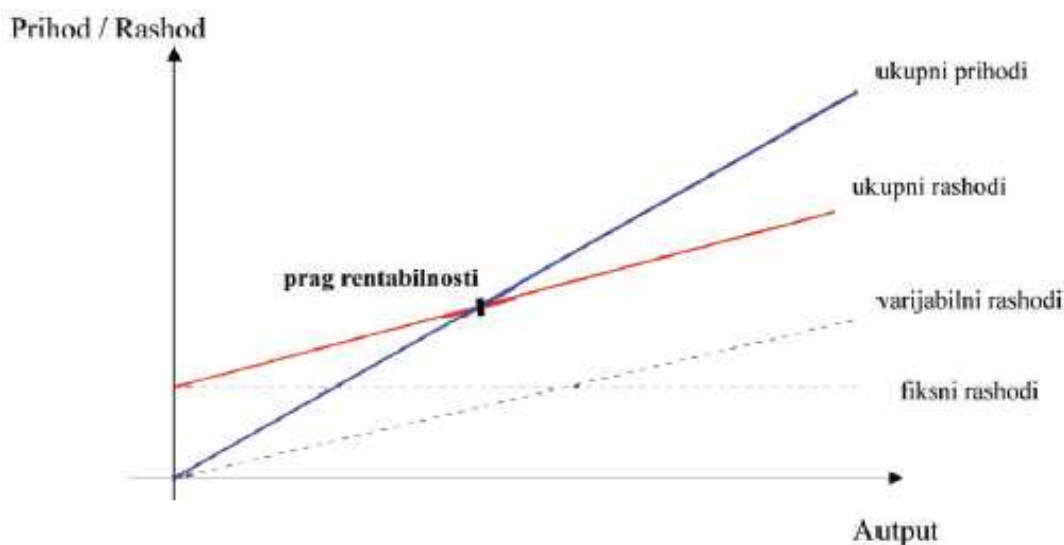
Breakeven analiza, odnosno analiza praga rentabilnosti utvrđuje minimalnu iskorišćenost kapaciteta pri kojoj projekat postaje rentabilan. Projekat postaje isplativ kada iskorišćenost

¹³¹ Stojanovski Đ. (2009), *Ocena rentabilnosti i rizičnosti projektnog finansiranja*, Bankarstvo 5-6 2009, dostupno na http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2009/5_6/B05-06-2009-Stojanovski.pdf [pregledano 30/10/2011]

¹³² Ibid

kapaciteta dostigne takav nivo da se prihodima ostvarenim tokom eksploatacije projekta pokrivaju rashodi, uključujući i rashode finansiranja.

Grafikon 5: Grafički prikaz praga rentabiliteta



Izvor: Stojanovski Đ. (2009), *Ocena rentabilnosti i rizičnosti projektnog finansiranja*, Bankarstvo 5-6 2009, dostupno na [pregledano 30/10/2011]

Analizom osetljivosti ispituje se uticaj izvesnih varijabli na rentabilnost projekta. Posmatraju se ključne varijable za funkcionisanje projekta, kao što su iskorišćenost kapaciteta, jedinične cene, varijabilni rashodi, fiksni rashodi i drugo.

Prilikom variranja varijabli posmatra se njihov uticaj na eliminacione kriterijume rentabilnosti, kao što su npr. NPV i IRR. Ukoliko se pokaže da promenom nekih varijabli projekat postaje nerentabilan, potrebno je odrediti verovatnoću ostvarivanja takvih događaja. Ako su pretpostavljeni događaji izvesni, odnosno ako je velika verovatnoća njihovog događanja, projekat se odbacuje.

U analizi osetljivosti posmatra se više mogućih scenarija, odnosno situacija sa različitim vrednostima ključnih varijabli. Pri tome scenario može biti jednofaktorski ili višefaktorski, odnosno posmatra se promena samo jedne varijable ili više varijabli istovremeno. U praksi se češće dešavaju promene više faktora odjednom, pa stoga je bolje analizu osetljivosti projekta vršiti višefaktorskim scenarijima.

3.3 Analiza rizika

Kada posmatraju i ocenjuju projekat kreditori nastoje da utvrde sve opasnosti koje mogu negativno uticati na finansijske karakteristike projekta.

Sve rizike je potrebno odrediti, kvantifikovati, sagledati mogućnosti njihovog smanjenja i naravno, ugraditi ih u cenu finansiranja.

Identifikovanje rizika podrazumeva neku vrstu studije izvodljivosti projekta. Kreditori često angažuju spoljne saradnike i stručnjake u cilju nezavisne procene izvodljivosti

projekta. U okviru studije izvodljivosti se radi ocena objektivnosti procene rashoda projekta i neto novčanih priliva.¹³³

Najbolji način za minimiziranje verovatnoće realizacije rizika je kontinuirano praćenje projekta. To podrazumeva da dužnik izveštava kreditora o svim važnim događajima i kontrolu računa preko kojih se projekat finansira. Dužnik teži većoj slobodi i fleksibilnosti, dok kreditor zahteva strogu kontrolu i upravljanje rizicima projekta, što ponekad dovodi do sukoba njihovih interesa.

Od mogućih opasnosti koje utiču na realizaciju i uspešnost projekta izdvajaju se sledeće:

- rizik nezavršetka projekta - kada projekat kasni, ima veće rashode od projektovanih ili u potpunosti propada
- rizik nedostatka inputa, odnosno korisnika proizvoda/usluga
- tržišni rizik – da li će biti dovoljan broj klijenata koji će po projektovanim cenama obezbediti potrebna novčane prilive za otplatu izvora finansiranja
- kreditni rizik – da li dužnik raspolaže resursima za završetak i eksploataciju projekta
- tehnički rizik – problemi u izgradnji ili funkcionisanju projektovanog objekta
- devizni i kamatni rizik – bitna je valuta i kamatna stopa koji mogu značajno uticati na rashode finansiranja, pa je najbolje ugovarati projektno finansiranje u valuti u kojoj se ostvaruje prihod
- politički rizik – nestabilnosti kao što su štrajkovi, nacionalizacija, ograničavanje kretanja kapitala
- rizik više sile – pojava poplava, zemljotresa, požara koji mogu ugroziti projekat.

¹³³ Stojanovski Đ. (2009), *Ocena rentabilnosti i rizičnosti projektnog finansiranja*, Bankarstvo 5-6 2009, dostupno na http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2009/5_6/B05-06-2009-Stojanovski.pdf [pregledano 30/10/2011]

4. Biznis plan

U svetu je značaj planiranja, predstavljanja budućeg projekta ili poslovanja u pisanoj formi, odnosno izrada Biznis planova prepoznat dosta davno. Kod nas se termin biznis plan, odnosno poslovni plan, koristi od nedavno, mada su, naravno, i u ranijem periodu kod nas rađeni planovi poslovanja.

Sredstvo kojim je moguće predvideti sva očekivana, pa i neočekivana kretanja u budućnosti koja će uticati na poslovanje, predstavlja biznis plan. Napraviti biznis plan znači jasno definisati ideju, prilike koje se žele iskoristiti, okruženje u kome će se poslovati, ljude koji će biti uključeni u poslovni proces i faktore neophodne za postizanje uspeha, odnosno ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Šta je biznis plan? Biznis plan predstavlja "putnu mapu" posla. To je poslovna ideja razrađena u svim neophodnim segmentima i testirana na papiru. Njime se utvrđuje i proverava finansijska sposobnost preduzeća ili banke da može uspešno tržišno poslovati, pod čime se podrazumeva: „potvrđivanje da za projektovanim novim proizvodom, odnosno proizvodima ili uslugama postoji tržišna potražnja, da se može obezbediti plasman na tržištu, pod konkurentnim cenama, ostvariti dobit i da je preduzeće ili banka sposobno da izvrši generisanje obezbeđenih finansijskih resursa za dugoročno uspešno i rentabilno poslovanje”.¹³⁴

U procesu izrade biznis plana, uspostavljanje okvira budućeg poslovanja i traženje odgovora koji vode ka ostvarivanju ideje može proizvesti veliki broj novih pitanja. Analiza koja će ponuditi odgovore na ovakva pitanja mora biti sastavni deo procesa pisanja biznis plana. Samo tako će se sagledati sve prepreke i izazovi u procesu ostvarivanja poslovne ideje.

Uploviti u vode samostalnog biznisa ili svoju ideju i entuzijazam predložiti mogućim investitorima, bez prethodnog osmišljavanja i kritičke procene poslovnog koncepta i svih njegovih elemenata, može se smatrati poslovnim avanturizmom, koji ne pruža velike garancije za uspeh.

Biznis plan danas je postao neophodan za svaku investiciju¹³⁵, pa tako ova konstatacija važi i za otvaranje hotela, bilo da se radi o njegovoj izgradnji, preuređenju ili promeni koncepcije u poslovanju.

4.1 Metodologija izrade

Prema tome, izrada biznis plana bi trebalo da predstavlja neophodnu pripremu za poslovanje, kojom će se nepristrasno prikazati sopstveni poslovni koncept, preispitati poslovna prilika u prisustvu konkurencije u datom okruženju, uz navođenje potrebnih faktora za uspeh i ljudi koji će realizovati izloženu poslovnu ideju.

¹³⁴ Grupa autora (2007), *Sadržaj i postupak izrade biznis plana*, FON, Beograd, str.4

¹³⁵ Kako napraviti biznis plan za hotel. U Savath.netu. Dostupno na <http://savath.net/kako-napraviti-biznis-plan-za-hotel> [pregledano 25.06.2011.]

Biznis plan nam pomaže da sagledamo sve izazove koji nas čekaju na putu realizacije neke poslovne ideje. On predstavlja plan budućih aktivnosti (u momentu pisanja). **Ovim dokumentom dokazujemo ekonomsku opravdanost investicionih ulaganja. Biznis plan omogućava da se utvrdi gde se trenutno nalazimo, u kom smeru želimo da se krećemo, i na koji način ćemo stići do cilja u relaizaciji ideje (projekta).**¹³⁶

Informacije i podaci prikazani u biznis planu moraju biti isitiniti i realni, jer se samo na taj način mogu sagledati prave šanse za uspešno poslovanje. Takođe, ovakav plan ukazuje na ozbiljnost, pa se može očekivati pozitivan stav investitora, a za menadžment i zaposlene može biti motivišući faktor koji će ih pokretati da ulože maksimalan napor za ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Principi Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja koje treba poštovati pri izradi završnih računa, mogu se primeniti i pri pisanju biznis plana, pa prema tome osnovne karakteristike kvalitetnog poslovnog plana su¹³⁷:

- Razumljivost (podrazumeva iskazivanje informacija na način da budu lako razumljive svim korisnicima),
- Relevantnost (podrazumeva da se u poslovnom planu prezentiraju informacije koje su važne za korisnika, odnosno koje mogu da utiču na donošenje poslovnih odluka),
- Opreznost (podrazumeva da se nedoumice u projekcijama kod cena, tržišnog učešća i dr. rešavaju izborom varijante koja će prouzrokovati lošiji finansijski rezultat, što se naziva principom restriktivnosti),
- Pouzdanost (podrazumeva zahtev za projekcijom podataka na osnovu verodostojnih informacija).

Različite grupe čitalaca u predstavljenom biznis planu tražice i pamtiće različite informacije prikazane u njemu. Sledeća tabela predstavlja prikaz pitanja na koja treba obratiti pažnju u poslovnom planu u zavisnosti od korisnika poslovnog plana:

Tabela 6: Pitanja na koja treba obratiti pažnju u poslovnom planu u zavisnosti od korisnika

KORISNIK	PITANJA KOJA TREBA NAGLASITI	PITANJA KOJA NE TREBA ISTICATI
Bankari	Novčani tok, aktiva (sredstva), stabilni rast	Brzi rast, konkurentsko tržište
Investitori	Brzi rast, potencijalno veliko tržište, upravljački tim	Aktiva (sredstva)
Strateški partneri	Sinergija, zaštićeni proizvodi	Pospešivanje prodaje, aktiva (sredstva)
Veliki kupci	Stabilnost, usluge	Brzi rast, konkurentsko tržište
Zaposleni	Sigurnost, mogućnost	Tehnologija
Specijalisti za spajanja i pripajanja	Ranija ostvarenja	Projekcije budućnosti

Izvor: Blagoje Paunović, Dimitraki Zipovski (2005), *Poslovni plan – vodič za izradu*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu

¹³⁶ Grupa autora (2007), *Sadržaj i postupak izrade biznis plana*, FON, Beograd, str.6

¹³⁷ Paunović B., Zipovski D. (2005), *Poslovni plan – vodič za izradu*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu

Prema tome, sadržaj, koncepcija i razradjeni detalji biznis plana, zavisiće od toga u kojoj fazi je poslovna ideja koja se prikazuje i kome je plan prevashodno namenjen. Treba imati na umu činjenicu da je biznis plan sredstvo kojim pokušavamo da pridobijemo zajmodavce, investitore, potencijalne partnere, stručnjake da nam se pridruže u ostvarivanju iznetih poslovnih poduhvata.

U literaturi se pominje da, uslovno govoreći, postoji onoliko metodologija izrade biznis planova koliko i finansijskih institucija. Metodologije koje su najčešće korišćene:

- tipični nemački model
- tipični američki model
- UNIDO (United Nation Industrial Development Organisation)
- Svetska banka (investicioni program)
- Fond za razvoj Republike Srbije
- metodologija za Start-up preduzeća¹³⁸

4.2 *Biznis plan za start-up preduzeća*

Kada se radi o novom preduzeću, prilikom izrade Biznis plana koristi se metodologija za start-up preduzeća. Prema tome, kako bi poslovna ideja bila na najbolji način predstavljena, kako bi obuhvatila neophodne pripremne radove i projektovani rezultat novog preduzeća Biznis plan sadrži sledeće segmente:

1. Rezime
2. Opis preduzeća
3. Misija i vizija preduzeća
4. Analiza tržišta i konkurencije
5. Poslovna strategija i proizvod/usluga
6. Poslovni proces
7. Menadžment
8. Finansijski plan
9. Rizici
10. Dodaci¹³⁹

Kratki rezime može biti ključni deo plana, koji za mnoge čitaoce čini polaznu i zadnju tačku pri donošenju odluka. Da bi ispunio njihove potrebe i očekivanja mora predstavljati sažetu prezentaciju poslovnog poduhvata koja će obuhvatiti sve ključne faktore potrebne za njegovo ostvarenje.

Opis preduzeća daje formalni pravni okvir u kome će se predloženi poduhvat realizovati.

Misiju i viziju preduzeća, poslovnu filozofiju i vrednosti koje se usvajaju trebalo bi saopštiti u nekoliko rečenica, kratko, kao u nekoj reklami, sa namereom da se čitaoci zainteresuju za izloženu ideju.

¹³⁸ Grupa autora (2007), *Sadržaj i postupak izrade biznis plana*, FON, Beograd, str.8

¹³⁹ Ibid, str.10

Analiza tržišta i konkurencije pruža prikaz poslovnog okruženja, sagledava stanje u posmatranoj grani, prisustvo konkurencije i njene karakteristike, predviđa mogućnosti tržišta i pronalazi prostor za realizaciju poduhvata.

Kroz analizu tržišta dolazi se do ciljnih segmenata, na osnovu kojih se definiše proizvod/usluga, njegove karakteristike koje preduzeće čine posebnim u odnosu na konkurenciju. Pored proizvoda/usluge, definišu se i ostali elementi marketing miksa, donosi marketing plan kojim se razrađuje strategija nastupa na tržištu i samog poslovanja.

Prilikom opisivanja poslovnog procesa navode se načini na koji se poslovni poduhvat ostvaruje, šta je to što će doprineti uspehu poslovanja. Entuzijazam koji je osnova samog poduhvata treba preneti na čitaoce, uz realnu procenu rizika koji se mogu pojaviti pri realizaciji.

Predstavljanje menadžmenta je značajan deo biznis plana, jer čitaoce upoznaje sa ljudima, njihovim kvalifikacijama, prethodnim iskustima, osobinama, koji će svojim znanjem i zalaganjem učiniti da se predloženi poslovni koncept realizuje. Bez pravih ljudi, nijedan jedinstveni koncept neće moći da se pretvori u stvarnost.¹⁴⁰

Finansijski plan je ključni odeljak vašeg biznis plana jer su u tom odeljku svi ostali delovi biznis plana - prilika, operativni plan, marketinški plan, menadžerski tim - prevedeni u očekivane finansijske rezultate.¹⁴¹ Potrebno je jasno navesti sve pretpostavke u predviđanju finansijskih rezultata i prikazati pro forma finansijske izveštaje koji će dati sliku o uspešnosti poduhvata: bilans uspeha, bilans stanja na određeni datum, izveštaj o novčanim tokovima.

U svakom poslovnom poduhvatu postoji realan rizik - rizik od neuspeha i moguća nagrada.¹⁴² Rizik da se sva uložena sredstva izgube je vrlo mali, baš kao i šansa za veoma visok prinos.¹⁴³ Niz finansijskih pokazatelja ukazuje na nivo rizika, pa ih je biznis planom potrebno proračunati. Takođe, potrebno je proceniti značaj promena polaznih pretpostavki na rezultate poslovanja i granice do kojih te promene neće uticati na isplativost predstavljene poslovne ideje.

Dodaci, kao zadnji odeljak biznis plana, mogu obuhvatati detalje iz finansijskog plana, specifikacije procesa proizvodnje/pružanja usluga, biografije članova menadžerskog tima. One pružaju dodatne informacije koje su izostavljene iz glavnog dela biznis plana zbog konciznosti izlaganja poslovne ideje.

¹⁴⁰ Sir L.A. (2007), *Edicija Džepni mentor: Kako da napravite biznis plan*, Data status, Beograd, str.72

¹⁴¹ Ibid, str.78

¹⁴² Ibid, str.84

¹⁴³ Ibid, str.85

5. Primena finansijskog menadžmenta na primeru osnivanja male porodične kompanije za pružanje usluga smeštaja turistima

Nakon sagledavanja osnovnih principa i metodologije izrade biznis plana za pokretanje biznisa, u ovom delu rada dat je praktičan primer izrade takvog biznis plana u kome je predstavljena ideja otvaranja malog porodičnog objekta za pružanje usluga smeštaja turistima – hostela.

Izrada biznis plana je formalizovana i zahteva detaljna obrazloženja svih predviđenih investicionih pozicija i stavki, kako bi se opravdala upotreba i korišćenje kreditnih sredstava.¹⁴⁴

Izrada ovakvog dokumenta u velikoj meri predstavlja primenu finansijskog menadžmenta obzirom da ukazuje na način i opravdanost realizovanja pojedinih projekata, odnosno korišćenja sredstava kompanije. Pri komponovanju finansijskog plana i rizika, najvažnijih komponenti biznis plana neposredno se koriste instrumenti finansijske analize kojim se predviđaju budući tokovi u kompaniji i analizira njihova opravdanost.

Međutim, sve informacije sadržane u ostalim delovima biznis plana na izvestan način određuju finansijsku sliku projekta. Na veličinu i strukturu projektovanih prihoda i troškova utiču tržišne prilike, ponuđen proizvod/usluga, strategija nastupa na tržištu, način obavljanja poslovnih aktivnosti, struktura i karakteristike kompanije i njen menadžment.

Prema tome, projekat otvaranja malog porodičnog hostela/objekta za pružanje usluga smeštaja, razrađen je do svih neophodnih segmenata i projektovan i proveren na papiru. Prikaz novog proizvoda-usluge, odnosno projekcija tržišne potražnje, konkurentnih cena i finansijskih rezultata preduzeća imaju svrhu da pomognu u obezbeđivanju investitora koji će uložiti svoja finansijskih sredstava i nekretnine kako bi se uspostavilo dugoročno uspešno i rentabilno poslovanje, koje će doneti koristi lokalnoj zajednici i poboljšati kvalitet življenja, odnosno obezbeđivanje kredita za pokretanje biznisa.

¹⁴⁴ Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.293

2.1 Rezime

Suština poslovne ideje otvaranja malog porodičnog hostela, objekta za pružanje usluga smeštaja turistima, predstavljena ovim biznis planom, prikazana je sledećom tabelom.

Tabela 7: Rezime poslovnog plana

1. Poslovni plan – naziv i sadržaj:	Pokretanje sopstvenog biznisa - otvaranje hostela, nakon adaptacije objekta u vlasništvu i nabavke opreme	
2. Investitor:	Petar Petrović, Beograd	
3. Lokacija:	Beograd, Voždovac	
4. Predračunska vrednost investicije:	Ukupna ulaganja	15.000 eur
	- u osnovna sredstva	5.530 eur
	- u obrtna sredstva	9.470 eur
5. Izvori finansiranja:	- sopstveni izvori	
	- tuđi izvori	15.000 eur
6. Namena kredita:	Adaptacija objekta	5.530 eur
	Nabavka opreme	9.470 eur
7. Početak ulaganja:	X 2011.godine	
8. Završetak ulaganja:	XII 2011.godine	
9. Ekonomski vek projekta:	10 godina	
10. Projektovani obim usluga:	Izdavanje soba/ležajeva po godini 365 dana	
	Cena noćenja/ležaja 10-20 eur	
	Prihod od izdatih ležajeva I godine	28.301 eur
	Dodatni prihod I godine	17.520 eur
	Ukupan prihod u I godini	45.871 eur
	Ukupno za 5 godina	270.590 eur
	Ukupan profit za 5 godina	27.416 eur
11. Finansijski pokazatelji:	- ekonomičnost: 1,13	
	- akumulativnost (ROA): 4,51	
	- neto rentabilnost prosečno za 5godina 10 %	
	- rentabilnost investicije 49,56%	
	- vreme povraćaja investicije – u trećoj godini	
12. Društvena opravdanost:	Zaposlenje 3 radnika za stalno Povremeno angažovanje dodatne radne snage	
13. Valuta:	1 € = 100 rsd	

2.2 Opis preduzeća

Poslovna ideja pružanja usluga smeštaja turistima u objektu u vlasništvu poslovaće kao samostalana preduzetnička radnja. U sledećoj tabeli dati su osnovni podaci o preduzetniku, nosiocu i investitoru poslovnog projekta.

Tabela 8: Osnovni podaci o preduzetniku

Ime i prezime:	Petar Petrović
Prebivalište:	Beograd
Broj lične karte:	L 12345
Lični broj:	1212987517152

U narednih mesec dana obaviće se registracija preduzetničke radnje (osnovni podaci prikazani u Tabeli 10), pri čemu sve troškove registrovanja preduzetnik sam finansira iz sopstvenih izvora.

Tabela 9: Podaci o preduzetničkoj radnji

Naziv radnje:	Hostel
Sedište radnje:	Beograd
Predmet poslovanja radnje- osnovna delatnost:	55.10 smeštaj . hoteli i sličan smeštaj
Početak rada radnje:	01.januar 2012.
Broj zaposlenih:	Tri stalno zaposlena

Sedište radnje nalazi se u objektu koji je ujedno i predviđen za obavljanje osnovne delatnosti, odnosno pružanje usluga smeštaja turistima.

Za uslugu smeštaja predviđena je porodična kuća u mirnom kraju, na Voždovcu, opremljena kompletnom infrastrukturom (struja, voda, kanalizacija, grejanje, telefon, kablovska TV, bežični internet). Kuća ima prizemlje i sprat, pri čemu su u prizemlju smešteni dnevni boravak, kuhinja, trpezarija, jedna mala soba i kupatilo. Na spartu se nalaze 3 sobe i veliko kupatilo. Korisna površina kuće je oko 170 m². Pored toga, kuća poseduje i garažu i podrumске prostorije.

Kuća je građena ortački, podeljena po vertikali i svako od suvlasnika ima svoj deo dvorišta. U dvorištu, koje je prekriveno travnjakom i drvećem uz ogradu, ozidan je roštilj i uređen prostor za baštensku garnituru.

Tržišna vrednost kuće, koja je sagrađena tokom 50tih godina, procenjuje se na oko 120.000 evra.

Realizacijom ideje pretvaranja ove kuće u smeštajni objekat za turiste biće otvorena tri nova radna mesta:

- jedan pripravnik – sam preduzetnik, na mestu menadžera i
- 2 zaposlena preko 50 godina, na mestu recepcionara.

Namera kompanije je da povremeno, po potrebi, angažuje mlade ljude kako bi svojim gostima omogućila da što bolje upoznaju Beograd i iskoriste svoje vreme provedeno u njemu.

2.3 Misija i vizija preduzeća

Osnovna misao koja je prisutna u svesti preduzetnika i nosioca ovog poslovnog projekta, od samog začetka ideje glasi:

Misija uslužnog sektora (hoteli i restorani) nije samo da ponude hranu i smeštaj, već da ponude gostoprimstvo.¹⁴⁵

Vođen ovako shvaćenom poslovnom filozofijom, postavljene su misija i vizija nove kompanije iz kojih proističu i osnovne vrednosti koje će se poštovati i razvijati u kompaniji.

2.3.1 Misija

Svi naponi kompanije biće okrenuti ka kvalitetnom ispunjavanju osnovnog cilja: zadovoljavanje potreba gostiju, kojima će prijatan ambijent, atmosfera i pažnja koja će im biti posvećena učiniti da se osećaju kao kod starih poznanika, kod kojih će jedva čekati da ponovo dođu.

Da bi to postigli, pored posvećenosti i profesionalnog, a ipak prisnog, odnosa stalno zaposlenih i gostiju, povremeno će se ovom malom kolektivu pridruživati i mladi ljudi koji će imati priliku, da kroz praksu ili neki drugi oblik angažovanja, podele svoj entuzijazam i znanje u poslovima pružanja turističkih usluga.

Zadovoljan korisnik je bitna pretpostavka za njegovu lojalnost, a to pak znači da on dolazi opet, preporučuje usluge i drugim potrošačima i doprinosi rastu prihoda kompanije i rastu profita.¹⁴⁶

Na ovaj način kompanija će doprineti kvalitetnijem razvoju turizma, zaštititi i unapređenju okoline, bržem zapošljavanju i poboljšanju kvaliteta rada.

2.3.2 Vizija

Težnja kompanije je da postane jedan on najposećenijih hostela u Beogradu, omiljena tačka zadržavanja na putovanjima studenata i mladih ljudi iz celog sveta.

Razvoj ponuđene usluge, uz stalno održavanje njene osnovne komponente – udobnog i čistog smeštaja, pratiće savremene trendove hotelijerske uslužne delatnosti. Ponuda dodatnih sadržaja: razgledanje grada, izleti, sportske aktivnosti, organizacija večernjeg provoda, odlazaka na koncerte, festivale u gradu i okolini, upotpuniće boravak budućih gostiju i doprineti da im boravak i otkrivanje Beograda ostanu kao nezaboravna uspomena.

¹⁴⁵ Bakić O. (2008), *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str.300

¹⁴⁶ Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.62

Postizanje zadovoljstva i prijatna iznenađenja za goste, postaće izvor dodatnih prihoda kompanije, doprinoseći njenom uspešnom poslovanju.

2.3.3 Osnovne vrednosti

Na svom putu ka jednom od najposećenijih hostela u Beogradu, vršeći svoju misiju, kompanija i svi članovi njenog malog kolektiva, stalni i pridruženi, imaće na umu sledeće:

- Gost je osnovni stub kompanije
Neprestano praćenje i sagledavanje potreba i želja gostiju potrebno je kako bi se postavile nove strategije u unapređivanju usluga koje se pružaju. Negovanje dugoročnih veze sa svojim gostima, njihovo poverenje i zadovoljstvo su garancija uspeha kompanije.
- Kvalitet usluge donosi prepoznavanje i uspeh
Naravno da gostii hostela očekuju udobno, čisto, mirno i bezbedno okruženje sa pouzdanim servisom. Ova kompanija će se usredsrediti na kvalitet u svim aspektima poslovanja - ne samo u domenu kvaliteta smeštaja, već i komunikacija, procesa rada, usluga i stvaranja pozitivnog i zdravog okruženja.
- Ljudi u kompaniji čine vitalnu snagu kompanije
Znanje, naporan rad, posvećenost i kreativnost svih ljudi ove kompanije predstavljaju osnovu za zadovoljenje potreba gostiju hostela i uspeh u poslu.

2.4 Analiza tržišta i konkurencije

Beograd je u prethodnih nekoliko godina bio centar brojnih političkih, kulturnih i sportskih skupova i manifestacija, kada ga je posetio veliki broj poslovnih ljudi, umetnika, sportista, kao i stranih turista. U vreme održavanja tih skupova najveći problem za organizatore bio je nedostatak smeštajnih kapaciteta, jer se u u prethodne dve decenije nije previše ulagalo u izgradnju novih hotela. U međuvremenu su postojeći hoteli, nekadašnji ponos prestonice, izgubili stari sjaj, zaostajući u kategorizaciji za svetskim standardima. Dolazak investitora i nova ulaganja najavljuju bolje dane za srpsko hotelijerstvo i turizam uopšte.

Da je ulaganje u hotelske smeštajne kapacitete u Beogradu dobar posao potvrđuje podatak da je Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD) kreditom od 8,5 miliona evra podržala izgradnju novog hotela i poslovnog centra na mestu starog mlina, pored mosta „Gazela“.¹⁴⁷

Ovakvo sagledavanje situacije o smeštajnim kapacitetima potvrđuje sledeća tabela (Tabela 10), koja prikazuje kretanje raspoloživih smeštajnih kapaciteta u periodu 2005-2009.godine u Srbiji. Zapaža se smanjenje kapaciteta u 2009.godini u odnosu na 2008.godinu i to samo u centralnoj Srbiji.

¹⁴⁷ Kredit EBRD za hotel i poslovni centar kod Gazele. U Blic Online. Dostupno na <http://www.blic.rs/Vesti/Beograd/228948/Kredit-EBRD-za-hotel-i-poslovni-centar-kod-Gazele> [pregledano 25.06.2011.]

Tabela 10: Smeštajni kapaciteti u Srbiji u periodu 2005-2009.godine

20.7. СМЕШТАЈНИ КАПАЦИТЕТИ ¹⁾ , 2005-2009.					ACCOMMODATION FACILITIES ¹⁾ , 2005-2009			
Република Србија / Republic of Serbia								
	укупно Total		централна Србија Central Serbia		Војводина Vojvodina		Косово и Метохија Kosovo and Metohija	
	собе Rooms	лежаји Beds	собе Rooms	лежаји Beds	собе Rooms	лежаји Beds	собе Rooms	лежаји Beds
2005	36644	86731	32694	77835	3950	8896	...	...
2006	37145	88598	33256	79831	3889	8767	...	...
2007	45009	112708	39551	99688	5458	13020	...	...
2008	46349	116182	40680	102749	5669	13433	...	...
2009	45356	112815	39212	98209	6144	14606	...	...

¹⁾ Стање 31. август.

¹⁾ As of 31 August.

¹⁾ Станје 31. август.

¹⁾ As of 31 August.

ТУРИЗАМ

TOURISM

Izvor: Republički zavod za statistiku Srbije

To ukazuje na potrebu otvaranja novih smeštajnih kapaciteta, što otvara šansu za uspešno poslovanje novoformiranog porodičnog hostela.

S druge strane, turistička kretanja, dolasci i noćenja turista imali su sličan trend. Svetska ekonomska kriza, koja se osetila u svim delovima sveta, uticala je i na smanjenje putovanja i potrošnje u turizmu. Krajem 2008. i tokom 2009.godine takva kretanja su izuzetno restriktivna. U 2010.godini zapaža se izvestan oporavak, pa su prognoze za naredni period umereno optimističke.

U Srbiji je tokom 2009.godine, prema podacima RZS-a za turizam¹⁴⁸, bilo oko 6,8 miliona noćenja, od čega je u administrativnim centrima ostvareno oko 19,9% noćenja. Beograd obuhvata 88% ostvarenih noćenja u administrativnim centrima.

Podaci pokazuju da od 18.504 raspoloživih ležajeva u administrativnim centrima Srbije, 53% ležajeva se nalazi u hotelima, dok je u hostelima 23%, što ih čini drugim najznačajnijim objektima za smeštaj turista. Budući da Beograd čini 85% ponude administrativnih centara, može se smatrati da ovakav zaključak u vezi smeštajnih kapaciteta važi i za Beograd.

Broj noćenja turista u Beogradu predstavlja oko 20% ukupnog broja noćenja ostvarenog na teritoriji Srbije, uz stalan, blagi porast ovog učešća u ukupnom turističkom prometu Srbije. Kada su u pitanju noćenja stranih turista, u Beogradu se ostvari preko 50% ovih noćenja.

Zapaža se da broj noćenja stranih turista raste brže od ukupnog broja noćenja (sa izuzetkom 2008.godine kada se zbog uticaja globalne ekonomske krize javlja pad u odnosu na prethodnu godinu). Pa i tokom 2009.godine, kada se uticaj krize prenosi i oseća i u Srbiji, dok ukupan broj noćenja turista beleži pad od skoro 8%, broj noćenja stranih turista raste 5% na celokupnoj teritoriju Srbije, dok je porast u centralnoj Srbiji još veći (oko 7%).

Optimističke prognoze i slabljenje uticaja ekonomske krize na turistička kretanja tokom 2010.godine u Beogradskom regionu potvrđuju podaci (Tabela 11) iz baze podataka RZS-a za turizam.¹⁴⁹ Dok na čitavoj teritoriji Srbije broj noćenja beleži pad, na teritoriji Beograda broj noćenja je uvećan za oko 11%.

¹⁴⁸ Statistički godišnjak Srbije 2010, (2010), Republički zavod za statistiku Srbije, Beograd, str. 331-342

¹⁴⁹ Baza podataka. U RZS-u. Dostupno na <http://www.stat.gov.rs> [pregledano 20.08.2011.]

Tabela 11: Noćenja turista u periodu januar 2010 - maj 2011.godine za Srbiju i Beograd

	REPUBLIKA SRBIJA			Beogradski region		
	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani
Noćenja turista - mesečni podaci [broj]						
2010/januar	339.640	267.449	72.191	63.313	27.154	36.159
2010/februar	335.644	257.588	78.056	81.947	32.699	49.248
2010/mart	393.835	302.104	91.731	91.727	35.950	55.777
2010/april	482.979	376.432	106.547	106.924	41.918	65.006
2010/maj	642.850	510.898	131.952	119.380	43.606	75.774
2010/jun	644.847	511.353	133.494	119.134	47.884	71.250
2010/jul	733.221	566.265	166.956	119.429	53.065	66.364
2010/avgust	803.781	637.509	166.272	123.200	54.734	68.466
2010/septembar	619.725	451.964	167.761	149.968	48.430	101.538
2010/oktobar	617.403	474.453	142.950	138.364	43.844	94.520
2010/novembar	390.125	292.892	97.233	102.726	39.667	63.059
2010/decembar	409.465	312.452	97.013	103.517	40.856	62.661
2011/januar	428.028	343.140	84.888	61.659	23.465	38.194
2011/februar	399.602	313.576	86.026	79.109	31.029	48.080
2011/mart	434.562	334.516	100.046	97.645	36.879	60.766
2011/april	524.780	399.622	125.158	111.854	38.793	73.061
2011/maj	714.480	544.872	169.608	145.669	44.973	100.696
2010	6.413.515	4.961.359	1.452.156	1.319.629	509.807	809.822
2009	6.761.715	5.292.613	1.469.102	1.186.867	374.064	812.803

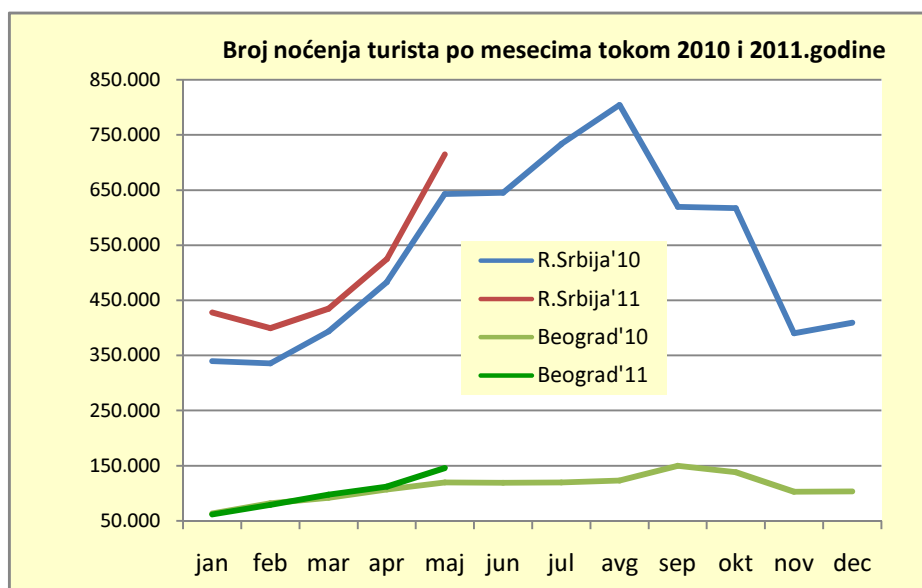
Izvor: <http://www.stat.gov.rs>, pregledano 20.08.2011.

Početkom 2011.godine (period januar-maj) broj noćenja turista na celoj teritoriji Srbije beleži nešto veći, a zatim umereniji porast u odnosu na isti period prethodne godine, tako da ukupan porast broja ostvarenih noćenja u ovom periodu iznosi 14%.

Beograd ima nešto umereniji rast za prvih 5 meseci 2011.godine od 7%, što se moglo i očekivati, obzirom da je oporavak od krize u regionu Beograda započet nešto ranije, još tokom 2010.godine.

Grafički prikaz ovakvih kretanja predstavljen je na grafikonu 6, koji ukazuje na još jednu karakteristiku turističkih kretanja u Srbiji, a to je sezonalnost. Dok ukupna turistička kretanja na teritoriji Srbije imaju izrazitu sezonalnost, sa vrhom u letnjim mesecima, turistička kretanja u regionu Beograda i pored izvesne sezonalnosti imaju ravnomerniji raspored tokom godine.

Grafikon 6: Noćenja turista u periodu januar 2010 - maj 2011.godine za Srbiju i Beograd



Izvor podataka: <http://www.stat.gov.rs>, pregledano 20.08.2011.

Svetska turistička organizacija (UNTWO), na osnovu dosadašnjih razvojnih tendencija daje predviđanja za međunarodni turizam. Tako se predviđa da će broj turista u međunarodnom turizmu u svetu povećavati po stopi od 4.1% prosečno godišnje do 2020.godine.¹⁵⁰ U pogledu regionalne strukture, predviđa se sporiji rast od svetskog proseka za region Evrope (3%) i Amerike (3,9%)¹⁵¹.

Obzirom da je u prvoj deceniji 21.veka, do momenta širenja uticaja svetske ekonomske krize 2008.godine, u Srbiji zabeležen prosečan rast broja noćenja turista od 2%, i na osnovu ohrabrujućih brojki s početka 2011.godine, može se predvideti dalji porast broja turista po nešto umerenijoj stopi od predviđanja UNTWO za Evropu.

Međunarodni turizam će se i dalje usmeravati prema tri osnovna pravca: toplim morima, planinskim turističkim centrima i velikim gradovima. Međutim, možemo predvideti da će se u okviru ova tri najvažnija segmenta događati strukturne promene: sporiji rast turističkog prometa usmerenog prema toplim morima (izuzev Mediterana i Kariba), a brz rast turističkog prometa usmerenog prema planinskim turističkim centrima i velikim gradovima, koji spajaju turističke, poslovne i kulturne sadržaje.¹⁵²

Beograd – grad kulture, Beograd – pun inspiracije, grad za sport i opuštanje, grad festivala i muzike, Beograd – najbolji noćni život i zabava u Evropi ... neiscrpan izvor energije. Sjaj Beograda na raskršću evropskog preporoda slavi bogatu mešavinu kulture, arhitekture, prirodne kombinacije orijentalnih strasti i evropske prefinjenosti.¹⁵³

¹⁵⁰ Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, str.14

¹⁵¹ Ibid, str.16

¹⁵² Ibid, str.18

¹⁵³ Beograd City Break. U Posetite Beograd. Dostupno na <http://www.tob.rs/sr-lat/citybreak.php?kat=2> [pregledano 20.08.2011.]

Izneta predviđanja, kao i naponi Turističke organizacije Beograda u osmišljavanju predstavljanja Beograda kao poželjne turističke destinacije, uključivanje u City Break ponudu unose optimizam u pogledu turističkih kretanja na teritoriju Beograda u narednom periodu.

Kada je reč o turističkoj ponudi, zadnji objavljeni podaci o stanju smeštajnih kapaciteta u Srbiji odnose se na 2009.godinu (Statistički godišnjak Srbije 2010). Prema tim podacima, na dan 31.avgusta u regionu Beograda na raspolaganju je bilo ukupno 15,5 hiljada ležajeva u svim smeštajnim objektima. Podaci o stepenu iskorišćenja ponuđenih smeštajnih kapaciteta nisu dostupni.

Kada ne bi bilo sezonalnosti u ponudi smeštajnih kapaciteta, zauzeće kapaciteta u regionu Beograda za 2009.godinu iznosilo bi 21%. Ako bi pretpostavili izvesnu sezonalnost u ponudi koja bi odgovarala kretanjima u tražnji smeštajnih kapaciteta, pri čemu se maksimalni kapaciteti tokom 4 letnja meseca u preostalom delu godine umanjuju za 30%, zauzeće kapaciteta bi dostiglo 26%.

Međutim, ovi pokazatelji nisu reprezentativni, pošto dinamika ponude smeštajnih kapaciteta tokom godine nije poznata. Pored toga, dinamika, odnosno sezonalnost u ponudi po različitim vrstama smeštajnih kapaciteta nije ista. Na primer, kada su u pitanju hosteli, sezonalnost mora biti više izražena, jer objekti poput studenskih i učeničkih domova služe kao smeštajni kapaciteti samo tokom letnjeg raspusta.

U Beogradu je tokom 2010.godine poslovalo oko šezdesetak hostela¹⁵⁴, kapaciteta uglavnom od 15-25 ležajeva, smeštenih većinom na području centra grada i u blizini železničke i autobuske stanice. U sledećoj tabeli (Tabela 13) prikazane su lokacije i karakteristična ponuda par beogradskih hostela, koji ujedno predstavljaju tipičnu ponudu ove vrste smeštaja u Beogradu.

¹⁵⁴ Hosteli. U Posetite Beograd. Dostupno na <http://www.tob.rs/sr-lat/citybreak.php?kat=2>, [pregledano 25.06.2011.]

Tabela 12: Tipična ponuda beogradskih hostela

Hostel	Adresa	Broj kreveta	Cena po krevetu	Dodatne usluge
Hostel Captain	Kapetan Misina 16	18	15 - 30 €	internet, kablovska, besplatni čaj i kafa, topla voda 24h, recepcija 9-23h, niz drugih usluga
Hostel Jasmin	Karadjordjeva 69	20	10 - 22 €	internet, kablovska, besplatni čaj i kafa, topla voda 24h, recepcija 0-24h, niz drugih usluga
Crossroad Hostel	Gospodar Jevremova 41	5	20 - 30 €	internet, kablovska, besplatni čaj i kafa, topla voda 24h, recepcija 10-24h, niz drugih usluga
Hostel Lucy	Mileševska 63	30	12 - 20 €	internet, topla voda 24h, recepcija 7-24h

Izvor: <http://www.portal-srbija.com>, pregledano 25.06.2011.

Ponudu hostela u Beogradu u odnosu na druge evropske gradove karakteriše nešto viši nivo usluge, tako da oni pre predstavljaju male hotele, a ne hostele. Usluga smeštaja u hostelima je nešto skromnija, što je i praćeno povoljnom cenom.

Prednost koju pruža lokacija postojećih hostela u odnosu na novu kompaniju, koja se nalazi van centra grada, može se nadomestiti drugim vrednostima. Pa, čak i sam nedostatak, udaljenost, može se pretvoriti u prednost. Dalje od centra, znači dalje od buke, opasnosti od uznemiravanja, šansa za upoznavanje porodičnog života na periferiji, načine urbanizacije kojima mladi svoj kraj uklapaju u sliku velegrada u kome žive.

Brojni mladi ljudi, turisti, pre svega iz inostranstva, moći će u prijatnom ambijentu novog hostela da nađu osveženje i predah od svojih avantura. Na manje od 5km od centra grada dostupni su im i obilasci i upoznavanje starog jezgra grada, provod u kafićima u centru, starom boemskom kraju, ali i spuštanje na reku, sportski objekti, izletišta, zelene oaze grada.

2.5 Poslovna strategija i proizvod/usluga

Opređenje da se otvori ovakav objekat za pružanje usluga smeštaja turista, hostela, predstavlja izraz izvršene segmentacije tržišta.

Tradicionalno, ovakav smeštaj namenjen je pre svega sledećim kategorijama turista:

- Studentima i tinejdžerima
- Mladim zaposlenim ljudima
- Svima koji imaju skroman budžet, ali želju za putovanjem, upoznavanjem drugih krajeva ili prijatnim predahom od svakodnevice

Pomenute grupe turista se obično ne zadržavaju dugo na jednom mestu i za svoja skromna novčana sredstva ne očekuju luksuz, već sigurno i čisto prenoćište.

Proizvod kompanije, odnosno usluga koju će pružati osmišljena je prema izabranom segmentu turista. Osnovna komponenta usluge, usluga smeštaja, pružiće turistima sigurno utočište posle napornog putovanja, razgledanja i provoda u gradu. Prostrane, svetle sobe, opremljene novim nameštajem, čisto kupatilo sa toplom vodom bez obzira u kom trenutku se vrate/dođu u hostel, dnevni boravak gde je moguće opuštanje uz druženje sa drugim gostima, gledanje TV-a, korišćenje kompjutera. Besplatno korišćenje bežičnog interneta je sastavni deo usluge. Dvorište i bašta su, takođe, na raspolaganju gostima.

Dopunski elementi ponude su ono što će ovaj mali porodični hostel izdvojiti od ovakvih sličnih objekata u gradu. Osmišljavanje provoda, pomoć u otkrivanju grada u koji su doputovali, pružaće im njihovi vršnjaci, mladi ljudi, studenti ili diplomirani stručnjaci iz oblasti turizma koji će biti angažovani kako bi pokazali svoje znanje, umešnost i entuzijazam. Tako će se stvarati nezaboravne uspomene. Organizovaće se izleti, razgledanje grada biciklom, obilazak beogradskih parkova, druženja, turisti će se uključivati u sportska lokalna zbivanja i život u komšiluku. Osetiće pripadnost ovom malom kolektivu, poželeeće da još koji put dođu, svima će ga preporučivati.

Strategija cena smeštaja je izjednačavanje sa konkurencijom, kako bi bili što bolji izgledi za uspešno poslovanje, odnosno ostvarivanje projektovane popunjenosti kapaciteta.

Što se tiče ostalih elemenata marketing miksa, promocije i kanala prodaje, prisutno je potpuno okretanje internetu i direktnoj prodaji. Sopstveni web sajt koristiće se za pružanje informacija o trenutnim akcijama i događajima, rezervacije i plaćanje usluga. Prisustvo na socijalnim mrežama, kao najnoviji vid komunikacije, takođe je predviđeno.

Sledeći koraci, prikazani u tabeli (Tabela 13), ukratko opisuju put kojim će kompanija ići u osvajanju tržišta:

Tabela 13: Marketing plan kompanije

Cilj	Strategija	Aktivnosti	Rok
Osposobljavanje kuće za pružanje usluga smeštaja	Adaptacija i nabavka opreme	Konkurisanje za kredit, tenderi za izbor firme za izvršenje radova i nabavku opreme	Tri mesca
Promotivna akcija pozicioniranja	Istovremeno sa adaptacijom objekta potencijalnim turistima se pruža slika o kompaniji	Kreiranje web sajta, otvaranje profila na društvenim mrežama	Tri meseca
Stvaranje imidža	Neprestan kontakt sa gostima, osluškivanje njihovih potreba i želja	Održavanje web sajta i profila, pregledanje komentara i primedbi, odgovaranje na pitanja	Neograničen
Stvaranje brenda	Standardizacija ponude, zaštita osmišljenih koncepata pružanja dodatnih usluga	Definisanje pravila u poslovanju, donošenje kodeksa ponašanja osoblja, kreiranje programa boravka	Neograničen

2.6 Poslovni proces

Svakodnevni raspored poslovnih aktivnosti biće usmeren na postizanje misije kompanije, odnosno zadovoljavanje potreba i želja gostiju. Zaposleni u kompaniji trudiće se da maksimalno izađu u susret gostima, ostvare ono što su gosti zamislili, na nenametljiv i prirodan način. To podrazumeva sledeće:

- Gostima će biti obezbeđen mir potreban za odmor i predah u periodima od 22-07h i 14-17h
- Ukoliko neko od gostiju želi u tom periodu neke druge aktivnosti, pronaći će se kompromisno rešenje kojim će biti zadovoljni svi gosti
- Sobe i sve prostorije svakodnevno će biti čišćene
- Posteljina će se menjati svaki dan
- Recepcija je dežurna 24h
- Dodatne usluge koje zahteva gost biće opslužene u najkraćem mogućem roku uz postizanje traženog kvaliteta
- Gostima će se nuditi sadržaji, osmišljeni u kompaniji, koji će doprineti upoznavanju Beograda i okoline i prijatnom boravku gostiju
- Odnos zaposlenih i gostiju biće srdačan, neposredan, ali profesionalan, pri čemu je gost u centru pažnje i sve je okrenuto ka njemu
- Prilikom obavljanja poslova u kompaniji, vodiće se računa i radiće se na unapređenju zaštite čovekove okoline (održavanje prirodnog ambijenta kraja u kome se nalazi hostel, recikliranje otpada, učešće gostiju u "zelenim" akcijama)
- Pružaće se šansa mladim ljudima koji se školuju za obavljanje poslova u turizmu, da angažmanom u ovoj kompaniju steknu potrebno iskustvo

2.7 Menadžment

Obzirom da se radi o maloj kompaniji sa svega tri zaposlena, menadžment predstavlja jedan čovek – preduzetnik na mestu menadžera, direktora kompanije.

Gospodin Petar Petrović je mlad čovek, bez radnog iskustva, kome bi ovo bilo prvo zaposlenje. Znači, poseduje hrabrost da sopstvenuu sudbinu uzme u svoje ruke i spreman je da se u hotelijerskoj delatnosti dokaže kao čovek od ideje, vredan i posvećen postavljenom cilju. Potrebne osnove o poslovanju u turizmu stekao je na Univerzitetu Singidunum, gde je diplomirao na FTTHM-u 2010.godine i odmah upisao Master studije na istom Univerzitetu.

Treba napomenuti da su, obzirom da se radi o porodičnom poslovnom poduhvatu, ostali zaposleni u kompaniji roditelji Petra Petrovića, koji podržavaju svoga sina ulažući sopstvenu imovinu (prenosom vlasništva na sina) u realizaciju njegove poslovne ideje. S druge strane, oni, obzirom na svoje godine i prethodno radno iskustvo, poseduju određenu dozu opreza koja u pojedinim situacijama može biti potrebna.

2.8 Finansijski plan

Finansijske projekcije urađene su na osnovu procene tržišta pružanja usluga smeštaja turistima, uz sledeće pretpostavke:

- Svi proračuni su iskazani u evrima, obzirom da i traženi kredit ima deviznu klauzulu
- Cene usluga i jedinični troškovi su nepromenjeni u posmatranom periodu, pretpostavljajući relativnu stabilnost monetarnih i finansijskih tokova
- Realizacija predviđenih ulaganja planira se odmah nakon odobravanja kredita
- Otvorenost smeštajnog objekta tokom čitave godine, 365 dana
- Planirani obim pružanja usluga smeštaja predviđen je uz popunjenost kapaciteta od 57% prve godine, uz blagi porast, tako da će na kraju posmatranog perioda iznositi 71%.
- Struktura ostvarenog korišćenja ponuđenih soba, različitih po karakteristikama i cenama, nepromenjena je u posmatranom periodu

struktura gostiju	100.0%
public soba	60.0%
private soba 2 osobe	6.0%
private soba 3 osobe	18.0%
private soba 4 osobe	16.0%

- Cene ponuđenih soba (uključen PDV, bez boravišne takse)

cene smeštaja	€
cena kreveta u public	10
cena kreveta private 2 osobe	20
cena kreveta private 3 osobe	15
cena kreveta private 4 osobe	12

2.8.1 Izvor sredstava

Da bi se realizovala ideja otvaranja porodičnog hostela, potrebna su izvesna sredstva kojima će se kuća u vlasništvu adaptirati za te potrebe i kojima će se nabaviti potrebna oprema.

Potrebna sredstva obezbediće se iz "start-up" kredita za preduzetnike Fonda za razvoj Republike Srbije. Uslovi korišćenja ovih kreditnih sredstava su sledeći:

- Visina sredstava: 15.000 €
- Rok otplate: 5 godina
- Grejs period: 1 godina
- Kamatna stopa: 3%
- Način otplate: tromesečni anuiteti.

Plan otplate kredita prikazan je sledećom tabelom.

Tabela 14: Plan otplate kredita

GODINA	OTPLATA	KAMATA	ANUITET
I godina	0	450	450
II godina	3,584	410	3,994
III godina	3,692	301	3,994
IV godina	3,804	189	3,994
V godina	3,920	74	3,994
UKUPNO	15,000	1,424	16,424

2.8.2 Finansijski izveštaji

Nakon obezbeđenja sredstava iz kredita, adaptacije objekta i nabavke opreme iz sredstava tog kredita, objekat će biti spreman za obavljanje delatnosti pružanja usluga smeštaja turistima.

Prema iznetim pretpostavkama uslova poslovanja napravljene su projekcije rezultata poslovanja u periodu od 5 godina, na osnovu kojih će moći da se oceni opravdanost i uspešnost investiranja u realizaciju ove poslovne ideje.

Pro forma bilans uspeha, bilans stanja i tokovi gotovine prikazani su u tabelama 15-17.

Tabela 15: Bilans uspeha kompanije

POZICIJA	I god	II god	III god	IV god	V god
A. PRIHODI I RASHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA					
I. POSLOVNI PRIHODI (202+203+204-205+206)	45,821	51,548	53,191	59,102	60,927
1. Prihodi od prodaje	28,301	31,838	31,838	35,377	35,377
2. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe					
3. Povećanje vrednosti zaliha učinaka					
4. Smanjenje vrednosti zaliha učinaka					
5. Ostali poslovni prihodi	17,520	19,710	21,353	23,725	25,550
II. POSLOVNI RASHODI (208 do 212)	41,424	45,831	46,339	51,691	53,419
1. Nabavna vrednost prodate robe	5,986	8,081	8,081	8,979	8,979
2. Troškovi materijala	2,875	3,075	3,075	3,767	3,767
3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	18,240	20,352	20,352	22,080	23,808
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	3,149	3,149	3,149	3,149	3,149
5. Ostali poslovni rashodi	11,173	11,173	11,682	13,716	13,716
III. POSLOVNI DOBITAK (201 – 207)	4,398	5,718	6,851	7,411	7,508
IV. POSLOVNI GUBITAK (207 – 201)					
V. FINANSIJSKI PRIHODI					
VI. FINANSIJSKI RASHODI	450	410	301	189	74
VII. OSTALI PRIHODI					
VIII. OSTALI RASHODI					
IX. DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA (213-214+215-216+217-218)	3,948	5,308	6,550	7,222	7,435
X. GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA (214-213-215+216-217+218)					
(C)Porez na dobit	395	531	655	722	743
1.Poreski rashod perioda	395	531	655	722	743
2.Odloženi poreski rashod perioda					
3.Odloženi poreski prihod perioda					
(D)Isplaćena lična primanja poslodavcu					
(E)PROFIT	3,553	4,777	5,895	6,500	6,691
(F)ND koji pripada manjinskim akc.					
(G)ND koji pripada vlasnicima matič.prav.lica.					
(H)Zarada po akciji					
1.Osnovna zarada po akciji					
2.Umanjena zarada po akciji					

Tabela 16: Bilans stanja na dan 31.decembar

POZICIJA	I god	II god	III god	IV god	V god
AKTIVA					
A. STALNA IMOVINA (002+003+004+005+009)	131,851	128,701	125,552	122,403	119,254
I. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL					
II. GOODWILL					
III. NEMATERIJALNA ULAGANJA					
IV. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (006+007+008)	131,851	128,701	125,552	122,403	119,254
1. Nekretnine, postrojenja i oprema	131,851	128,701	125,552	122,403	119,254
2. Investicione nekretnine					
3. Biološka sredstva					
V. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (010+011)					
1. Učešća u kapitalu					
2. Ostali dugoročni finansijski plasmani					
B. OBRTNA IMOVINA (013+014+015)	15,902	11,905	17,257	23,242	29,162
I. ZALIHE		860	860	1,000	1,000
II. STALNA SREDSTVA NAMENJENA PRODAJI I SREDSTVA POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA					
III. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (016+017+018+019+020)	15,902	11,045	16,397	22,242	28,162
1. Potraživanja					
2. Potraživanja za više plaćen porez na dobitak					
3. Kratkoročni finansijski plasmani					
4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	15,902	11,045	16,397	22,242	28,162
5. Porez na dodatnu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja					
IV. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA					
V. POSLOVNA IMOVINA (001+012+021)	147,753	140,606	142,809	145,644	148,416
G. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA					
D. UKUPNA AKTIVA (022+023)	147,753	140,606	142,809	145,644	148,416
DJ. VANBILANSNA AKTIVA					

Tabela 16: Bilans stanja na dan 31.decembar, nastavak

POZICIJA	I god	II god	III god	IV god	V god
PASIVA					
A. KAPITAL (102+103+104+105+106-107+108-109-110)	123,553	128,330	134,225	140,725	147,416
I. OSNOVNI KAPITAL	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
II. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL					
III. REZERVE					
IV. REVALORIZACIONE REZERVE					
V. NEREALIZOVANI DOBICI PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI					
VI. NEREALIZOVANI GUBICI PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI					
VII. NERASPOREĐENI DOBITAK	3,553	8,330	14,225	20,725	27,416
VIII. GUBITAK					
IX. OTKUPLJENE SOPSTVENE AKCIJE					
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE (112+113+116)	24,200	12,276	8,584	4,920	1,000
I. DUGOROČNA REZERVISANJA					
II. DUGOROČNE OBAVEZE (114+115)	15,000	11,416	7,724	3,920	0
1. Dugoročni krediti	15,000	11,416	7,724	3,920	0
2. Ostale dugoročne obaveze					
III. KRATKOROČNE OBAVEZE (117+118+119+120+121+122)	9,200	860	860	1,000	1,000
1. Kratkoročne finansijske obaveze	9,200				
2. Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje se obustavlja					
3. Obaveze iz poslovanja		860	860	1,000	1,000
4. Ostale kratkoročne obaveze i pasivna vremenska razgraničenja					
5. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda					
6. Obaveze po osnovu poreza na dobitak					
V. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE					
G. UKUPNA PASIVA (101+111+123)	147,753	140,606	142,809	145,644	148,416
D. VANBILANSNA PASIVA					

Tabela 17: Tokovi gotovine

Naziv	Nulta god	I god	II god	III god	IV god	V god
UKUPNI PRIMICI	15,000	45,821	51,548	53,191	59,102	66,181
Ukupan prihod		45,821	51,548	53,191	59,102	60,927
Izvori finansiranja	15,000	0	0	0	0	0
sopstveni izvori						
tuđi izvori	15,000					
Ostatak vrednosti projekta	0	0	0	0	0	5,254
osnovna sredstva						5,254
obrotna sredstva						0
UKUPNI IZDACI	15,000	38,669	46,796	47,537	53,068	54,933
Vrednost investicije	15,000					
osnovna sredstva	5,530					
obrotna sredstva	9,470					
Poslovni rashodi bez amortizacije		38,275	42,681	43,190	48,542	50,270
Porez na dobit		395	531	655	722	743
Obaveze otplata kredita		0	3,584	3,692	3,804	3,920
NETO PRIMICI	0	7,152	4,752	5,653	6,034	11,248

2.8.3 Ekonomičnost projekta

Ekonomičnost je pokazatelj koji govori da li projekat ima pozitivne efekte prihoda u odnosu na rashode.

Ekonomičnost ovog projekta iznosi 1,13, pa pošto je veća od 1, znači da je projekat ekonomičan, odnosno isplativ.

2.8.4 Akumulativnost projekta

Akumulativnost projekta predstavlja ocenu dobiti u odnosu na odgovarajuća sredstva. Koristi se nekoliko pokazatelja, koji za ovaj projekat imaju sledeće vrednosti:

Prinos na ukupna sredstva	4,51%
Prinos na sopstvena sredstva	4,54%
Neto rentabilnost	10,98%
Stopa rentabilnosti investicije	49,56%

Na osnovu ovih pokazatelja može se konstatovati da projekat ima zadovoljavajuću akumulativnost.

2.8.5 Vreme vraćanja investicije

Na osnovu odnosa vrednosti investicije i projektovane dobiti izračunato je vreme vraćanja investicije. Povraćaj investicije se očekuje za period od 2 godine i 3 meseca.

2.8.6 NPV i IRR investicije

Dinamički kriterijumi rentabilnosti, koji se najčešće koriste kod ocene investicionih projekata, posmatraju rentabilnost projekta kroz vreme. Neto sadašnja vrednost (NPV) i interna stopa povrata (IRR) predstavljaju eliminacione kriterijume za ocenu, odnosno oni ukazuju na minimum isplativosti projekta i ukoliko nisu ispunjeni projekat bi trebalo odbaciti kao neprofitabilan.

Pokazatelji dinamičke rentabilnosti za posmatrani projekat, neto sadašnja vrednost NPV i interna stopa prinosa IRR, prikazani su u sledećoj tabeli.

Tabela 18: NPV i IRR za period od 5 godina

0 god	I god	II god	III god	IV god	V god	NPV	IRR
-15.000	7.152	8.336	9.346	9.839	15.168	30.179	50,72%

Iz tabele se vidi, da izvedena NPV pri 3% i očekivanom neto novčanom toku iznosi 30,179 dok IRR iznosi 50,72%. Prema tome, projekat ispunjava eliminacione kriterijume rentabilnosti.

Analizom osetljivosti razmatraće se uticaj promene projektovanih priliva i odliva na rezultate poslovanja. Variranjem prihoda i troškova $\pm 20\%$ u koracima od po 4% posmatraće se promene NPV i IRR, kako bi se utvrdilo da li neki nepredviđeni događaji koji dovode do promene prihoda / troškova utiču na perspektivu projekta, odnosno njegovu isplativost.

2.8.7 Društvena opravdanost projekta

Realizacijom ovog projekta otvoriće se 3 nova radna mesta, jedno za pripravnika, a 2 za osobe starije od 50 godina, koje su, privatizacijom prethodnih kompanija u kojima su bile zaposlene, ostali bez posla.

Pored toga, zamišljeno je da kompanija predstavlja poligon za sticanje iskustva i profesionalno usavršavanje osoba školovanih i profesionalno opredeljenih za rad u turizmu.

Kompanija u svom poslovnom programu ima naglašenu ekološku funkciju, što svakako govori o njenoj društvenoj odgovornosti.

2.8.8 Zaključna ocena projekta

Posmatrajući rezultate ocene predloženog projekta otvaranja porodičnog hostela (tačke 2.8.3 – 2.8.7) može se zaključiti sledeće:

- Projekat je ekonomičan
- Akumulativnost projekta je zadovoljavajuća
- Vreme vraćanja investicije je relativno kratko
- Projekat ispunjava eliminacione kriterijume rentabilnosti
- Prisutna je društvena opravdanost projekta

Prema tome, predložena poslovna ideja je opravdana, kako sa ekonomskog, tako i sa društvenog aspekta.

2.9 Rizici

U svakom poslovnom poduhvatu postoji realan rizik. Bez obzira koliko objektivno i oprezno postavimo pretpostavke, ulazne elemente za proračun, u stvarnosti postoji opasnost od odstupanja od ovih veličina. Zbog toga je potrebno uraditi analizu osetljivosti projekta, sagledati u kojoj meri je projekat otporan na promene i do kada ostaje isplativ.

Analiza prelomne tačke rentabilnosti daje trenutak u kome posao postaje profitabilan. Prema tome, ona definiše minimalno korišćenje kapaciteta ili minimalnu jediničnu cenu usluge po kojima se mora poslovati da se ne bi ostvario gubitak u poslovanju.

Sledećom tabelom prikazano je kako mora da se kreće popunjenost kapaciteta tokom pet godina, perioda otplate kredita, da bi se ostvarivala dobit.

Tabela 19: Prelomna tačka rentabilnosti poslovanja

Obračun prelomne tačke	I god	II god	III god	IV god	V god
prihod - var.trošak	34,495	37,927	39,258	43,760	45,585
prihod - var.trošak / jedinici	11.81	11.55	11.95	11.99	12.49
fiksni trošak	30,098	32,407	32,407	36,349	38,077
prelomna tačka	2,548	2,807	2,712	3,032	3,049
minimalna popunjenost	0.50	0.55	0.53	0.59	0.60

Analiza osetljivosti razmatra uticaj promene projektovanih priliva i odliva na rezultate poslovanja. Variranjem priliva i odliva $\pm 20\%$ u koracima od po 4% posmatra se promena NPV i IRR, kako bi se utvrdile granice unutar kojih poslovanje ostaje profitabilno. Takođe se posmatra uticaj promene diskontne stope na pomeranje ovih granica, pa je razmatran i slučaj promene diskontne stope sa 3%, na 5%, odnosno 7%.

Sledećom tabelom (Tabela 20) prikazani su dobijeni rezultati.

Tabela 20: Osetljivost NPV i IRR na relativne promene priliva i odliva

stopa promene	NPV						IRR	
	d = 3%		d = 5%		d = 7%			
%	odlivi	prilivi	odlivi	prilivi	odlivi	prilivi	odlivi	prilivi
80	71.414	-20.092	66.304	-19.940	61.640	-19.794	106,54%	-21,65%
84	63.167	-10.037	58.528	-10.467	54.295	-10.853	95,71%	-18,44%
88	54.920	17	50.752	-994	46.949	-1.911	84,76%	3,03%
92	46.673	10.071	42.976	8.478	39.604	7.031	73,65%	20,53%
96	38.426	20.125	35.200	17.951	32.259	15.972	62,33%	36,16%
100	30.179	30.179	27.424	27.424	24.914	24.914	50,72%	50,72%
104	21.932	40.233	19.648	36.897	17.569	33.856	38,72%	64,63%
108	13.685	50.287	11.872	46.370	10.224	42.797	26,12%	78,10%
112	5.438	60.341	4.096	55.843	2.879	51.739	12,64%	91,26%
116	-2.809	70.395	-3.679	65.315	-4.466	60.681	-2,31%	104,22%
120	-11.056	80.450	-11.455	74.788	-11.811	69.623	-19,96%	117,01%

Utvrđeno je da promenom priliva ili odliva unutar granica $\pm 20\%$ može doći do situacije u kojoj projekat prestaje da bude isplativ, odnosno kada neto sadašnja vrednost projekta postaje negativna.

Interna stopa prinosa pokazuje iste rezultate, budući da pri istim promenama priliva i odliva dostiže vrednost ispod 3%.

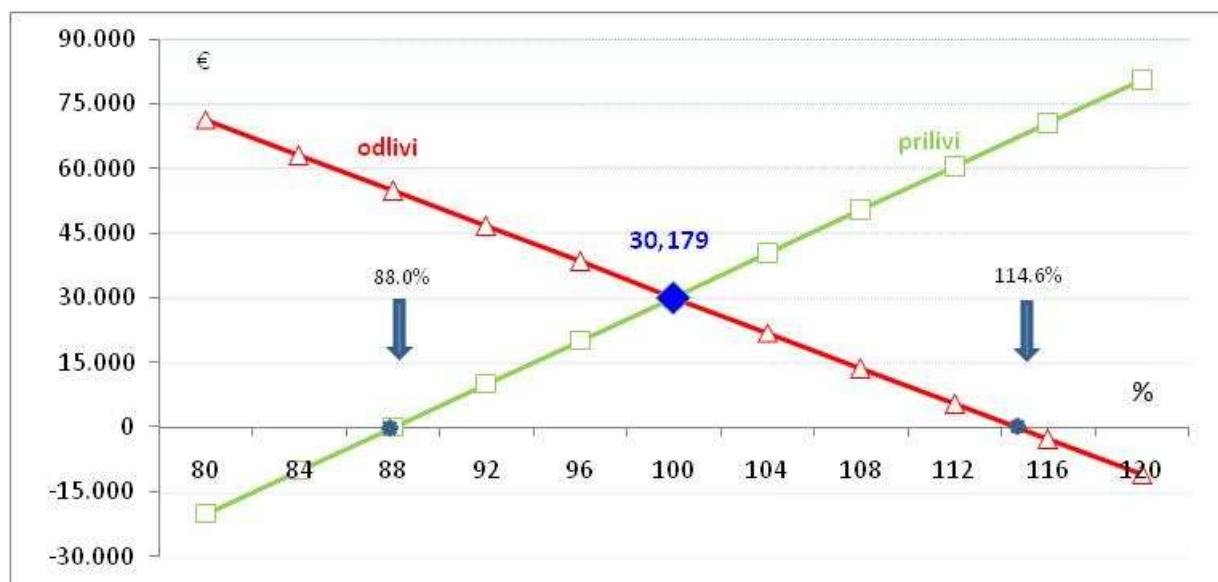
Za vrednost diskontne stope $d=3\%$, projekat postaje neisplativ pri smanjenju priliva za 12.0% ili pri povećanju odliva za 14.6%.

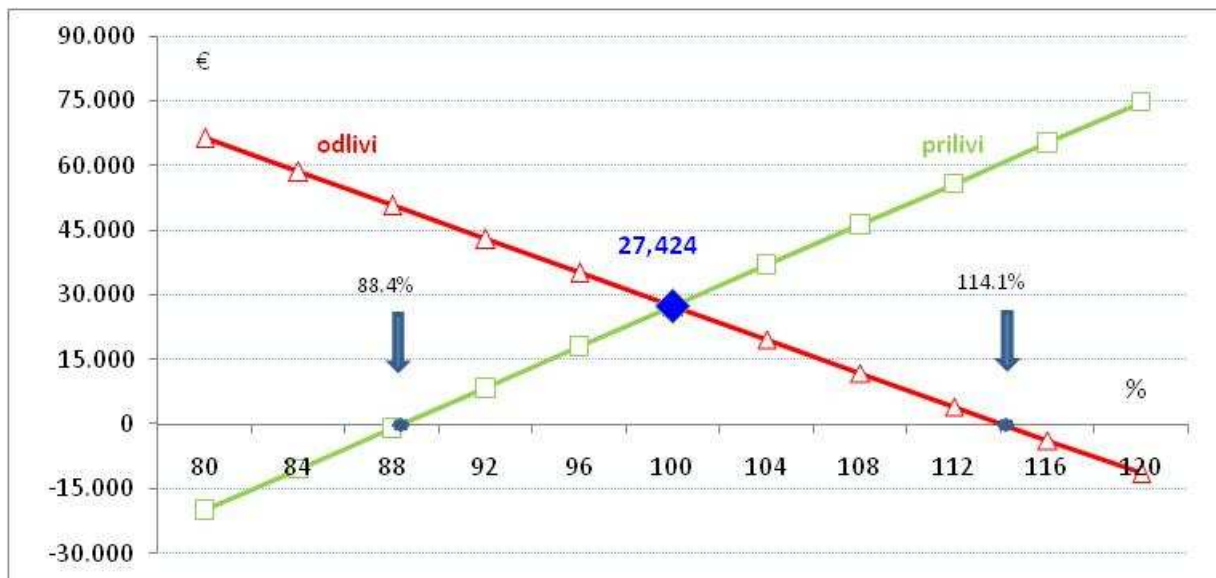
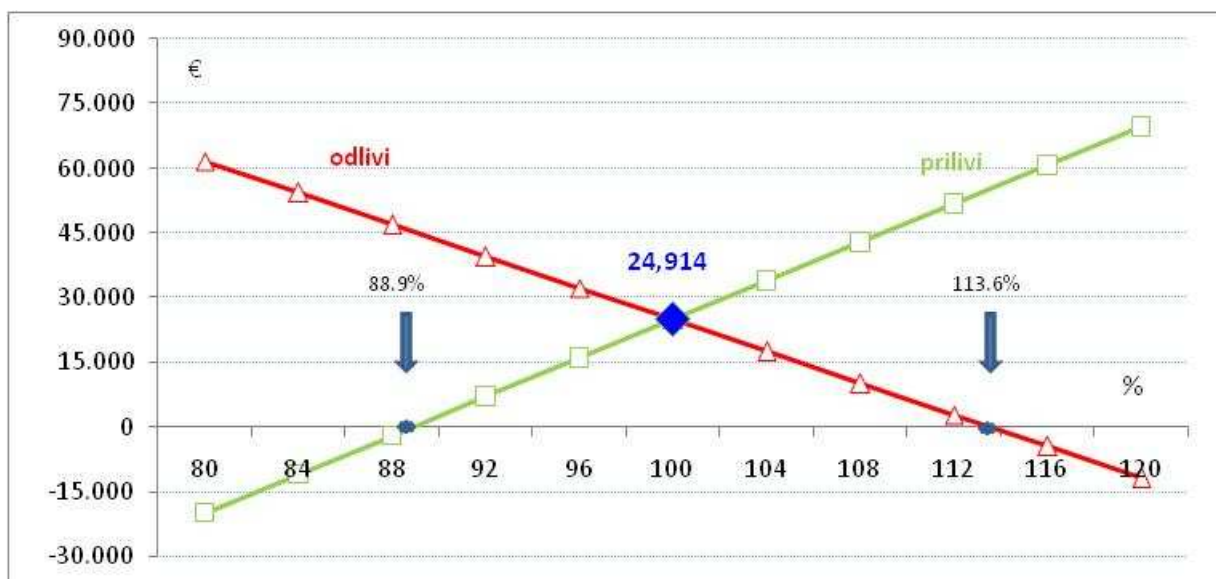
Za vrednost diskontne stope $d=5\%$, projekat postaje neisplativ ukoliko dođe do smanjenja priliva za 11.6% ili se odlivi uvećaju za 14.1%.

Za vrednost diskontne stope $d=7\%$, projekat postaje neisplativ pri smanjenju priliva za 11.1% ili pri povećanju odliva za 13.6%.

Na sledećim grafikonima (Grafikon 7-9) dat je grafički prikaz dobijenih rezultata analize osetljivosti projekta.

Grafikon 7: Osetljivost NPV na relativne promene priliva i odliva pri $d=3\%$



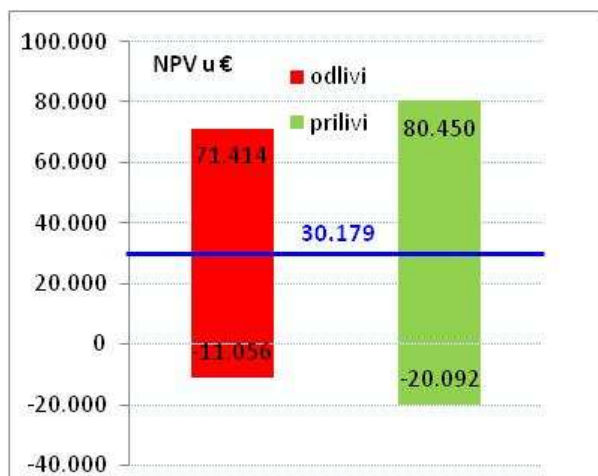
Grafikon 8: Osetljivost NPV na relativne promene priliva i odliva pri $d=5\%$

 Grafikon 9: Osetljivost NPV na relativne promene priliva i odliva pri $d=7\%$


Kako bi odredili da li je projekat osetljiviji na promene priliva ili odliva, posmatrani su iznosi neto sadašnje vrednosti i interne stope prinosa pri relativnoj promeni priliva i odliva u rasponu 90-110% uz primenjenu diskontnu stopu od 3% (Tabela 21 i Grafikoni 10 i 11).

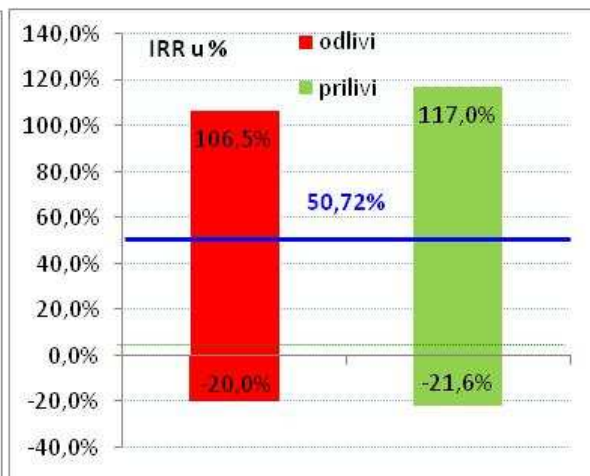
 Tabela 21: Vrednosti IRR i NPV pri relativnim promenama priliva i odliva za $d=3\%$

prilivi	odlivi	IRR	NPV	odlivi	prilivi	IRR	NPV
%	%	%	€	%	%	%	€
100	90	106,5	71.414	100	90	-21,6	-20.092
	110	-20,0	-11.056		110	117,0	80.450

Grafikon 10: Granični iznosi NPV



Grafikon 11: Granični iznosi IRR



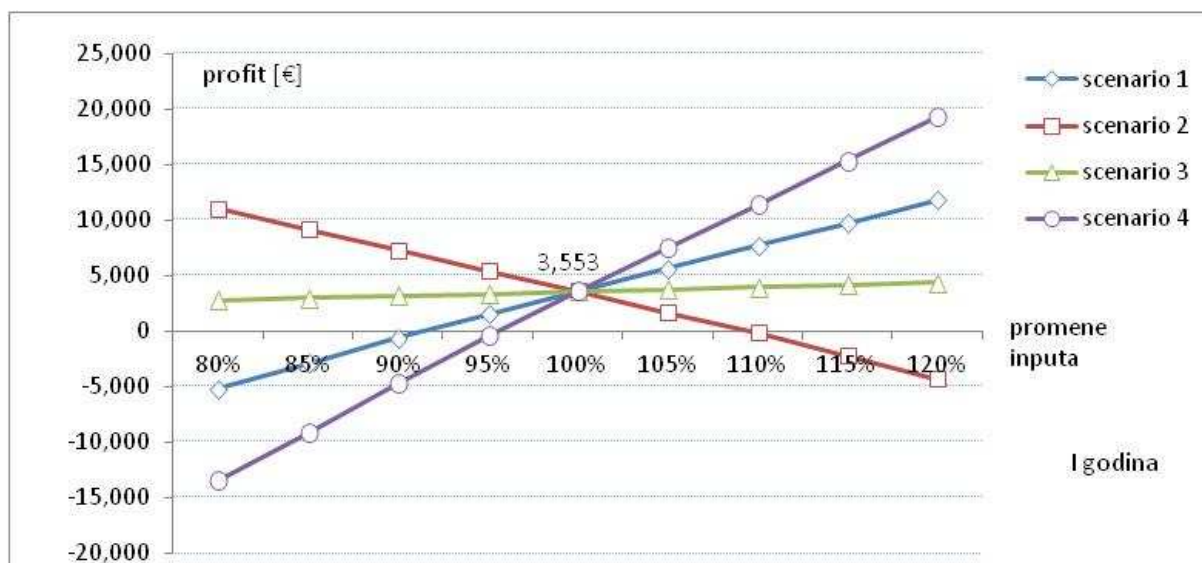
Podaci pokazuju da je projekat osetljiviji na promene priliva nego na promene odliva. Prema tome, pažnja i naponi menadžmenta bi trebalo, pre svega, biti usmereni ka tom pravcu. Potrebno je obezbediti realizovanje projektom procenjenih priliva, odnosno postizanje projektovane popunjenost kapaciteta, cena smeštaja i predviđenih prihoda od ostalih usluga.

Obzirom da se radi o novoj kompaniji i započinjanju poslovne delatnosti, prva godina predstavlja izuzetno osetljiv period. Zbog toga je razmatran uticaj promene prihoda i rashoda na ostvareni profit u toj godini. Pretpostavljena su četiri moguća scenarija odvijanja događaja u okruženju i/ili samoj kompaniji:

- scenario 1 - relativna promena prihoda $\pm 20\%$
- scenario 2 - relativna promena rashoda $\pm 20\%$
- scenario 3 - relativna promena i prihoda i rashoda $\pm 20\%$ u istom smeru (kada prihodi opadaju i troškovi opadaju i obrnuto)
- scenario 4 - relativna promena i prihoda i rashoda $\pm 20\%$, ali u suprotnom smeru (kada prihodi opadaju, troškovi rastu i obrnuto)

Grafički prikaz dobijenih rezultata dat je sledećim grafikonom (Grafikon 12):

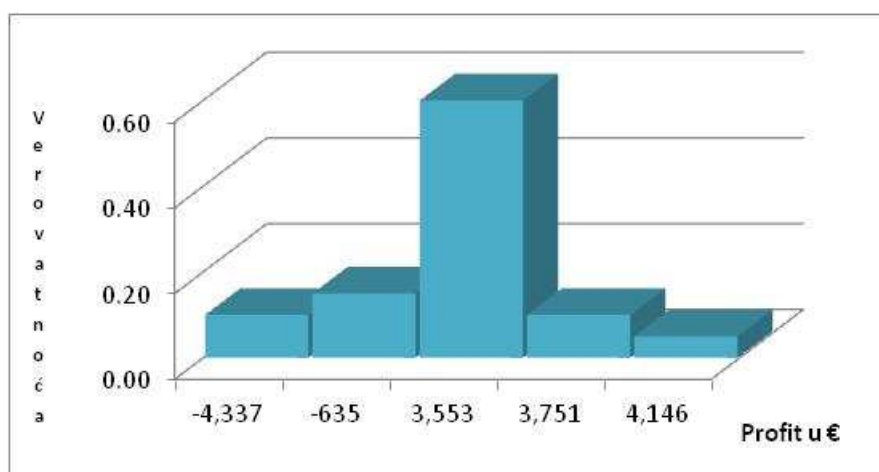
Grafikon 12: Uticaj promene prihoda i rashoda na ostvareni profit



Grafikon pokazuje da različiti pretpostavljeni uslovi (scenario 1-4) ne utiču podjednako na ostvareni profit. Nagib krivih koje predstavljaju promene profita prilikom pretpostavljenih promena u okruženju i/ili kompaniji nije podjednak. Najveći nagib ima kriva pretpostavljenog scenarija 4, odnosno ova kriva pri najmanjim promenama dostiže vrednost NPV 0, odnosno stiže do prelomne tačke. Naprotiv, kriva promene profita pri scenariju 3 ima najmanji ugao i pri posmatranim promenama uslova (inputa) poslovanja $\pm 20\%$ ne stiže do prelomne tačke, odnosno pri takvim promenama inputa kompanija će uvek ostvarivati profit.

Nadalje, razmatraćemo verovatnoću odvijanja promena u okruženju, odnosno ostvarivanja određenog profita. Pretpostavlja se da će se, najverovatnije, poslovanje u prvoj godini odvijati kao što je dato projektom, dok se razmatra i mogućnost nepovoljnijih događanja, kao i povoljnijeg uticaja (što je manje verovatno). Mogući profiti, obzirom na promenjene uslove poslovanja i verovatnoće odvijanja poslovanja u tim uslovima prikazani su sledećim grafikonom (Grafikon 13):

Grafikon 13: Raspodela verovatnoće ostvarivanja profita



Pri ovakvoj raspodeli rizika, standardna devijacija iznosi 2,647 a koeficijent varijacije je 1,21.

ZAKLJUČAK

Nove, savremene tendencije u turizmu koje se ogledaju u pojavi sofisticirane turističke tražnje, političkim promenama, razvoju nove tehnologije, segmentaciji tržišta, globalizaciji, vertikalnoj, horizontalnoj i dijagonalnoj integraciji, ekonomskim integracijama i mnogim drugim važnim događanjima, doprinele su složenosti upravljanja preduzećem u turizmu.¹⁵⁵

U današnjim uslovima stalnih promena, neočekivanih događaja i povremenih kriza turistička preduzeća, odnosno njihov menadžment, moraju posedovati znanje o metodama i instrumentima kojima će obezbediti uspešno poslovanje kompanije i veštinu da ih upotrebe.

Za savremene finansije i privredna kretanja slobodno možemo postaviti postulat vladajućeg finansijskog para za sve kriterijume: prinos / rizik.¹⁵⁶

Finansijski menadžment predstavlja vitalnu funkciju svake kompanije, jer bez dobrog upravljanja sredstvima kompanije, ona će biti neuspešna, poslovaće sa gubitkom. Svaki od pokazatelja finansijske analize sagledava različiti aspekt kompanije i njenog poslovanja, čije poznavanje je neophodno pri donošenju odluka o funkcionisanju finansijskog podsistema kompanije.

Instrumneti finansijske analize obezbeđuju sagledavanje sopstvenih mogućnosti kompanije, kontrolisano prilagođavanje tržištu, praćenje i racionalizaciju troškova, sofisticiran pristup cenama i prihodima, smanjenje rizika kod odluka o razvoju i investiranju. Sažeto rečeno, finansijski menadžment je neophodan kako bi kompanija ostvarivala profit i maksimalno smanjila rizike poslovanja.

Oceniti uspešnost poslovanja kompanije moguće je jedino poređenjem karakteristika poslovanja same kompanije tokom vremena, kao i sa drugim kompanijama, pre svega iz iste delatnosti, ali i bez obzira na delatnost kojom se bave. Pored obezbeđivanja uspešnijeg poslovanja proces benčmarkinga, sastavnog dela finansijskog menadžmenta, podiže nivo kvaliteta usluge, racionalizuje potrošnju resursa, utiče na uključivanje u savremene tokove poslovanja, gde se nove tehnologije i briga za životnu okolinu visoko vrednuju.

Neizvesnost u pogledu predviđenih rezultata poslovanja, manja ili veća, uvek je prisutna. Merenje i analiza rizika, omogućeni metodama finansijske analize, utvrđuju potreban obim aktivnosti kompanije i finansijsku strukturu.

Finansijski menadžment je interesantan mnogim učesnicima u privrednim kretanjima zemlje. Preduzećima omogućava ispunjavanje postavljenih ciljeva, kreditorima sigurnije ulaganje, menadžerima i revizorima uspešno bavljenje profesijom, državnim institucijama održavanje privrednog sistema čitave zemlje.

Svaki pojedini slučaj projektnog finansiranja ima nešto specifično u odnosu na ostale projekte. Samo korišćenjem tehnika finansijskog menadžmenta kreditori mogu prepoznati "dobre" projekte. Finansiraće samo one projekte koji su rentabilni i sa prihvatljivim rizikom. Stepem rizika određiće uslove finansiranja.

¹⁵⁵ Čerović S. (2002), *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želnid Press, Beograd, str.1

¹⁵⁶ Jeremić Lj. (2007), *Osnovi finansija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.124

Osnovu finansijskog menadžmenta, kao, uostalom, upravljanja uopšte, predstavlja informacija. Instrumenti i tehnike finansijskog menadžmenta nemaju veliku vrednost ukoliko ne polaze od validnih informacija. Odluke donete na osnovu pogrešnih pretpostavki mogu prouzrokovati velike ekonomske štete.

Dobra informacija mora da bude prikladna, odnosno data u formi pogodnoj za komuniciranje, a uz to se mora odnositi na faktore relevantne za rešavanje nekog upravljačkog problema. Ona mora biti blagovremena, odnosno raspoloživa onda kada je potrebna, tj. pre ili u vreme kada se donosi odluka. Mora biti tačna, odnosno svi podaci iz čije je obrade neka informacija proistekla moraju biti precizni i pouzdani. Takođe, informacija mora da smanji neizvesnost, odnosno mora da sadrži element novog za onog koji odlučuje. Kvalitetne informacije treba da budu takve da mogu objasniti ne samo istoriju jedne pojave, nego i anticipirati njen razvoj u vremenskom periodu značajnom za odluku koja će se na osnovu njih doneti.¹⁵⁷

Informacione tehnologije omogućavaju da različite informacije vezane za poslovanje kompanije budu dostupne menadžerima pri analizi i donošenju odluka, pa prema tome finansijski menadžment se ne može zamisliti bez njihove upotrebe.

Izazovi i mogućnosti koje stvaraju Internet i savremene informacione tehnologije su kritične za uspeh turističkih preduzeća i destinacija. Informacioni sistemi kreiraju jedan integralni deo moderne organizacije i poslovanja i koriste se kao podrška svim aspektima organizacionih funkcija i aktivnosti. Savremeno poslovno okruženje zahteva i novi tip menadžera koji kombinuje menadžerska znanja sa IT veštinama.¹⁵⁸

Trend rastućeg korišćenja interneta u razvijenim turističkim zemljama, predstavlja poseban marketinški izazov menadžmentu hotelskih preduzeća. Danas je skoro nezamislivo da savremeni hoteli ne poseduje internet i prezentacije i da nisu uključeni u neki od rezervacionih sistema.¹⁵⁹ Socijalne mreže danas postaju dominantni vid komunikacije. Facebook i Twitter zamenili su elektronsku poštu i ostale konvencionalne vidove komunikacije sa potrošačima, pa i sa poslovnim partnerima.

Pojava tehnoloških novina ne bi trebalo da izaziva strah ili ravnodušnost kada je u pitanju njihova primena u poslovanju. Neophodno je ostvariti kontrolu nad procesom upotrebe tih proizvoda, definisati načine praćenja i vršiti merenja, kako se resursi kompanije ne bi rasipali i kako bi se prihodi pouzdanije planirali.

Uzevši u obzir sve okolnosti u kojima se Srbija nalazi, Internet predstavlja veliku mogućnost i šansu za njeno uključivanje u međunarodno turističko tržište. Hotelijerstvo u Srbiji, pre svega u Beogradu, zadnjih godina je svesno te činjenice i čini napore ka integrisanju ove revolucionarne tehnologije u sve segmente svog poslovanja. Obzirom na nedostatak adekvatnih smeštajnih kapaciteta u Beogradu, mali porodični hoteli i hosteli predstavljaju perspektivu hotelijerstva.

¹⁵⁷ Vasiljev S. (2007), *Marketing*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 112

¹⁵⁸ Njeguš A. (2010), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str IX

¹⁵⁹ Barjaktarović D. (2008), *Prilagođavanje hotelskog proizvoda savremenim tržišnim trendovima*, Singidunum revija Vo7 No2, Turizam i hotelijerstvo, Beograd, str135

Samostalan biznis je u osnovi riskantan, pa stoga, pre nego što se neko upusti u takvu avanturu, ulažući svoju imovinu, maštu i energiju u novi posao, potrebno je da sagleda sve uticaje, pozitivne i negativne, koji će mu ili pomoći ili će biti uzrok njegovih frustracija.

Igra brojkama, sastavljanje bilansa uspeha, bilansa stanja, novčanih tokova, promena pretpostavki i parametara na papiru, omogućava da se bolje shvati polazna ideja, da se promene izvesne stvari koje su se tokom evaluacije ideje pokazale kao nemoguće ili teško ostvarive.

Biznis plan je sredstvo koje, primenom instrumenata finansijskog menadžmenta, omogućava sagledavanje potencijalnih rizika i osetljivost zamišljenog projekta na promene, pa stoga izradi biznis plana treba posvetiti potrebnu pažnju, okupiti tim koji će napraviti kvalitetnu projekciju ostvarenja poslovne ideje, uočiti i upozoriti na pretnje u ostvarivanju ciljeva.

Hotelijeri koji žele da opstanu u današnjem svetu brzih promena, velike konkurencije, sve zahtevnijih turista, moraju prepoznati načine koji će im obezbediti uspešno poslovanje i investirati u budućnost. Neprestano praćenje teroijskih dostignuća u oblasti finansija i upravljanja, tehnoloških inovacija i trendova u ponašanju obezbediće im poslovni uspeh i prosperitet.

Izazovi i mogućnosti svetskog tržišta, tehnoloških promena, društvenih kretanja predstavljaju svojevrsan poligon u kome informisanost, vizija i upravljanje predstavljaju osnovu preživljavanja.

Strateški je važno bliske stvari videti daleko, kao i daleke gledati blizu.¹⁶⁰ Ova misao japanskog ratnika iz XVI veka i danas predstavlja svojevrsnu mudrost.

¹⁶⁰ Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 1

Literatura

1. Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd
2. Čerović S. (2002), *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želnid Press, Beograd
3. Jeremić LJ. (2007), *Osnovi finansija*, Univerzitet Singidunum, Beograd
4. Knežević G. (2007), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd
6. Radojević T. (2011), *Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Stanišić M., Nikolić D. (2009), *Kontrola i revizija hoteskog poslovanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd
8. Petrović Z. (2012), *Sistemi obračuna troškova*, Univerzitet Singidunum, Beograd
9. Slović S. (2000), *Finansijski menadžment*, Fineks, Beograd
10. Njeguš A. (2010), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd
11. Jovanović V., Deliće U. (2010), *Karakteristike manifestacija i njihov uticaj na razvoj turizma u Srbiji*, Singidunum revija Vo7 No2, Turizam i hotelijerstvo, Beograd
12. Bakić O. (2008), *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd
13. Vasiljev S. (2007), *Marketing*, Univerzitet Singidunum, Beograd
14. Unković S., Zečević S. (2006), *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
15. Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
16. Živković R. (2009), *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd
17. Čerović S., Radović N. (2011), *Promene poslovnog dobitka u odnosu na promene prihoda u hotelijerstvu*, Singidunum revija Vo8 No2, Turizam i hotelijerstvo, Beograd
18. Čerović S. (2009), *Funkcija kontrole u turističkim preduzećima*, Sinergija-IV naučni skup
19. Gajić-Arsenijević T. (2011), *Instrumenti finansijske analize hotelskog poslovanja*, Singidunum revija Vo8No1, Turizam i hotelijerstvo, Beograd
20. Barjaktarović D. (2008), *Prilagođavanje hotelskog proizvoda savremenim tržišnim trendovima*, Singidunum revija Vo5 No1, Turizam i hotelijerstvo, Beograd
21. Unković S., Sekulović N. (2010), *Mere za ublažavanje negativnog dejstva svetske ekonomske krize na turizam*, Singidunum revija Vo7 No2, Turizam i hotelijerstvo, Beograd
22. Barjaktarević D, Barjaktarević L. (2009), *Mogućnosti projektnog finansiranja hotela u Beogradu*, Hotel Link 13-14 2009
23. Kotler P., Bowen J., Makens J. (2006), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Education, New Jersey, str. 686
24. *Statistički godišnjak Srbije 2010*, (2010), Republički zavod za statistiku Srbije, Beograd
25. Grupa autora (2007), *Sadržaj i postupak izrade biznis plana*, FON

26. Paunović B., Zipovski D. (2005), *Poslovni plan – vodič za izradu*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
27. Sir L.A. (2007), *Edicija Džepni mentor: Kako da napravite biznis plan*, Data status, Beograd,
28. O'Connor P., Murphy J. (2003), *A Review of Research on Information Technology in the Hospitality Industry* [online], dostupno na http://web.biz.uwa.edu.au/staff/jmurphy/O'Connor_Murphy_ijhm2004.pdf [pregledano 04.11.2011]
29. Stojanovski Đ. (2009), *Ocena rentabilnosti i rizičnosti projektnog finansiranja*, Bankarstvo 5-6 2009, dostupno na http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2009/5_6/B05-06-2009-Stojanovski.pdf [pregledano 30/10/2011]

Ostali elektronski izvori:

- Fakultet za hotelijerski i turistički menadžment. Dostupno na www.ftm.singidunum.ac.rs [pregledano okt 2011 i maj 2012]
- Singipedia. Dostupno na <http://www.singipedia.com> [pregledano okt 2011 i maj 2012]
- Obrasci. U Cekos in-u. Dostupno na <http://www.cekos.rs/obrazac-bilans-stanja-bilans-uspeha-izve%C5%A1taj-o-tokovima-gotovine-izve%C5%A1taj-o-promenama-na-kapitalu-st> [pregledano 24/05/2012]
- Internet. U Wikipediji. Dostupno <http://en.wikipedia.org/wiki/Internet> [pregledano 30/10/2011]
- Baza podataka. U RZS. Dostupno na <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/public/ReportView.aspx> [pregledano 30/10/2011]
- Kako napraviti biznis plan za hotel. U Savath.netu. Dostupno na <http://savath.net/kako-napraviti-biznis-plan-za-hotel> [pregledano 25.06.2011.]
- Kredit EBRD za hotel i poslovni centar kod Gazele. U Blic Online. Dostupno na <http://www.blic.rs/Vesti/Beograd/228948/Kredit-EBRD-za-hotel-i-poslovni-centar-kod-Gazele> [pregledano 25.06.2011.]
- Beograd City Break. U Posetite Beograd. Dostupno na <http://www.tob.rs/sr-lat/citybreak.php?kat=2> [pregledano 20.08.2011.]
- Hosteli. U Posetite Beograd. Dostupno na <http://www.tob.rs/sr-lat/citybreak.php?kat=2> [pregledano 25.06.2011.]

Prilog 1

Obrasci finansijskih izveštaja za privredna društva, zadruge, druga pravna lica i preduzetnike:

- Bilans stanja
- Bilans uspeha
- Izveštaj o tokovima gotovine
- Izveštaj o promenama na kapitalu

Прилог 1

Попуњава правно лице - предузетник																																	
Матични број														Шифра делатности							П И Б												
Попуњава Агенција за привредне регистре																																	
1	2	3																19									20	21	22	23	24	25	26
Врста посла																																	

Назив:

Седиште:

БИЛАНС СТАЊА
на дан ____ . ____ . 20__ . године

- у хиљадама динара -

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	Износ	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
	АКТИВА				
	A. СТАЛНА ИМОВИНА (002 + 003 + 004 + 005 + 009)	001			
00	I. НЕУПЛАЋЕНИ УПИСАНИ КАПИТАЛ	002			
012	II. GOODWILL	003			
01 без 012	III. НЕМАТЕРИЈАЛНА УЛАГАЊА	004			
	IV. НЕКРЕТНИНЕ, ПОСТРОЈЕЊА, ОПРЕМА И БИОЛОШКА СРЕДСТВА (006 + 007 + 008)	005			
020, 022, 023, 026, 027 (део), 028 (део), 029	1. Некретнине, постројења и опрема	006			
024, 027 (део), 028 (део)	2. Инвестиционе некретнине	007			
021, 025, 027 (део) и 028 (део)	3. Биолошка средства	008			
	V. ДУГОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ (010 + 011)	009			
030 до 032, 039 (део)	1. Учешћа у капиталу	010			
033 до 038, 039 (део) минус 037	2. Остали дугорочни финансијски пласмани	011			
	Б. ОБРТНА ИМОВИНА (013 + 014 + 015)	012			
10 до 13, 15	I. ЗАЛИХЕ	013			
14	II. СТАЛНА СРЕДСТВА НАМЕЊЕНА ПРОДАЈИ И СРЕДСТВА ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА	014			
	III. КРАТКОРОЧНА ПОТРАЖИВАЊА, ПЛАСМАНИ И ГОТОВИНА (016 + 017 + 018 + 019 + 020)	015			
20, 21 и 22, осим 223	1. Потраживања	016			
223	2. Потраживања за више плаћен порез на добитак	017			
23 минус 237	3. Краткорочни финансијски пласмани	018			
24	4. Готовински еквиваленти и готовина	019			
27 и 28 осим 288	5. Порез на додату вредност и активна временска разграничења	020			
288	В. ОДЛОЖЕНА ПОРЕСКА СРЕДСТВА	021			
	Г. ПОСЛОВНА ИМОВИНА (001 + 012 + 021)	022			
29	Д. ГУБИТАК ИЗНАД ВИСИНЕ КАПИТАЛА	023			
	Ђ. УКУПНА АКТИВА (022 + 023)	024			
88	Е. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	025			

- у хиљадама динара -

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	Износ	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
	ПАСИВА				
	A. КАПИТАЛ (102 + 103 + 104 + 105 + 106 - 107 + 108 - 109 - 110)	101			
30	I. ОСНОВНИ КАПИТАЛ	102			
31	II. НЕУПЛАЋЕНИ УПИСАНИ КАПИТАЛ	103			
32	III. РЕЗЕРВЕ	104			
330 и 331	IV. РЕВАЛОРИЗАЦИОНЕ РЕЗЕРВЕ	105			
332	V. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ДОБИЦИ ПО ОСНОВУ ХАРТИЈА ОД ВРЕДНОСТИ	106			
333	VI. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ГУБИЦИ ПО ОСНОВУ ХАРТИЈА ОД ВРЕДНОСТИ	107			
34	VII. НЕРАСПОРЕЂЕНИ ДОБИТАК	108			
35	VIII. ГУБИТАК	109			
037 и 237	IX. ОТКУПЉЕНЕ СОПСТВЕНЕ АКЦИЈЕ	110			
	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ОБАВЕЗЕ (112 + 113 + 116)	111			
40	I. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА	112			
41	II. ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (114 + 115)	113			
414, 415	1. Дугорочни кредити	114			
41 без 414 и 415	2. Остале дугорочне обавезе	115			
	III. КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (117 + 118 + 119 + 120 + 121 + 122)	116			
42, осим 427	1. Краткорочне финансијске обавезе	117			
427	2. Обавезе по основу средстава намењених продаји и средстава пословања које се обуставља	118			
43 и 44	3. Обавезе из пословања	119			
45 и 46	4. Остале краткорочне обавезе	120			
47, 48 осим 481 и 49 осим 498	5. Обавезе по основу пореза на додату вредност и осталих јавних прихода и пасивна временска разграничења	121			
481	6. Обавезе по основу пореза на добитак	122			
498	В. ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ	123			
	Г. УКУПНА ПАСИВА (101 + 111 + 123)	124			
89	Д. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	125			

у _____

Дана _____, 20____. године

Лице одговорно за састављање финансијског извештаја _____

Законски заступник _____

Прилог 2

Попуњава правно лице - предузетник																																											
Матични број														Шифра делатности							ПИБ																						
Попуњава Агенција за привредне регистре																																											
1			2			3														19			20			21			22			23			24			25			26		
Врста посла																																											

Назив:

Седиште:

БИЛАНС УСПЕХА
у периоду од _____ до _____ 20__ . године

- у хиљадама динара -

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	Износ	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
	A. ПРИХОДИ И РАСХОДИ ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА				
	I. ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ (202 + 203 + 204 - 205 + 206)	201			
60 и 61	1. Приходи од продаје	202			
62	2. Приходи од активирања учинака и робе	203			
630	3. Повећање вредности залиха учинака	204			
631	4. Смањење вредности залиха учинака	205			
64 и 65	5. Остали пословни приходи	206			
	II. ПОСЛОВНИ РАСХОДИ (208 до 212)	207			
50	1. Набавна вредност продате робе	208			
51	2. Трошкови материјала	209			
52	3. Трошкови зарада, накнада зарада и остали лични расходи	210			
54	4. Трошкови амортизације и резервисања	211			
53 и 55	5. Остали пословни расходи	212			
	III. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (201 - 207)	213			
	IV. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (207 - 201)	214			
66	V. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ	215			
56	VI. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ	216			
67, 68	VII. ОСТАЛИ ПРИХОДИ	217			
57, 58	VIII. ОСТАЛИ РАСХОДИ	218			
	IX. ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (213 - 214 + 215 - 216 + 217 - 218)	219			
	X. ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (214 - 213 - 215 + 216 - 217 + 218)	220			
69 - 59	XI. НЕТО ДОБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА	221			
59 - 69	XII. НЕТО ГУБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА	222			

- у хиљадама динара -

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	Износ	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
	Б. ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (219 - 220 + 221 - 222)	223			
	В. ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (220 - 219 + 222 - 221)	224			
	Г. ПОРЕЗ НА ДОБИТАК				
721	1. Порески расход периода	225			
722	2. Одложени порески расходи периода	226			
722	3. Одложени порески приходи периода	227			
723	Д. ИСПЛАЋЕНА ЛИЧНА ПРИМАЊА ПОСЛОДАВЦУ	228			
	Ђ. НЕТО ДОБИТАК (223 - 224 - 225 - 226 + 227 - 228)	229			
	Е. НЕТО ГУБИТАК (224 - 223 + 225 + 226 - 227 + 228)	230			
	Ж. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	231			
	З. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЛАСНИЦИМА МАТИЧНОГ ПРАВНОГ ЛИЦА	232			
	И. ЗАРАДА ПО АКЦИЈИ				
	1. Основна зарада по акцији	233			
	2. Умањена (разводњена) зарада по акцији	234			

У _____

дана _____ 20__ године

Лице одговорно за састављање
финансијског извештаја

М.П.

Законски заступник

Прилог 3

Попуњава правно лице																																											
Матични број														Шифра делатности								ПИБ																					
Попуњава Агенција за привредне регистре																																											
1			2			3														19			20			21			22			23			24			25			26		
Врета посла																																											

Назив:

Седиште:

ИЗВЕШТАЈ О ТОКОВИМА ГОТОВИНЕ
у периоду од _____ до _____ 20__ године

- у хиљадама динара -

Позиција	АОП	Износ	
		Текућа година	Претходна година
1	2	3	4
А. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ			
I. Приливи готовине из пословних активности (1 до 3)	301		
1. Продаја и примљени аванси	302		
2. Примљене камате из пословних активности	303		
3. Остали приливи из редовног пословања	304		
II. Одливи готовине из пословних активности (1 до 5)	305		
1. Исплате добављачима и дати аванси	306		
2. Зараде, накнаде зарада и остали лични расходи	307		
3. Плаћене камате	308		
4. Порез на добитак	309		
5. Плаћања по основу осталих јавних прихода	310		
III. Нето прилив готовине из пословних активности (I - II)	311		
IV. Нето одлив готовине из пословних активности (II - I)	312		
Б. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА			
I. Приливи готовине из активности инвестирања (1 до 5)	313		
1. Продаја акција и удела (нето приливи)	314		
2. Продаја нематеријалних улагања, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	315		
3. Остали финансијски пласмани (нето приливи)	316		
4. Примљене камате из активности инвестирања	317		
5. Примљене дивиденде	318		
II. Одливи готовине из активности инвестирања (1 до 3)	319		
1. Куповина акција и удела (нето одливи)	320		
2. Куповина нематеријалних улагања, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	321		
3. Остали финансијски пласмани (нето одливи)	322		
III. Нето прилив готовине из активности инвестирања (I - II)	323		
IV. Нето одлив готовине из активности инвестирања (II - I)	324		

- у хиљадама динара -

Позиција	АОП	Износ	
		Текућа година	Претходна година
1	2	3	4
В. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ФИНАНСИРАЊА			
I. Приливи готовине из активности финансирања (1 до 3)	325		
1. Увећање основног капитала	326		
2. Дугорочни и краткорочни кредити (нето приливи)	327		
3. Остале дугорочне и краткорочне обавезе	328		
II. Одливи готовине из активности финансирања (1 до 4)	329		
1. Откуп сопствених акција и удела	330		
2. Дугорочни и краткорочни кредити и остале обавезе (нето одливи)	331		
3. Финансијски лизинг	332		
4. Исплаћене дивиденде	333		
III. Нето прилив готовине из активности финансирања (I - II)	334		
IV. Нето одлив готовине из активности финансирања (II - I)	335		
Г. СВЕГА ПРИЛИВИ ГОТОВИНЕ (301 + 313 + 325)	336		
Д. СВЕГА ОДЛИВИ ГОТОВИНЕ (305 + 319 + 329)	337		
Ђ. НЕТО ПРИЛИВИ ГОТОВИНЕ (336 - 337)	338		
Е. НЕТО ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (337 - 336)	339		
Ж. ГОТОВИНА НА ПОЧЕТКУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	340		
З. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	341		
И. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	342		
Ј. ГОТОВИНА НА КРАЈУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА (338 - 339 + 340 + 341 - 342)	343		

У _____

дана _____ 20__ . године

Лице одговорно за састављање
финансијског извештаја

М.П.

Законски заступник

Попуњава правно лице - предузетник																												
										Матични број						Шифра делатности				ПИБ								
Попуњава Агенција за привредне регистре																												
										19										20	21	22	23	24	25	26		
1			2			3																						
Врста посла																												

2000

Седмиче:

IZVEŠTAJ O PROMENAMA NA KAPITALU
u periodu od _____ do _____ 20____. godine

Ред. бр.	ОПИС	АОП	Основни капитал (група 30 (бп 305))	АОП	Остали капитал (бр 306)	АОП	Нетуговини капитал (група 31)	АОП	Емисиона премија (бр 326)	АОП	Резерв (бр 321, 322)	АОП	Редиспозитивне резерве (рачуна 330 и 331)	АОП	Нереализовани добити по основу хартија од вредности (рачуна 332)	АОП	Нереализовани губици по основу хартија од вредности (рачуна 333)	АОП	Нераспоређени добитак (група 34)	АОП	Губитак до висине капитала (група 35)	АОП	Отуђљиве சொவைне ације и уделај (бр 37, 237)	АОП	Укупно (пол. 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12)	Губитак изнад висине капитала (група 29)
1.	Стане на дан 01.01. претходне године _____	401	414	427	440	453	466	479	492	505	518	531	544	557												
2.	Исправка материјално значајних грешака и промена рачуноводствених политика у текућој години - повећање _____	402	415	428	441	454	467	480	493	506	519	532	545	558												
3.	Исправка материјално значајних грешака и промена рачуноводствених политика у претходној години - смањење _____	403	416	429	442	455	468	481	494	507	520	533	546	559												
4.	Корисавање почетног стања на дан 01.01. претходне године _____ (р. бр. 1 + 2 + 3)	404	417	430	443	456	469	482	495	508	521	534	547	560												
5.	Укупна повећања у претходној години _____	405	418	431	444	457	470	483	496	509	522	535	548	561												
6.	Укупна смањења у претходној години _____	406	419	432	445	458	471	484	497	510	523	536	549	562												
7.	Стане на дан 31.12. претходне године _____ (р. бр. 4 + 5 + 6)	407	420	433	446	459	472	485	498	511	524	537	550	563												
8.	Исправка материјално значајних грешака и промена рачуноводствених политика у текућој години - повећање _____	408	421	434	447	460	473	486	499	512	525	538	551	564												
9.	Исправка материјално значајних грешака и промена рачуноводствених политика у претходној години - смањење _____	409	422	435	448	461	474	487	500	513	526	539	552	565												
10.	Корисавање почетног стања на дан 01.01. текуће године _____ (р. бр. 7 + 8 + 9)	410	423	436	449	462	475	488	501	514	527	540	553	566												
11.	Укупна повећања у текућој години _____	411	424	437	450	463	476	489	502	515	528	541	554	567												
12.	Укупна смањења у текућој години _____	412	425	438	451	464	477	490	503	516	529	542	555	568												
13.	Стане на дан 31.12. текуће године _____ (р. бр. 10 + 11 + 12)	413	426	439	452	465	478	491	504	517	530	543	556	569												

Лице одговорно за састављање
финансијског извештаја

М.П.

Законски заступник

И _____ 20 _____ године