



DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I
MEĐUNARODNU SARADNJU

Danijelova 32, B E O G R A D

MASTER RAD

**Tema: Strategijski pristup izrade poslovno finansijskog plana
- proces budžetiranja -**

Mentor

Prof.dr Krunoslav Čačić

Student

Vojislav Janić

Beograd, maj 2011.godina

S A D R Ž A J

1. UVOD	1
2. POZICIONIRANJE NA TURISTIČKOM TRUŽIŠTU	2
3. STRUKTURA TURISTIČKOG PROMETA	3
- <i>Planine kao turistički proizvod</i>	3
- <i>Planinski turizam</i>	4
- <i>Zlatibor kao turistička destinacija</i>	4
4. UNAPREDJENJE KVALITETA POSLOVANJA U HOTELU	9
5. KVALITET	10
6. UNAPREDJENJE KVALITETA U HTT AD “PALISAD”	14
- <i>Reorganizacija poslovanja</i>	15
- <i>Ljudski resursi</i>	16
- <i>Standardi</i>	18
- <i>Marketing I prodaja</i>	20
- <i>Ekonomski aspekt poslovanja</i>	22
7. POSLOVNO PLANIRANJE U PLANSKOM PROCESU	28
8. PRISTUP IZRADE BUDŽETA U HTT AD “PALISAD”	30
- <i>Način izrade budžeta</i>	55
- <i>Plani prihoda za 2011.godinu</i>	56
- <i>Plan rashoda za 2011.godinu</i>	64
9. PREDSTAVLJANJE POSLOVNO FINANSIJSKOG PLANA ZA 2011.GODINU HTT AD “PALISAD”	70
- <i>Plan prihoda hotela – osnovni elementi</i>	73
- <i>Plan rashoda hotela – osnovni elementi</i>	73
- <i>Realizacija hotela Palisad</i>	74
- <i>Obračun zarada MT Recepcija I MT Domaćinstvo</i>	75
- <i>Plan troškova po mesecima MT Recepcija</i>	76
- <i>Plan troškova po mesecima MT Domaćinstvo</i>	77
- <i>Uporedna analiza MT Recepcija</i>	78
- <i>Uporedna analiza MT Domaćinstvo</i>	80
- <i>Plan bilansauspeha po mesecima za PPC Smeštaj</i>	82
- <i>Uporedna analiza PPC Smeštaj</i>	85
- <i>Obračun zarada po mesecima za PC Hotel Palisad</i>	87
- <i>Uporedna analiza PC Hotel Palisad</i>	88
10. ZAKLJUČAK	93
11. LITERATURA	94

UVOD

Kvalitetno upravljanje performansama preduzeća podrazumeva korišćenje različitih upravljačkih tehnika. Jedna od veoma često korišćenih jeste budžetiranje koje pomaže menadžmentu u procesu vođenja poslova preduzeća. Budžetiranje je proces u kome pripremljeni planovi dobijaju svoj obavezujući formalno-kvantitativni izraz u formi projektovanih računovodstvenih izveštaja.

Tokovi savremenog poslovanja preduzeća zahtevaju planirano, organizovano i kontrolisano poslovanje. Osnov uspeha svakog preduzeća je definisani cilj poslovanja. Da bi se došlo do ostvarenja cilja neophodno je planiranje i organizovanje poslovanja, kao i kontrola istog.

Bužet u poslovanju hotelskog preduzeća pojavljuje se kao zadati poslovni plan, ali i kao instrument kontrole efikasnosti poslovanja. Putem bužeta hotelsko preduzeće je u mogućnosti da poredi planirane i ostvarene vrednosti u poslovanju svog preduzeća i na taj način ima uvid u rezultate svog poslovanja.

Predmet istraživanja ovog rada jeste planski i strategijski pristupi tržišnom poslovanju hotelskog preduzeća i izrade budžeta, kao i razvojni odnos između hotelskog preduzeća i turističke destinacije, sa posebnim osvrtom na implementaciju istih kroz poslovanje hotela „Palisad“.

Strategija u hotelijerstvu je sposobnost određivanja temeljnih ciljeva, kojima se zaobilaze ili smanjuju iznenađenja, koja mogu umanjiti (ili uništiti) krajnji cilj, a sposobnošću se određuje pravilan izbor upotrebe raspoloživih resursa, kojima se postiže traženi kvalitet usluge i sa njima, ostvaruje zacrtana dugoročna sudbina (ciljevi) hotelskog preduzeća. Navedenom definicijom ukazuje se na tri osnovna pitanja:

- ✓ Određivanje cilja- čemu se teži;
- ✓ Planiranje akcija- kako treba delovati i
- ✓ Potrebni resursi- pomoću kojih se dolazi do cilja.

Da bi se znalo kuda se ide, mora se znati gde se nalazi, a zatim pronaći i način kako stići do jasno definisanog cilja.

Planski proces podrazumeva jasno određenje polazne (pozicioniranje tj trenutna pozicija preduzeća) i krajnje tačke (definisan cilj- unapredjenje kvaliteta) sa nizom odredbi kako stići do krajnje definisanog cilja (proces izrade budžeta za tekuću godinu, kao osnov za definisanje budžeta za narednu godinu).

I POZICIONIRANJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Nezavisno od uslova privredne tranzicije, turizam predstavlja jednu od značajnijih aktivnosti u privrednom životu jedne regije. Kao privredna delatnost spada u oblast vršenja usluga i sastavni je deo tercijalnog sektora jedne privrede. Turistička kretanja su uslovia da turizam postane masovna pojava, gde se ogroman broj turista kreće sa svih i na sve strane sveta, iz društveno ekonomskih, rekreativnih, zdravstvenih, obrazovnih i političkih razloga.

Današnji tržišni koncept privredjivanja zahteva da se u centar pažnje poslovne politike stave potrebe sadašnjih i budućih potrošača-korisnika ugostiteljsko turističke usluge a da se pri tom obezbede što bolji ekonomski efekti. Za potrebe sadašnjih i budućih potrošača – korisnika ugostiteljsko turističke usluge, a da se pri tom obezbede što bolji ekonomski efekti. Za potrebe ugostiteljske organizacije koja posluje u takvim uslovima istraživanje tržišta predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti.

Planinski turizam, Zlatibor kao destinacija i hotel "Palisad" sa svojom četrdesetogodišnjom istorijom, delili su sudbinu ukupnih ekonomskih prilika i poimanja turizma u ovoj zemlji. Turizam je samo deklarativno dobijao na značaju a u praksi se praktično ništa nije dešavalo. Naprotiv, iz godine u godinu dolazilo je do pada svih ekonomskih pokazatelja a pogotovo u periodu 1993-2006 god.

Kao primer navodimo da se broj noćenja u hotelu "Palisad" 80-ih godina kretao od 170.000 – 180 000, devedesetih 110.000 – 115.000, a od 2000. godine do danas od 85.000 – 95.000 noćena.

Turistička ponuda Zlatibora i hotela „Palisad“ kao najvažnijeg turističkog subjekta u ranijem periodu su bili predodređeni kao tržišni potencijal sa tražnjom na domaćem i u manjem broju na inostranom tržištu. U prilog ovoj tezi je i činjenica da je 80-ih godina u okviru strategije daljeg razvoja turizma na Zlatiboru postojao i investicioni program za dogradnju i rekonstrukciju hotela "Palisad".

STRUKTURA TURISTIČKOG PROMETA

1. PLANINE KAO TURISTIČKI PROIZVOD

Planinski turizam zauzima značajno mesto u ukupnoj turističkoj ponudi Srbije kroz ponudu različitih programa aktivnosti, kako u zimskom, tako i u letnjem periodu.

Planine predstavljaju izuzetno bogatstvo Srbije zbog svoje lepote i očuvane prirode. Odlikuju ih velike površine pod četinarskim i listopadnim šumama, pašnjacima, livadama, umerena nadmorska visina i vrlo prijatna klima tokom cele godine.

Zbog izuzetne lepote, Kopaonik, Tara, Šar-planina i Fruška Gora stekle su status nacionalnog parka.

Sa druge strane, zahvaljujući povoljnim klimatskim uslovima, planine poput Zlatibora, Zlatara, Maljena i Rudnika proglašene su klimatskim lečilištima i na taj način planine Srbije pružaju mogućnost razvoja zdravstvenog turizma.

Na planinama Srbije sneg se zadržava od kasne jeseni do kasnog proleća. Kopaonik je jedini veliki skijaški centar u Srbiji sa ukupnom dužinom staza od oko 44 km i 22 žičare.¹ Skijaški centri manjeg kapaciteta su: Zlatibor, Tara, Zlatar, Golija, Divčibare i Goč.

Planine u Srbiji imaju potencijal da se turistički promet na njima odvija tokom cele godine. Bogatstvo biljnog i životinjskog sveta, brojna planinska jezera, izgrađeni sportski tereni omogućavaju razvoj rekreativnog, izletničkog i sportskog turizma. Živopisna sela sa očuvanom tradicijom, domaćom radinosti i starim zanatima dopunjavaju turističke potencijale planina u Srbiji.

Planine u Srbiji, i pored kvalitetne resursne osnove, nemaju komercijalizovan i prepoznatljiv proizvod. Raznolikost ukupne ponude i usluga je na jako niskom nivou.

Planinske centre u Srbiji u periodu 2006-2010. godine, posetilo je 95% domaćih turista.

Tokom posmatranog perioda broj dolazaka povećan je za 9%, pri čemu je broj dolazaka stranih turista povećan za 41%, a domaćih za 8%.

Tipični korisnici planinskog turizma su mladi (18-35 godina), kao i ljudi srednjih godina (35-50).

Najposećeniji planinski centri Srbije u periodu 2006-2010. god. su: Kopaonik, na kome se ostvari 22% dolazaka i 21% noćenja, i Zlatibor, sa učešćem od 20% u broju dolazaka i broju noćenja.

Tokom 2006. godine, na Zlatiboru je registrovano oko 1000 dolazaka više u odnosu na Kopaonik.

¹ Ski centar Brezovica na Šar-planini poseduje staze ukupne dužine oko 40 km ali se ova planina nalazi na teritoriji Kosova i Metohije koja je pod upravom UNMIK-a i KFOR-a.

2. PLANINSKI TURIZAM

Planinska turistička mesta u Srbiji beleže najveću posećenost za vreme trajanja zimske sezone, kao i u vreme letnjih godišnjih odmora.

U januaru i februaru broj dolazaka turista veći je za oko 20% u odnosu na prosečnu posećenost. S druge strane tokom letnjih meseci, u periodu od maja do avgusta, broj dolazaka turista premašuje prosek za oko 12%.²

Planinski centri u Srbiji ostvaruju ujednačen turistički promet tokom većeg dela godine, pre svega zahvaljujući turističkim sadržajima kao što su:

- ✓ -zdravstveni turizam koji se odvija tokom cele godine – planine Srbije su i poznata klimatska lečilišta;
- ✓ -seoski turizam koji je najzastupljeniji u periodu maj – avgust;
- ✓ -mnoge planine gravitiraju većim gradovima Srbije tako da u vreme praznika i godišnjih odmora nude idealne uslove za vikend turizam.

Sezonske varijacije, u smislu žive sezone tokom zimskog perioda, nisu izražene u velikoj meri kada se posmatra ukupan turistički promet na planinama. Razlog tome leži u činjenici da u Srbiji bez Kosova i Metohije postoji samo jedan veliki skijaški centar – Kopaonik.

S obzirom da turističku ponudu Kopaonika u najvećoj meri čini skijaški centar, na ovoj planini evidentni su sezonski uticaji na turistički promet.

Iz primera Kopaonika može se zaključiti da tokom trajanja zimske sezone, od kraja decembra do kraja marta, turistički promet ostvaruje značajan rast od oko 55% u odnosu na prosečnu mesečnu posećenost, pre svega zahvaljujući postojanju modernog ski centra.

Ovaj uticaj najviše je izražen u januaru kada se broj turista poveća za 89% i u februaru kada to povećanje iznosi 92%.

3. ZLATIBOR KAO TURISTIČKA DESTINACIJA

5.1 PRIRODNE I GEOGRAFSKE ODLIKE

Zlatibor se nalazi u jugozapadnoj Srbiji i pripada Zlatiborskom okrugu koji čini 11% teritorije Republike Srbije. Prostorno je ograničen kremenskom kotlinom i planinom Tarom na severozapadu, planinom Murtenicom na jugoistoku, dolinom reke Sušice na severu i rekom Uvac na jugu.

Dužina Zlatibora je 55 km, a širina 22 km, tako da planina zahvata površinu od 1.016 km². Zlatibor pripada grupi starovlaških planina, dinarskog pravca pružanja. U svom sastavu Zlatibor sadrži pretežno “zelene stene” – serpentine. Pored serpentina prevladuje krečnjak, usled čega u predelu Zlatibora postoji 98 pećina i 44 jame.

Zlatibor je talasasta planinska visoravan na oko 1.000 m nadmorske visine, bogata bujnim pašnjacima, bistrim planinskim rečicama i potocima. Zlatibor je u značajnoj meri pokriven borovim, jelovim i smrčevim šumama.

²

www.serbia-tourism.org

Najviši vrhovi su: Tornik (1.496 m), Brijac na Murtenici (1.462 m), Čigota (1.422 m), Konjoder (1.337 m), Čuker (1.359 m), Kobilja Glava (1.176 m), Gruda (1.140 m), Gradina (1.149 m) i Crni Vrh (1.177 m).

Zlatibor je bogat rečnim tokovima. Južnim delom Zlatibora teče snažna reka Uvac sa dubokim koritom i veoma lepim kanjonima. Ispod severozapadnih ogranaka Murtenice, iz Carevog Polja izvire Crni Rzav i teče centralnim delom zlatiborske visoravni. Istočnom granicom Zlatibora teče Veliki Rzav, dok severnim delom planine protiče reka Sušica.

Najpoznatije pećine u predelu Zlatibora su Rakovička pećina i pećina Stopića, koja predstavlja i najveći oblik kraškog reljefa.

Na Zlatiboru postoje i dva veštačka jezera: Veliko veštačko jezero u Ribnici, na reci Crni Rzav i manje jezero u samom centru turističkog naselja Zlatibor, napravljeno za turističke potrebe.

Klima Zlatibora ima karakteristike subplaninske klime koju odlikuju duge i hladne zime i topla leta sa svežijim večerima. Najtoplije je u avgustu kada je prosečna temperatura 17,9°C stepeni, a najhladnije je u januaru sa prosečnom temperaturom vazduha od -1,9°C.

Najčešće duvaju severoistočni vetrovi. Prisutni su tokom cele godine, a najjači su od oktobra do maja. Jugozapadni i južni vetrovi obično duvaju od jeseni do proleća i donose toplije vazdušne mase.

Tokom godine Zlatibor ima 2.055 sunčanih sati, a tokom zime 291 sunčani sat. Srednje temperature tokom zime kreću se od -4,8°C do 2,8°C, odnosno srednja temperatura vazduha u zimskom periodu iznosi -1,5°C.

Prosečan broj dana pod snežnim pokrivačem je 114,2, što predstavlja pogodnost za skijanje tokom zimskog perioda. Sneg pada u proseku 64,5 dana godišnje.

5.2 STANOVNIŠTVO I KOMUNIKACIJE

Zlatibor je važno tranzitno područje na magistralnom putu koji povezuje Srbiju i Crnu Goru. Od Beograda je udaljen 230 km, a od Užica 25 km.

Preko Zlatibora prolazi i železnička pruga Beograd-Bar.

Na oko 40 km od Zlatibora nalazi se aerodrom Ponikve. Aerodrom Ponikve je vojni aerodrom, koji je oštećen u NATO bombardovanju 1999. godine. Aerodrom se nalazi na oko 900 m nadmorske visine i sposoban je da primi i avione namenjene za komercijalne letove.

Zlatibor je, za razliku od drugih planinskih centara Srbije, stalno naseljen prostor. Turistički centar Zlatibora pripada opštini Čajetina.

Prema popisu iz 2002. godine, opština Čajetina obuhvata 24 naseljena mesta koja nastanjuje nešto više od 15.000 stanovnika.

Usled brdsko-planinskog terena, stanovništvo ovog područja tradicionalno se bavi stočarstvom i proizvodnjom prehrambenih proizvoda. Oko 70% domaćinstva poseduje poljoprivredno gazdinstvo.

Jedan deo stanovništva zlatiborskog kraja bavi se starim zanatima, a proizvodi domaće radinosti postali su turistički brend Zlatibora.

Zahvaljujući povoljnim geografskim i klimatskim uslovima, dobrim komunikacijama, gostoljubivim stanovnicima, Zlatibor je, kroz spoj modernih kapaciteta i očuvane tradicije, postao jedan od najpoznatijih turističkih centara Srbije.

Zlatibor je mesto sa najdužom turističkom tradicijom među planinama u Srbiji. Za zvanični početak turizma na Zlatiboru smatra se dolazak kralja Aleksandra Obrenovića 1893. godine, kada je to područje dobilo ime "Kraljeve vode".

5.3 TURISTIČKI PROIZVODI ZLATIBORA

Rekreativni turizam. Zlatibor sa svojom bogatom ponudom, povoljnim mikroklimatskim uslovima, očuvanom prirodom, nezagađenim vazduhom, šumama, prostranim pašnjacima, jezerima i rekama predstavlja idealno mesto za one koji na Zlatibor dolaze radi odmora. Od svih planinskih centara Zlatibor je centar sa najvećim brojem kafića, restorana i klubova. Zato je Zlatibor sve češća destinacija i dece i mlade populacije. Najbolji dokaz atraktivnosti Zlatibora u periodu kada je na Zlatiboru toplije vreme, predstavlja činjenica da je najveća posećenost postignuta u periodu između maja i avgusta.

Sportski turizam. Zlatibor u svojoj ponudi za aktivne sportiste i rekreativce ima: zatvorenu sportsku halu sa oko 2.500 sedišta, fudbalske, teniske i košarkaške terene, otvoreni bazen, zatvoreni bazen, bilijar sale, fitnes sale i teretane. U kombinaciji sa idealnom nadmorskom visinom i čistim vazduhom Zlatibor pruža najpoželjnije uslove za pripremu raznih sportskih ekipa svih uzrasta. Takođe, Zlatibor predstavlja značajnu lovačku bazu sa tri ustanovljena lovišta na oko 65.000 ha. Brojne reke i potoci, Kao i Ribničko jezero, predstavljaju veliku bazu pecarosa. Pored mesta na Zlatiboru, ribolovcima stoje na raspolaganju i jezera Kokin brod (40 km), kao i Radojinsko, Sjeničko jezero i jezero Perućac.

Zdravstveni turizam. Zahvaljujući svojoj blagoj klimi, čistom vazduhu i prirodnom ambijentu, Zlatibor je postao i centar zdravstvenog turizma. Posebno se preporučuje za lečenje različitih plućnih bolesti, anemija i bolesti srca. Na Zlatiboru je izgradjen i Institut za štitastu žlezdu i metabolizam "Zlatibor", koji predstavlja savremeni bolnički centar u kome pored lečenja, postoje i programi za regulisanje telesne težine, kao i programi nege lica i tela.

Ruralni turizam. Oko Zlatibora se nalaze brojna sela kao što su: Sirogojno, Ljubiš, Ribnica, Mokra Gora. Ova sela predstavljaju atrakcije seoskog turizma u regionu.

Zimski turizam. Potencijal zimskog turizma na Zlatiboru nije iskorišćen. Trenutno u skijaškoj ponudi Zlatibora postoje samo jedan ski lift, ali su staze nezahtevne i odgovaraju samo skijaškim početnicima i nisu dovoljne dužine da bi privukle značajan broj skijaša početnika. U centralnom delu Zlatibora nalaze se registrovane staze za smučarsko trčanje i biatlon.

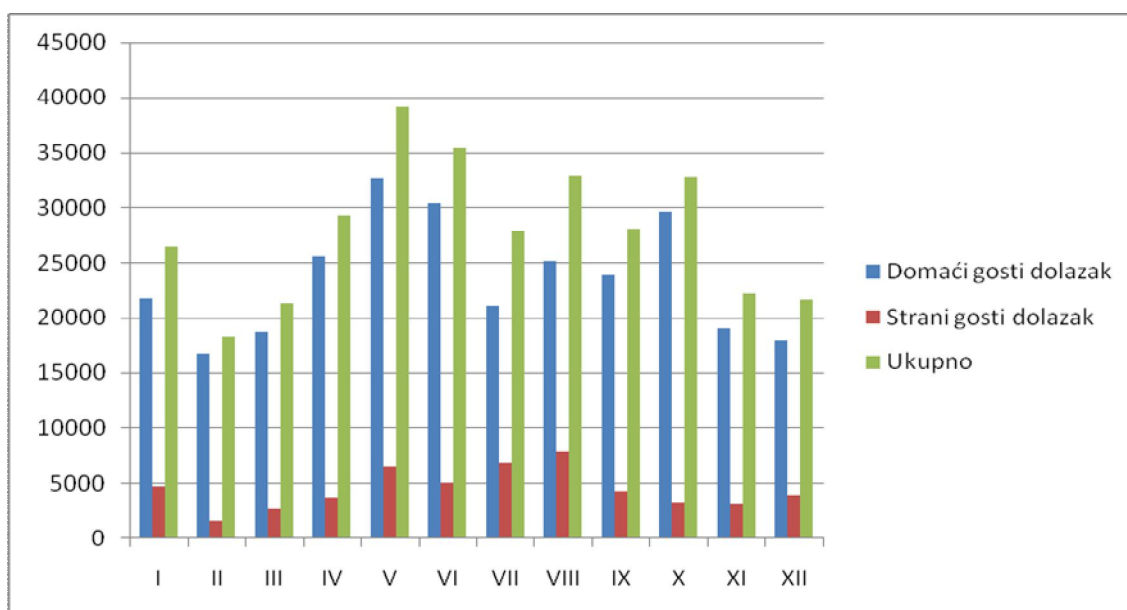
5.4 TURISTIČKI PROMET NA ZLATIBORU

U periodu 2007-2010. godine turistički promet na Zlatiboru kretao se na prosečnom nivou od blizu 83.778 turista godišnje. U istom periodu ostvareno je preko 322.676 noćenja godinje u proseku.

U strukturi gostiju na Zlatiboru dominantno učešće od 85% ostvaruju domaći gosti.

Maksimalnu posećenost od preko 93.064 gostiju Zlatibor je ostvario 2008. godine, čime je ostvaren porast od 12.235 turista ili 15% u odnosu na 2007. godinu.

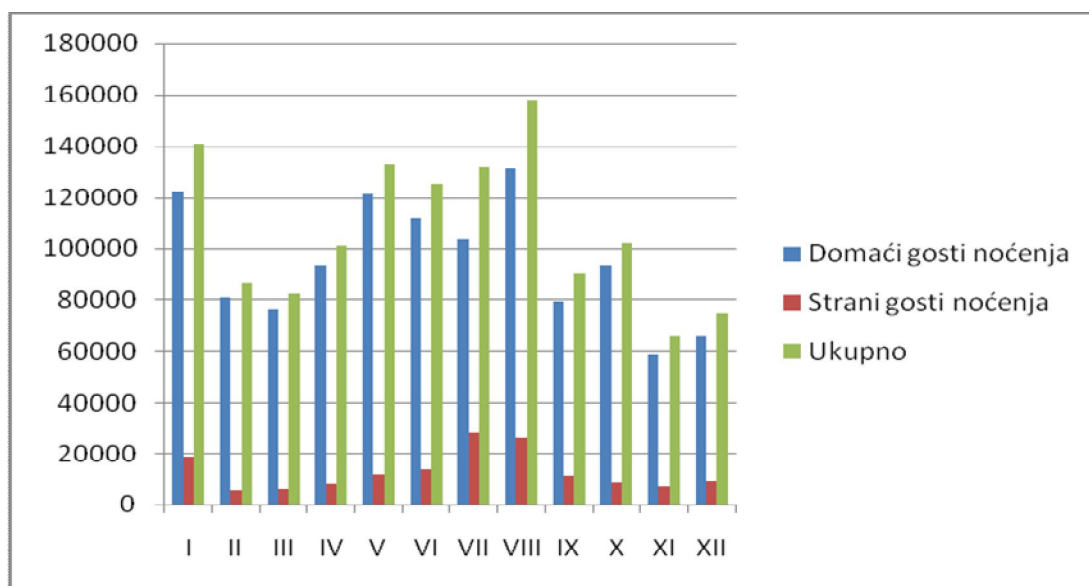
Broj dolazaka na Zlatiboru 2007.god-2010.god³



Tokom posmatranog perioda zabeležen je porast stranih gostiju od čak 66.54%. Trend rasta broja dolazaka stranih gostiju je nastavljen. Ovakva kretanja dovela su do porasta učešća stranih turista u ukupnim dolascima turista na Zlatibor sa 12.57% u 2007. godini na 18.78% u 2010. godini.

S obzirom da se smanjenje turističkog prometa na Zlatiboru poklapa sa trajanjem skijaške sezone, može se izvesti zaključak da je navedeno kretanje posledica nepostojanja adekvatne turističke ponude u ovom periodu, odnosno skijaškog centra.

Broj noćenja na Zlatiboru 2007.god.-2010.god.⁴



U periodu 2007-2010. godine broj ostvarenih noćenja na Zlatiboru kretao se na prosečnom godišnjem nivou od 322.676 noćenja.

Maksimalan broj noćenja od 384.047 noćenja ostvaren je u 2008. godini

5.5 TURISTIČKI KAPACITETI NA ZLATIBORU

Osnovne smeštajne kapacitete na Zlatiboru čine: 12 hotela, 4 motela, 19 odmarališta, jedno turističko naselje, 7 privatnih pansiona i 14 vila. Smeštajne kapacitete Zlatibora upotpunjavaju 30 restorana, 30 kafića i 5 noćnih klubova.

Zlatibor raspolaže sa oko 4.000 kategorisanih ležaja u osnovnim smeštajnim kapacitetima. U komplementarnim smeštajnim objektima, odnosno privatnom smeštaju nalazi se oko 5.000 kategorisanih ležaja. Prema procenama turističke organizacije Zlatibora postoji još 5.000 neregistrovanih i nekategorisanih ležaja u vlasništvu privatnih izdavalaca, kao i oko 400 ležaja u seoskim domaćinstvima.

Prosečna iskorišćenost smeštajnih kapaciteta na Zlatiboru, u periodu 2000-2006. godine, na godišnjem nivou iznosi oko 27% i nešto je veća od iskorišćenosti kapaciteta koja je zabeležena na Kopaoniku (24%).⁵

Kao najvažniji subjekt ugostiteljsko turističke ponude, izdvaja se hotel "Palisad" koji se nalazi u samom centru Zlatibora i najveći je planinski hotel u Srbiji.

Hotel raspolaže sa 307 soba od čega 60 apartmana, ukupnog kapaciteta od 665 ležajeva. Palisad poseduje i četiri teniska terena, kao i fudbalski stadion.

⁴ www.serbia-tourism.org
⁵ www.serbia-tourism.org

Hotel "Palisad" predstavlja najveći kongresni centar van grada u Srbiji i u njemu se održavaju brojni kongresi(kongres agronoma,apotekarskih ustanova,energetičara,zdravstvenih radnika zatim kongresi računovodstva i revizije,bankarskih sistema,veterinara,zaštite bilja,geodeta...).Za potrebe kongresa "Palisad" raspolaže kongresnom salom sa 650 mesta.

II UNAPREĐENJE KVALITETA POSLOVANJA U HOTELU

Savremeni pristup kvalitetu proizvoda i usluga zasnovan na preventivi za obezbedjenje kvaliteta u svim fazama generisanja proizvoda i usluga,od istraživanja,marketinga,razvoja,projektovanja,proizvodnje,prodaje i distribucije,servisiranja do zamene proizvoda,postaje imperativ u poslovanju sa svetom.Kvalitet je najvažniji tržišni faktor i ima presudnu ulogu u pobeđivanju konkurencije,a istovremeno predstavlja ključ za poslovni uspeh.

Turistički proizvod hotela predstavlja pre svega skup usluga koje se pružaju gostima. Turistički proizvod u mnogim stvarima zavisi od lokacije gde se stvara, odnosno gde se pruža,pa stoga prilikom definisanja turističkog proizvoda treba uzeti u obzir I lokaciju hotela.

Kvalitet proizvoda zavisi od kvaliteta njegovih elemenata pojedinačno. Tu se pre svega misli na kvalitet usluga smeštaja, ishrane, kao I dodatnih sadržaja koji u velikoj meri utiču na kvalitet proizvoda. Takodje, još jedna stvar koja utice na kvalitet proizvoda jeste odnos zaposlenih prema gostima ili drugačije nazvan **ljudski faktor**.

Turistički proizvod za razliku od običnog proizvoda poseduje određene karakteristike. Pre svega, on se za razliku od drugih proizvoda ne može skladištiti, zatim, njegovo konzumiranje se vrši na licu mesta.. Jos jedna značajna karakteristika turističkog proizvoda jeste I uticaj sezonskog poslovanja koji je u ovom sektoru posebno naglašen. Turistički proizvod se ne može konzumirati u mestu stalnog boravka, već se on koristi isključivo na nekoj turističkoj destinaciji ili u hotelu.

Cilj turističkog proizvoda hotela jeste da zadovolji određene potrebe gostiju. Tu se pre svega misli na osnovne potrebe kao sto su hrana I piće, zatim I usluge smeštaja za vreme boravka gostiju. Hotel može svojim gostima pružiti I dodatne usluge koje povoljno utiču na kvalitet samog proizvoda.

Ono što se pred menadžment hotela postavlja kao zadatak,a što je definisano kao prioritet,jeste upravo unapredjenje kvaliteta usluge,kako bi se visokim nivoom iste moglo ići rame uz rame sa novim,,zvezdicama“ .

1. KVALITET

Zbog različitih pristupa pojmu kvaliteta u literaturi se javlja i veliki broj definicija. Od svih definicija kvaliteta, najprihvaćenija je ona koja u središte stavlja kupca i u skladu sa takvim pristupom, kvalitet predstavlja ispunjavanje zahteva kupaca tj. njihovih potreba i očekivanja⁶.

Iskustva razvijenih zemalja su pokazala da sprovođenje kompletnog programa kvaliteta u hotelskim objektima ima sledeće efekte:

- ✓ povećava se prihod hotela
- ✓ raste finansijski rezultat
- ✓ smanjuju se opšti troškovi za 5-10%
- ✓ smanjuje se odlazak radnika
- ✓ poboljšava se kvalitet i tehnika rukovođenja
- ✓ povećava se zadovoljstvo gostiju i osoblja.

1.1 Pojmovno odredjenje kvaliteta⁷

Po Gronroosovom modelu kvalitet usluge čine dva osnovna vidika i to "kakvu uslugu nudimo" i "kako je nudimo". Kvalitet deli na sledeće komponente: tehničku, funkcionalnu i etičku⁸.

Tehnički kvalitet nanosi se na opipljive vidike usluge, on se može lako kopirati te je s toga teško zadržati konkurentsku prednost.

Funkcionalni kvalitet u suprotnosti sa tehničkim možemo upotrebiti kao element za stvaranje konkurentske prednosti.

1.2 Upravljanje kvalitetom

Upravljanje potpunim kvalitetom zahteva razradu standarda kojima će se pokriti celokupno poslovanje. Kvalitet se određuje dugoročnim programom održavanja i poboljšanja usluga u hotelu i obuhvata sledeće:

- ✓ identifikaciju osnovnih determinanti kvaliteta u odnosu na zahteve ciljnih segmenata;
- ✓ obezbeđenje zadovoljstva potrošača u odnosu na usluge;
- ✓ postizanje kvaliteta i u opipljivim i neopipljivim elementima usluga;
- ✓ razvijanje informisanosti klijenata;
- ✓ razvijanje kulture kvaliteta usluge u hotelu;
- ✓ tehnološko podizanje kvaliteta na bazi uvođenja automatizacije i savremene tehnologije za sve operacije;
- ✓ kontinuirano unapređenje kvaliteta usluga.

⁶ M.P.Ćuričić,M.N.Ćuka,V.N.Kecman,Kvalitet u uslužnim delatnostima, str 14

⁷ Prof. Miran Ćurin, Hotelsko poslovanje, Kvalitet u hotelijerstvu, str. 111

⁸ Prof. Miran Ćurin, Hotelsko poslovanje, Kvalitet u hotelijerstvu str. 119

Preduslovi koje treba ispuniti za osiguranje unapređenja kvaliteta i uvođenje sistema upravljanja kvalitetom jesu:

- ✓ marketing orijentacija preduzeća
- ✓ izrada programa kvaliteta
- ✓ reorganizacija celokupnog poslovanja
- ✓ kompjuterizacija poslovanja

Upravljanje kvalitetom je proces kojim se obezbeđuje da projekat zadovolji potrebe zbog kojih je započeta njegova realizacija. Da bi se ovaj proces uspesno odvijao potrebno je integrisati aktivnosti rukovodstva na određivanju ciljeva, politike odgovornosti za kvalitet i nižih struktura rukovođenja na planiranju, obezbeđenju i kontroli kvaliteta. Upravljanje projektnim kvalitetom se odnosi na kvalitetno upravljanje projektom i na obezbedjenje kvalitetnog proizvoda projekta. Postupak se sastoji iz sledećih činilaca:

- ✓ planiranje kvaliteta
- ✓ obezbeđenje kvaliteta
- ✓ kontrola kvaliteta

1.3 Proces upravljanja kvalitetom

Rukovodilac tima, sam tim, investitor i izvođači treba da budu svesni činjenice da je savremeno upravljanje podudarno sa savremenim upravljanjem kvalitetom. Obe discipline uviđaju da je važno:

- ✓ zadovoljstvo kupca- razumeti potrebu, upravljati njom i uticati na očekivanja tako da kupac dobije ono što očekuje. Tačnije, proizvod mora ostvariti ono što mu je bilo cilj, a proizvod mora imati realnu upotrebu.
- ✓ inspekcije i prevencije- trošak koji izaziva izbegavanjem greške je uvek manji od troška koji nastaje njenim ispravljanjem.
- ✓ odgovornost rukovodstva- uspeh podrazumeva odgovarajuću pripremu i trening svih članova tima, ali i odgovornost za uspeh je na rukovodstvu jer oni treba da upravljaju timom.

1.4 Planiranje kvaliteta

Planiranje kvaliteta uključuje identifikovanje standarda i nivoa kvaliteta koji je relativan za projekat i određivanje prema zahtevima tog standarda. Ovo je jedna od ključnih stavki o kojima projektni tim mora da vodi računa prilikom izrade plana realizacije projekta i njegovo planiranje se odvija paralelno sa planiranjem ostalih projektnih procesa.

Politika kvaliteta treba da izrazi namere poslovnog subjekta po pitanju kvaliteta i smernice za njegovo ostvarenje. Obično se postojeća politika prilagodi potrebama projektnog poslovanja. Opis proizvoda treba da sadrži detalje o tehničkim stavkama i drugim činjenicama

koje mogu da utiču na planiranje kvaliteta. Projektni tim prilikom planiranja treba da uzme u obzir sve standarde i pravnu regulativu koji mogu da utiču na realizaciju projekta.

Uspešno ostvarivanje planiranja projektnog kvaliteta podrazumeva analizu troškova u odnosu na koristi koja treba da da odgovor do koje mere se isplati ulagati u procese poboljšanja kvaliteta na projektu i u kojoj meri poboljšanja utiču na povećanje zadovoljstva kupaca. Dijagramom toka se utvrđuje kako su i kojom vrstom veza različiti elementi projekta povezani. Dokumentovani proces istraživanja služi da bi se utvrdilo na eksperimentalnom nivou koje će promenljive najviše uticati na odvijanje projekta.

Glavni izlazi iz procesa planiranja je plan kvaliteta koji treba da prikaže kako će se primeniti politika kvaliteta. Jasno definisane radne operacije daju pojašnjenje šta je šta u procesu realizacije projekta, kako ga upoređivati sa planiranim veličinama i gde mu je mesto. Liste za proveru se koriste kako bi se osiguralo da će skup tačno određenih koraka za ostvarivanje određenih zahteva biti ispunjen.

1.5 Obezbedjenje kvaliteta

Obezbedjenje kvaliteta je planirana i neprekidna radnja nad sistemom kvaliteta predviđena da se obezbedi poverenje da će projekat zadovoljiti zahtevane standarde kvaliteta. Pod obezbedjenjem kvaliteta spada ostvarenje plana kvaliteta i njegovo unapređivanje. Ocenjivanje kvaliteta ima važnu ulogu u ostvarivanju kvaliteta na projektu i predstavlja sistemsku funkciju svojim neprekidnim aktivnostima treba da meri nivo na kome se ostvaruje planirani kvalitet na projektu.

Poboljšanja kvaliteta uključuju pokretanje akcija ka ispravljanju neusaglašenosti kvaliteta na projektu gde god se one pojave. U većini slučajeva plan kvaliteta u sebi treba da sadrži smernice i postupke za poboljšanje kvaliteta u cilju utvrđivanja i sprovođenja korektivnih mera.

1.6 Kontrola kvaliteta

Kontrola kvaliteta uključuje u sebe osmatranje i upoređivanje ostvarenih projektnih rezultata sa zahtevima kvaliteta i relevantnim standardima. Sprovodi se u okviru i tokom čitavog projekta. Rezultati projekta uključuju proizvod projekta i upravljanje projektom koje je izazvalo troškove za njegovu izgradnju. Projektni tim treba da ima znanja iz oblasti statističke kontrole kvaliteta kao što su uzrokovanje i verovatnoća. Kontrolu sprovodi osoba unutar tima koja je zadužena za kvalitet.

Na osnovu rezultata rada, plana za upravljanje kvalitetom, definicije radnih operacija i lista za proveru vrši se inspekcija koja u sebi treba da sadrži aktivnosti kao što su merenje, ispitivanje i testiranje kako bi se utvrdilo da li rezultati projekta odstupaju od planiranih.

Kontrola se obično obavlja na osnovu statističkih uzrokovanja koji omogućavaju deo populacije nad kojim će se ostvariti kontrola. Potrebno je da uzorak bude reprezentativan i po obimu i po učestalosti. Na osnovu rezultata kontrole kvaliteta se matematičkim metodama dolazi do predviđanja veličina koje se odnose na budući kvalitet.

Izlazi iz procesa kontrole se mogu odnositi na odluke o poboljšanju kvaliteta, doradu, podešavanja procesa ili overu i prihvatanje izlaza kao ispravnog.

1.7 Sistem obezbedjenja kvaliteta

Osnov za upravljanje kvalitetom na projektu je plan kvaliteta koji treba da sadrži ciljeve, postupke, sredstva i aktivnosti u vezi sa kvalitetom. U osnovi on treba da:

- ✓ identifikuje standarde i propise relevantne za dati projekat
- ✓ utvrdi ovlašćenja, odgovornost i međusobne odnose učesnika u odnosu na kvalitet
- ✓ utvrdi procedure kojima se ispunjavaju zahtevi kvaliteta
- ✓ utvrdi kako će se upravljati evidencijom i izveštavanjem na projektu

UNAPREDJENJE KVALITETA U HTT AD „PALISAD“

Odabirom pravog koncepta „profila i pozicioniranja“, hotelski kompleks „Palisad“ će postati vodeći kompleks u svim planinskim centrima Srbije. On će imati tri glavne prednosti. Trenutno ne postoji uporediv konkurent u smislu veličine i standarda koji će imati turistički kompleks „Palisad“. Drugo, ne postoji ni jedan drugi hotel na Zlatiboru koji nudi kongresne i poslovne sadržaje za veliki broj ljudi. Treće, ne postoji hotel na planinskim centrima Srbije koji nudi moderan wellness centar.⁹

Planirani hotelski sadržaji i oprema (Hardware) kao i posebna arhitektura hotela obezbediće statusnu konkurentnost novom hotelu, a ono što bi trebalo da mu da poseban kvalitet, bez daljnijeg je visok nivo usluge (Software).

Ono sa čime treba krenuti odmah (u određenoj meri je već započeto) je upravo rad na unapređenju kvaliteta poslovanja kako bi novi hotel i „nove zvezdice“ dočekali spremni, naročito kada je nivo usluge u pitanju.

Jasno određene smernice, koje imaju za cilj podizanje kvaliteta poslovanja, odnose se na:

- ✓ -reorganizaciju poslovanja novom organizacionom strukturom
- ✓ -upravljanje ljudskim resursima
- ✓ -uspostavljanje standarda i standardnih radnih procedura
- ✓ -unapređenju sektora prodaje i marketinga
- ✓ -unapređenje ekonomike poslovanja

Shodno svim tehničkim i tehnološkim promenama (Hardware) koje će novoizgrađeni hotelski kompleks doneti, pred menadžment je postavljen jasan zadatak:

Pripremiti ljudstvo (software) koje će moći adekvatno da odgovori zahtevima novog hotela.

⁹

Studija izvodljivosti HTT AD Palisad, Mihaeler & Partner, str 56

❖ REORGANIZACIJA POSLOVANJA

Reorganozacija poslovanja Hotela „Palisad“ predstavlja veoma kompleksan i težak zadatak, koji se postavlja pred njegov menadžment. Ona podrazumeva *kompletnu promenu*, kako kolektivnog tako i pojedinačnog delovanja na svim nivoima rukovodjenja. Ona takodje podrazumeva kompletnu promenu svesti. Činjenica da hotel poseduje kadrove čiji je prosek godina oko 50 dodatno otežava posao, jer je poznato da ljudi koji su pred završetkom svoje poslovne karijere teško menjaju navike. Savremeni trendovi hotelijerstva diktiraju novi pristup pružanju usluge kako bi opravdali zadovoljenje svih čula onog koji je jedini relevantan u oceni kvaliteta iste, a to je gost.

Pre nego što se u daljem tekstu pokaže princip kojim se želi stići do cilja, potrebno je ukazati na nekoliko zakonitosti koje *promene* nose sa sobom kao i da ih je jedino moguće sprovesti ukoliko se između vlasničke strukture i menadžmenta jasno definiše *VIZIJA*.

VIZIJA+	VEŠTINE+	STIMULANS+	ALATI+	PLAN+	=PROMENE
	VEŠTINE+	STIMULANS+	ALATI+	PLAN+	=ZABUNA
VIZIJA+		STIMULANS+	ALATI+	PLAN+	=BRIGA
VIZIJA+	VEŠTINE+		ALATI+	PLAN+	=OPOZICIJA
VIZIJA+	VEŠTINE+	STIMULANS+		PLAN+	=FRUSTRACIJA
VIZIJA+	VEŠTINE+	STIMULANS+	ALATI+		=PRETNJA

Kees Van Tilburg, PUM consulting organization, Organization changement, slide 6.

Promene ¹⁰:

- ✓ Interaktivan proces gde učesnici uče kroz male promene koje su osnovni elementi za rekonstrukciju (nove) organizacije.
- ✓ Za promene je potrebno vreme i ne mogu se postići na silu.
- ✓ Promene predstavljaju proces i nikad se ne dešavaju odjednom.
- ✓ Zahtevaju iskustvo i za njih ne postoji instant recept.
- ✓ Vode ka nesigurnosti za osoblje koje ih ne prihvata.
- ✓ Za promene ne postoji priručnik, nikad se ne odvijaju kako je planirano.

I najbolji planovi su uzrokovani spoljašnjim nekontrolisanim tehničkim, ekonomskim, političkim i socijalnim turbulencijama. To ne možemo kontrolisati.

¹⁰ Kees Van Tilburg, PUM consulting organization, Organization changement, slide 6.

Promene predstavljaju ponovni proces socijalne izgradnje u kome se stvaraju novi uslovi, nastali i izmenjeni u procesu komunikacije.

Proces reorganizacije poslovanja podrazumeva i promenu organizacione strukture.

Projektovanje nove organizacione strukture nije ni malo bezazlen niti lak zadatak. To je i ključna faza u celokupnom organizacionom procesu koji se sastoji od 4 faze¹¹:

- ✓ Pokretanje postupka projektovanja organizacije,
- ✓ Analiza postojeće organizacije,
- ✓ Projektovanje modela nove organizacije,
- ✓ Aplikacija projektovanog modela organizacije;
- ✓

Glavni stupnjevi faze projektovanja nove organizacije su:

- ✓ postavljanje plana projektovanja
- ✓ izrada projekta
- ✓ testiranje projektnog rešenja
- ✓ elaboriranje projektnog rešenja

Neophodnost u poslovanju hotela, sa ciljem podizanja kvaliteta je davanje odgovornosti, odnosno delegiranje šefova sektora koji će prema unapred odredjenom planu poslovanja, biti odgovorni za krajnji rezultat, sa posebnim akcentom na kontrolu troškova

Nova organizaciona struktura hotela Palisad jasno precizira relacije ko je kome odgovoran i ko kome kakve izveštaje podnosi, a sve u pravcu postizanja unapred odredjenog cilja. Ona podrazumeva i podelu zadataka na odgovarajuće homogene poslove, definisanje odgovarajućih odeljenja za svaku grupu homogenih zadataka, određuje optimalni broj zadataka za svaki sektor.

❖ LJUDSKI RESURSI

U svetu zakona konkurentskih prednosti, osnovna snaga svake kompanije nisu tehnička oprema ni uređenost prostora, ni informatička oprema ni vrsta proizvoda jer se sve to može nadomestiti, preslikati zameniti. Osnovna snaga svake kompanije su ljudski resursi.

Upravljanje ljudskim resursima postalo je jedna od glavnih preokupacija savremenih menadžera i organizacija. Sve veći broj organizacija svoju prednost temelji na načinu pribavljanja, selekcije, motivacije, nagrađivanja, napredovanja, razvoja i obrazovanja svojih kadrova. Reč je o širokom spektru aktivnosti koje postaju poluga pomoću koje menadžeri deluju na svoje zaposlene i na kraju na veću i bolju konkurentnost svoje kompanije.

Planiranje i upravljanje ljudskim resursima:

Upravljanje ljudskim resursima kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadatke vezane za ljude, regrutovanje, izbor obrazovanje i druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenih. Ova poslovna funkcija je prošla mnoge faze razvoja.

U planiranju ljudskih resursa menadžment ima za zadatak da predvidi broj radnih mesta i izvršilaca koji će na najefikasniji način ispuniti zadatke postavljene od strane izvršnog

¹¹ Dr.sc.Zdenko Cerović, Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment Opatija, str.363.

menadžmenta, a tiču se ukupne strategije I ciljeva kompanije. Veoma je bitna analiza unutrašnjih I spoljašnjih faktora relevantnih za kreiranje odgovarajućeg profila radne snage koja će ispuniti ciljeve organizacije.

Potreba planiranja ljudskih resursa nije uvek uočljiva, međutim organizacija koja se ne bavi planiranjem ljudskih resursa može da ustanovi da ne zadovoljava svoje potrebe u pogledu osoblja niti efikasno ostvaruje svoje ciljeve. U današnjem svetu planiranje ljudskih resursa je veoma izazovan posao kada se uzme u obzir sredina koja svakim danom postaje sve konkurentnija, predviđen manjak radne snage, demografske promene I pritisak vlade da zaštiti radnike I životnu sredinu. Odeljenje ljudskih resursa može u velikoj meri da utiče na organizaciju na više načina, u zavisnosti od toga za kakve se ciljeve organizacija opredelila.

Planiranje ljudskih resursa ima četiri osnovna aspekta:

planiranje radi budućih potreba, podrazumeva odluku o tome koliko ljudi sa kojim kvalifikacijama će biti potrebno organizaciji

planiranje radi buduće uravnoteženosti, postiže se brojem potrebnih radnika sa brojem trenutno zaposlenih

planiranje regrutovanja I otpuštanja radnika

planiranje usavršavanja radnika da bi organizacija bila sigurna da ima stalan priliv iskusnih I kvalitetnih kadrova

Obrazovanje kadrova u Hotelu Palisad:

Ono što uistinu hotel „Palisad“ izdvaja od konkurencije na Zlatiboru, pa i šire, jeste upravo nivo ugostiteljskog znanja, imajući u vidu da je hotel do devedesetih godina prošlog veka bio svojevrsna „škola za obuku kadrova“.

Međutim, ratno vreme i „osipanje“ kvalitetnog kadra, pre svega rukovodećeg profila, učinila su da se već pomenuti nivo znanja i nivo usluge zadrže na nivoima koja su uslugu činila savremenom u godinama o kojima je reč. Shodno činjenici da region ne raspolaže sa dovoljnim brojem kvalitetnog kadra, a kako su zahtevi tržišta sve složeniji, neophodno je stvoriti sopstvenu bazu istog u svim sektorima koji će adekvatno i u skladu sa savremenim tokovima hotelskog poslovanja, pratiti proces razvoja hotelskog preduzeća. Potrebno je napraviti plan i projektovati budžet za realizaciju programa obrazovanja kadrova.

Obrazovanje je složen proces koji ima sociološku, psihološku ali I razvojnu komponentu jer se taj proces ne odvija u kratkom vremenu niti za neki kratkoročni cilj. Obrazovanje kadrova u hotelijerstvu je složen proces, u kome kadrovi imaju potrebu za stalnim usavršavanjem. Neki od razloga koji utiču na tu potrebu su:

- ✓ promene motiva I navika gostiju
- ✓ promene koje dolaze iz okruženja podstaknute konkurencijom
- ✓ promene koje dolaze razvojem nauke I tehnologije
- ✓ promene u upravljačkoj strukturi
- ✓ promene koje dolaze primenom nove tehnologije u prihvatanju, slanju I odabiru informacija
- ✓ promene kadrova

Opšti ciljevi obrazovanja su usmereni ka podizanju konkurentnosti I sposobnosti cele organizacije.

Posebni ciljevi su skup usmerenih ciljeva ka specifičnim zadacima koje se odnose na ciljeve jedne osobe koja mora izvršiti neki zadatak.

Proces obuke kadrova u Hotelu Palisad:

Obuka kadrova je učenje ljudi kako da izvrše svoj posao, odnosno učenje potrebnog znanja za pružanje usluga, potrebnih vještina neophodnih za izvršavanje posla prema postavljenim standardima, kao i pravila ponašanja među zaposlenima u preduzeću i prema gostima.

Proces obuke kadrova je složenog karaktera i sadrži četiri faze:

1. identifikacija potreba za obukom
2. planiranje potrebne obuke
3. izvođenje obuke
4. ocena izvršene obuke

Obuka i treninzi radnika hotela „Palisad“ organizovali bi se na principu treninga za sve sektore određene novom organizacionom strukturom.

Obzirom da se novom organizacionom šemom formiraju nova odeljenja, menadžeri novoformiranih odeljenja treba da dodju do kvalitetnih kadrovskih rešenja pažljivim odabirom radne snage u već postojećem kolektivu i stručnim odabirom nove radne snage ukoliko je neophodno i ukoliko postoji prostor gledano sa strane platnog fonda u odnosu na ukupan prihod.

S tim u vezi neophodno je u svakom sektoru formirati trenažni tim ljudi koji bi novozaposlene uvodili u posao i vršili konstantnu kontrolu nad osobljem, naročito onim koji su najbliži gostu.

Potrebno je izvršiti pregrupisavanje radne snage kako bi se u budućem periodu broj zaposlenih sveo na potrebnu meru.

❖ STANDARDI

U strategiji razvoja hotela ključni element je kvalitet hotelskog proizvoda koji se zasniva na hotelskim standardima. Standardi i kvalitet su ključ uspeha svakog hotela, pa je istraživanje hotelskih standarda kontinuirana potreba i korist.

Upravljanje potpunim kvalitetom zahteva razradu standarda kojima će se pokriti celokupno poslovanje. Kvalitet se određuje dugoročnim programom održavanja i poboljšanja usluga u hotelu.

Hotelski standardi su neophodni za obezbeđenje kvaliteta usluga i racionalizaciju hotelskog poslovanja. SAD su danas na prvom mestu u svetu po hotelskim kapacitetima, sa ukupno oko 3,5 miliona soba što predstavlja 22% ukupnih hotelskih kapaciteta u svetu. Na prvom mestu u svetu su po turističkoj potrošnji sa 65 milijardi dolara i prve po prihodima od turizma sa 85,2 milijardi dolara. Takvo mesto u hotelijerstvu ostvareno je zahvaljujući visokim standardima kvaliteta.

Posle uvođenja standarda hotel može i treba da zadrži svoju specifičnost i prepoznatljivost putem diversifikacije hotelske ponude i personalizacije servisa. Standardi omogućavaju pojednostavljenje rada i povećanje brzine u izvršavanju radnih zadataka, ostavljajući tako zaposlenima više vremena za hotelske goste u cilju zadovoljavanja njihovih potreba i zahteva. Pravilo je: ispuniti svaku želju gosta, a za posebne želje, koje odstupaju od standardne usluge hotela važi i posebna cena.

Proces standardizacije je složen, dugotrajan i stalan proces koji zahteva timski rad i ima nekoliko osnovnih faza¹²:

- ✓ propisivanje standarda,
- ✓ obrazovanje i trening svih zaposlenih,
- ✓ primena standarda u praksi,
- ✓ permanentna kontrola primene standarda i
- ✓ otklanjanje odstupanja,
- ✓ unapređenje standarda.

Standardizacija troškova u hotelu najbolji je indikator nivoa racionalizacije i kvaliteta upravljanja troškovima. Na zadacima racionalizacije treba imati timski pristup, što je i kontinuirani zadatak menadžera, koji treba da stimulišu osoblje hotela na predlaganje inovacija i načina za stalno unapređenje rada.

Često se u početku primene standarda, zbog specifičnosti ugostiteljske profesije, koja proizilazi iz gostoprimitstva i želje da se udovolji gostu, prvobitno smatralo da nije dobro primenjivati standarde u hotelijerstvu, ali već s prvim razvojem masovnog turizma i razvoja savremenog hotelijerstva, razvio se sastav primene standarda u hotelijerstvu. Prvobitno mišljenje da će standardizacija u hotelijerstvu ograničiti posebnost usluge, proširiti sivilo ljudske topline, ograničiti komunikaciju između gosta i ugostitelja, da će smanjiti toplinu i ugodnost ugostiteljskog objekta, već prvim primenama standarda pokazalo se suprotno.

Upravo je primena standardizacije podstakla povećanja kvaliteta, što gostu uliva sigurnost, podiže se zaštita gosta, a menadžeru omogućava postizanje optimalne organizacije. Takođe podstiče bolju kontrolu, efikasnije sastave vođenja, jednom rečju dolazi se do kvaliteta koji ostvaruje veći profit, po devizi „Value for Money“.

Oblici i područja primene standarda u hotelijerstvu određuju vrste standarda koji se primenjuju u hotelijerstvu i mogu se podeliti u sledeća područja¹³:

1. standardi u izgradnji hotelskih objekata,
2. standardi opreme i uređenja soba i ostalih prostorija u hotelima,
3. standardi procesa rada u hotelu (nabavka, proizvodnja, servis, prodaja),
4. standardi kvaliteta ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga,
5. standardi komuniciranja i poslovne etike,
6. standardi hotelskog informacijskog sastava,
7. kadrovski standardi (standardi rada),
8. standardi hotelske terminologije i simbola,
9. standardi upravljanja hotelom,
10. ekološki standardi,
11. standardi sigurnosti i zdravlja,
12. ostali standardi.

Nakon uvođenja standarda hotel naglašava svoju specifičnost i prepoznatljivost, gostu daje sigurnost i garanciju da će dobiti kvalitet koji je određen istaknutim standardom. Standard hotela čini i kreativnost hotelskog osoblja, čiji kvalitet ne sme biti sputan standardima koji ne podstiču kvalitet i ne osiguravaju gostu sigurnost za dobijanje očekivanog kvaliteta usluga, a menadžmentu ostvarivanje njegovih ciljeva.

Standardi omogućavaju pojednostavljivanje rada i povećanje brzine u pružanju usluga, tako da uslužnom osoblju (Front office) daju više vremena za suptilne i ljudske odnose,

¹² Dr.sc.Zdenko Cerović,Hotelski menadžment,Hotelski standardi,str142

¹³ Dr.sc.Zdenko Cerović,Hotelski menadžment,Hotelski standardi,str137

naročito u sferi komunikacije i zadovoljenja potreba hotelskih gostiju koje nisu definisane a gost if želi doživeti. Standardi nisu kruta pravila, niti dogme, oni se moraju stalno prilagođavati, moraju stimulisati razvoj, povećavati kvalitet usluge i omogućavati profit kao konačni cilj poslovanja.

Standardi su uvek temelj poslovne uspešnosti hotela, omogućavaju snižavanje troškova po jedinici usluge (po noćenju ili obroku), čine gosta zadovoljnim, prema devizi Value for Money (vrednost za novac) i podstiču racionalnije poslovanje, tj. ostvarivanje profita.

Proces hotelskih standarda izuzetno je složen posao, po pravilu je to dugotrajan postupak koji ne može biti jednokratni niti povremen, već je to stalan proces koji zahteva timski rad više vrsta stručnjaka, a do standarda se dolazi kroz nekoliko faza:

- ✓ propisivanje standarda,
- ✓ obrazovanje i trening svih radnika u hotelu (od čistačice do direktora),
- ✓ realizacija standarda (sprovođenje i primena u praksi),
- ✓ permanentna kontrola poštovanja standarda i otklanjanje odstupanja,
- ✓ unapređivanje standarda i permanentno obrazovanje osoblja i menadžera.

Standardizacija troškova u hotelu najbolji je indikator nivoa racionalizacije i kvaliteta upravljanja troškovima. Na zadacima racionalizacije treba imati timski pristup, što je i kontinuirani zadatak menadžera, koji treba da stimulišu osoblje hotela na predlaganje inovacija i načina za stalno unapređenje rada.

❖ MARKETING I PRODAJA

Sektor prodaje i marketinga je jedan od najvažnijih sektora u hotelu naročito sa aspekta specifičnosti zadataka koje obavlja. Da bi ovaj sektor sto bolje funkcionisao potrebno je da se u organizacionom smislu oformi po potrebama i zahtevima kako posla koji obavlja tako i tržišta na kome nastupa.

Poslovi sektora marketing i prodaje su:

- Prodaja hotelskih kapaciteta (ugovori sa firmama, agencijama, raznim udruženjima i sl.).
- Marketinške aktivnosti koje podrazumevaju ispitivanje tržišta, utvrđivanje ciljnih grupa radi pozicioniranja hotela na tržištu.
- Marketinške aktivnosti kojima se direktno utiče na poboljšanje rada hotela i mesta hotela na tržištu (promocije, programi, web site, sponzorske aktivnosti koje uključuju reklamiranje hotela i sl.
- Organizovanje raznih promocija (hrane, pića, događaja) i drugih aktivnosti koje donose povećanje profita.
- Organizovanje raznih animatorskih programa i njihovo praćenje.
- Voditi računa o medijskom imidžu hotela, daje saopštenja za štampu, intervjue i sl.

Služba prodaje ostvaruje veoma tesnu saradnju sa sektorom hrane i pića jer zajedno formiraju ponudu za usluge koje se traže. Služba prodaje sklapa ugovor o poslovnoj saradnji. Ti ugovori su tipski. Takav ugovor o poslovnoj saradnji hotel sklapa sa pravnim licima koja vec duze vreme koriste usluge hotela .Služba prodaje za odredjeno pravno lice tj. Firmu, mora

da prikupi sve podatke: da li su već bili gosti hotela, finansijsko stanje na računu, njihovo poslovanje.

Hotel pravi izbor svojih poslovnih partnera a firma koja ima sklopljen ugovor sa hotelom automatski koristi popuste koji su joj odobreni.

Služba prodaje posluje i sa avio kompanijama, turističkim organizacijama, vladinim i ne vladinim organizacijam, medijima I sl. Sa svima njima pravi se ugovor kojim se predviđaju određene beneficije i popusti odnosno provizije, dogovorene poslovnom politikom hotela. Ovi ugovori mogu biti tipski a razlikuju se samo u visini provizije odnosno popusta koji im se odobrava. Poštuju se procedure kao u ugovorima sa firmama.

Služba marketinga dosledno sprovodi propagandnu odnosno marketinšku politiku hotela. Ona se može sprovoditi jednim delom kroz propagandne akcije kompanije vlasnika a drugim delom sopstvenim aktivnostima. Zadatak ove službe je da stručno radi na unapređenju prodaje hotelskih usluga, kroz razne vidove aktivnosti od kojih marketing zauzima vidno mesto.

Marketingške akcije hotela treba usmeriti u dva pravca: prvi-stvaranje pozitivnog imidža hotela, pre svega kod potencijalnih korisnika usluga, a i u medijima koji treba da predstavljaju hotel kao pravi izbor za odmor, kongres, prezentaciju i sl.; drugi-povećanje prodaje ukupnih hotelskih usluga u smeštajnom delu, delu restorana i barova, wellness centru i svim drugim sadržajima koji se komercijalno aktiviraju kao ponuda hotela.

Vrste propagandnih sredstava koje se mogu koristiti:

- a) grafička propagandna sredstva – prospekti, plakati, razglednice, publikacije, cenovnici, i sl.
- b) Oglasna propagandna sredstva – radio oglasi, predavanja, vizuelni oglasi.
- c) Projekciona propagandna sredstva – turističko propagandni film, specijalni TV programi I skup dijapozitivne propagande.
- d) Kontaktna propagandna sredstva – public relations – je organizovan i svestan odnos hotela prema javnosti, a cilj je stvaranje što povoljnije slike o hotelu u očima postojećih i potencijalnih korisnika usluga. Zadaci PR-a su:
 - ✓ održavanje stalne veze sa sredstvima masovnog komuniciranja
 - ✓ organizuje i vodi konferencije za štampu
 - ✓ organizuje prihvatanje i animiranje studijskih i drugih informativnih grupa.
 - ✓ organizuje razne priredbe- modne revije, prezentacije, doček nove godine, gostovanja raznih kuhinja iz drugih hotela i restorana i sl.
 - ✓ komunicira sa inostranim i domaćim korisnicima hotelskih usluga obraćajući posebnu pažnju na firme koje su izvršile najveći broj rezervacija.
 - ✓ saradjuje sa informativnim centrom matične kompanije (vlasnik hotela)
 - ✓ uspostavlja i neguje lični kontakt sa pojedinim predstavnicima radija , TV stanica, novinarima, izdavačima turističke literature i sl.
 - ✓ upoznaje široku javnost sa poslovnom politikom hotela
 - ✓ organizuje i neguje saradnju sa protokolom ambasada i diplomatskim predstavništvima, radi na osmišljavanju i izradi propagandnog materijala.
 - ✓ uspostavlja kontakte i brine o značajnim licnostima iz sveta politike, nauke umetnosti, sporta,

Nezavisno od toga koja će od pomenutih sredstava za prenošenje propagandnih poruka biti korišteno u konkretnoj akciji, uvek moraju biti zadovoljene određene zakonitosti u vođenju kampanje:

- ✓ svaka propagandna informacija mora biti istinita
- ✓ svaka propagandna poruka treba da sadrži četiri osnovna elementa:
 1. podatak o vremenu
 2. podatak o mestu održavanja
 3. ko je nosilac akcije
 4. zasto se sve to radi
- ✓ svaka propagandna poruka treba da istakne neki aktivan detalj karakterističan za manifestaciju koja se propagira (ekskluzivnost, egzotičnost, izvanredna kuhinja, bogati sporski sadržaji, bogat folklor i sl.)
- ✓ svaka akcija počinje da se vodi nenametljivo, osnovnim podacima u dnevnoj štampi.

Sto se više bliži početak manifestacije propagandne poruke postaju učestalije i agresivnije, kada se organizuje i konferencija za štampu koja je po pravilu praćena nekim poslužanjem, degustacijom ili koktelom.

e) manifestaciona sredstva propagande – hotel organizuje razne manifestacije kao što su folklorni i gastronomski programi, modne revije, izložbe i sl.

f) suveniri kao sredstvo propagande- privesci pepeljare, upaljači, olovke, folderi i sl.

g) amblemska sredstva propagande- obuhvata naziv hotela, grb, značka

❖ EKONOMSKI ASPEKT POSLOVANJA

Strategijsko planiranje kao faktor unapredjenja ekonomike poslovanja u Hotelu „Palisad“

Sve veća kompleksnost upravljačkih problema zahtevala je i dovela do razvoja novih sistema upravljanja. Vremenom upravljački sistemi su postajali sve prefinjeniji, međusobno komplementarniji i sveobuhvatniji u odnosu na predhodne.

Na taj način došlo se do razvoja strategijskog upravljanja, čiji su napori usmereni ka strategijskom ponašanju preduzeća. Objedinjujući sisteme upravljanja ono je strategijskom planiranju dodalo uzučavanje organizacionih i rukovodećih kapaciteta potrebnih za implementaciju strategijskih aktivnosti.

U evoluciji strategijskog menadžment sistema uobičajeno se navode četiri faze¹⁴:

(1) bazično finansijsko planiranje (ostvariti budžet)

¹⁴

Dr. Slobodan Čerović, Hotelsko poslovanje, razvoj strategijskog upravljanja, str. 66

- operativna kontrola,
 - godišnji budžet,
 - funkcionalni fokus;
- (2) planiranje zasnovano na predviđanju (predvideti budućnost)
- više efektivno planiranje rasta,
 - analiza sredine
 - predviđanje za više godina
 - statička alokacija resursa;
- (3) eksterno orijentisano planiranje (strategijsko razmišljanje)
- povećano reagovanje na tržište i konkurenciju
 - temeljita situaciona analiza i konkurentska procena
 - evolucija strateških alternativa
 - dinamička analiza resursa
- (4) strateški menadžment (kreiranje budućnosti)
- orkestracija svih resursa na kreiranju strategije prednosti
 - strateški izbor planskog okvira
 - podrška vrednosnog sistema

Strateški menadžment predstavlja proces rukovodjenja koji podrazumeva angažovanost organizacije na izradi strateških planova i njihovoj daljoj primeni.

Uspešno hotelsko poslovanje je danas nemoguće zamisliti bez kvalitetnog *plana poslovanja* zasnovanog na jasno definisanoj misiji i strategiji društva usmerenih ka jasno definisanim ciljevima koji se žele postići.

Obzirom da menadžment Hotela „Palisad“ ne poseduje jedan ovakav strateški plan, razumljivo je da nije u mogućnosti da planira i kontroliše aktivnosti koje bi se predvidele istim, te se izrada godišnjeg plana poslovanja pred menadžment postavlja kao imperativ.

Koliko je jedan ovakav plan neophodan potvrđuje rezultat poslovanja hotela u 2007.god. i prvih šest meseci 2008.god.

Kada se udje u analizu poslovanja HTT AD „Palisad“ za 2007.godinu, poredeći je sa 2006.-om, videće se da je hotel u 2007. godini bez obzira što je ostvaren veći broj noćenja za oko 3% i što je povećan prihod za 12%, zabeležio manju dobit nego u 2006.-oj godini. Razlog leži u činjenici da su troškovi porasli za 13% u odnosu na predhodnu godinu.

Sledi pregled bilansa uspeha za prvu polovinu 2008.god.

BILANS USPEHA ZA PERIOD 01.01.2008.GOD – 31.06.2008.GOD

U hiljadama

POZICIJE BILANSA USPEHA		2007	2006
Poslovni prihodi		135570	117365
<i>Prihodi od prodaje</i>		132259	114091
<i>Prihodi od aktiviranja učinaka i robe</i>		1776	1798
<i>Ostali poslovni prihodi</i>		1535	1476
Poslovni rashodi		130738	116600
<i>Nabavna vrednost prodate robe</i>			
<i>Troškovi materijala</i>		37681	38083
<i>Troškovi zarada, naknade zarada i ostali lični rashodi</i>		66149	55985
<i>Troškovi amortizacije i rezervacije</i>		7933	8276
<i>Ostali poslovni rashodi</i>		18675	14997
Poslovna dobit		4832	297
Poslovni gubitak			
Finansijski prihodi		597	603
Finansijski rashodi		118	69
Ostali prihodi		1488	209
Ostali rashodi		4703	1376
Dobit iz redovnog poslovanja		2096	132
Gubitak iz redovnog poslovanja		-	-
Dobit pre oporezivanja		2096	132
Gubitak pre oporezivanja		-	-
Porez na dobit		-	-
Neto dobit		2096	132
Neto gubitak		-	-

Za razliku od prve polovine predhodne godine turistički promet Hotela „Palisad“ od 01.01.2008.-31.06.2008.godine,pao je za 6,42%.Zabeležen je porast prihoda za 16% ,a porast

rashoda za 14% te je iskazana dobit od 2 096 000 nasuprot prošle godine gde je za isti period dobit iznosila 132 000 din. Treba napomenuti da menadžment hotela nije imao godišnji plan poslovanja na osnovu kojeg je mogao u većoj meri da utiče na kontrolu troškova.

Donošenje adekvatnih, tj. tržišno ispravnih poslovnih odluka je nezamislivo bez uključivanja troškovnog aspekta u veoma složene upravljačke procese na nivou bazičnih preduzeća u turizmu¹⁵.

Upravljanje preduzećem koja su vezana za poslovanje na turističkom tržištu, koje ima sve odlike tržišta *sui generis*, znači da je neophodno donositi operativne i strategijske odluke koje će uspešno uskladiti interne mogućnosti preduzeća i njegove eksterne šanse u odnosu na potrošače i konkurente.

Veoma je lako zaključiti da je menadžmentu hotela „Palisad“ neophodan jedan jasno definisan strateški plan na osnovu koga bi mogao da prati i kontroliše troškove kao i da neutrališe nepredvidjene ili da ih smanji na što manju meru.

Planski pristup poslovanju određuje smernice svake profitne tačke ponaosob i sektore njihove podrške. Precizno određeni marketing plan, budžet plan, plan prodaje, plan zapošljavanja i svi drugi planovi obuhvaćeni strategijom, konceptijski će odrediti niz pojedinačnih i zajedničkih delovanja kako bi se uspešno došlo do cilja.

Ovim planom, jasno će se odrediti *polazna tačka* (trenutna pozicija preduzeća), zatim *krajnja tačka* (gde se preduzeće želi naći u budućnosti) i niz odredbi *kako stići u željeno stanje*.

Obzirom da autor ovih redova ima u planu da *izrada strateškog plana* bude tema njegovog završnog rada na master studijama, u daljem tekstu će se usmeriti ka menadžerskom informacionom sistemu kao osnovnoj „alatki“ u strategijskom upravljanju.

Menadžerski informacioni sistem

Da bi se strateškim planom adekvatno moglo rukovoditi, poslovanje hotela je nezamislivo bez upravljačkog informacionog sistema.

Menadžment Hotela „Palisad“ se skoro svakodnevno susreće sa raznim teškoćama u upravljanju, upravo zbog činjenice da nedostaje pravovremena informacija.

Upravljački informacioni sistemi treba da budu¹⁶:

- ✓ savremeni
- ✓ efikasni
- ✓ jedinstveni.

Upravljački informacioni sistemi (Management Information Sistem) je integralni, struktuirani kompleks ljudi, mašina i pravila za snabdevanje upravljača relevantnim potrebnim informacijama iz eksternih i internih izvora, radi kvalitetnijeg planiranja, kontrole i odlučivanja.

Budući da je svrha Informacionog sistema podupiranje menadžerskih aktivnosti u preduzeću, sa aspekta tih aktivnosti razlikuju se tri grupe menadžerskih aktivnosti u hijerarhiji planiranja i kontroli upravljanja¹⁷

¹⁵ Dr. Dragan Nikolić, Troškovi i troškovna politika u turizmu, Valjevo 2005, predgovor

¹⁶ Prof. Dr. Milovan Stanišić, prezentacija- Budžetiranje, slajd 2

¹⁷ Dr. sc. Zdenko Cerović, Hotelski Menadžment, Menadžerski informacioni sistem za podršku kontroliranju, str. 790.

1. IS za strateško planiranje
2. IS za kontrolu upravljanja
3. IS za operativni sistem

1. Strateško planiranje, gde vrhovni menadžer definiše strategije za ostvarivanje ciljeva preduzeća. Odluke koje donosi vrhovni menadžment su strateškog karaktera i dugoročnih posledica. Ove odluke spadaju u područja razvoja i istraživanja, marketinga, finansija ili proizvodnje, a problemi koji se rešavaju su nepredvidivi, dalekosežni i okrenuti budućnosti. Za donošenje ovih odluka potrebno je iskustvo, sposobnost procene i dalekovidosti, ove odluke je najteže kompjuterizovati, ali ipak funkcija IS-a je veoma važna i bitna podrška vrhovnom menadžmentu, naročito za strateško planiranje, investicije i formiranje poslovne politike.

2. Menadžment kontrola, gde srednji nivo menadžmenta ima zadatak da osigura i alokira potrebne resurse, kao i da postavi i kontroliše budžet. Srednji menadžeri se bave problemima koji su složeniji i traže više iskustva. Radi se o odlukama koje se odnose na duži vremenski period, a cilj im je da osiguraju uslove za realizaciju odluka vrhovnog menadžmenta. Srednjem rukovodstvu potrebne su informacije u obliku sažetih pregleda. IS mora za potrebe srednjeg menadžmenta osigurati periodične izveštaje, izveštaje po potrebi i izveštaje na zahtev. Ove odluke nije moguće u potpunosti kompjuterizovati, ali postoje brojne metode na osnovu kojih se mogu rešavati takvi problemi. Informacije za kontrolu upravljanja potrebne su menadžerima odeljenja odnosno centra da ocene izvođenje, odluče o kontroli, eventualno formulišu nova pravila odlučivanja koje bi operativno osoblje primenjivalo. Procesu kontrole neophodni su sledeći oblici informacija:

- ✓ planirano izvođenje
- ✓ odstupanja od planiranog izvođenja
- ✓ razlozi odstupanja
- ✓ analiza mogućih odluka ili tokova akcije

Baza podataka za kontrolu upravljanja sadrži dva važna elementa- operacije i planove kao unutrašnje podatke. Osim unutrašnjih, tu mogu biti i neki spoljašnji podaci, kao poređenje sa drugim hotelima itd.

3. Operativna kontrola, gde najniži nivo menadžera ima zadatak da efikasno upotrebi postojeće resurse za izvođenje aktivnosti unutar budžetskih ograničenja. Operativni menadžeri treba od IS-a dobiju detaljne izveštaje najkonkretnijeg tipa jer se oni odnose na odluke koje su konkretne i tiču se relativno kratkog vremenskog perioda. Radi se o upravljanju poslovima koji se sprovode svakodnevno u procesima stvaranja dobara i usluga. Operativni menadžeri donose dobro struktuirane odluke koje se temelje na jasnim procedurama pa se mogu kompjuterizovati bez poteškoća. Operativna kontrola je proces koji osigurava da se operativne aktivnosti obavljaju brzo i efikasno. Obrada koja podržava operativnu kontrolu sastoji se od: obrade transakcija, obrade izveštaja i obrade upita.

U modernim uslovima privređivanja obrada informacija je veoma značajna aktivnost, jer se bržom obradom informacija smanjuje potrebno vreme za unos, traženje, sortiranje i obradu informacija. MIS nije odvojen sistem od ostalih informacionih sistema, već on predstavlja organizacijsko-informacionu platformu unutar koje pojedini informacioni sistemi funkcionišu.

MIS je posebna klasa informacionih sistema, koja se organizuje da bi se saželi podaci, većinom iz transakcijskih procesa, tj. elektronske obrade podataka i nešto manje iz pretraživanja okoline organizacije radi stvaranja informacija upotrebljivih za menadžment.

MIS je integrisani sistem za pružanje informacija koje pružaju potporu planiranju, kontroli i operacijama poslovne organizacije.

Menadžerski IS većinom sadrži unapred definisane izveštaje koji mogu biti izrađeni po nekom redovnom rasporedu, mogu biti izveštaji o vanrednim situacijama ili izveštaji koji se izrađuju po zahtevu menadžera.

Menadžerski IS mora biti tako dizajniran da prikladno može zadovoljiti potrebe menadžmenta. Analitičari moraju obraditi informacije koje su potrebne menadžmentu na način koji će najbolje osigurati potrebne informacije za što uspešnije poslovanje. MIS omogućava informacije koje pomažu menadžerima na različitim stupnjevima u preduzeću. Služi prvenstveno srednjem nivou menadžera, snabdevajući ih informacijama dobijenih iz transakcijskog dela IS-a osiguravajući i izveštaje o sadašnjem i prošlom poslovanju preduzeća.

Uspešan upravljački IS produbljuje moć računara i pruža menadžerima informacije koje su potrebne da bi:

- ✓ nadzirali napredak koji se postiže zadanim poslovnim ciljevima
- ✓ merili izvođenje
- ✓ prepoznali trendove
- ✓ procenili alternative
- ✓ podržali donošenje odluka
- ✓ učestvovali u ispravljanju grešaka

Osnovno svojstvo MIS-a je podržavanje donošenja poznatih, ponavljajućih i strukturiranih poslovnih odluka, u kojima se operativne procedure, pravila odlučivanja i informacioni tokovi unapred definišu.

Fokus menadžmenta i njegovih napora za kontrolu radne snage je prvenstveno orijentisan na troškove poslovanja. Primarni fokus današnjeg hotelskog menadžera je korišćenje informacione tehnologije, čime se postiže ravnoteža između ljudi, materijalnih resursa sa jedne strane i želje za ostvarenjem menadžerskog cilja sa druge.“ (M. Peacock, „ Information technology in the hospitality industry“ Cassell, London, 1995, str. 57.)¹⁸

Informacijski tokovi u sklopu preduzeća su povezani, međusobno zavisni, i nalaze se u mreži informacija koja egzistira u preduzeću. Tu je reč o računarskoj mreži, u kojoj egzistira centralni računar sa nizom povezanih ulazno-izlaznih jedinica, a u slučaju distribuirane obrade podataka sa dislociranim računarskim celinama uključivši i baze podataka. Na temelju iznesenog, planiranje celovitog MIS-a sprovodi se kako bi se unutar njega locirala svaka pojedinačna aplikacija, te se tako MIS reprezentuje kao planirana federacija malih sistema. Integracija MIS-a ostvaruje se i standardima, smernicama i procedurama koje se koriste u oblikovanju pojedinih funkcija i struktura MIS-a.

¹⁸ Dr.sc.Zdenko Cerović,Hotelski Menadžment,Menadžerski informacioni sistem za podršku kontroliranja,str.806.

III POSLOVNO PLANIRANJE U PLANSKOM PROCESU

Planiranje podrazumeva postavljanje ciljeva koji predstavljaju primarnu ili ishodišnu plansku odluku koju donosi menadžment preduzeća. Ciljevi odražavaju buduća stanja u koja se preduzeće namerava dovesti, te samim tim i pravac u kome menadžment i zaposleni treba da deluju. Pri tome, najveći broj naročito velikih preduzeća svoje ciljeve postavlja u dva nivoa. Na korporativnom nivou razvijaju se prvo štit, dugoročni(strategijski) ili opšti ciljevi preduzeća, što se često označava kao fundamentalni nivo odlučivanja u planskom procesu. Ovi ciljevi su pre opisni, i uz njih najčešće stoje reči kao što su „maksimalni“, „vodeći“, „lider“, „najveći“. Primeri za takve ciljeve su maksimiranje prinosa za vlasnike, dominantno tržišno učešće, optimalni rast i razvoj, kvalitetno zadovoljenje potreba gosta, vodjstvo u troškovima, dugoročna profitabilnost.

Na korporativnom nivou, tj na nivou profitno orijentisanih delova preduzeća (divizije ili strategijske poslovne jedinice), dolazi do konkretizacije opštih ciljeva i jasnijeg definisanja odgovornosti za njihovo dostizanje.

Prevodjenje ciljeva i izabranih strategija u formalno-kvantitativne projekcije odvija se u okvirima računovodstvenog planiranja u formi profitnih planova ili budžeta. Složena i divizionarno struktuirana preduzeća, projektuju finansijske efekte nameravanih strategija prvo u formi dugoročnih planova ili budžeta kojiobuhvataju najčešće period između tri i pet godina. U takvim budžetima prave se globalne projekcije kapitalnih izdataka, dobitnih ostvarenja, novčanih tokova i finansijske strukture.

Najdetaljnije poslovno planiranje odigrava se u okviru tkz.operativnog računovodstvenog planiranja, gde se do kraja operacionalizuju aktivnosti sadržane u dugoročnim planovima. Operativni poslovni planovi podrazumevaju detaljne finansijske projekcije tokova rentabilniteta, novčanih tokova i finansijsko-strukturen pozicije za preduzeće kao celinu, ali i relevantne finansijske tokove za delove preduzeća kao što su profitni segmenti.

Na osnovu prirode odluke koja se donosi, planiranje delimo na kratkoročno koje se poistovećuje sa operativnim i dugoročno koje se poistovećuje sa strategijskim. Operativno poslovno planiranje je izraz nastojanja da se izvrši operacionalizacija onoga što ej zamišljeno na vrhu i što je svoj izraz dobilo u strategisjkom planu (budžetu). Operativno poslovni plan se vezuje za godišnji obračunski period, a unutar tog perioda finansijske projekcije vrše se još na kvartalnom i mesečnom nivou.

Budžeti imaju nekoliko osnovnih karakteristika:

- ✓ formalizovani i struktuirani planovi izraženi u kvanitativnim jedinicama mere
- ✓ zasnivaju se na unapred defnisanim budžetskim celinama
- ✓ odnose se na jasno utvrđen vremenski period

- ✓ prikazuju se u pro-formi računovodstvenih izveštaja, povezani sa prošlošću, ali primarno usmerni na budućnost
- ✓ razvijanje budžeta podrazumeva određenu proceduru i precizan kalendar odvijanja budžetskih aktivnosti.

Upotrebna vrednost budžeta dolazi do izražaja u sledećim oblastima:

- ✓ **planiranje** – budžetiranje kao sastavni deo planskog procesa ne rešava problem, ali omogućava da menadžment bude svestan problema unapred i da se prima tim problemima na odgovarajući način postavi
- ✓ **koordiniranje** – uskladjivanje brojnih aktivnosti na različitim organizacionim nivoima i njihovo logično povezivanje u jedan opšti plan. Budžet treba da pomogne da se aktivnosti delova usklade na način da parcijalni interesi budu stavljeni u funkciju ostvarenja ciljeva preduzeća kao celine
- ✓ **komuniciranje** – najbolje formalno sredstvo za poslovno komuniciranje između menadžera različitih delova preduzeća, odeljenja, pogona, sektora. Budžet je veoma korisno sredstvo za prenošenje informacija u različitim pravcima: po horizontali, po vertikali, odozgo na dole i odozdo na gore. Budžet kao sredstvo za informisanje o aktivnostima drugih delova preduzeća i sagledavanje mesta i uloge delova u ostvarivanju ciljeva preduzeća kao celine
- ✓ **kontrola** – budžeti su osnova za poredjenje planiranog sa ostvarenim, identifikovanje odgovornosti i preduzimanje korektivnih akcija tzv. Feedback kontrola
- ✓ **alokacija resursa** – resursi preduzeća su po pravilu ograničeni i optimiziranje rezultata preduzeća podrazumeva njihovo racionalno usmeravanje i korišćenje. Budžeti značajno olakšavaju odlučivanje o alokaciji kapitala.
- ✓ **eksterno finansiranje** – kroz sučeljavanje planiranih primanja i izdavanja gotovine otkrivaju se potrebe preduzeća za eksternim finansiranjem. Menadžmentu preduzeća daje se mogućnost sagledavanja viškova gotovine iz poslovnog procesa i olakšava vođenje politike likvidnosti, ali ukazuje na potrebu plasiranja oslobođenih sredstava u cilju maksimiziranja rentabilnosti
- ✓ **motivisanje** – budžeti kao sredstvo za procenu ostvarenja menadžera u isto vreme su i sredstvo kojim se može uticati na ponašanje menadžera i ostalih zaposlenih i pomoću kojih se mogu kreirati pozitivni motivacioni podsticaji. Motivacija menadžera putem politike bonusa koja se zasniva na oceni ispunjenja ciljeva sadržanih u budžetu.

1. PRISTUP IZRADE BUDŽETA U HTT AD „PALISAD“

Sa ciljem povećanja profita mora se pristupiti osnovnom principu ekonomije poslovanja, tj. smanjenju troškova i povećanju prihoda. Da bi se na izgled jednostavnom ali u zbilji veoma kompleksnom zadatku odgovorilo, potrebno je preduzeti niz mera kako bi se hotel približio savremenim tokovima hotelskog poslovanja.

Cilj menadžmenta u hotelijerstvu je stvaranje planiranog profita, na način, da gosti hotela osećaju da su dobili zadovoljenje svojih potreba i motiva, koji su ih doveli u hotelski objekat i destinaciju, s tim e da osvareni profit zadovoljava sve učesnike u menadžerskom poslu, u nekom određenom vremenskom rezdoblju. Plan poslovanja zasnovan na jasno definisanoj viziji i strategiji društva za narednu godinu postavlja se kao imperativ. Planski pristup poslovanju određuje smernice svake prifitne tačke ponaosob i sektore njihove podrške. Precizno određeni marketing plan, budžet plan, plan prodaje, plan zapošljavanja i svi drugi planovi obuhvaćeni ovom strategijom, konceptijski će odrediti niz pojedinačnih i zajedničkih delovanja kako bi se uspešno došlo do cilja.

Definisanje budžeta u modernoj poslovnoj organizaciji, omogućava lakše praćenje prihoda, odnosno troškova i njihovo upravljanje, što predstavlja cilj ozbiljnog menadžmenta.

Aktivnost menadžmenta kroz jasno definisanu organizacionu strukturu, usmerena je ka ostvarenju postavljenog cilja. Cilje se pre svega ogleda u onome što je prioritet svakoj ozbiljnoj ugostiteljskoj kući, a odnosi se na zadovoljstvo gosta i ostvarenju budžeta. Budžetski proces zahteva blisku povezanost svih napora personala, supervizora i menadžera. Svaki menadžer je odgovoran za sektor ili neku aktivnostu preduzeću. Kada je menadžerima data prava uloga u procesu donošenja budžeta, oni obično postaju više motivisani da sprovedu plan.¹⁹

U daljem tekstu biće prikazan način kojim se došlo do modela budžeta, koji je bio osnova izrade budžeta za 2010.godinu, kao zvanični dokument koji je predstavljen upravnom odboru HTT AD Palisad i koji je podelio odgovornosti članovima menadžmenta. Da bi model budžeta bio što realniji i zaista predstavljao osnovu za izradu budžeta za 2010.godinu u razmatranje su uzete tri prethodne godine (2006.,2007.,2008.godina)

Pristup izrade budžeta započinje predstavljanjem hotela, i svih bitnih informacija koje su nam potrebne kako bi mogli planirati. Nakon jasno definisane vizije i misije preduzeća sagledavaju se kapaciteti i resursi sa kojima hotel raspolaže, prelazi se na određivanje cilja (unapredjenje kvaliteta u hotelu). Na osnovu finansijskih podacima o troškovima i prihodima hotela, kao što je već rečeno uzimaju se u razmatranje prethodne tri godine i prisupa izradi plana tj. budžeta.

¹⁹ Prof.dr.Milovan Stinišić,Doc.dr Dragan Nikolić,Univerzitet Singidunum,Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment,Kontrola i revizija hotelskog poslovanja,Beograd 2007,str.232

1.1 OPŠTI PODACI

Pun naziv preduzeća	Hotelsko-turističko trgovinsko akcionarsko društvo
Skraćeni naziv prduzeća	HTT AD “Palisad”
Sedište i adresa	Naselje jezero, Zlatibor
Matični broj	7155930
Broj telefona i faksa	031/ 841 170, 031/ 841 802
Generalni direktor	Vojislav Janić
Godina osnivanja	1965
Pravni status	Akcionarsko društvo (od 1999.godine)
Osnivači	Akcionari
Većinski akcionar	Konzorcijum Mičić (92,27% akcija)
Banka	Banka Intesa, AIK banka
Osnovna delatnost	Hoteli – Moteli (55110)
Osnovne usluge	Ugostiteljske usluge smeštja,hrane i pića

1.2 ISTORIJAT RAZVOJA I PRAVNI STATUS

HTT AD “Palisad” Zlatibor je osnovano 1965. godine, kada je izgrađen i pušten u rad stari deo hotela ,sadašnji “Biznis” blok hotela “Palisad”.

Tokom 1967. godine završena je i izgradnja depandansa hotela.

U 1972. godini izgrađeni su A i B blokovi hotela “Palisad”.

1990. godine DP “Palisad” postaje samostalno preduzeće i vrši se transformacija društvenog preduzeća.

1999. godine DP se transformiše u akcionarsko društvo.

2004. godine konzorcijum Mičić postaje većinski vlasnik sa 51 % akcijskog kapitala.

2005 .godine kapital konzorcijuma Mičić u HTT AD “Palisad” se uvećava na 87,7 % dok ostatak čine manjinski akcionari.

Trenutni pravni status preduzeća je akcionarsko društvo.Vlasničku strukturu predvodi konzorcijum Mičić sa 92,27 % akcija , dok ostatak čine manjinski akcionari..

1.3 RESURSI

U vlasništvu HTT "Palisad" Zlatibor nalazi se 2ha 57ari 25m² građevinskog zemljišta.

Objekti u vlasništvu preduzeća su:

Naziv-namena	Površina-m ²	Godina izgradnje
Hotel "Palisad"	15.936m ²	1965/1971
Restoran "Zlatan bor"	478m ²	1968/1982
Restoran "Srbija"(sa kongresnim centrom)	1.968m ²	1985
Restoran "Sloboda"(sa parkingom)	905m ²	1966
Restoran "Zlatiborska koliba"	164m ²	1994
Diskont (prodavnica)	75m ²	1982

1.4 KADROVI

U HTT "Palisad" zaposleno je 207 radnika, plus pet pripravnika. Broj zaposlenih ima tendenciju postepenog smanjenja.

RADNA JEDINICA	BR. ZAPOSLENIH	KOEFICIJENT
UPRAVA	3	3,55
FINANSIJE I RAČUNOV.	7	3,14
KC SRBIJA	4	2,92
ZLATNI BOR	14	2,35
LJUDSKI RESURSI	7	2,54
VEŠERAJ	6	1,74
TEH. SLUŽBA	8	2,46
MARKETING I PRODAJA	7	3,32
SPORTSKI CENTAR	6	2,26
SLUŽBA NABAVKE	8	2,54
AGENCIJA BEOGRAD	1	2,89
POSLASTIČARNICI	6	2,13
NAŠA KUĆA	9	2,32
RECEPCIJA	11	2,61
DOMAĆINSTVO	21	1,72
RESTORAN	35	2,11
KUHINJA	27	2,22
PEKARA	3	2,57
MENZA ZLATIBOR	8	2,12
MENZA SUBOTICA	7	1,83
MENZA PRIJEPOLJE	5	1,9
MENZA KRALJEVO	3	1,92
MENZA BAJINA BAŠTA	1	1,83

U kvalifikacionoj strukturi kadra dominantan je udeo KV radnika (100 zaposlenih - 48%) i NKV radnika (54 zaposlenih - 26%). Visoku stručnu spremu ima 10 zaposlenih.

STEPEN KVALIFIKACIJE	BROJ RADNIKA	PROCENAT
NK/PK	54	26,08%
KV	100	48,31%
SSS	33	15,94%
VK	3	1,45%
VS	7	3,38%
VSS	10	4,83%
UKUPNO	207	100%

Starosnu strukturu karakteriše dominantan udeo kadra starosne dobi od 36-50 godina, dok dominantan udeo u polnoj strukturi, imaju žene sa skoro 60%

1.5 ORGANIZACIONA STRUKTURA



Organizacija poslovanja hotela "Palisad" obavlja se na nivou šest sektora:

- sektor soba
- sektor hrane i pića
- sektor ljudskih resursa
- sektor tehničke službe
- sektor finansija i računovodstva
- sektor prodaje i marketinga

U okviru hotela "Palisad" posluju i restorani "Zlatni bor", "Koliba", kongresni centar "Srbija", kao i restoran "Naša kuća" koji se nalazi u Užicu.

Sve te dobro organizovane karike i višedecenijsko iskustvo čine lanac poslovne upešnosti i kvaliteta usluge koje hotel "Palisad" pruža svojim korisnicima.

1.6 POSLOVNA AKTIVNOST I KAPACITET

1.6.1 POSLOVNA AKTIVNOST

Delatnost - Diversifikovan poslovni portfolio HTT AD “Palisad” obuhvata:

- ✓ turističko – ugostiteljske usluge,
- ✓ usluge kongresnog centra,
- ✓ turističko posredovanje i
- ✓ trgovinu na malo,

ali je “core” biznis preduzeća pružanje usluga smeštaja, hrane i pića individualnim i grupnim turistima u hotelu “Palisad”.

Kapaciteti – HTT AD “Palisad” raspolaže sa pet turističko – ugostiteljskih objekata:

- ✓ hotel “Palisa
- ✓ Kongresni centar “Srbija”
- ✓ restoran “Zlatan bor”
- ✓ restoran “Sloboda” i
- ✓ restoran “Zlatiborska koliba”.

Kapaciteti HTT AD “Palisad”

Objekat	Broj ležaja	Broj sedišta za stolovima
Hotel “Palisad”	665	750
Hotel “Palisad” dansing bar	-	200
Restoran “Zlatan bor”	-	120
Srbija*		190

*kapacitet Kongresnog centra 650 mesta

Osnovna obeležja smeštajnih kapaciteta hotela “Palisad” su sledeća:

Deo hotela/struktura kapaciteta	Broj	
	soba	ležaja
Blok “A”		
- jednokrevetne 17/1	17	17
- jednokrevetne sa francuskim ležajem 52/F	52	52
- dvokrevetne 37/2	37	74
- trokrevetne 32/3	32	96

- trokrevetne 4/A3	4	12
Ukupno:	142	251
Blok "B"		
- trokrevetne 48/2+1	48	144
- trokrevetne 30/A3	30	30
Ukupno:	78	234
Depandans		
- jednokrevetne 32/F	32	32
- dvokrevetne 2/2	2	4
- trokrevetne 28/3	28	84
- trokrevetne 2/A3	2	6
Ukupno:	64	126
Biznis blok		
- dvokrevetne	8	16
- dvokrevetne 5/F2	5	10
- trokrevetne 5/A3	5	15
- rezidencije	5	12
Ukupno:	23	53
Hotel "Palisad" ukupno	307	655

1.7 OBIM TURISTIČKOG PROMETA HOTELA "PALISAD" OD 2006. – 2008.GOD

Svi statistički podaci na osnovu kojih će se vršiti razmatranje dobijeni su iz službe prodaje hotela “Palisad”.

BROJ NOĆENJA 2006.god.

BROJ DOLAZAKA 2006.GODINE

MESEC	DOMAĆI	STRANI	UKUPNO	MESEC	DOMAĆI	STRANI	UKUPNO
JANUAR	20,034	232	20,266	JANUAR	3549	62	3611
FEBRUAR	6,902	260	7,162	FEBRUAR	1348	78	1426
MART	3,798	488	4,286	MART	1204	206	1410
APRIL	3,769	66	3,835	APRIL	1254	28	1282
MAJ	6,489	622	7,111	MAJ	879	302	1181
JUN	6,640	75	6,715	JUN	1831	26	1857
JUL	15,191	1,226	16,417	JUL	2690	253	2943
AVGUST	19,459	1,134	20,593	AVGUST	2662	224	2886
SEPTEMBAR	8,156	765	8,921	SEPTEMBAR	1596	223	1819
OKTOBAR	5,467	25	5,492	OKTOBAR	1565	13	1578
NOVEMBAR	3,863	272	4,135	NOVEMBAR	1304	100	1404
DECEMBAR	6,576	398	6,974	DECEMBAR	1873	77	1950
UKUPNO:	106,344	5,563	111,907	UKUPNO	21755	1592	23347

BROJ NOĆENJA 2007.god.

BROJ DOLAZAKA 2007.GODINE

MESEC	DOMAĆI	STRANI	UKUPNO	MESEC	DOMAĆI	STRANI	UKUPNO
JANUAR	11,985	696	12,681	JANUAR	1994	143	2137
FEBRUAR	5,647	263	5,910	FEBRUAR	1551	96	1647
MART	1,827	179	2,006	MART	613	75	688
APRIL	2,559	185	2,744	APRIL	983	75	1058
MAJ	3,850	331	4,181	MAJ	1564	158	1722
JUN	5,604	271	5,875	JUN	1971	105	2076
JUL	8,895	878	9,773	JUL	1838	215	2053
AVGUST	16,892	974	17,866	AVGUST	3012	223	3235

SEPTEMBAR	7,800	491	8,291	SEPTEMBAR	2212	169	2381
OKTOBAR	8,053	220	8,273	OKTOBAR	1548	70	1618
NOVEMBAR	2,701	190	2,891	NOVEMBAR	1005	81	1086
DECEMBAR	5,879	465	6,344	DECEMBAR	1186	113	1299
UKUPNO:	81,692	5,143	86,835	UKUPNO	19477	1523	21000

BROJ NOĆENJA 2008. god.

BROJ DOLAZAKA 2008.GODINE

MESEC	DOMAĆI	STRANI	UKUPNO	MESEC	DOMAĆI	STRANI	UKUPNO
JANUAR	11,598	475	12,073	JANUAR	1806	93	1899
FEBRUAR	4,431	205	4,636	FEBRUAR	841	68	909
MART	1,982	213	2,195	MART	752	78	830
APRIL	2,461	210	2,671	APRIL	822	85	907
MAJ	9,315	411	9,726	MAJ	2789	154	2943
JUN	7,297	452	7,749	JUN	2183	194	2377
JUL	11,306	1,013	12,319	JUL	2301	154	2455
AVGUST	13,969	1,306	15,275	AVGUST	2483	430	2913
SEPTEMBAR	7,008	355	7,363	SEPTEMBAR	2433	131	2564
OKTOBAR	5,020	156	5,176	OKTOBAR	1966	90	2056
NOVEMBAR	3,052	204	3,256	NOVEMBAR	636	76	712
DECEMBAR	3,303	436	3,739	DECEMBAR	1448	95	1543
UKUPNO:	80,742	5,436	86,178	UKUPNO	20460	1648	22108

BROJ NOĆENJA 2006.- 2008 god.

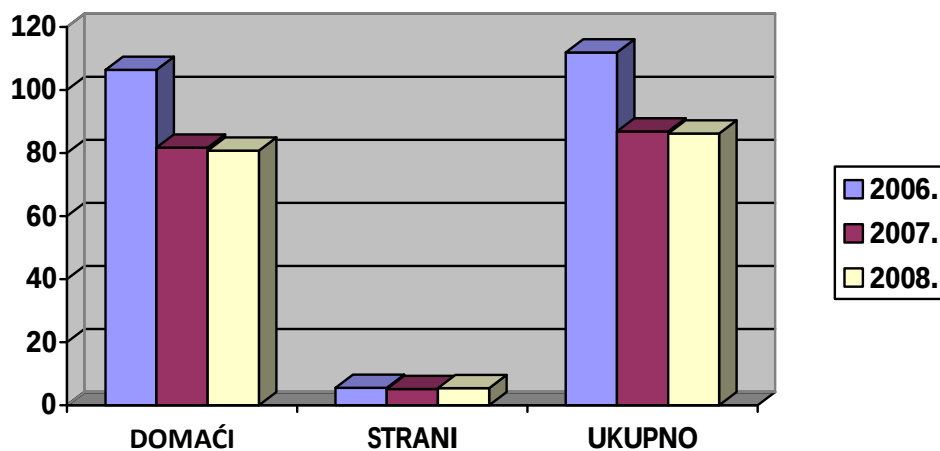
BROJ DOLAZAKA 2006. - 2008.GODINE

GODINA	DOMAĆI	STRANI	UKUPNO
2006.	106,344	5,563	111,907
2007.	81,692	5,143	86,835
2008.	80,742	5,436	86,178
UKUPNO	268.778	16.142	284.920

GODINA	DOMAĆI	STRANI	UKUPNO
2006.	21,755	1,592	23,347
2007.	19,477	1,523	21,000
2008.	20,460	1,648	22,108
UKUPNO	61.692	4.763	66.455

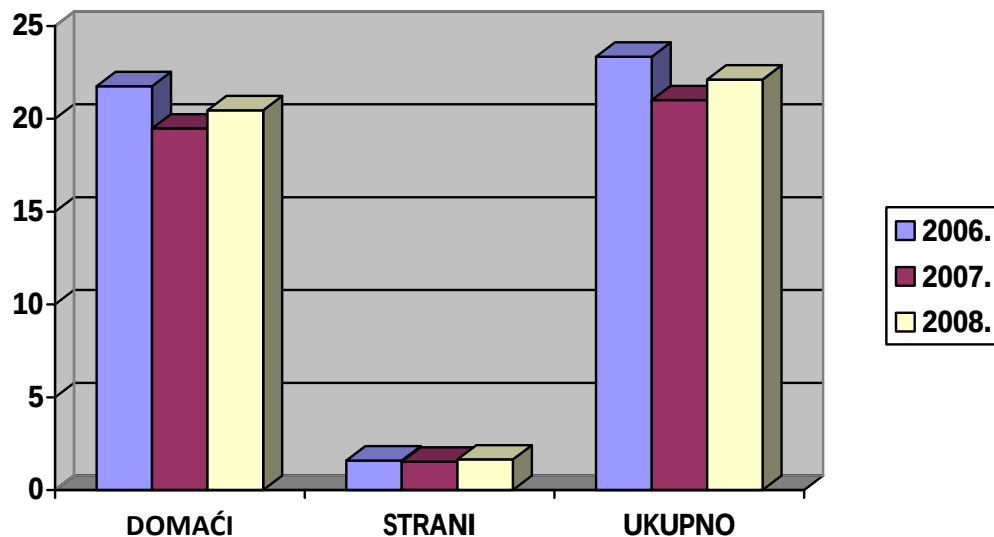
1.8 ANALIZA PODATAKA

1.8.1. ANALIZA OSTVARENOG BROJA NOĆENJA



Tabelarni prikaz u predhodnom tekstu za period 2006. – 2008. godine jasno pokazuje da **broj ostvarenih noćenja** za prikazani period konstantno opada , što se može videti na sledećem grafikonu:

1.8.2 ANALIZA OSTVARENOG BROJA DOLAZAKA



Kada analiziramo indikatore koji određuju vrednosti ostvarenog **broja dolazaka** gostiju u periodu 2006. – 2008.godine doći ćemo do podatka da je ovaj broj u konstantnom porastu što sledeći grafikon jasno pokazuje:

Kada su domaći posetiooci u pitanju, najviše ih dolazi iz Beograda i Vojvodine, ali i iz drugih većih gradova Srbije. U zimskom periodu beleži se veliki broj dolazaka gostiju iz Crne Gore.

Strani gosti uglavnom dolaze sa teritorija bivše Jugoslavije. Uglavnom iz Bosne i Hercegovine. U malom procentu dolaze iz Austrije, Mađarske, Makedonije, Francuske, Nemačke, Rumunije, Bugarske, Grčke, Rusije, Italije, Hrvatske, Slovenije, Belgije, Švajcarske, Švedske. Dolaze još i iz Kanade i SAD.

Gledajući na konkurenciju kada su planine u Srbiji (pre svih Kopaonik) i bližem okruženju (BiH, Bugarska, Rumunija i Grčka) u pitanju, Zlatibor a time i hotel "Palisad" beleži zanemarljivo mali broj dolazaka turista iz Velike Britanije. Razlog leži u nedostatku skijaških terena koji su, gledajući na navedeno okruženje, pravi mamac kada su turisti sa ovih prostora u pitanju.

1.8.3 UPOREDNA ANALIZA BROJA DOLAZAKA I BROJA NOĆENJA

Vršeći uporednu analizu ostvarenih broja noćenja i broja dolazaka u Hotelu "Palisad" za period 2006. – 2008. godina, dobijeni su podaci koji nam ukazuju da u datom periodu ostvareni broj noćenja konstantno opada dok ostvareni broj dolazaka postepeno raste.

Razlog ovoj pojavi leži u činjenici da se prosečan broj ostvarenih noćenja po gostu u hotelu postepeno smanjuje, što se može videti u tabelarnom prikazu:

***Tabela srednje vrednosti ostvarenog broja noćenja po gostu
za period 2006 – 2008***

<i>2006.</i>	<i>2007.</i>	<i>2008.</i>
<i>3,74</i>	<i>3,55</i>	<i>3,67</i>

U tabeli možemo videti da se prosečan broj ostvarenih noćenja po gostu sa 3.74 u 2006. godini smanjuje na 3,67 u 2008. godini.

1.8.4 PREGLED OSTVARENOG BROJA NOĆENJA PREMA STRUKTURI GOSTIJU

Obzirom da je Hotel "Palisad", kao i svi planinski hoteli podložan sezonskim oscilacijama, analizom broja noćenja gledano na strukturu gosta, pokazaće se heterogenost turističke tražnje ovog hotela.

struktura broja noćenja za 2006.god.

MESEC	INDIVIDUALNI	KONGRESNI	SPORTSKI	REKREATIVNI	UKUPNO
JANUAR	4.138	4.300	126	150	8.714
FEBRUAR	5.521	1.330		60	6.911
MART	648	740		255	1.643
APRIL	1.744	405		1.295	3.444
MAJ	375	9.250		400	10.025
JUN	2.502	3.430		265	6.197
JUL	7.301	400	360	235	8.296
AVGUST	14.890	80	490	20	15.480
SEPTEMBAR	649	6.360		370	7.379
OKTOBAR	2.375	5.830		780	8.985
NOVEMBAR	270	3.120		80	3.470
DECEMBAR	1.943	1.400		180	3.523
UKUPNO:	42.356	36.645	976	4.090	84.067

struktura broja noćenja za 2007.god.

MESEC	INDIVIDUALNI	KONGRESNI	SPORTSKI	REKREATIVNI	UKUPNO
JANUAR	3.258	3.850		1.050	8.158
FEBRUAR	8.534	684		2.310	11.528
MART	1.063	990			2.053
APRIL	771	1.929		1.550	4.250
MAJ	1.599	5.380		375	7.354
JUN	1.587	8.320			9.907
JUL	6.052	1.630	1.060		8.742
AVGUST	13.173	400	420		13.993
SEPTEMBAR	2.002	4.520	320	130	6.972
OKTOBAR	2.067	9.672		500	12.239
NOVEMBAR	273	4.720		190	5.183
DECEMBAR	2.870	1.384			4.254
UKUPNO:	43.249	43.479	1.800	6.105	94.633

struktura broja noćenja za 2008.god.

MESEC	INDIVIDUALNI	KONGRESNI	SPORTSKI	REKREATIVNI	UKUPNO
JANUAR	9.305	3.690	850	784	13.923
FEBRUAR	5.270	100			5.370
MART	1.174	1.676			2.850
APRIL	2.968	1.881		1.579	6.428
MAJ	917	5.551		97	6.565
JUN	1.072	2.605		7.651	7.308
JUL	7.854	375	978	12	9.215
AVGUST	7.664	6.136	16	134	13.959
SEPTEMBAR	2.708	5.967		52	8.727
OKTOBAR	605	5.572		1.298	7.475
NOVEMBAR	235	2.627		285	3.192
DECEMBAR	2.331	520		224	0
UKUPNO:	42.103	36.700	1.844	12.116	88.091

pregled broja noćenja prema strukturi gosta 2006 -2008

GODINA	INDIVIDUALNI	KONGRESNI	SPORTSKI	REKREATIVNI
2006.	81.263	23.926	3.876	2842
2007.	58.655	21.850	3.150	3180
2008.	51.038	26.022	4.680	4.438

Gosti koji posećuju hotel i ostvaruju određeni broj pansion dana u hotelu “Palisad” dele se u dve kategorije:

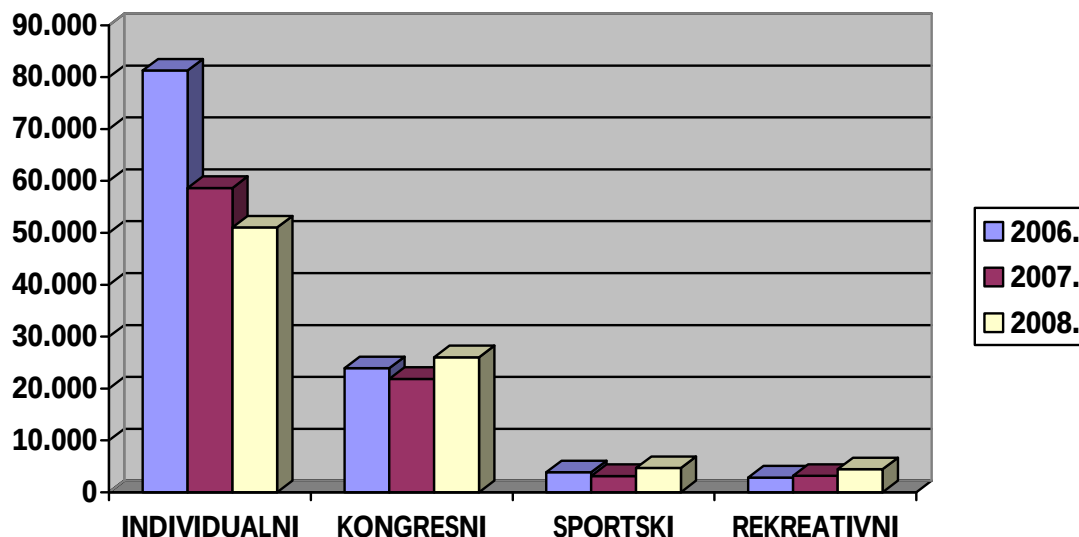
Prvu kategoriju čine individualni gosti hotela i restorana koji na Zlatiboru borave različitim povodima,kao što su :

- ✓ godišnji odmori (zimski i letnji),
- ✓ vikendi,
- ✓ poslovna putovanja,
- ✓ izleti,
- ✓ tranzit (kraće zadržavanje sa ili bez noćenja,najčešće na putu ka crnogorskom primorju).

U **drugu kategoriju** gostiju spadaju grupni posetiooci Zlatibora kao što su:

- ✓ učesnici savetovanja, kongresa i simpozijuma,
- ✓ đачke eskurzije,
- ✓ rekreativne nastave učenika osnovnih škola i
- ✓ sportske ekipe.

Na sledećem grafikonu možemo videti kretanje broja noćenja za peiod 2006 – 2008.godine u odnosu na strukturu gostiju:



Grafikon pokazuje da se hotel u velikom procentu oslanja na *individualne* i *kongresne* goste dok je broj gostiju koji se vezuju za *sportski* i *rekreativni* turizam zanemarljivo mali.

Naime, ukoliko govorimo o *sportskom* turizmu hotel ne ispunjava osnovne uslove za realizovanje istog, jer ne poseduje bazen. Sportski tereni koji se nalaze u vlasništvu hotela su u završim fazama izrade, sa prošireni kapacitetima, tako da se očekuje značajno povećanje sportskog turizma.

Rekreativni turizam odnosi se u najvećem deli na realizovanje đачkih eskurzija i razredne nastave, što je sektor prodaje (s pravom) u predhodnom periodu a i danas to čini ,vezivao u glavnom za Depandans hotela i to u periodima sezone niske popunjenosti.

Iz grafikona se jasno vidi konstantan pad broja noćenja koji ostvaruju *individualni* gosti sa 81.263 u 2006.godini na 51.038 u 2008.godini. Znači, ovaj broj se smanjuje za dupli iznos.

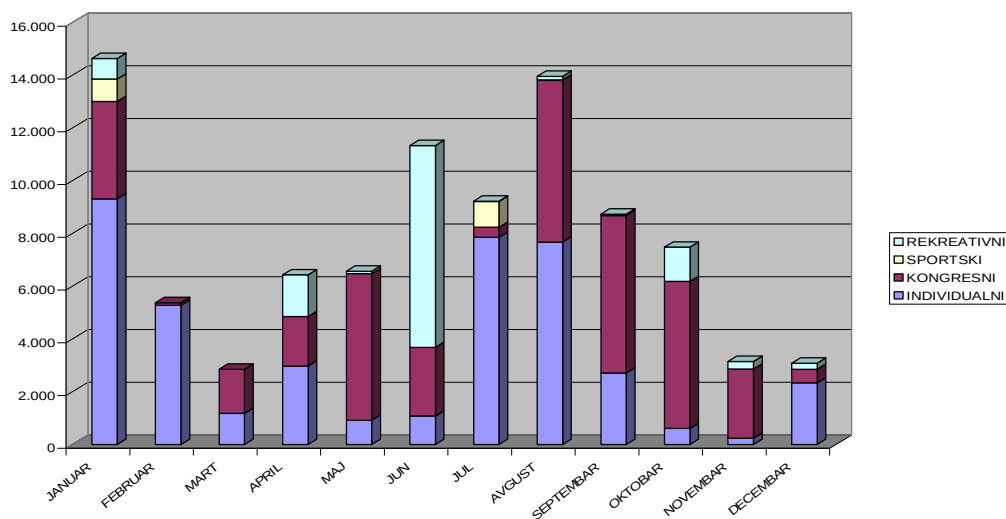
Grafikon takođe pokazuje postepeni rast broja noćenja koji ostvaruju kongresni gosti za isti period ,te sa 23.926 u 2006.godini skače na 26.022 u 2008.godini. Razloge treba tražiti i u činjenici da se nakon ratnih devedesetih godina veliki broj domaćih seminara, kongresa i simpozijuma seli sa prostora stare Jugoslavije na teritoriju naše zemlje.

Iz prikazanih tabela mozemo zaključiti da su u periodu od 2006. – 2008.godine 55-60% prometa ostvarili *gupni* turisti (turisti koji su organizovano došli), a preostalih 40 – 45% *individualni* gosti.

Takođe je veoma bitno predstaviti periode godine u kojima pomenute kategorije ostvaruju noćenja, te će radi što jasnije slike biti uzeta jedna godina za prikaz popunjenosti na godišnjem nivou po mesecima.

Obzirom da se ovim radom želi što jasnije pokazati **trenutna** pozicija hotela “Palisad” na turističkom tržištu, koristićemo grafikon turističkog prometa za 2009. godinu.

Prikaz ostvarenog broja noćenja za 2009.god. po kategorijama

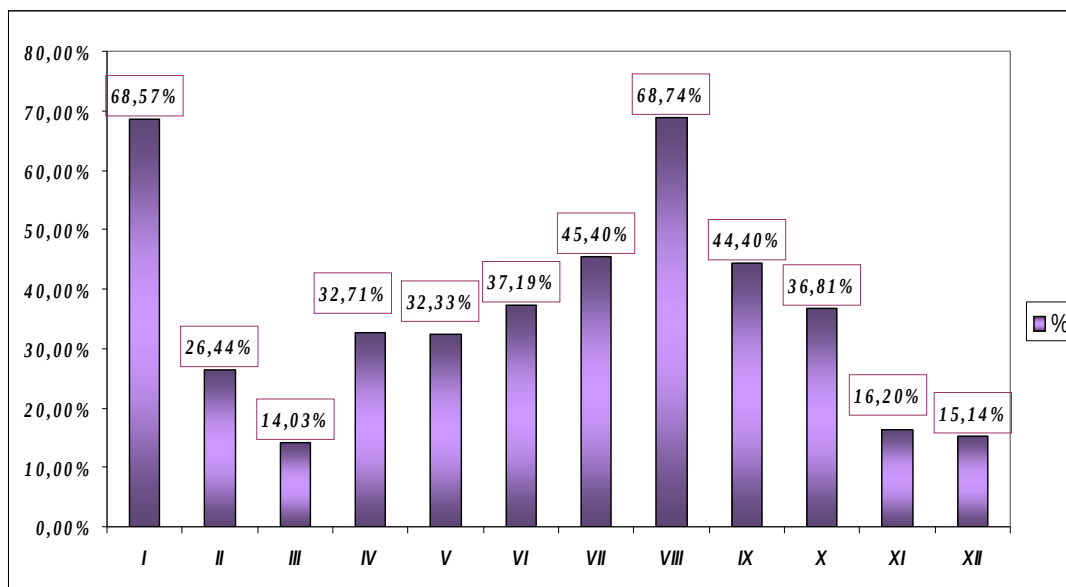


Na grafikonu se jasno vidi da *individualni* gosti u najvećem delu svoja noćenja ostvaruju u januaru, februaru, julu i avgustu, odnosno za vreme zimske i letnje sezone, dok *grupni* gosti gro svojih noćenja ostvaruju u maju, junu, septembru i oktobru, tj kada su sezone seminara, simpozijuma i kongresa.

Iz svega navedenog možemo zaključiti da hotel “Palisad” posluje na temeljima relativno visoke popunjenosti u zimskim (januar) i letnjim (jul i avgust) mesecima (blizu 70%), na nivou srednje vrednosti popunjenosti kapaciteta (februar, maj, jun, septembar i oktobar) i sa relativno niskim nivoom popunjenosti u četiri meseca godišnje (mart, april, novembar i decembar) što se na osnovu detaljnih analiza svake godine posebno, može izraziti kroz *procenat popunjenosti hotelskih kapaciteta za dati period*.

1.8.5. PROCENAT POPUNJENOSTI HOTELSKIH KAPACITETA

Grafički prikaz popunjenosti smeštajnih kapaciteta po mesecima za 2009.god.



Na grafikonu se jasno može videti kretanje prometa gostiju kroz mesece izraženo u procentima. Vidimo da su meseci *januar* - 68,57% i *avgust* - 68,74% relativno visoko kotirani po procentu popunjenosti smeštajnih kapaciteta. Ovakav podatak ne čudi jer su to periodi godišnjih odmora i školskih raspusta. *Februar* mesec se uglavnom kreće između 20% i 30% i on isključivo zavisi od vremenskih uslova (kolicine snega pre svega). Ovaj procenat, pretpostavka je, bio bi znatno viši da Zlatibor poseduje ski-centar, što je u dobroj meri slučaj i sa *martom* koji je na najnižem stupnju zauzetosti kapaciteta sa 14,03% u 2009. godini. *April*, *maj* i *jun* u 2009. godini beleže približno isti procenat popunjenosti, oko 35%. Oni su rezervisani u najvećoj meri za kongresne goste. Izuzetak su praznici "Uskrs" i "1. Maj" kada dolaze individualni gosti. *Jul* i *septembar* se kreću na oko 45% i oni su u poslednjih 6 godina prilično konstantni. Razlika među njima je samo u strukturi gostiju koji ostvaruju noćenja u ovim mesecima. U *julu* dolaze sportisti i individualni gosti a u *septembru* i *oktobru* koji je u 2009. godini zabeležio 36,81% kongresni. *Novembar* i *decembar* spadaju u mesece sa veoma niskim procentom zauzeća hotelskih kapaciteta. Uglavnom se svode na realizovanje noćenja grupnih gostiju i u manjoj meri individualnih.

Na osnovu pregleda procenta popunjenosti kapaciteta po mesecima za 2009. godinu, prostom računom (jan. + feb. + mar. + ... + dec.) / 12 = X) dolazimo do procenta popunjenosti na godišnjem nivou koji iznosi 36,5 %.

Ovaj procenat je više nego zabrinjavajući kada se uzme u obzir da Zlatibor kao turistička destinacija uzima učešće od oko 45% na turističkom tržištu užičkog regiona koji istovremeno na turističkom tržištu Srbije uzima učešće od 14,8%.²⁰, a oko 32-33% planinskog.

1.8.6. FAKTORI KOJI UTIČU NA TRŽIŠNU POZICIJU HTT AD “PALISAD”

Na osnovu svih dosadašnjih analiza izdvaja se nekoliko pitanja :

Koji su to razlozi koji dovode do:

- ✓ -konstantnog pada prosečnog broja ostvarenih noćenja po gostu?
- ✓ -niskog procenta popunjenosti na godišnjem nivou?
- ✓ -pada broja noćenja koje ostvaruju individualni turisti?
- ✓ -rasta broja noćenja koje ostvaruju kongresni gosti?
- ✓ -konstantnog rasta broja dolazaka ?

Odgovore na ova pitanja možemo potražiti u analizi uticaja određenih faktora koji utiču na poziciju hotela “Palisad” na turističkom tržištu.

Faktori koji utiču na poziciju HTT AD “Palisad” na turističkom tržištu dele se na *eksterne i interne*.²¹

Eksterni faktori:

- ✓ atraktivnost Zlatibora kao turističke destinacije,
- ✓ kupovna moć i struktura izdataka za ličnu potrošnju po nameni,
- ✓ broj potencijalnih posetilaca,
- ✓ veličina smeštajnih i ugostiteljskih kapaciteta konkurenata.

Interni faktori :

- ✓ mikrolokacija objekata preduzeća,
- ✓ veličina, struktura i stanje objekata (smeštajnih i ugostiteljskih),
- ✓ kongresni centar,
- ✓ korišćenje raspoloživih kapaciteta,
- ✓ tradicionalno organizovanje seminara, simpozijuma i kongresa,
- ✓ cenovna konkurentnost,
- ✓ stečeni “*image*” na tržištu,
- ✓ obrada tržišta u cilju pridobijanja novih klijenata,
- ✓ osmišljen program animacije gostiju,
- ✓ kvalitet usluge,
- ✓ menadžment.

Analizom pojedinih faktora pokušaće se odrediti njihovo **stimulativno**, odnosno **destimulativno** dejstvo na poziciju hotela “Palisad” na turističkom tržištu.

²⁰

Republički zavod za statistiku

²¹

Biznis plan HTT AD Palisad, Institut za tržišna ispitivanja, str

Od nabrojanih faktora izdvajaju se oni koji **stimulativno** utiču na tržišnu poziciju preduzeća :

- ✓ -visoka atraktivnost planine Zlatibor kao turističke destinacije,
- ✓ -lokacija hotela i veliki kapacitet. Hotel se nalazi u samom srcu Zlatibora i poseduje 307 soba sa 665 kreveta što mu omogućava da primi i najveće seminare u čemu je lider u regionu,
- ✓ -organizovanje seminara, simpozijuma, savetovanja i kongresa po ustaljenom kalendaru, čime se obezbeđuju stalni korisnici usluga,
- ✓ -dobro organizovana obrada ciljnih tržišnih segmenata , metodom lične prodaje (približno 90 %) i preko turističkih agencija (približno 10 %),
- ✓ stečeni *“image”* preduzeća na turističkom tržištu. Poznato je da hotel “Palisad” slovi za nosioca turizma na Zlatiboru, pogotovo kad su u pitanju kongresi, seminari, simpozijumi i sl.
- ✓ -kvalitet usluge, gledajući na konkurenciju na lokalnom tržištu, može poneti visoku ocenu za kvalitet. Međutim ,gledajući na trendove i savremena shvatanja ugostiteljstva i hotelijerstva, neophodno je pristupiti programu unapređenja i osavremenjavanja iste.
- ✓ program animacije za decu i odrasle kao veoma bitan detalj ponude obzirom da u periodima kada se beleži visoka popunjenost hotela sa individualnim gostima (zimski i letnji sezona), Zlatibor kao poligon, programski ne pruža mnogo.

*Faktori koji **destimulativno** utiču na poziciju hotela na tržištu:*

- ✓ -Najpre recimo da kupovna moć potencijalnog domaćeg gosta opada.
- ✓ -Broj stranih turista iako postepeno raste iz godine u godinu, njegovo učešće u turističkom prometu Zlatibora je i dalje zanemarljiv.
- ✓ -Konkurentski odnosi na lokalnom tržištu su sve jači:

Broj privatnih apartmana je sve veći.

U izgradnji je novi hotelski kompleks od 220 soba i oko 400 ležajeva sa kongresnom salom i bazenom (radovi pod pokroviteljstvom “A” banke).

U Hotelu “Zlatibor” (Mona - 180 ležajeva) je u poslednjoj godini adaptirana kongresna dvorana sa 220 mesta, renoviran je restoran a uskoro kreću radovi na rekonstrukciji smeštajnih kapaciteta i izgradnji bazena.

Hoteli “Čigota” (380) i “Jugopetrol” (136) su spremni za privatizaciju nakon koje se predviđaju rekonstrukcija i revitalizacija istih.

Studentsko odmaralište “Ratko Mitrović” (270) se na tržištu pozicionira kao hotel-odmaralište sa najkvalitetnijim smeštajem uz najnižu cenu pansion dana.

Kao ozbiljni konkurenti egzistiraju i:

- hotel “Zelenkada”(143 ležaja),
- hotel “Dunav”(85),
- kompleks “Kraljevi konaci”(99),
- hotel “Lovac” (108).

-Kongresna dvorana je dislocirana u odnosu na smeštajne kapacitete što dodatno predstavlja problem kada su vremenski uslovi loši.

-Zlatibor kao destinacija u zimskom periodu beleži visoku popunjenost samo u januaru mesecu i to dok traju dečiji raspusti, dok ostali deo zimske sezone beleži nizak stepen popunjenosti u odnosu na kapacitete, što se negativno odražava i na hotel “Palisad”. Razlog

leži u činjenici što se Zlatibor još uvek nemože okarakterisati kao skijaški centar jer ne poseduje skijalište.

-Obzirom na visoke troškove održavanja i obaveze prema zaposlenima i državi, preduzeće je prinuđeno da formira najvišu moguću cenu pansion dana (srednja vrednost- oko 36 eura na bazi polupansiona po osobi) koju može da postigne u sezoni, čime cenovno nije konkurentno u odnosu na konkurenciju kada je privatni smeštaj u pitanju.

Zavisnost od sezone godišnjih odmora i raspusta i sezone održavanja seminara.

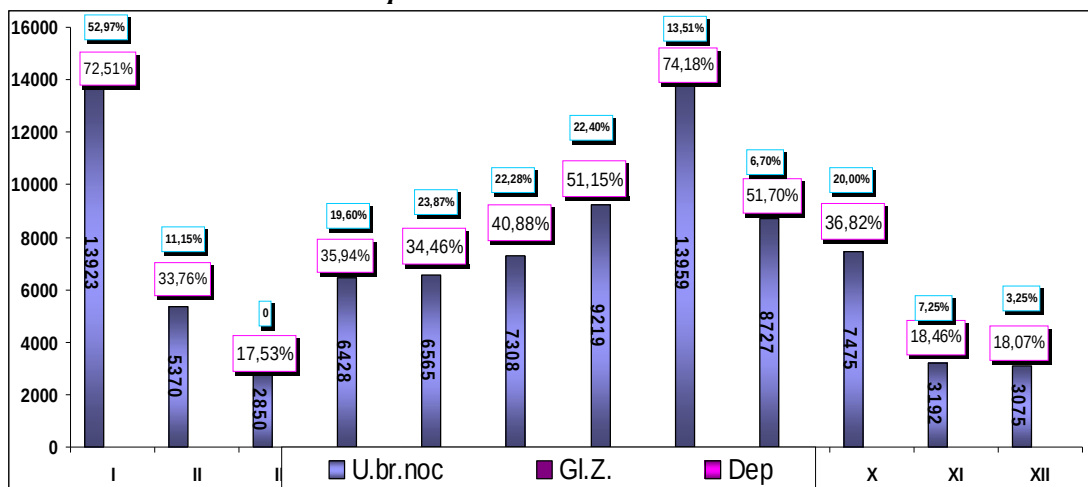
Ukoliko se samo pogledom vratimo na sve dosadašnje analize zaključimo da i planina Zlatibor kao turistička destinacija i hotel “Palisad” prolaze kroz periode sezone visoke popunjenosti kapaciteta i sezone (odnosno “van-sezone “) niske popunjenosti kapaciteta što značajno utiče na krajnji procenat iskorišćenosti istih.

-Dolazimo do faktora koji definitivno najviše utiče na poziciju hotela “Palisad” na turističkom tržištu i on će detaljnije biti analizirani. Radi se o kvalitetu smeštaja.

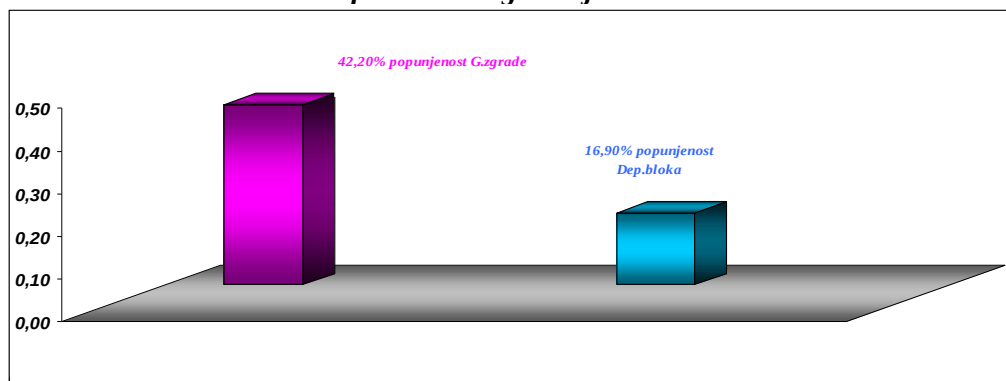
Stanje i struktura smeštajnih kapaciteta hotela “Palisad” nisu jaka strana preduzeća. Kao što je već u predhodnom tekstu pomenuto, kompleks hotela “Palisad”se sastoji od: glavne zgrade i zgrade depandansa hotela. U okviru glavne zgrade nalaze se tri bloka: blok “B” i “Biznis blok” koji su kategorisani sa “tri zvezdice” i blok” A “koji je lošijeg kvaliteta i nosi kategoriju “dve zvezdice”. U kompleks hotela, kao što je rečeno, spada još i “Depandans” hotela (izdvojena zgrada) koji svojim kvalitetom teško može da zadovolji zahteve smeštaja okarakterisane sa “dve zvezdice”.

Analizom procenta popunjenosti glavne zgrade i depandansa pojedinačno, došlo se do podataka koji su prikazani na sledećim grafikonima:

Uporedni prikaz procentualno iskazane popunjenosti glavne zgrade I depandansa na mesečnom nivou



Uporedni prikaz procentualno iskazane popunjenosti glavne grede I depandansa na godišnjem nivou



Na grafikonu vidimo da procenat popunjenosti na godišnjem nivou za *glavnu zgradu* u 2009.godini iznosi 42,2% ,a za *depandans* samo 16,9%.

Prosečna cena smeštaja,koja je postignuta na tržištu, na bazi polupansiona u dvokrevetnoj sobi u Glavnoj zgradi (uzećemo avgust mesec 2009.god) iznosila 2.760 din.(blok "B" i "Biznis blok"-2.980din, blok "A"-2.540din.), a cena kreveta u *depandansu* u istom periodu 1.860 din.

Takođe je veoma bitno istaći da se konkurencija ,kada su hoteli u pitanju,za isti period kretala na nivou cena "*B*"bloka glavne zgrade (Hotel "Jugopetrol" 2.950 din.,Hotel "Zlatibor-Mona"3.050din.).

Prema navedenim podacima možemo zaključiti da cena ne igra presudnu ulogu u opredeljenju gosta kada je izbor smeštaja u pitanju.

U prilog ovome, govori i iskustvo iz sektora prodaje hotela "Palisad, da je najveća potražnja za smeštajem u *bloku "B"* (koji se najpre rasproda),zatim "*biznis blokou*",pa *bloku "A"* i tek na kraju *depandansu*.

Izvedena je nezvanično računica za januar mesec 2007.god.Postavilo se pitanje:"koliko novca hotel "Palisad"izgubi,odnosno ne prihoduje, na razlici u ceni I kvalitetu smeštaja *bloka "B"* u odnosu na ostale blokove hotela I to samo od realizovanih noćenja) nisu uzeti u obzir potencijalni gosti koji bi zbog kvaliteta smeštaja dodatno došli". Rezultat je pokazao vrednost od 5 726 324 din.Procenjuje se da je gubitak na nivou godine, na ovaj način izračunato, između 25 I 30 miliona dinara.

U prilog svega navedenog u ovom poglavlju govori I *swot matrica* HTT AD Palisad, koju je za prilike istraživanja tržišta,a u svrsi prodaje,uradila služba prodaje hotela "Palisad"

SWOT MATRICA HTT AD "Palisad"

<i>jake strane</i>	<i>slabe strane</i>	<i>šanse okruženja</i>	<i>opasnosti</i>
<i>*atraktivna lokacija</i> <i>*dobra saobraćajna povezanost</i> <i>*dobra mikrolokacija hotela</i> <i>*veličina smeštajnih kapaciteta</i> <i>*posedovanje agencije</i> <i>*liderska pozicija u kongresnom t.</i> <i>*izgrađen brend I stečen renome</i>	<i>*stanje hotelskog objekta,</i> <i>*struktura smeš.kapaciteta,</i> <i>*stanje opreme I nameštaja,</i> <i>*nizak stepen iskorišćenosti kapaciteta,</i> <i>*dislociranost kongresnog centra,</i> <i>*skromna vanpansionska ponuda</i> <i>*nedovoljno konkurentne cene</i> <i>*stara kadrovska struktura</i>	<i>*rast domaće tražnje</i> <i>*rast inostrane tražnje</i> <i>*sve veće interesovanje za odmor na planini</i> <i>*veća orjentisanost ka hotelima zbog sveobuhvatne usluge I rasta standarda</i> <i>*sve veće interesovanje za organizovanje seminara na atraktivnim lokacijama</i>	<i>*pogoršanje makroekonomskog stanja</i> <i>*zadržavanje ili produbljivanje političke nestabilnosti</i> <i>*jačanje direktne konkurencije</i> <i>*jačanje indirektna konkurencije(ostala tur.mesta)</i>

1.8.7 KOMUNIKACIJA SA TRŽIŠTEM

Hotel "Palisad" prodaju svojih usluga vrši tzv. direktnim putem (sektor prodaje u okviru hotela i sopstvena agencija u Beogradu) i posredno (ugovorima sa drugim agencijama). Hotel posluje sa svim agencijama iz zemlje, međutim izostaje saradnja sa inostranim agencijama.

Do 2006. godine hotel Palisad se oslanjao na tzv. pasivnu komunikaciju sa turističkim tržištem. Marketinške komunikacije su se svodile uglavnom na propagandu putem brošura i prospekata u turističkim agencijama, kao i negovanjem stabilnih poslovnih veza sa predstavnicima udruženja-učesnika savetovanja, simpozijuma i seminara.

U 2006.god. u okviru sektora prodaje hotela "Palisad" izdvojilo se odeljenje koje je imalo za zadatak da agresivnije istupi na tržištu, pogotovo u marketinškom pogledu. Krenulo se sa izvođenjem dubljih analiza o poziciji na tržištu, naročito kada su kongresi i seminari na nivou Srbije u pitanju i kontinuirano kretanje ka istim u smislu komunikacije. Pristupilo se adekvatnom uređenju sajta, što je doprinelo naglom porastu rezervacija koja su se ovim putem realizovala. Ustali se princip posete sajmovima kako u zemlji tako i inostranstvu. Pristupilo se izradi novog marketinškog materijala.

1.8.8. ANKETA²²

Tokom Januara 2009.godine sprovedena je anketa na uzorku od 300 ispitanika – gostiju Hotela "Palisad" starosti od 23 do 65 godina, među pripadnicima oba pola (37,33% žene i 62,66% muškarci).

Istraživanje je sprovedeno delom usmeno u formi mini intervjua sa gostima, a delom u pismenoj formi putem popunjavanja unapred pripremljenih anketnih listova.

Anketnim pitanjima obuhvaćeni su svi elementi bitni za funkcionisanje Hotela (smeštaj, hrana, rad personala, prateći sadržaji hotela), uključujući i pitanja vezana za presudne faktore pri opredeljivanju gosta za Hotel "Palisad", broj poseta i način na koji je gost prvi put saznao za ovaj Hotel.

Ocena je da prikaz ove ankete i njeni rezultati treba da budu obuhvaćeni ovim radom, jer u znatnoj meri mogu da pomognu u određivanju socioloških, ekonomskih, bioloških i psiholoških komponenti karakterističnih za profil gosta hotela „Palisad“.

REZULTATI ANKETE

Rezultati istraživanja

Od 300 ispitanika, **43% je prvi put boravilo u Hotelu "Palisad"**, dok 57% anketiranih ulazi u kategoriju tzv. "starih gostiju".

"Preporuka prijatelja" je najčešći način na koji su anketirani gosti **saznali** za Hotel "Palisad" (40%), "prilikom proputovanja" njih 19%, "posredstvom putničkih agencija" 13,67%, "seminari, stručna usavršavanja" 7,67%...

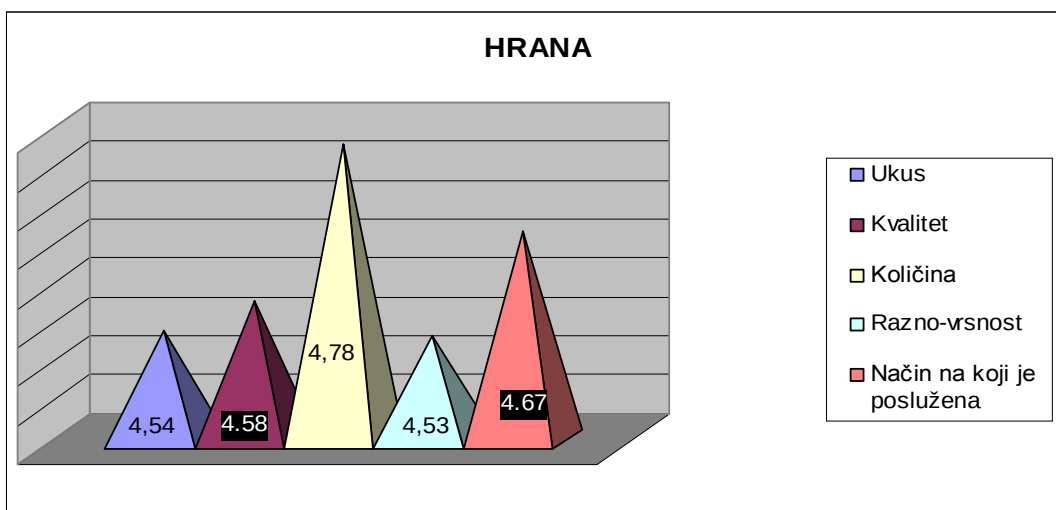
11,33 % anketiranih gostiju do saznanja za Hotel "Palisad" došlo je "na drugi način" – preko interneta, nekog od sportskih saveza, preko poslovne saradnje, a pojedini su naveli da za Hotel znaju još iz detinjstva...

Na osnovu odgovora anketiranih gostiju, **faktori koji su presudno uticali na njihov izbor Hotela "Palisad"**, osim činjenice da je hotel na Zlatiboru, su: na prvom mestu "lokacija hotela" (1.034 zbirna ocena), zatim "kvalitet usluge" (862), pa "uslovi i cena smeštaja", a na poslednjem mestu su "prateći sadržaji" (561). Od 300 ispitanika, 13,33% je odgovorilo da nijedan od navedenih faktora nije presudno uticao na izbor Hotela "Palisad", već "nešto drugo" (najčešće je dovoljna činjenica što je Hotel na Zlatiboru, a kao odgovori su navođeni još i "nedostatak slobodnog mesta u drugom hotelu, "cena", "posao"...

Sa ukupnom prosečnom ocenom 4,62, **hrana** je definitivno najbolje ocenjen element anketnog istraživanja među gostima "Palisada".

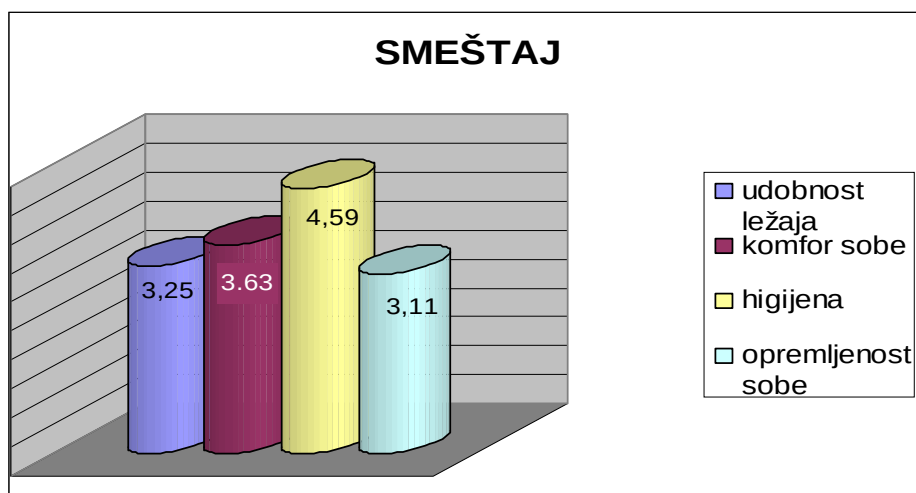
²²

Agencija "Pulsar", Ispitivanje tržišta na bazi ankete, januar 2009



Osim u superlativima, retki su gosti koji su imali primedbe na ukus, kvalitet, raznovrsnost hrane i način na koji je ona poslužena. Uz visoke ocene, gosti su sugerisali da se švedski sto uvede i za večeru, kao i da ne bi bilo loše da se u, inače, raznovrsnu ponudu uvrste i žitarice, integralna peciva i sl.

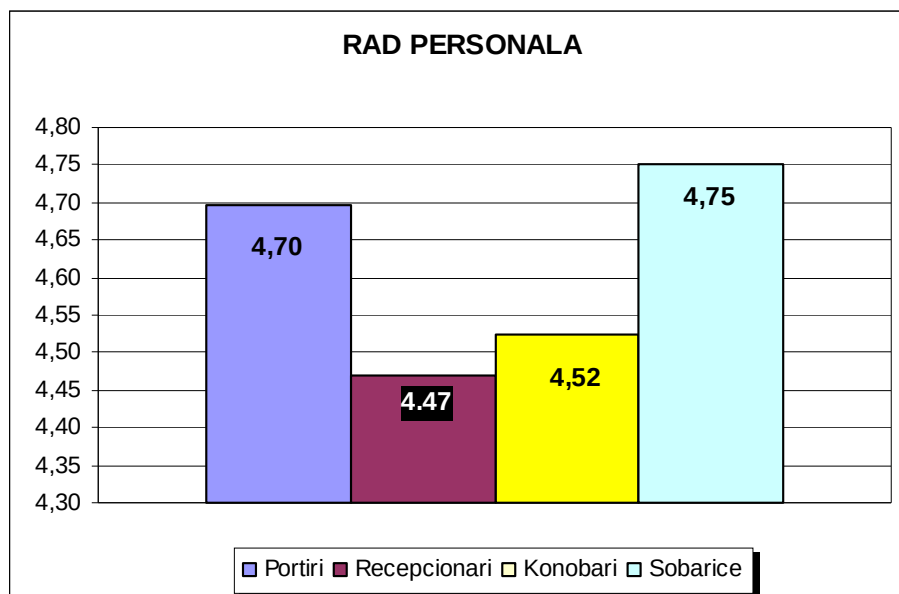
Na osnovu odgovora ispitanika, najslabiju ukupnu prosečnu ocenu dobili su **uslovi smeštaja**.



Gosti su najviše primedbi izneli na opremljenost soba navodeći da su one više nego skromne, pa otuda prosečna ocena 3,11. Osim na opremljenost soba, izražene su pritužbe na udobnost i dužinu ležaja (najčešće opisivana kao "katastrofalna" od, prevashodno, visokih muškaraca) - ocenjena sa prosečnom ocenom 3,25.

Kada je reč o uslovima smeštaja, najvišu prosečnu ocenu dobila je higijena u sobama 4,59.

Rad celokupnog **personala** ocenjen je odličnom ukupnom prosečnom ocenom 4,61. Posmatrano po pojedinim kategorijama, najvišu prosečnu ocenu dobile su sobarice (4,75), a najnižu recepcioneri (4,47).

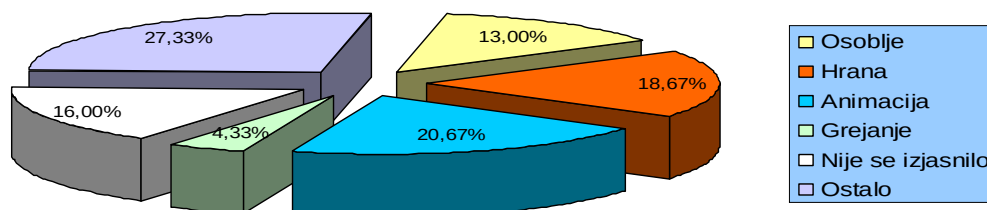


Ovako visoke prosečne ocene rada personala treba uzeti uslovno jer deo istraživanja rađen u formi mini intervju pokazao je da gosti Hotela "Palisad" i kada iznesu primedbe o radu, najčešće konobara, ali neretko i recepcionara, imaju razumevanja za uočene nedostatke i skloni su davanju viših ocena od zasluženih uz obrazloženje "na odmoru smo, pa možemo sačekati", "ljudi sigurno imaju male plate, pa nisu motivisani", "možda je problem u organizaciji"...

Postojeći **prateći sadržaji** u Hotelu su ocenjeni prosečnom ocenom 3,71, pri čemu je 8,67% ispitanika navelo da nije dovoljno obavešteno o pratećim sadržajima koje Hotel nudi, te da bi trebalo poraditi na njihovom boljem reklamiranju. Bazen i sauna su, po mišljenju čak 52,3% ispitanika, neophodni u ponudi "Palisada", kao i bilijar (9,33%)...

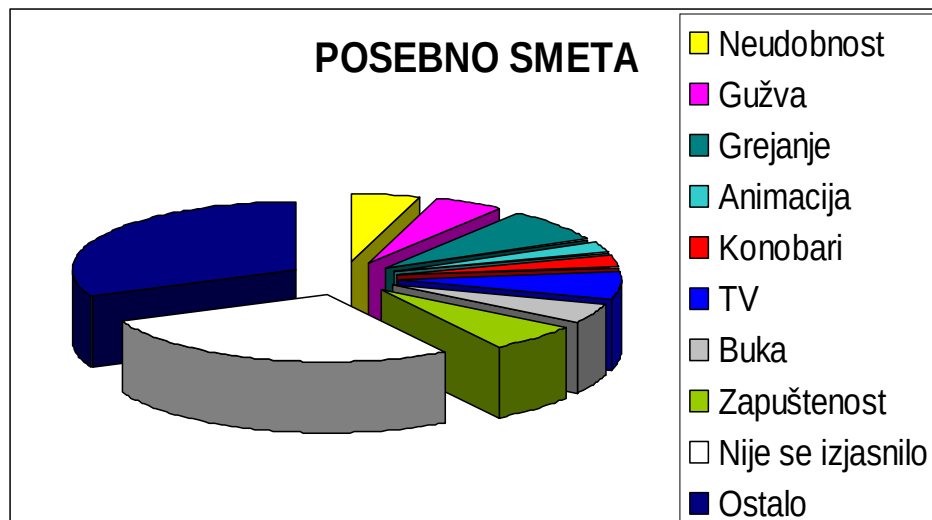
Prema rezultatima sprovedene ankete, **gosti su posebno zadovoljni** "promenama koje su se uvele u zimu 2006." (20,67%) misleći pre svega na animaciju za decu i rad animatora.

GOSTI SU ZADOVOLJNI SA...



18,67% ispitanih gostiju posebno je zadovoljno hranom, a 13% ljubaznošću osoblja. Ono što su, gotovo jednoglasno, ispitanici istakli kao posebnu vrednost Hotela "Palisad" je lepota njegovog hola, pre svega zbog veličine i atmosfere u istom.

Kada je reč o tome šta anketiranim gostima "Palisada" **posebno smeta**, onda je to "neujednačeno grejanje" u Hotelu (posebno u depandansu) (8%), "zapuštenost i oronulost Hotela" (6,67%), "nedostatak TV u sobi" (6,33%), "gosti sa strane koji zauzmu sva mesta u holu" (5%)...



Među iznetim primedbama su i: loše osvetljenje oko Hotela, problem nedostatka slobodnog parking mesta, nedostatak bazena, pušenje u restoranu za vreme obroka...

Takođe, gostima posebno smeta što u Hotelu ne postoji prodaja i iznajmljivanje sportskih rekvizita, već su, kako kažu, prepušteni "uličnom pljačkanju".

Zapažanje i zaključak: Anketiranje gostiju Hotela "Palisad" u formi mini intervjua naišlo je na pozitivan prijem ispitanika koji su pokazali spremnost za otvoren razgovor sa anketarom.

Nakon sprovedene ankete na uzorku od 300 ispitanika i neposrednog razgovora sa njima, možemo zaključiti da su gosti "Palisada" u najvećem broju (98% anketiranih) porodični ljudi od 30 do 55 godina starosti, pripadnici srednjeg staleža, uglavnom sa sopstvenim malim biznisom (vlasnici restorana, prodavnica, građevinski preduzimači...).

Takođe, zaključak je da prosečan gost Hotela "Palisad" ne spada u kategoriju "zahtevnog gosta", da se zadovoljava ponuđenim uz razumevanje za uočene nedostatke.

Važno je napomenuti da 23% anketiranih retko putuje i nisu česti korisnici hotelskih usluga, te je njihova mogućnost za davanje komparativne ocene svedena na minimum. U anketnom ispitivanju oni su dali najviše ocene kvalitetu usluge i pratećim sadržajima Hotela.

Treba istaći da je anketa u dobroj meri pomogla menadžmentu hotela „Palisad“, ne toliko u smislu oslanjanja na mišljenje ispitanika o stvarnom kvalitetu sektora koji su anketom obrađivani, jer visoka srednja ocena (4,1) svakako može da zavara, već u određivanju smernica za dalji razvoj i unapređenju tekućeg poslovanja.

U periodu januar 2006-januar 2007.godine u Sve sobe imaju postavljene televizore, intenzivno se radilo na unapređenju usluga sistemom treninga, uveden je „švedski sto“, još više se posvećuje pažnje usavršavanju programa animacije, itd.

❖ NAČIN IZRADE MODELA BUDŽETA

U narednoj tabeli će biti prikazani pregledi prihoda, rashoda, prihoda po noćenju i dobiti za tri predhodne godine, kao i postavljeni cilj za 2009.godinu, koji je određen tako što su se ukupni rashodi za 2008.godinu uvećali za projektovanu stopu rasta cena na malo koja je iznosila 15%.

Na dobijeni iznos rashoda dodat je planirani profit od 7.000.000 din. koji predstavlja realnu vrednost uzimajući u obzir rezultate iz predhodne dve godine.

GODINA	2006	2007	2008	CILJ 2009
PRIHOD	216 746 873.81	234 661 691.23	270 165 900.02	310 403 170.13
RASHODI	207 549 189.92	232 828 254.60	263 828 843.59	303 403 170.13
PRIHOD PO NOĆENJU	2.458	2.813	3129.20	3448.92
DOBIT	3 197 683.89	1 825 436.63	6 337 056.43	7 000 000.00

Tabela br.1

Tabela br.2 treba da pokaže planirane prihode i rashode po zaposlenom, opet dobijenom na osnovu analize predhodne tri godine. Ovaj pokazatelj u sadašnjem vremenu zasigurno nije pokazatelj koji zadovoljava realne vrednosti uzimajući u obzir isti pokazatelj kojim se planira poslovanje u hotelima na zapadu, jer HTT AD Palisad tek treba da izvrši aktivnosti kako bi se broj zaposlenih sveo na objektivni broj, ali koji će u budućem vremenu biti veoma važan parametar u određivanju smernica definisanim budžetom.

	2007	07/06	2008	08/07	2009
Broj zaposlenih	200		197		180
Prihod po zaposlenom	1.173.308,46	12.03%	1.351.247,26	13.17%	1.724.462,06
Rashod po zaposlenom	1.164.181,27	15.11%	1.325.866,55	12.19%	1.685.573,17

Tabela br.2

Planirani broj noćenja za 2009.godinu

Kao što je celokupna osnova za budžet radjena kroz analizu poslovanja u predhodne tri godine, tako je i plan prodaje koji se odnosi na planirani broj noćenja, urađen na isti način.

Princip kojim je određen planirani broj noćenja za 2009.god za svih dvanaest meseci, ogleda se u procentu broja noćenja svakog meseca posebno u odnosu na ukupan broj noćenja na kraju svake godine.

Izračunat je procenat učešća svakog meseca posebno u odnosu na ukupan broj noćenja tokom tri godine. Nadjene su srednje vrednosti učešća svakog meseca na bazi tri prikazane godine. Nadjene vrednosti u procentima predstavljene su u tabeli kao planirane vrednosti za sve mesece u 2009.godini izražene su kako u procentima tako i u brojkama. Da bi se „plastičnije“ objasnio prikazani princip, uzećemo mesec januar za primer u izračunavanju promenutih vrednosti.

U januaru 2006.god. je postignuto 13923 noćenja što predstavlja 15.81% od ukupnog broja noćenja za 2006.godinu, i to 88087 što je naravno 100% u datoj godini.

Zatim januar 2007.god. sa 12110 noćenja učestvuje sa 14.52% u 100% ili 83425 noćenja koliko je postignuto na kraju 2007.godine.

I na kraju januar 2008.god. je sa ostvarenih 12980 noćenja učestvovao sa 15.03% u ukupnom broju noćenja tj 86337 ili 100%.

Zatim su vrednosti u procentima iz sve tri godine sabrane $(15.81\% + 14.52\% + 15.03\% = 45.36/3 = 15.12\%)$

Ovaj iznos (15.12%) predstavlja planirano učešće meseca januara 2009.godine u odnosu na 100% ostvarenja plana za celu godinu, odnosno postavljenog cilja, a koji iznosi 90000 noćenja u 2009.godini. Tako je nadjeno i pred departman prodaje u HTT AD „Palisad“ postavljeno kao zadatak, da u januaru 2009.god. treba da ostvare 13607 noćenja.

Na isti način su nadjene i postavljene vrednosti za sve ostale mesece u 2009.god. Obzirom da je HTT AD „Palisad“ sezonski hotel i da se kroz analizu borja noćenja tokom tri predhodne godine jasno vidi da su učešća svakog meseca posebno u odnosu na postignuti broj noćenja na kraju svake godine veoma slični, dovodi do zaključka da se ovaj princip može uzeti kao veoma svrsishodan u izradi planova za narednu godinu i određivanju smernica ka ostavarenju istog.

tabela br.3

BROJ NOĆENJA

	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sep	Okt	Nov	Dec	Total
2006	13923	5370	2850	6428	6565	7308	9215	13959	8727	7475	3192	9075	88087
%	15.81	6.10	3.24	7.30	7.45	8.30	10.46	15.85	9.91	8.49	3.62	3.49	
2007	12110	3598	2835	5659	8287	7231	8777	11734	5790	6647	3635	7122	83425
%	14.52	4.31	3.40	6.78	9.93	8.67	10.52	14.07	6.94	7.97	4.36	8.54	
2008	12980	3049	2772	5380	11039	8540	10880	12141	6794	7587	3113	2062	86337
%	15.03	3.53	3.21	6.23	12.79	9.89	12.60	14.06	7.87	8.79	3.61	2.39	
2009	13607	4182	2953	6094	9052	8057	10075	13192	7415	7572	3476	4325	90000
%	15.12	4.65	3.28	6.77	10.06	8.95	11.19	14.66	8.24	8.41	3.86	4.81	

Plan prihoda za 2009.godinu

tabela br. 4

Prihodi hotela	2006	%	2007	%	2008	2009
Smeštaj	139.374.650.28	73.38	158.555.994.40	75.69	174.052.766.33	203.086.970.06
		73.36%		75.68%	72.56%	73.87%
Hrana	42.933.400.83	22.59	42.852.433.82	20.45	50.505.151.30	58.751.093.25
		22.60%		20.45%	21.06%	21.37%
Piće	292.673.05	0.15	241.634.2	0.11	498.704.91	437.414.43
		0.15%		0.12%	0.21%	0.16%
Ostalo	7.382.682.60	3.88	7.861.133.57	3.75	14.806.116.65	12.656.817.91
		3.89%		3.75%	6.17%	4.60%
TOTAL	189.983.406.76	100.00	209511.196.01	1.00	239.862.739.19	274.932.295.66
	87.65%		89.28%		88.78%	88.57%
Prihodi restorana						

Hrana	5.331.480.50	39.58	4.532.328.85	34.63	8.568.907.21	7.758.103.72
		39.56%		34.62%	48.45%	40.88%
Piće	7.978.615.63	59.20	8.250.505.91	63.01	9.113.157.71	10.992.073.11
		59.21%		63.02%	51.53%	57.92%
Ostalo	165.465.27	1.22	309.710.18	2.36	2.615.26	228.261.64
		1.23%		2.37%	0.01%	1.20%
TOTAL	13.475.561.40	100.00	13.092.544.94	100.00	17.684.680.18	18.978.438.47
	6.22%		5.58%		6.55%	6.11%
Prihod posli. i aper						
Hrana	1.565.343.31	12.65	1.342.832.61	11.98	1.349.466.07	1.849.405.89
		12.64%		11.98%	11.80%	12.14%
Piće	10.806.439.74	87.24	9.849.481.88	87.92	10.074.755.10	13.366.788.62
		87.24%		87.91%	88.10%	87.75%
Ostalo	14.720.46	11.00	12.025.61	10.00	11.568.81	16.620.82
		0.12%		0.11%	0.10%	0.11%
TOTAL	12.386.503.51	100.00	11.204.340.10	100.00	11.435.789.98	15.232.815.33
	5.71%		4.77%		4.23%	4.91%
Prihod dancing b.						
Hrana	.00		176.007.48	20.63	116.983.04	192.158.70
				20.62%	9.89%	15.26%
Piće	901.402.14	100.00	565.737.29	66.27	941.216.10	918.631.57
				66.28%	79.58%	72.93%
Ostalo	.00		111.864.41	13.10	124.491.53	148.830.40
				13.10%	10.53%	11.82%
TOTAL	901.402.14	100.00	853.610.18	100.00	1.182.690.67	1.259.620.67
	0.42%		0.36%		0.44%	0.41%
GRAND TOTAL	<u>216.746.873.81</u>	<u>11.78%</u>	<u>234.661.691.23</u>	<u>7.63%</u>	<u>270.165.900.02</u>	<u>310.403.170.13</u>

Nakon što je urađjen plan prodaje ili preciznije, planirani broj noćenja, prešlo se na analizu prihoda u predhodne tri godine, te je po istom principu koji je u predhodnom tekstu objašnjen izveden plan prodaje za 2009.godinu.

Kao što se u tabeli br.4 može videti, svi prihodi koji se ostvaruju u hotelu „Palisad“ su prikazani zasebno i to:

- ✓ Prihodi hotela, koji se odnose na prihode od pansiona.
- ✓ Prihodi restorana
- ✓ Prihodi poslasičarnice i aperitiv bara
- ✓ Prihodi od dancing bara.

a svako mesto prihoda je podeljeno na hranu, piće i ostalo.

Ono što se na prvi pogled iz tabele br.4 može videti, jeste da je učešće prihoda od smeštaja u svakoj godini izmedju 72% i 75% u ukupnim prihodima hotela, a da se prihodi od pansiona kreću izmedju 87% i 89%.

Takodje je učešće svih jedinica u toku tri godine na sličnom nivou, što je jednom potvrđuje već predstavljeni princip na osnovu koga se može praviti plan za narednu godinu.

Ova tabela predstavlja globalnu sliku svih prihoda hotela.

Nakon toga se pristupilo dubljoj analizi prihoda, te je na osnovu analize podataka takodje iz predhodne tri godine urađjen tabelarni prikaz prihoda po jedinicama i to po mesecima.

Pre svega su tabelarno prikazane sve tri predhodne godine (tabela br.5,6,7) po mesecima, a prihodi podeljni na:

- ✓ Smeštaj,
- ✓ Kuhinju,
- ✓ Recepcija piće i ostalo (ovde se misli na prihode od mini barova u sobama i „room servis“)
- ✓ Poslastičarnica i aperitiv bar,
- ✓ Restora
- ✓ Dancing bar

PRIHODI "P A L I S A D"-A U 2006. GODINI PO MESECIMA

PRIHODI	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	UKUPNO
SMEŠTAJ	18,287,938.94	10,637,093.79	4,029,970.07	7,852,666.88	12,861,140.37	12,031,884.28	12,300,060.19	22,033,985.68	15,836,464.47	11,995,814.96	3,459,116.18	8,048,514.47	139,374,650.28
KUHINJA	4,925,842.50	3,306,544.16	1,459,695.32	2,859,710.11	4,524,926.85	3,733,903.20	3,260,836.02	6,181,287.74	5,274,532.72	3,903,353.17	989,210.61	2,513,558.43	42,933,400.83
REC.PIĆE I OSTALO	84,388.18	1,045,335.52	50,314.41	225,703.51	99,400.70	330,605.45	801,591.77	273,421.52	294,084.49	37,775.26	3,284,675.32	1,148,069.52	7,675,355.65
POS.LAS.APER.	2,142,523.28	751,343.19	558,711.40	738,419.39	809,423.66	896,381.41	728,737.32	1,699,125.08	1,365,374.47	841,821.01	627,910.15	1,226,733.06	12,386,503.51
RESTORAN	921,444.93	644,966.07	897,316.08	726,567.79	1,640,490.71	1,901,527.56	157,163.56	223,995.74	2,645,897.45	1,813,605.95	225,724.58	1,676,860.98	13,475,561.40
DANSING	220,444.49	89,911.02	-	74,415.26	88,004.24	83,444.92	77,148.31	164,961.86	33,991.52	59,131.36	9,949.16	-	901,402.14

PRIHODI "P A L I S A D"-A U 2007. GODINI PO MESECIMA

PRIHODI	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	UKUPNO
SMEŠTAJ	23,084,441.73	9,642,696.53	5,254,329.20	8,107,202.11	18,059,516.35	13,127,589.58	13,662,488.05	20,261,610.01	10,242,206.05	12,415,241.13	5,021,848.21	19,676,825.45	158,555,994.40
KUHINJA	5,327,768.71	3,294,734.87	1,212,035.58	1,460,196.64	4,133,752.46	3,445,808.76	3,125,276.84	4,921,280.07	3,035,399.21	5,137,650.36	2,072,754.05	5,685,776.27	42,852,433.82
REC.PIĆE I OSTALO	477,401.66	984,541.94	1,470,561.58	627,632.84	74,516.00	1,147,775.38	385,013.26	429,270.45	784,205.99	803,581.38	171,348.55	746,918.76	8,102,767.79
POS.LAS.APER.	2,197,074.80	797,594.18	619,284.74	611,558.45	989,393.68	754,720.32	824,100.88	948,167.83	589,644.02	831,197.88	1,011,077.03	1,030,526.29	11,204,340.10
RESTORAN	939,105.91	1,065,089.88	456,406.78	704,756.80	2,339,381.39	1,803,444.92	198,970.33	120,254.21	903,896.58	2,200,470.33	750,186.43	1,610,581.38	13,092,564.94
DANSING	238,216.12	36,906.78	-	-	41,233.05	105,330.52	-	-	-	112,305.08	6,495.76	313,122.87	853,610.18

PRIHODI	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	UKUPNO
SMEŠTAJ	22,620,082.08	12,714,945.20	5,094,357.15	8,699,085.06	16,459,796.11	18,281,638.18	16,048,338.33	24,540,241.78	15,048,066.67	17,758,806.96	3,980,962.51	13,803,979.13	175,050,299.16
ostvareno	21,420,306.86	8,899,708.31	4,298,532.97	7,492,571.50	19,496,329.15	18,626,648.08	16,382,608.93	24,027,016.08	11,797,003.68	15,165,941.30	6,679,274.02	19,676,825.45	173,962,766.33
KUHINJA	5,989,329.00	3,878,567.69	1,518,355.57	2,464,793.43	5,046,753.56	5,536,191.33	4,246,986.40	6,391,004.18	4,573,435.59	6,220,835.66	1,450,206.87	4,378,747.70	51,695,206.96
ostvareno	5,097,620.18	3,253,589.92	1,357,263.00	2,235,629.90	6,304,123.12	6,267,219.62	4,195,011.98	6,117,976.32	3,164,870.52	4,872,223.04	1,953,847.43	5,685,776.27	50,505,151.30
REC.PIĆE I OSTALO	1,048,671.14	961,053.14	781,589.30	451,621.30	245,007.40	733,454.02	635,036.35	418,913.57	502,609.97	441,875.57	1,395,223.91	903,207.06	8,518,262.73
ostvareno	2,435,519.75	1,755,108.85	322,761.97	1,388,631.11	1,546,222.82	572,062.43	1,176,587.20	1,405,577.65	1,419,956.33	1,729,752.43	805,722.16	746,918.76	15,304,821.46
POSILAS.APER.	2,253,988.92	1,170,768.93	570,567.81	664,266.46	1,080,997.32	1,231,744.10	814,833.72	1,383,644.67	1,081,931.04	1,084,853.74	679,543.43	1,026,449.68	13,043,589.81
ostvareno	2,592,482.93	560,847.51	405,953.38	628,877.15	1,071,084.73	907,919.52	947,567.86	1,042,300.87	809,089.86	698,118.70	741,021.18	1,030,526.29	11,435,789.98
RESTORAN	1,269,024.02	1,209,573.86	691,988.22	695,617.11	2,220,262.04	3,048,390.49	487,176.91	313,699.01	2,197,221.68	2,757,729.69	493,681.17	1,625,541.71	17,009,905.91
ostvareno	495,190.66	582,194.91	571,868.23	480,038.13	3,130,908.48	5,151,694.93	1,406,822.05	114,355.91	832,283.91	2,499,211.89	809,529.70	1,610,581.38	17,684,680.18
DANSING	292,075.13	92,942.78	0.00	24,173.37	42,731.91	122,438.63	68,851.27	53,586.91	11,041.95	57,732.67	5,460.18	107,411.04	878,445.84
ostvareno	444,974.57	18,894.07	0.00	26,406.79	87,436.44	59,500.00	112,538.14	0.00	30,547.45	88,970.34	0.00	313,122.87	1,182,390.67

Nakon ovoga je trebalo odrediti plan svakog od prihoda za 2009.godinu. Na isti način kao u predhodnom tekstu, kroz analizu ukupnih iznosa svakog od pomenutih prihoda na bazi tri godine (tabela br.8), određeni su (isplanirani) ukupni iznosi za 2009.godinu, te se dobilo 100% od svakog prihoda pojedinačno, a ujedno se stekla osnova za dalji rad i analizu po već objašnjenom principu.

tabela br. 8

PRIHODI	2006. god.	2007.god.	2008.god.	plan2009
SMEŠTAJ	139,374,650.28	158,555,994.40	173,962,766.33	203,089,156.93
	64.30%	67.57%	64.41%	65.43%
KUHINJA	42,933,400.83	42,852,433.82	50,505,151.30	58,728,668.30
	19.80%	18.26%	18.70%	18.92%
REC.PIĆE I OSTALO	7,675,355.65	8,102,767.79	15,304,821.46	13,095,770.76
	3.54%	3.45%	5.67%	4.22%
POSILAS.APER.	12,386,503.51	11,204,340.10	11,435,789.98	15,245,236.66
	5.70%	4.80%	4.23%	4.91%
RESTORAN	13,475,561.40	13,092,544.94	17,684,680.18	18,963,614.10
	6.20%	5.58%	6.55%	6.11%
DANSING	901,402.14	853,610.18	1,182,390.67	1,280,723.36
	0.46%	0.34%	0.44%	0.41%
UKUPNO	216,746,873.81	234,661,691.23	270,075,599.92	310,403,170.13

Svaki definisani prihod će „dobiti svoju“ tabelu u kojoj će se, na osnovu analize svakog meseca pojedinačno iz predhodne tri godine i već definisanih ukupnih iznosa iz tabele br.8, dobiti planirani iznosi svakog meseca pojedinačno u određenim procentima,kao učešće u ukupnom iznosu na kraju godine(tabela br 9,10,11,12,13,14).

TABELA BR. 9,10 i 11

PRIHODI SMEŠTAJ	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	UKUPNO
2006.god.	18.287.938.94	10.637.093.79	4.029.970.07	7.852.666.88	12.861.140.37	12.031.884.28	12.300.060.19	22.033.985.68	15.836.464.47	11.995.814.96	3.459.116.18	8.048.514.47	139.374.650.28
	13.12%	7.63%	2.89%	5.63%	9.23%	8.63%	8.83%	15.81%	11.36%	8.61%	2.48%	5.77%	
2007.god.	23.084.441.73	9.642.696.53	5.254.329.20	8.107.202.11	18.059.516.35	13.127.589.58	13.662.498.05	20.261.610.01	10.242.206.05	12.415.241.13	5.021.848.21	19.676.825.45	158.555.994.40
	14.56%	6.08%	3.31%	5.11%	11.39%	8.29%	8.62%	12.78%	6.46%	7.83%	3.17%	12.41%	
2008.god. plan	22.620.082.08	12.714.945.20	5.094.357.15	8.699.085.06	16.459.796.11	18.281.638.18	16.048.338.33	24.540.241.78	15.048.066.67	17.758.806.96	3.980.962.51	13.803.979.13	175.050.299.16
	12.92%	7.26%	2.91%	4.97%	9.40%	10.44%	9.17%	14.02%	8.60%	10.14%	2.27%	7.89%	
Ostvareno 2008.g	21.420.306.86	8.899.708.31	4.298.532.97	7.492.571.50	19.496.329.15	18.626.648.08	16.382.608.93	24.027.016.08	11.797.003.68	15.165.941.30	6.679.274.02	19.676.825.45	173.962.766.33
	12.31%	5.12%	2.47%	4.31%	11.21%	10.71%	9.42%	13.81%	6.78%	8.72%	3.84%	11.31%	
2009.god.-PLAN	27.074.325.44	12.746.861.18	5.873.527.35	10.191.257.24	21.544.323.99	18.697.397.19	18.182.780.22	28.702.995.71	16.655.700.63	17.029.026.87	6.423.444.47	19.967.516.66	203.089.156.93
	13.33%	6.28%	2.89%	5.02%	10.61%	9.21%	8.95%	14.13%	8.20%	8.39%	3.16%	9.83%	

PRIHODI KUHNJA	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	UKUPNO
2006.god.	4.925.842.50	3.306.544.16	1.459.695.32	2.859.710.11	4.524.926.85	3.733.903.20	3.260.836.02	6.181.287.74	5.274.532.72	3.903.353.17	989.210.61	2.513.558.43	42.933.400.83
	11.47%	7.70%	3.40%	6.66%	10.54%	8.70%	7.60%	14.40%	12.29%	9.09%	2.30%	5.85%	
2007.god.	5.327.768.71	3.294.734.87	1.212.035.58	1.460.196.64	4.133.752.46	3.445.808.76	3.125.276.84	4.921.280.07	3.035.399.21	5.137.650.36	2.072.754.05	5.685.776.27	42.852.433.82
	12.43%	7.69%	2.83%	3.41%	9.65%	8.04%	7.29%	11.48%	7.08%	11.99%	4.84%	12.27%	
2008.god. plan	5.989.329.00	3.878.567.69	1.518.355.57	2.464.793.43	5.046.753.56	5.536.191.33	4.246.986.40	6.391.004.18	4.573.435.59	6.220.835.66	1.450.206.87	4.378.747.70	51.695.206.96
	11.59%	7.50%	2.94%	4.77%	9.76%	10.71%	8.22%	12.36%	8.85%	12.03%	2.81%	8.47%	
Ostvareno 2008.g	5.097.620.18	3.253.589.82	1.357.263.00	2.235.629.90	6.304.123.12	6.267.219.62	4.195.011.98	6.117.976.32	3.164.870.52	4.872.223.94	1.953.847.43	5.685.776.27	50.505.151.30
	10.09%	6.44%	2.69%	4.43%	12.48%	12.41%	8.31%	12.11%	6.27%	9.65%	3.87%	11.26%	
2009.god.-PLAN	6.655.781.02	4.273.924.14	1.745.352.46	2.837.542.81	6.395.166.43	5.705.909.04	4.540.572.56	7.438.025.84	5.018.402.01	6.015.342.06	2.155.268.94	5.947.381.00	58.728.668.30
	11.33%	7.28%	2.97%	4.83%	10.89%	9.72%	7.73%	12.67%	8.55%	10.24%	3.67%	10.13%	

PRIHODI REC. PIĆE I OST.	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	UKUPNO
2006.god.	84.388.18	1.045.335.52	50.314.41	225.703.51	99.400.70	330.605.45	801.591.77	273.421.52	294.084.49	37.775.26	3.284.675.32	1.148.059.52	7.675.355.65
	1.10%	13.62%	0.66%	2.94%	1.30%	4.31%	10.44%	3.56%	3.83%	0.49%	42.80%	14.96%	
2007.god.	477.401.66	984.541.94	1.470.561.58	627.632.84	74.516.00	1.147.775.38	385.013.26	429.270.45	784.205.99	803.581.38	171.348.55	746.918.76	8.102.767.79
	5.89%	12.15%	18.15%	7.75%	0.92%	14.17%	4.75%	5.30%	9.68%	9.92%	2.11%	9.22%	
2008.god. plan	1.048.671.14	961.053.14	781.589.30	451.621.30	245.007.40	733.454.02	635.036.35	418.913.57	502.609.97	441.875.57	1.395.223.91	903.207.06	8.518.262.73
	12.31%	11.28%	9.18%	5.30%	2.88%	8.61%	7.45%	4.92%	5.90%	5.19%	16.38%	10.60%	
Ostvareno 2008.g	2.435.519.75	1.755.108.85	322.761.97	1.388.631.11	1.546.222.82	572.062.43	1.176.587.20	1.405.577.65	1.419.956.33	1.728.752.43	805.722.16	746.918.76	15.304.821.46
	15.91%	11.47%	2.11%	9.07%	10.10%	3.74%	7.69%	9.18%	9.28%	11.30%	5.26%	4.88%	
2009.god.-PLAN	999.848.82	1.625.523.39	912.919.38	862.561.41	537.692.58	969.540.22	998.902.82	787.668.84	994.738.47	947.764.58	2.190.236.23	1.268.373.00	13.095.770.76
	7.63%	12.41%	6.97%	6.59%	4.11%	7.40%	7.63%	6.01%	7.60%	7.24%	16.72%	9.69%	

Analiza tabele br. 9 nam jasno govori da uticaj sezonskog, odnosno vansezonskog perioda godine značajno utiče na visinu prihoda od smeštaja u mesecima koji se odnose na pomenute periode. Tako se može videti da su prihodi u mesecu januaru višestruko veći nego npr. u martu, kada je turistički promet zbog sezonskih uticaja znatno umanjen. Ove činjenice bi trebalo da privuku posebnu pažnju menadžmenta u smislu planiranja prodajnih i marketinških aktivnosti, koje pospešuju rast prihoda, a naravno i planiranje i kontrolu troškova o kojima će u daljem tekstu biti reči.

Kada je reč o prihodima koje ostvaruje kuhinja (tabela br.10), direktno su vezani za prihode smeštaja, jer zajedno čine pansion-dan. Cena hrane u okviru pansiona je uvek definisana u zavisnosti od cene pansion-dana. Obzirom da je planirani broj noćenja za 2009.godinu uvećan u odnosu na 2008.godinu, to su i planirani prihodi na mesečnom nivou srazmerno uvećani. Takodje se može videti da se procenat učešća svakog meseca posebno u ukupnim prihodima kuhinje, kreće na veoma sličnom nivou kao i kada su u pitanju prihodi od smeštaja.

Sledeća tabela (tabela br.11) prikazuje kretanje prihoda koji se ostvaruju na recepciji (recepcija ih naplaćuje), a koji nisu vezani za pansion-dan. To su prihodi od usluga telefona, prihodi od loma, prihodi od zakupnine lakala, prihodi od ski lifta, prihodi od masaže, prihodi od prodaje osnovnih sredstava, pozitivne krusne razlike...itd. U tabeli se može videti da su ovi prihodi u 2009.god. što nije popularno kada se vrši izrada budžeta, umanjani u odnosu na

ostvarene u 2008.god. što nije popularno kada se vrši izrada budžeta, ali se u ovom radu nije želelo odstupiti od principa na osnovu koga su izračunatvane srednje vrednosti iz predhodne tri godine, a na osnovu kojih se planirala naredna, jer se ovaj rad odnosi na izradu modela budžeta koji treba da bude osnova za izradu važećeg za 2010.godinu.

TABELE BR. 12,13 i 14

PRIHODI POSL.-APR:	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	UKUPNO
2006.god.	2,142,523.28	751,343.19	558,711.49	738,419.39	809,423.66	896,381.41	728,737.32	1,699,125.08	1,365,374.47	841,821.01	627,910.15	1,226,733.06	12,386,503.51
	17.30%	6.07%	4.51%	5.96%	6.53%	7.24%	5.88%	13.72%	11.02%	6.80%	5.07%	9.90%	
2007.god.	2,197,074.80	797,594.18	619,284.74	611,558.45	989,393.68	754,720.32	824,100.88	948,167.83	589,644.02	831,197.88	1,011,077.03	1,030,526.29	11,204,340.10
	19.61%	7.12%	5.53%	5.46%	8.83%	6.74%	7.36%	8.46%	5.26%	7.42%	9.02%	9.20%	
2008god.plan	2,253,988.92	1,170,768.93	570,567.81	664,266.46	1,080,997.32	1,231,744.10	814,833.72	1,383,644.67	1,081,931.04	1,084,853.74	679,543.43	1,026,449.68	13,043,589.81
	17.28%	8.98%	4.37%	5.09%	8.29%	9.44%	6.25%	10.61%	8.29%	8.32%	5.21%	7.87%	
Ostvareno 2008.god	2,582,482.93	560,847.51	405,953.39	628,877.15	1,071,084.73	907,919.52	947,567.86	1,042,300.87	809,089.86	696,118.70	741,021.18	1,030,526.29	11,435,789.98
	22.67%	4.90%	3.55%	5.50%	9.37%	7.94%	8.29%	9.11%	7.08%	6.10%	6.48%		
2009.god.-PLAN	3,027,515.35	919,224.63	690,491.50	859,776.14	1,256,779.12	1,113,512.30	1,093,820.12	1,590,303.45	1,187,135.87	1,032,584.98	1,045,474.03	1,456,023.12	15,245,236.66
	19.86%	6.03%	4.53%	5.64%	8.24%	7.30%	7.17%	10.43%	7.79%	6.77%	6.86%	9.55%	

PRIHODI RESTORAN	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	UKUPNO
2006.god.	921,444.93	644,966.07	897,316.08	726,567.79	1,640,490.71	1,901,527.56	157,163.56	223,995.74	2,645,897.45	1,813,605.95	225,724.58	1,676,860.98	13,475,561.40
	6.84%	4.79%	6.66%	5.39%	12.17%	14.11%	1.17%	1.66%	19.63%	13.46%	1.68%	12.44%	
2007.god.	939,105.91	1,065,089.88	456,406.78	704,756.80	2,339,381.39	1,803,444.92	198,970.33	120,254.21	903,896.58	2,200,470.33	750,186.43	1,610,581.38	13,092,544.94
	7.17%	8.14%	3.49%	5.38%	17.87%	13.77%	1.52%	0.92%	6.90%	16.81%	5.73%	12.30%	
2008god.plan	1,269,024.02	1,209,573.86	691,988.22	695,617.11	2,220,262.04	3,046,390.49	487,176.91	313,699.01	2,197,221.68	2,757,729.69	493,681.17	1,625,541.71	17,009,905.91
	7.46%	7.11%	4.07%	4.09%	13.05%	17.92%	2.86%	1.84%	12.92%	16.21%	2.90%	9.56%	
Ostvareno 2008.god	495,190.66	582,194.91	571,868.23	480,038.13	3,130,908.48	5,151,694.93	1,406,822.05	114,355.91	832,283.91	2,499,211.89	809,529.70	1,610,581.38	17,684,680.18
	2.80%	3.29%	3.23%	2.71%	17.70%	29.13%	7.96%	0.65%	4.71%	14.13%	4.58%	9.11%	
2009.god.-PLAN	1,062,647.40	1,024,879.90	845,684.77	852,671.07	3,018,118.25	3,604,120.99	672,641.96	204,008.59	1,975,055.97	2,806,463.34	757,439.44	2,139,882.42	18,963,614.10
	5.60%	5.40%	4.46%	4.50%	15.92%	19.01%	3.55%	1.08%	10.41%	14.80%	3.99%	11.28%	

PRIHODI DANSING	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	UKUPNO
2006.god.	220,444.49	89,911.02		74,415.26	88,004.24	83,444.92	77,148.31	164,961.86	33,991.52	59,131.36	9,949.16		901,402.14
	24.46%	9.97%	0.00%	8.26%	9.76%	9.26%	8.56%	18.30%	3.77%	6.56%	1.10%	0.00%	
2007.god.	238,216.12	36,906.78			41,233.05	105,330.52				112,305.08	6,495.76	313,122.87	853,610.18
	27.91%	4.32%	0.00%	0.00%	4.83%	12.34%	0.00%	0.00%	0.00%	13.16%	0.76%	36.68%	
2008god.plan	292,075.13	92,942.78	0.00	24,173.37	42,731.91	122,438.63	68,851.27	53,586.91	11,041.95	57,732.67	5,460.18	107,411.04	878,445.84
	33.25%	10.58%	0.00%	2.75%	4.86%	13.94%	7.84%	6.10%	1.26%	6.57%	0.62%	12.23%	
Ostvareno 2008.god	444,574.57	18,894.07		26,406.79	87,436.44	59,500.00	112,538.14	30,847.45	88,970.34			313,122.87	1,182,690.67
	37.62%	1.60%	0.00%	2.23%	7.39%	5.03%	9.52%	2.61%	7.52%	0.00%	0.00%	26.48%	
2009.god.-PLAN	384,159.58	67,860.13	0.00	44,775.25	93,861.99	113,675.10	77,158.88	89,261.41	48,213.54	84,170.91	7,960.62	289,624.93	1,280,723.38
	30.00%	5.30%	0.00%	3.50%	7.33%	8.88%	6.02%	6.97%	3.76%	6.57%	0.62%	21.05%	

U tabeli br.12 može se videti kretanje prihoda koji se ostvaruju u poslastičarnici hotela i aperitiv baru. Ovi prihodi su takodje zavisni od sezonskih uticaja, bez obzira što potrošači nisu samo gosti hotela već i gosti koji odsedaju u drugim objektima na Zlatiboru. Veoma je uočljivo visoko učešće januarskih prihoda u ukupnim godišnjim prihodima, od čak 19.86%. Razlog leži u činjenici što su ova dva mesta prihoda Hotela „Palisad“ veoma posećena u zimskom periodu, naročito u večernjim satima.

Prihodi restorana Hotela „Palisad“ se odnose na sve one prihode koji nisu vezani za pension-dan. Ovde je reč o prihodima od „a la cart“ usluga, prihodima od svadbi, koktela, svečanih večera itd. Restoran hotela se ne može pohvaliti visokim prihodima kada su „a la cart“ usluge u pitanju (ovde se misli na individualne goste), jer je to, može se reći više pensionski restoran. Ovakvim planskim pristupom za nastupajuću godinu, otvara se mogućnost da se i ovaj aspekt poslovanja restorana pospeši, jer se shodno dobijenoj odgovornosti, ispred menadžera restorana postavlja zadatak koji je usmeren ka postizanju što je moguće boljeg rezultata, kako na kraju svakog meseca, tako i na kraju poslovne godine. U mesecima koji se odnose na sezonu seminara, a to su maj, jun, septembar i oktobar, prihodi restorana hotela Palisad dosižu zavidan nivo što se može videti u tabeli br.13. To je zato što se u ovim mesecima organizuje veliki broj svečanih večera čiji se prihodi posebno knjiže u odnosu na pension-dan. Obzirom da se pomenuti meseci karakterišu kao visoko sezonski kada

su seminari i kongresi u pitanju, to im se i kada je plan prihoda u pitanju pridaje posebna pažnja.

U tabeli br.14 vršena je analiza prihoda „Dancing bara“ hotela. Kao što se u istoj može videti, ovaj bar beleži veoma male prihode. Razlog tome je što je on mali broj dana u godini otvoren, obzirom da je za njegov ozbiljan rad potrebno izvršiti kompletnu rekonstrukciju.

Takodje je uradjena analiza i plan svih prihoda po pansion danu (tabele br 15,16,17,18,19,20). Ovi podaci su veoma važni i njihova svrha se ogleda na kraju svakog meseca kada ostvareni broj noćenja odstupa od planiranog, pa se rezultat meri na osnovu prihoda po pansion-danu.

Uzmimo npr. da prodaja ne ostvari planirani broj noćenja u bilo kom mesecu, u restoranu hotela, čija van pansionska potrošnja zavisi isključivo od broja gostiju, neće biti realno moguće ostvariti zadati iznos za odgovarajući mesec i u tom slučaju će se na osnovu planiranog prihoda po pansion danu „meriti“ aktivnost zaposlenih, odnosno njihov rezultat za dati mesec. Tako se može meriti i rezultat sektora prodaje, kako u smislu postizanja zadatog broja noćenja, tako i po srednjoj postignutoj ceni pansiona koja se nakon toga, po pravilu, rasčlanjava na smeštaj i hranu, a onda, u daljem analizama, meri uspešnost rada ovih sektora.

TABELE BR. 15,16 i 17

Prihodi po pansion danu	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
Posl. aperit.													
2006.god.	153.88	139.91	196.04	114.88	123.29	122.66	79.08	121.72	156.45	112.62	196.71	398.94	1,916.19
2007.god	181.43	221.68	218.44	108.07	119.39	104.37	93.89	80.81	101.84	125.05	278.15	144.70	1,777.81
2008.god.- PLAN	179.17	205.71	216.49	116.20	131.96	136.56	87.90	102.05	147.58	125.01	240.27	228.16	1,917.05
Ostvareno	199.73	183.94	146.45	116.89	97.03	106.31	87.09	85.85	119.09	92.02	238.04	229.06	1,701.50
plan 2009	219.66	216.52	230.79	139.20	137.43	136.59	107.31	118.97	158.00	134.69	296.77	277.72	2,173.64

Prihodi po pansion danu	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
Restoran													
2006.god.	66.18	120.11	314.85	113.03	249.88	260.20	17.06	16.05	303.19	242.62	70.72	545.32	2,319.20
2007.god	77.55	296.02	160.99	124.54	282.30	249.40	22.67	10.25	156.11	331.05	206.38	226.14	2,143.40
2008.god.- PLAN	100.88	212.53	262.56	121.68	271.03	337.97	52.56	23.14	299.71	317.78	174.55	361.32	2,535.70
Ostvareno	199.73	190.95	206.30	89.23	283.62	603.24	129.30	9.42	122.50	329.41	260.05	357.99	2,781.74
plan 2009	77.10	241.41	282.66	138.05	330.02	442.09	65.99	15.26	262.87	366.06	215.01	408.16	2,844.68

Prihodi po pansion danu	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
Dancing													
2006.god.	15.83	16.74	.00	11.58	13.41	11.42	8.37	11.82	3.89	7.91	3.12	.00	104.09
2007.god	19.67	10.26	.00	.00	4.98	14.57	.00	.00	.00	16.90	1.79	43.97	112.12
2008.god.- PLAN	23.22	16.33	.00	4.23	5.22	13.57	7.43	3.95	1.51	6.65	1.93	23.87	107.91
Ostvareno	34.28	6.20	0.00	4.91	7.92	6.97	10.34	2.54	13.10	0.00	0.00	69.60	155.85
plan 2009	27.42	15.73	0.00	7.13	10.10	13.72	7.45	6.57	6.31	10.80	2.22	50.60	158.05

Tako se u tabeli br.15 mogu videti prihodi od smeštaja po pansion danu. Uočljivo je da su ovi prihodi promenljivi iz meseca u mesec, uglavnom zbog sezonskih uticaja, odnosno zbog promene cena u zavisnosti od istih.

Kao i u svim analizama obuhvaćenim ovim radom i u ovim je korišćen već opisani princip izračunavanja srednjih vrednosti. U nekim tabelama se čak mogu videti i određene neologičnosti kada je planiranje naredne godine u pitanju, što se može videti u tabeli br. 16, gde se vrši analiza prihoda po pansion danu pića i ostalog koji ostvaruje recepcija. U koloni koja se odnosi na plan za 2009.god mogu se primetiti iznosi koji su manji od visine prihoda ostvarenim u predhodnoj godini, što se čini jedino u slučajevima kada se iz određenih razloga (tehničkih na primer) sa sigurnošću zna da se ne može postići isti ili veći nivo prihoda u narednoj godini u odnosu na predhodnu. Ali, ponoviće se još jednom, u ovom radu se nije želelo odstupati od prikazanog principa kako bi se lakše mogla izvršiti planiranja za 2010.godinu. Tako će se npr.prihodi po pansion danu pića i ostalog u januaru za 2010.god.planirati za iznos veći od postignutog u predhodnoj godini (veći od 187,64din). Isto će biti učinjeno i sa ostalim mesecima, što će na kraju rezultirati povećanjem,kako planiranih iznosa ukupnih prihoda po pansion danu pića i ostalog na nivou godine, tako i ukupnih prihoda u celini.

Naredna tabela (tabela br.17) se odnosi na prihode po pansion danu kuhinje. Ovde se misli na prihode ostvarene od hrane u okviru pansion dana, čija se cena iz meseca u mesec menja. Jasno se može primetiti da su prihodi po pansion danu najmanji u januaru, julu i avgustu. Na prvi pogled se to može učiniti nelogičnim, jer se u tim mesecima ostvaruje najveći turistički promet. Međutim, razlog ove pojave leži u činjenici da u pomenutim mesecima turistički promet hotela „Palisad“ ostvaruju individualni gosti koji uglavnom uplaćuju polupansion (dva obroka)čime se prihod od hrane smanjuje, za razliku od ostalih meseci, koji se baziraju na noćenjima koje ostvaruju gosti koji dolaze na kongrese i seminare, a koji mahom uplaćuju pun pansion čime se prihod od hrane povećava.

Prihodi po pansion danu u poslastičarnici i aperitiv baru (tabela br.18) ne zavise u celosti od turističkog prometa, obzirom da posetioци koji konzumiraju usluge i proizvode ovih barova nisu samo hotelski gosti. U tabeli br. 18 se može videti kako se prihodi menjaju iz meseca u mesec, odnosno može se primetiti razlika u visini prihoda u januaru, februaru, martu, novembru i decembru u odnosu na ostale mesece. Ovo je klasičan primer zavisnosti rada restorana, ili u ovom slučaju barova, od vremenskih prilika. U hladnim mesecima prihod je uvećan, obzirom da gosti više upražnjavaju sedenje unutar hotela, samim tim i promet je veći, za razliku od perioda lepog vremena kada veći deo dana provode napolju, što uslovljava smanjenu potrošnju. Ovakva jedna analiza, dala je znak menadžmentu hotela da preduzme odgovarajuće mere u smislu investiranja u terase ispred ovih barova, kako bi potrošnja i u periodima lepog vremena bila povećana.

Kada je u pitanju restoran hotela i prihodi po pansion danu vezani za ovu jedinicu (tabela br.19), takodje se može videti razlika u visinama istih u različitim mesecima. Kao što je i u predhodnim analizama bilo reči o sličnim pojavama, tako i ova analiza pokazuje da su oni meseci u kojima se turistički promet bazira na noćenjima koje ostvaruju gosti koji dolaze

na seminare i kongrese značajno bolji sa prihodima nego oni kada dolaze individualni gosti. Veliki broj svečanih večera, koktela i programskih večeri u periodima seminara u značajnoj meri utiče na promet.

I na kraju analize koja se bavi prihodima po pansion danu, dolazimo do „Dancing bara“ hotela, čiji su prihodi inače veoma mali, jer ova jedinica radi mali broj dana u godini zbog problema koji su u predhodnom tekstu iznešeni. Ono što se i u tabeli br. 20 može videti, jeste da je korišćen isti princip izračunavanja srednjih vrednosti na osnovu koga se vršilo planiranje prihoda u 2009.godini.

Plan troškova za 2009.godina

Kao što je u predhodnom tekstu rečeno, iznos koji definiše ukupne planirane troškove za 2009.godinu dobijen je tako što su se troškovi iz 2008.godine uvećali za projektovanu stopu rasta cena na malo, a koja je iznosila 15%. Na taj način je dobijen ukupan iznos koji je kasnije razvrstan i analiziran po strukturi koja će biti prikazana u narednim tabelama. Na početku ovog poglavlja važno je istaći da nisu analizirani svi troškovi koji zaista spadaju u strukturu istih kada je hotel „Palisad“ u pitanju. Obzirom da se ovim radom želi naći model koji će biti kvalitetna osnova za izradu budžeta za 2010.godinu s namerom su uzeti oni troškovi koji se lakše mogu kontrolisati i na koje se direktnim aktivnostima menadžmenta može uticati.

Kvalifikovanje troškova po vrstama, mestima i nosiocima troškova predstavlja sigurno jedno od centralnih pitanja teorije troškova, obračuna troškova i učinaka računovodstvenog informisanja u celini.²³

Princip na osnovu koga je izvršena analiza troškova u predhodne tri godine (2006,2007,2008), a na osnovu kojih je urađen plan za 2009.god.je apsolutno isti kao i princip koji je prikazan prilikom analize i plana prihoda Hotela „Palisad“.

U strukturu troškova koja je obuhvaćena ovim radom spadaju:

- ✓ Troškovi hrane,
- ✓ Troškovi potrošnog materijala,
- ✓ Troškovi ogreva,
- ✓ Troškovi struje,
- ✓ Troškovi vode i smeća,
- ✓ Troškovi muzike,
- ✓ Troškovi zarada,
- ✓ Ostili troškovi.

Zbog lakšeg praćenja analize troškova, prikazujemo ponovo tabelu br.1 u kojoj su predstavljeni ukupni prihodi i rashodi u predhodne tri godine,kao i cilj za 2009.godinu.

²³

Dr.Dragan Nikolić,Ekonomika preduzeća u hotelijerstvu,Valjevo 2005,str183

GODINA	2006	2007	2008	CILJ 2009
PRIHOD	216 746 873.81	234 661 691.23	270 165 900.02	310 403 170.13
RASHODI	207 549 189.92	232 828 254.60	263 828 843.59	303 403 170.13
PRIHOD PO NOĆENJU	2.458	2.813	3129.20	3448.92
DOBIT	3 197 683.89	1 825 436.63	6 337 056.43	7 000 000.00

UKUPNI TROŠKOVI

TROŠAK	2006.god.	2007.god.	2008.god.	2009.god
Hrana	28,967,453.96	29,564,728.76	37,465,036.03	41,406,815.64
	21.96%	18.47%	20.35%	20.26%
Potrošni mater.	2,308,510.54	3,422,830.95	4,694,889.38	4,386,296.08
	1.75%	2.14%	2.55%	2.15%
Ogrev	17,055,564.46	18,599,463.81	34,196,961.31	29,378,483.91
	12.93%	11.62%	18.57%	14.37%
Struja	6,593,454.94	5,970,329.20	7,288,971.78	8,643,439.76
	5.00%	3.73%	3.96%	4.23%
Voda i smeće	4,425,035.52	4,862,742.52	5,374,075.42	6,343,569.22
	3.35%	3.04%	2.92%	3.10%
Muzika	3,358,212.28	5,220,659.80	4,568,255.80	5,646,761.87
	2.55%	3.26%	2.48%	2.76%
Zarade	69,214,585.87	92,438,674.18	90,544,201.38	108,593,802.99
	52.47%	57.75%	49.17%	53.13%
Ukupno posmatrani troškovi	131,922,817.57	160,079,429.22	184,132,391.10	204,399,169.47
	63.56%	68.75%	69.79%	67.37%
Ostalo	75,626,372.35	72,756,825.38	79,696,452.49	99,004,000.66
	36.44%	31.25%	30.21%	32.63%
Ukupno troškovi	207,549,189.92	232,836,254.60	263,828,843.59	303,403,170.13

Tabela br. 21

U narednim tabelama, počev od tabele br.21, koja analizira posmatrane troškove kroz ukupne iznose, prikazaće se najpre analiza troškova sa odgovarajućim procenitama na mesečnom nivou u toku godine (tabele br. 22,23,24), a nakon toga će svaki trošak biti analiziran kroz posebnu tabelu i to na bazi predhodne tri godine (tabele br. 25,26,27,28,29,30,31).

Kao što se u tabeli br.21 može videti, ukupno posmatrani troškovi iznose izmedju 66% i 68% od ukupnih troškova. Troškovi koji su definisani kao „ostali“, a koji ovim radom nisu posmatrani kroz analizu, nose izmedju 32% i 34% ukupnih troškova Hotela „Palisad“.

Kao i u tekstu koji se odnosi na analizu i plan prihoda za narednu godinu i ovde su se (tabela br.21) prvo definisali ukupni iznosi svakog troška pojedinačno na godišnjem nivou. Tako je određena polazna taka, odnosno 100% od svakog troška posebno. Daljim izračunavanjem, definisala su se učešća svakog meseca pojedinačno, a nakon toga izvršilo planiranje.

Kao što je već rečeno i uradjeno u poglavlju koje se odnosilo na prihode, nakon određivanja „polazne tačke“ (tabela br.21), uradjena je analiza svake godien posebno na mesečnom nivou što će pokazati tabele br.22,23,24.

TABELE BR. 22,23 i 24

TROŠKOVI PALISADA U 2007. GODINI

TROŠAK	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	UKUPNO
HRANA	3,138,458.96	1,295,528.24	1,258,967.81	1,547,461.61	3,305,988.66	2,702,731.95	2,390,691.78	3,164,823.32	2,584,346.85	3,442,171.75	1,658,491.62	3,075,066.21	29,564,728.76
	10.62%	4.38%	4.26%	5.23%	11.18%	9.14%	8.09%	10.70%	8.74%	11.64%	5.61%	10.40%	
POTROŠNI MAT.	138,653.48	426,329.62	219,949.16	145,043.47	386,366.16	274,248.42	285,533.34	350,308.68	260,080.88	216,131.39	224,014.97	496,171.38	3,422,830.95
	4.05%	12.46%	6.43%	4.24%	11.29%	8.01%	8.34%	10.23%	7.60%	6.31%	6.54%	14.50%	
OGREV	1,717,951.64	1,663,218.10	577,793.49	839,465.48	1,132,934.40	562,467.00	413,283.78	363,459.56	1,472,079.78	1,934,497.78	5,390,423.40	2,531,889.40	18,599,463.81
	9.24%	8.94%	3.11%	4.51%	6.09%	3.02%	2.22%	1.95%	7.91%	10.40%	28.98%	13.61%	
STRUJA	661,644.30	533,885.10	476,032.62	462,530.81	437,678.19	384,304.52	430,856.98	387,692.12	469,065.41	208,513.25	870,056.76	648,069.14	5,970,329.20
	11.08%	8.94%	7.97%	7.75%	7.33%	6.44%	7.22%	6.49%	7.86%	3.49%	14.57%	10.85%	
VODA I SMEČE	384,375.78	394,207.76	336,442.95	387,004.29	438,410.69	407,687.03	398,165.56	611,256.10	444,658.94	420,510.29	330,127.53	309,895.60	4,862,742.52
	7.90%	8.11%	6.92%	7.96%	9.02%	8.38%	8.19%	12.57%	9.14%	8.65%	6.79%	6.37%	
MUZIKA	871,989.65		393,709.95	100,824.77	54,755.68	518,216.30	37,188.42	13,213.90	43,199.99	570,376.41	18,000.00	2,599,184.73	5,220,659.80
	16.70%		7.54%	1.93%	1.05%	9.93%	0.71%	0.25%	0.83%	10.93%	0.34%	49.79%	
ZARADE	6,789,699.45	5,705,118.55	5,773,233.23	4,901,514.98	8,660,910.97	8,648,628.39	8,653,432.65	8,311,757.13	7,991,861.43	8,440,924.65	8,236,524.25	10,325,068.50	92,438,674.18
	7.35%	6.17%	6.25%	5.30%	9.37%	9.36%	9.36%	8.99%	8.65%	9.13%	8.91%	11.17%	
SVEGA	13,702,773.86	10,018,287.80	9,036,129.63	8,383,845.78	14,417,045.30	13,498,284.15	12,609,152.95	13,202,511.32	13,265,293.79	15,233,126.13	16,727,639.25	19,985,346.13	160,079,429.22

TROŠKOVI PALISADA U 2006. GODINI

TROŠAK	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	UKUPNO
HRANA	2,542,467.90	2,087,846.16	1,291,502.57	1,800,787.32	2,741,639.10	2,516,366.43	3,055,576.12	3,450,449.98	3,466,325.86	2,635,700.48	1,188,644.64	2,190,147.40	28,967,453.96
	8.78%	7.21%	4.46%	6.22%	9.46%	8.69%	10.55%	11.91%	11.97%	9.10%	4.10%	7.56%	
POTROŠNI MAT.	358,229.06	125,560.86	102,106.59	120,656.24	166,978.24	233,543.25	242,704.84	266,096.80	226,768.08	163,032.14	100,626.34	202,208.10	2,308,510.54
	15.52%	5.44%	4.42%	5.23%	7.23%	10.12%	10.51%	11.53%	9.82%	7.06%	4.36%	8.76%	
OGREV	2,157,052.11	1,351,644.00	1,933,761.52	933,306.96	636,811.33	2,455,452.26	898,708.68	1,518,541.94	628,091.16	1,658,447.68	935,743.36	1,948,003.06	17,055,564.46
	12.65%	7.92%	11.34%	5.47%	3.73%	14.40%	5.27%	8.90%	3.68%	9.72%	5.49%	11.42%	
STRUJA	624,122.88	528,527.21	458,422.08	502,408.86	569,879.08	567,058.39	487,573.74	591,578.46	501,167.34	521,595.66	556,362.06	684,759.18	6,593,454.94
	9.47%	8.02%	6.95%	7.62%	8.64%	8.60%	7.39%	8.97%	7.60%	7.91%	8.44%	10.39%	
VODA I SMEČE	422,354.79	303,998.02	320,816.68	267,998.08	413,791.40	354,931.20	424,171.92	489,238.90	399,268.14	384,038.68	326,884.65	317,542.06	4,425,035.52
	9.54%	6.87%	7.25%	6.06%	9.35%	8.02%	9.59%	11.06%	9.02%	8.68%	7.39%	7.18%	
MUZIKA	364,520.06	98,071.19	226,164.14	158,359.34	107,716.90	436,452.78	116,909.23	38,770.04	411,933.79	293,395.05	8,585.03	1,097,334.73	3,358,212.28
	10.85%	2.92%	6.73%	4.72%	3.21%	13.00%	3.48%	1.15%	12.27%	8.74%	0.26%	32.68%	
ZARADE	6,260,098.11	5,178,473.88	5,033,267.50	5,190,551.34	5,763,868.11	5,630,725.23	5,980,688.25	5,979,574.88	5,897,148.33	5,712,381.47	5,695,429.02	6,892,379.75	69,214,585.87
	9.04%	7.48%	7.27%	7.50%	8.33%	8.14%	8.64%	8.64%	8.52%	8.25%	8.23%	9.96%	
SVEGA	12,728,845.98	9,674,121.70	9,366,041.49	8,974,068.49	10,400,684.58	12,194,530.17	11,206,333.25	12,334,251.54	11,530,704.24	11,368,591.67	8,812,275.40	13,332,375.06	131,922,817.57

TROŠAK	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	UKUPNO
HRANA	3.113.775,50	2.348.988,50	1.398.063,55	1.964.565,46	5.088.923,70	3.912.734,80	4.392.619,40	3.570.488,35	2.821.909,97	3.646.053,19	1.824.340,78	3.382.572,83	37.465.036,03
	8.31%	6.27%	3.73%	5.24%	13.58%	10.44%	11.72%	9.53%	7.53%	9.73%	4.87%	9.03%	
POTROŠNI MAT.	378.020,40	285.173,30	270.597,10	243.013,90	462.104,10	217.639,70	490.801,20	655.018,73	492.526,06	407.789,90	246.416,47	545.788,52	4.694.889,38
	8.05%	6.07%	5.76%	5.18%	9.84%	4.64%	10.45%	13.95%	10.49%	8.69%	5.25%	11.63%	
OGREV	5.510.115,90	4.156.754,10	2.554.689,00	2.680.370,00	2.142.717,00	458.742,00	2.000.203,40	716.481,00	3.182.583,53	2.079.761,30	5.929.465,74	2.785.078,34	34.196.961,31
	16.11%	12.16%	7.47%	7.84%	6.27%	1.34%	5.85%	2.10%	9.31%	6.08%	17.34%	8.14%	
STRUJA	629.660,86	475.007,30	514.751,60	486.799,00	616.320,30	528.192,90	499.513,36	545.110,00	637.369,97	686.308,00	957.062,44	712.876,05	7.288.971,78
	8.64%	6.52%	7.06%	6.68%	8.46%	7.25%	6.85%	7.48%	8.74%	9.42%	13.13%	9.78%	
VODA I SMEĆE	498.185,10	382.745,20	286.784,00	444.450,17	471.424,18	653.921,17	459.408,57	546.036,24	444.148,95	482.946,40	363.140,28	340.885,16	5.374.075,42
	9.27%	7.12%	5.34%	8.27%	8.77%	12.17%	8.55%	10.16%	8.26%	8.99%	6.76%	6.34%	
MUZIKA	172.951,70	130.473,00	195.047,20	79.504,66	159.853,00	341.924,60	367.085,74	74.894,50	50.403,00	117.215,20	19.800,00	2.859.103,20	4.568.255,80
	3.79%	2.86%	4.27%	1.74%	3.50%	7.48%	8.04%	1.64%	1.10%	2.57%	0.43%	62.59%	
ZARADE	7.300.438,50	6.261.734,30	7.229.551,26	6.301.201,14	7.129.374,10	6.768.161,20	8.674.533,95	7.168.615,60	6.205.256,50	7.087.582,80	9.060.176,68	11.357.575,35	90.544.201,38
	8.06%	6.92%	7.98%	6.96%	7.87%	7.47%	9.58%	7.92%	6.85%	7.83%	10.01%	12.54%	
SVEGA	17.603.147,96	14.040.875,70	12.449.483,71	12.199.904,33	16.070.716,38	12.881.316,37	16.884.165,62	13.276.644,42	13.834.197,98	14.507.656,79	18.400.402,38	21.983.879,46	184.132.391,10

Troškovi hrane su jedan od troškova kome treba posvetiti posebnu pažnju. To su troškovi od kojih u značajnoj meri zavisi rezultat poslovanja, obzirom da učestvuju sa oko 15% u odnosu na bruto prihod. Stoga je bitno prići im veoma analitično. Imajući u vidu da se hrana u okviru pansiona u hotelu „Palisad“ bazira na „bufet stolu“ za sva tri obroka, pravilnom organizacijom kuhinje, moguće je ostvariti značajne uštede. Tabela br.25 pokazuje samo planirane troškove na mesečnom nivou, ali se prava kontrola ovih troškova vrši kroz izračunavanje marže na mesečnom nivou, kao i kroz analizu ovih troškova po pansion danu koji će se u kasnijem tekstu pokazati. U ovoj tabeli se može videti kako visina ovih troškova zavisi od visine turističkog prometa u hotelu.

U sledećoj tabeli (tabela br.26) vršena je analiza **troškova potrošnog materijala** (sredstva za čišćenje, kancelarijski materijal, održavanje...). Po visini iznosa i učešća u bruto prihodu ne zauzima značajno mesto kao npr.hrana, ali se veoma kvalitetno može pratiti i kontrolisati. Upravo je iz tog razloga analiza ovog troška našla svoje mesto u ovom radu, a tabela br.26 takođe pokazuje njegovu zavisnost od turističkog prometa, odnosno da su vo troškovi najmanji u mesecima u kojima se ostvaruje najmanji broj noćenja.

Kao i hrana, troškovi grejanja zauzimaju značajno učešće od oko 10% u odnosu na bruto prihod. Međutim, za razliku od predhodno analiziranih troškova, ove troškove nije tako lako kontrolisati i na njih uticati, jer sistem grejanja ne omogućava kontrolu istog u svakoj smeštajnoj jedinici posebno, već samo celih blokova.

Obzirom da hotel „Palisad“ poseduje četiri bloka, a svaki od njih od 23 do 145 smeštajnih jedinica, potvrđuje se činjenica da je kontrola grejanja veoma otežana i da se dosta energije troši bespotrebno. Ovaj zaključak potvrđuje podatak da je npr.u novembru mesecu za potrebe 20-ak popunjenih soba, potrebno grejati ceo objekat (B-blok) koji poseduje 78 smeštajnih jedinica.

S tim u vezi će se, prilikom rekonstrukcije hotela, posebno pažnja usmeriti ka osavremenjavanju sistema za grejanje.

S tim u vezi će se, prilikom rekonstrukcije hotela, posebna pažnja usmeriti ka osavremenjivanju sistema za grejanje.

Tabela br. 27 pokazuje **troškove grejanja** mesečno, a logično je, njihova visina varira u zavisnosti od kretanja grejne sezone. I u ovoj tabeli se mogu videti neka nerealna ostupanja, kao na primer meseca novembra iz 2007.godine u odnosu na ostale mesece, koji je znatno povisio učešće troškova istog meseca u ukupnim troškovima u datoj godini. Taj trošak jeste bio realan, ali je važno napomenuti da je gorivo na koje se grejao hotel u tom periodu bila nafta, čija je cena bila duplo veća od ranije korišćenog mazuta, odnosno kasnije tečnog naftnog gasa. Prilikom definisanja realnog plana za 2010.godinu, ova činjenica će se uzeti u obzir. Ovom prilikom se nije želelo odstupiti od objašnjenog principa, pa se tako i prilikom

izrade plana za 2009.godinu trošak ogrjeva za novembar mesec primakao visokom, odnosno nerealnom iznosu.

Troškovi hrane	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	Total
2006.god.	2,542,467.90	2,087,846.16	1,291,502.57	1,800,787.32	2,741,639.10	2,516,366.43	3,055,576.12	3,450,449.98	3,466,325.86	2,635,700.48	1,188,644.64	2,190,147.40	28,967,453.96
	8.78%	7.21%	4.46%	6.22%	9.46%	8.69%	10.55%	11.91%	11.97%	9.10%	4.10%	7.56%	
2007.god.	3,138,458.96	1,295,528.24	1,258,967.81	1,547,461.61	3,305,988.66	2,702,731.95	2,390,691.78	3,164,823.32	2,584,346.85	3,442,171.75	1,658,491.62	3,075,066.21	29,564,728.76
	10.62%	4.38%	4.26%	5.23%	11.18%	9.14%	8.09%	10.70%	8.74%	11.64%	5.61%	10.40%	
plan 2008.god.	3,513,977.29	2,437,302.86	1,937,943.17	2,075,707.98	3,225,191.89	3,044,316.58	3,056,227.19	3,608,620.22	3,504,098.70	3,645,251.50	2,128,053.60	3,056,780.82	35,233,471.78
	9.97%	8.71%	7.57%	7.20%	7.60%	7.71%	7.33%	7.86%	8.20%	7.23%	10.47%	9.77%	
Ostvareno 2008.	3,113,775.50	2,348,988.50	1,398,063.55	1,964,565.46	5,088,923.70	3,912,734.80	4,392,619.40	3,570,488.35	2,821,909.97	3,646,053.19	1,824,340.78	3,382,572.83	37,465,036.03
	8.31%	6.27%	3.73%	5.24%	13.58%	10.44%	11.72%	9.53%	7.53%	9.73%	4.87%	9.03%	
Plan 2009.god.	3,823,737.60	2,465,000.14	1,718,169.38	2,304,215.64	4,724,501.49	3,902,221.93	4,190,257.66	4,436,931.55	3,897,721.68	4,206,041.97	2,012,719.80	3,725,296.81	41,406,815.64
	9.23%	5.95%	4.15%	5.56%	11.41%	9.42%	10.12%	10.72%	9.41%	10.16%	4.86%	9.00%	

Troškovi potroš mater	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	Total
2006.god.	358,229.06	125,560.86	102,106.59	120,656.24	166,978.24	233,543.25	242,704.84	266,096.80	226,768.08	163,032.14	100,626.34	202,208.10	2,308,510.54
	15.52%	5.44%	4.42%	5.23%	7.23%	10.12%	10.51%	11.53%	9.82%	7.06%	4.36%	8.76%	
2007.god.	138,653.48	426,329.62	219,949.16	145,043.47	386,366.16	274,248.42	285,533.34	350,308.68	260,080.88	216,131.39	224,014.97	496,171.38	3,422,830.95
	4.05%	12.46%	6.43%	4.24%	11.29%	8.01%	8.34%	10.23%	7.60%	6.31%	6.54%	14.50%	
2008.god.	1,307,118.35	195,640.50	118,611.93	103,471.05	202,490.69	198,327.53	206,147.04	237,915.49	190,469.61	146,246.52	119,209.57	254,248.66	3,279,896.94
	39.85%	5.96%	3.62%	3.15%	6.17%	6.05%	6.29%	7.25%	5.81%	4.46%	3.63%	7.75%	
Ostvareno 2008.god.	378,020.40	285,173.30	270,597.10	243,013.90	462,104.10	217,639.70	490,801.20	655,018.73	492,526.06	407,789.90	246,416.47	545,788.52	4,694,889.38
	8.05%	6.07%	5.76%	5.18%	9.84%	4.64%	10.45%	13.95%	10.49%	8.69%	5.25%	11.63%	
Plan 2009.god.	403,836.66	350,445.06	242,893.28	214,054.91	414,706.40	332,841.22	428,533.10	522,159.10	408,104.40	322,574.82	236,162.10	509,985.05	4,386,296.08
	9.21%	7.99%	5.54%	4.88%	9.45%	7.59%	9.77%	11.90%	9.30%	7.35%	5.38%	11.63%	

Troškovi ogrev	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	Total
2006.god.	2,157,052.51	1,351,644.00	1,933,761.52	933,306.96	636,811.33	2,455,452.26	898,708.68	1,518,541.94	628,091.16	1,658,447.68	935,743.36	1,948,003.06	17,055,564.46
	12.65%	7.92%	11.34%	5.47%	3.73%	14.40%	5.27%	8.90%	3.68%	9.72%	5.49%	11.42%	
2007.god.	1,717,951.64	1,663,218.10	577,793.49	839,465.48	1,132,934.40	562,467.00	413,283.78	363,459.56	1,472,079.78	1,934,497.78	5,390,423.40	2,531,889.40	18,599,463.81
	9.24%	8.94%	3.11%	4.51%	6.09%	3.02%	2.22%	1.95%	7.91%	10.40%	28.98%	13.61%	
2008.god.	3,730,739.79	1,842,822.47	1,424,834.88	904,652.78	904,789.08	1,395,576.68	779,706.50	725,265.44	1,751,725.90	1,355,000.99	2,614,533.89	2,609,585.78	20,039,314.18
	18.62%	9.20%	7.11%	4.51%	4.52%	6.96%	3.89%	3.62%	8.74%	6.76%	13.05%	13.02%	
Ostvareno 2008.god.	5,510,115.90	4,156,754.10	2,554,689.00	2,680,370.00	2,142,717.00	458,742.00	2,000,203.40	716,481.00	3,182,583.53	2,079,761.30	5,929,465.74	2,785,078.34	34,196,961.31
	16.11%	12.16%	7.47%	7.84%	6.27%	1.34%	5.85%	2.10%	9.31%	6.08%	17.34%	8.14%	
Plan 2009.god.	3,720,946.95	2,842,130.03	2,146,101.22	1,745,432.15	1,575,742.12	1,837,365.08	1,306,401.10	1,268,445.27	2,047,080.96	2,566,340.98	5,073,390.60	3,249,107.44	29,378,483.91
	12.67%	9.67%	7.31%	5.94%	5.36%	6.25%	4.45%	4.32%	6.97%	8.74%	17.27%	11.06%	

Tabele br.25,26 i 27

Troškovi struje su troškovi čiji procenat ima najmanja odstupanja kada je mesečno učešće u ukupnim troškovima na nivou godine u pitanju, te ih je iz tog razloga teže kontrolisati. Visina ovih troškova je nešto manja u toplijim mesecima, jer se u tim mesecima ne koristi struja za frejanje „Biznis“ bloka koji se inače greje na ovaj energent. Medjutim, sve ovo ne znači da je ove troškove nemoguće kontrolisati, a samim tim i smanjivati, jer pravilnom organizacijom poslovanj, adekvatnim planiranjem za narednu godinu u kome će se pravilno postaviti ciljevi menadžerima sektora, moguće je uticati da se ovi troškovi koliko god je to moguće redukuju.

Sledeći trošak koji je obuhvaćen ovim radom je trošak vode i smeća, a u tabeli br.29 se može videti njegovo kretanje u toku godine, kao i mala zavisnost ovih troškova od sezonskih uticaja, ali koja je ipak primetna.

Troškovi muzike su troškovi koji apsolutno zavise od sezonskih uticaja. Jasno pripremljen plan prodaje u velikoj meri može da pomogne u planiranju ovih troškova, jer je poznato u kojim periodima se angažuje muzika za svečane večere (maj, jun, septembar, oktobar), a u kojim za individualne goste (januar). Posebna pažnja u planiranju se obraća na mesec decembar, odzirom da se u tom mesecu planiraju troškovi muzike za novogodišnje praznike, a koji su znatno veći od ostalih dana u godini, što se može videti u narednoj tabeli.

Imajući u vidu činjenicu da je nakon privatizacije, u hotelu „Palisad“ ostao nepormenjen broj radnika (oko 230), koji su zaposleni na neodređeno vreme, troškovi zarada

u predhodne tri godine u stvari predstavljaju fiksni trošak čija se visina veoma malo menja u toku godine.

Obzirom da je hotel „Palisad“ sezonski hotel, ovaj podatak predstavlja veliko opterećenje za njegovo poslovanje, naročito u vansezonskim mesecima.

Trenutne aktivnosti menadžmenta usmerene su ka smanjivanju radne snage i osnivanju jedne „zdrave osnove“ sa oko 150 zaposlenih, sa planom da se u periodima visokog turističkog prometa angažuje sezonska radna snaga. To je principi koji kvalitetno funkcioniše u svim sezonskim hotelima u svetu, pa ne postoji ni jedan razlog da se isti vid planiranja i organizovanja radne snage ne implementira u hotelu „Palisad“. Takodje je plan prodaje kapaciteta dobra osnova za planiranje radne snage i troškova iste na godišnjem nivou.

Troškovi hrane	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	UKUPNO
2006.god.	2,542,467.90	2,087,846.16	1,291,502.57	1,800,787.32	2,741,639.10	2,516,366.43	3,055,576.12	3,450,449.98	3,466,325.86	2,635,700.48	1,188,644.64	2,190,147.40	28,967,453.96
	8.78%	7.21%	4.46%	6.22%	9.46%	8.69%	10.55%	11.91%	11.97%	9.10%	4.10%	7.56%	
2007.god.	3,138,458.96	1,295,528.24	1,258,967.81	1,547,461.61	3,305,988.66	2,702,731.95	2,390,691.78	3,164,823.32	2,584,346.85	3,442,171.75	1,658,491.62	3,075,066.21	29,564,728.76
	10.62%	4.38%	4.26%	5.23%	11.18%	9.14%	8.09%	10.70%	8.74%	11.64%	5.61%	10.40%	
2008.god.	3,513,977.29	2,437,302.86	1,937,943.17	2,075,707.98	3,225,191.89	3,044,316.58	3,056,227.19	3,608,620.22	3,504,098.70	3,645,251.50	2,128,053.60	3,056,780.82	35,233,471.78
	9.97%	6.92%	5.50%	5.89%	9.15%	8.64%	8.67%	10.24%	9.95%	10.35%	6.04%	8.68%	
Ostvareno 2008.g.	3,113,775.50	2,348,988.50	1,398,063.55	1,964,565.46	5,088,923.70	3,912,734.80	4,392,619.40	3,570,488.35	2,821,909.97	3,646,053.19	1,824,340.78	3,382,572.83	37,465,036.03
	8.31%	6.27%	3.73%	5.24%	13.58%	10.44%	11.72%	9.53%	7.53%	9.73%	4.87%	9.03%	
2009.god.Plan.	3,459,731.56	2,230,341.01	1,554,605.85	2,084,862.61	4,274,745.97	3,530,744.46	3,791,360.23	4,014,551.66	3,526,672.62	3,805,641.93	1,821,116.13	3,370,661.98	41,406,815.64
	9.23%	5.95%	4.15%	5.56%	11.41%	9.42%	10.12%	10.72%	9.41%	10.16%	4.86%	9.00%	

Broj noćenja	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	Ukupno
2006.god.	13923	5370	2850	6428	6565	7308	9215	13959	8727	7475	3192	3075	88087
	15.81%	6.10%	3.24%	7.30%	7.45%	8.30%	10.46%	15.85%	9.91%	8.49%	3.62%	3.49%	
2007.god.	12110	3598	2835	5659	8287	7231	8777	11734	5790	6647	3635	7122	83425
	14.52%	4.31%	3.40%	6.78%	9.93%	8.67%	10.52%	14.07%	6.94%	7.97%	4.36%	8.54%	
Ostvareno 2008.	12980	3049	2772	5380	11039	8540	10880	12141	6794	7587	2828	2062	86052
	15.08%	3.54%	3.22%	6.25%	12.83%	9.92%	12.64%	14.11%	7.90%	8.82%	3.29%	2.40%	
	13622	4186	2957	6100	9064	8066	10088	13206	7423	7581	3380	4327	90000
2009.god plan	15.14%	4.65%	3.29%	6.78%	10.07%	8.96%	11.21%	14.67%	8.25%	8.42%	3.76%	4.81%	

Troškovi po pans.danu	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December
2006.god	182.61	388.80	453.16	280.15	417.61	344.33	331.59	247.18	397.20	352.60	372.38	712.24
2007.god	259.16	360.07	444.08	273.45	398.94	373.77	272.38	269.71	446.35	517.85	456.26	431.77
2008.god.	270.72	799.38	699.11	385.82	292.16	356.48	280.90	297.23	515.76	480.46	752.49	1,482.43
2009.god	253.99	532.85	525.83	341.79	471.60	437.71	375.84	303.99	475.11	501.99	538.76	778.94

U ovom radu prikazujemo i analizu troškova hrane po pansion danu, kao specifičan trošak koji može da se prati (koristeći tabelu troškovi hrane)dok ćemo na osnovu tabele broja noćenja, izračunati iznos koji definišu planirane troškove po pansion danu.

Pored izračunavanja marže, ovaj način kontrole i plana troškova predstavlja veoma dobar alat za merenje rezultata rada kuhinje, jer je veoma lako izračunati da li stvarni troškovi hrane odgovaraju planiranim.

Tabela troškovi po panison danu pokazuje i razliku u visinama ove vrste troškova po mesecima, odnosno njihovu zavisnost od sezonskih uticaja. I ovde razlog takvoj pojavi leži u činjenici da individualni gosti koji dolaze u mesecima kao što su januar, jul i avgust koriste dva obroka, odnosno polupansion.

❖ PREDSTAVLJANJE POSLOVNO FINANSIJSKOG PLANA ZA 2011.GODINU HTT AD „PALISAD“

Napomena: Statistički podaci su korišćeni za perioda 2006-2008.godine. U 2009.godini počelo se sa razvijanjem ideje o procesu planiranja. Model izrade budžeta za 2009.godinu predstavljao je osnovu za definisanje budžeta za 2010.godinu. Na osnovu predstavljenog načina izrade modela budžeta, pristupilo se i izradi budžeta za 2011.godinu. U daljem tekstu predstavljen je kako tekstualno, tako i finansijski poslovno finansijski plan za 2011.godinu HTT AD „Palisad“, kao zvanični dokument.

Uspostavljanje dobre organizacije omogućava produktivno obavljanje aktivnosti pojedinca kao i efikasno funkcionisanje celine, odnosno optimalne kombinacije ljudskih i materijalnih resursa.

Proces formiranja organizacione strukture preduzeća podrazumeva podelu rada, grupisanje i povezivanje pojedinih vrsta poslova, delegiranje ovlašćenja i odgovornosti u obavljanju poslova i projektovanje kompletne strukture povezivanja svih potrebnih resursa u skladnu i funkcionalnu celinu.

Uspostavljanje valjane orgnizacije, omogućava podizanje nivoa kvaliteta pružene usluge kao i mogućnost praćenja efikasnosti poslovanja, sa aspekta organizacionih celina. Da bi se u potpunosti sagledali svi efekti ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja, čitav poslovni sistem podeljen je u više celina, definisanih kao profitni cetri (PC), podprofitni centri (PPC), zajednički profitni centri (ZPC), mesta troškova (MT), centre troškova (CT), kao i budžetska mesta (BM).

Za potrebe praćenja i analize uspešnosti poslovanja pored zvanične orgnizacije, uspostavljeno je planiranje i praćenje učinaka i finansijskog poslovanja pojedinih celina i po prilagodjenoj organizacionoj šemi, koja nije u potpunosti istovetna zvaničnoj orgnizaciji. Podela je napravljena prema logičnim ekonomskim i tehnološkim vezama pojedinih celina u sistemu, odnosno njihovim međusobnim vezama i uticaju na formiranje prihoda ili izazivanje troškova.

Mogućnost formiranja **Profitnog centra**, unutar preduzeća uslovljeno je postojanjem proizvoda ili usluga koji uslovljava formiranje direktnih prihoda i troškova, pa se samim tim rezultat rada može posebno pratiti i utvrđivati. U profitnim centrima se prati i utvrđuje ostvareni profit kao razlika nastalih prihoda i rashoda u poslovanju, planira se i meri za celu poslovnu godinu ili u odredjenim vremenskim intervalima (mesečno, kvartalno).

U okviru profitnih centara organizovani su troškovni centri odnosno **Mesta troškova**, i u njima se mogu posebno planirati, pratiti i utvrđivati troškovi poslovanja. Cilj organizovanja mesta troškova je praćenje i smanjenje troškova poslovanja.

Prema navedenim karakteristikama u Htt ad „Palisad“ Zlatibor, kao što je već navedeno utvrđjeni su PC (profitni centri); PPC (podprofitni centri); ZPC(zajdenički podprofitni centi);MT (mesta troškova); CT(centri troškova);BM(bužetsko mesto) i ZPT (mesto zajedničkih prihoda i troškova).

U Htt ad „Palisad“ Zlatibor za potrebe praćenja ostvarenih rezultata i planiranja budućeg poslovanja izvršena je podela na više profitnih centara sa jedne srane i mesta nastanka troškova s druge strane (kao i njihovih varijanti ZPC; PPC; CT i BM) kako je to dato u sledećem pregledu

I PC HOTEL PALISAD

MT Recepcija	čine PPC Smeštaj
MT Domaćinstvo	

MT Kuhinja	čine PPC Hrana i piće
MT Restoran i dancing bar	
MT Kafe bar Palisad	čine PPC Kafe bar

MT Vešeraj
ZPT Zajednički prihodi i rashodi hotela

II ZPC HOTELSKI KOMPLEKSI PALISAD

PC Hotel Palisad
PC Pekara
PC Kongresni centar Srbija
PC Sportski centar

III ZPC RESTORANI

PC Zlatan bor
PC Naša kuća

IV ZPC MENZE

PC Menza Zlatibor
PC Menza Subotica
PC Menza Kraljevo
PC Menza Prijepolje
PC Menza Bajina Bašta

V BUDŽET MARKETINGA

BM Budžet marketinga Hotela
BM Budžet marketinga Kafe bara Palisad
BM Budžet marketinga restorana Naša kuća

VI CT SLUŽBE PODRŠKE

MT Uprava
MT Marketing i prodaja
MT Agencija Beograd
MT Finansije i računovodstvo
MT Ljudski resursi
MT Tehnička služba
MT Nabavka sa mesarom
MT Zajednički troškovi preduzeća

VII HTT A.D. PALISAD

Za sve navedene orgnizacione jedinice sačinjeni su detaljni planovi poslovanja,a za marketing je izvršeno planiranje budžeta za 2011.godinu po mesecima. Kao model izrade finansijskog plana za 2011.godinu,korišćen je već unapred predstavljeni model, tj podaci iz predhodne tri godine.

Plan prihoda Hotela – osnovni elementi

Plan prihoda hotela Palisad, rezultat je prihoda nastalog pansionom i vanpansionom potrošnjom gostiju u Hotelu.

Pansiona potrošnja rezultat je planiranog broja noćenja na godišnjem nivou (noćenje sa doručkom, polupansion, pun pansion i ugovoreni pansion-grupe) i planska cena za svaku vrstu usluge. Planska cena usluga izvedena je na osnovu prosečno ostvarene cene polupansiona u prošloj godini umanjenoj za popuste i gratise koji se odobravaju tokom godine. Kao i za očekivani rast cena usluga Hotela.

Internom organizacijom hotela, odnosno podela na Podprofitne centre Smeštaj i Hrana i piće, zahteva i delu ostvarene realizacije od pansiona potrošnje u deo koji se odnosi na prihod od smeštaja i deo koji se odnosi na prihod od hrane.

Prihod od smeštaja sadržan je u noćenju sa doručkom 55%, u polupansionu učestvuje sa 45%, u punom pansionu 35% dok je učešće ovog prihoda u ugovorenoj pansionskoj potrošnji (ugovorene grupe) takodje 35%. Preostali deo prihoda od smeštaja gostiju odnosi se na prihod od hrane i pića.

Vanpansiona potrošnja gostiju predstavlja drugu grupu prihoda koji nastaju u hotelu kao rezultat pružene usluge gostima, proizišle iz dodatnih usluga, koje su ponudjene gostima na pansionom smeštaju tako i svim drugim gostima koji će koristiti usluge Hotela. Uredjenjem enterijera, proširenjem Kafe bara Palisad, stvorene su dobre predizpozicija za povećanjem prihoda od vanpansiona potrošnje.

Značajnu stavku prihoda predstavljaju prihodi od restorana pri čemu se misli na prihod pića i hrane a la carte, prihodi od svečanih večera (za grupe, učesnike seminara), kao i prihodi od svadbi. Ostali prihodi se planiraju u znatno manjem iznosu i odnose se na prateće sadržaje Hotela (internet igraonica, prihod od masaže, fotelje za masažu, lom , prijava gostiju i dr)

Da bi se posebno naglasio značaj i važnost poslovanja Kafe bara Palisad, koji je krajem 2010.godine renoviran, što će bitno uticati na kvalitet usluge, formiran je u planu kao novi podprofitni centar. Caffe bar Palisad nudi veliki izbot poslastica, salata i sendviča pripremljenih po receptima starih majstora. U Caffe Bar-u Palisad priredjuju se i tematske večeri sa kvalitetnim muzičkim programom koji na pravi način upotpunjuje boravak gostiju Hotela. U sastavu je i velika terasa sa zabavnim delom za decu.

Mogućnost formiranja PPC Caffe bar Palisad unutar preduzeća uslovljena je postojanjem proizvoda koji uslovljava formiranje direktnih prihoda i troškova, pa se samim tim rezultat rada može posebno pratiti i utvrdjivati.

Planirani su i prihodi od toplog obroka za radnike Hotela.

Plan rashoda Hotela – osnovni elementi

Materijali troškovi poslovanja Hotela su pre svega troškovi namirnica za pripremanje hrane i troškova potrošenog pića.

Troškovi hrane odnosno namirnica u pansionskoj potrošnji planirani su na osnovu kalkulacija obroka.

Za svaku organizacionu celinu, tj MT (mesto troška) izvršeno je detaljno planiranje radne snage, finansijski plan troškova i izvršena uporedna analiza sa ostvarenim rezultatima u toj celini u prethodnoj, 2010.godini.

Za svako MT u Hotelu, kao i za sve ostale celine van Hotela, daje se detaljan plan izdataka za radnu snagu. U obračun su uzeti sledeći planski elementi :prosečan broj zaposlenih radnika u celini, prosečan koeficijent složenosti poslova kao osnov za obračun zarada, godine radnog staža, broj prekovremenih sati i rad na državne praznike i noću, regres i topli obrok.

Vrste troškova, koje prethodnih godina nisu se javljali po pojedinim mestima troška, već su knjiženi na zajedničke troškove hotela, izvršena je i njihova preraspodela:

- ✓ Trošak električne energije – planiran po mestima troška na bazi površina pojedinih organizacionih celina, tako da se ovaj trošak javlja na svakom mestu troškova.
- ✓ Trošak prevoza na rad i sa rada – rasporedjen na mesta troškova prema broju radnika koji putuju i prema prosečnoj ceni prevoza.
- ✓ Poštanski troškovi – planirani su u odnosu na ostvarenja na MT Recepcija u manjem iznosu jer je izvršena njihova preraspodela po ostalim celinama na bazi potrošnje sa telefonske centrale koja je fizički locirana na recepciji (savgog meseca prema broju potrošenih impulsa ostalih MT, vrši se preraspodela).
- ✓ Troškovi usluga drugih objekata – su u prethodnim godinama po uporednom pregledu proknjiženi samo na MT Recepcija, u planu su rasporedjeni na PC Sobe i PC Restoran i Dancing bar, prema učešću smeštajna odnosno hrane u njihovoj vrednosti.
- ✓ Troškovi amortizaciji –planirana za sva mesta troškova i sve profitne centre, uz primenu važećih amortizacionih stopa i uzimajući u obzir nova ulaganja izvršena u Hotelu tokom 2010.godine.
- ✓ Troškovi vode i iznošenja smeća – planirani su na bazi površina po objekitma, i na isti način planiran je i trošak poreza na imovinu.
- ✓ Troškovi marketinga su izdvojeni u posebna budžetska mesta i planirani za službu marketinga Hotela, Caffè bar-a Palisad i restorana Naša kuća u Užicu.

Službe podrške kao što im i naziv nagoveštava, pružaju podršku osnovnim organizacionim celinama, u poslovnom odnosno tehnološkom procesu „pravljenja“ učinaka i stvaranja prihoda. Zbog toga su sve orgnizacione jedinice (mesta troškova i profitni centri) „dužni“ da te „usluge“ podrške „plate“. Izvršeno je rasporedjivanje troškova službe podrške na sva MT, a kasnije i na PC i PPC. Troškovi koji nastaju izvorno, u samoj organizacionoj jedinici nazivama primarnim troškovima. Troškovi koji se preračunavaju (najčešće putem utvrdjenih ključeva) i zatim prenose na osnoven organizacione jedinice odnosno MT nazivamo sekundarnim troškovima.

Realizacija hotela „Palisad“

Vrste prihoda i rashoda	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun	Jul	August	Septembar	Oktoabar	Novembar	Decembar	I-XII 2011
A/ PLANIRANI PRIHODI OD PANSIJSKE POTROŠNJE													
1. BROJ NOĆENJA PO VRSTI USLUGE													
Noćenje sa doručkom (ND)	397	307	635	463	366	714	1.009	1.417	1.152	448	208	240	7.356
Polupansion (PP)	5.235	1.670	1.058	2.051	1.590	2.786	5.076	7.775	3.083	1.393	788	997	33.502
Pun pansion (PA)	893	173	89	348	202	1.080	2.620	1.777	887	829	233	233	9.364
Ugovoreni pansion - grupe (UP)	2.388	307	1.187	2.620	6.559	4.004	3.081	392	2.144	5.292	1.955	1.037	30.966
Svega:	8.913	2.457	2.969	5.482	8.717	8.584	11.786	11.361	7.266	7.962	3.184	2.507	81.188
2. PLANSKE CENE PO VRSTI USLUGE													
Noćenje sa doručkom (ND)	2.550	2.150	2.300	2.350	2.570	2.700	2.760	2.550	2.400	2.150	2.000	2.270	
Polupansion (PP)	2.700	2.300	2.450	2.500	2.720	2.850	2.910	2.700	2.550	2.300	2.150	2.420	
Pun pansion (PA)	2.950	2.550	2.700	2.750	2.970	3.100	3.160	2.950	2.800	2.550	2.400	2.670	
Ugovoreni pansion - grupe (UP)	2.880	2.480	2.630	2.680	2.900	3.030	3.090	2.880	2.730	2.480	2.330	2.600	
3. PLANIRANA REALIZACIJA													
Noćenje sa doručkom (ND)	1.012.350	660.050	1.460.500	1.088.050	940.620	1.927.800	2.784.840	3.613.350	2.764.800	963.200	416.000	544.800	18.176.360
Polupansion (PP)	14.134.500	3.841.000	2.592.100	5.127.500	4.324.800	7.940.100	14.771.160	20.992.500	7.861.650	3.203.900	1.694.200	2.412.740	88.896.150
Pun pansion (PA)	2.634.350	441.150	240.300	957.000	599.940	3.348.000	8.279.200	5.242.150	2.483.600	2.113.950	559.200	622.110	27.520.950
Ugovoreni pansion - grupe (UP)	6.877.440	761.360	3.121.810	7.021.600	19.021.100	12.132.120	9.520.290	1.128.960	5.853.120	13.124.160	4.555.150	2.696.200	85.813.310
Ukupno:	24.658.640	5.703.560	7.414.710	14.194.150	24.886.460	25.348.020	35.355.490	30.976.960	18.963.170	19.405.210	7.224.550	6.275.850	220.406.770
Prosečno ostvarena pansijska cena	2.767	2.321	2.497	2.589	2.855	2.953	3.000	2.727	2.610	2.437	2.269	2.503	2.715
4. RASPORED PRIHODA													
Prihod od smeštaja	10.246.444	2.512.356	3.146.459	5.698.313	9.330.865	10.051.377	14.408.506	13.663.856	7.976.235	7.304.854	2.781.213	2.546.782	89.667.257
Prihod od hrane	14.412.196	3.191.204	4.268.252	8.495.838	15.555.595	15.296.643	20.946.985	17.313.104	10.986.936	12.100.357	4.443.338	3.729.069	130.739.514
Ukupno:	24.658.640	5.703.560	7.414.710	14.194.150	24.886.460	25.348.020	35.355.490	30.976.960	18.963.170	19.405.210	7.224.550	6.275.850	220.406.770

Tabela br. 1

U tabeli br.1 predstavljena je planirana realizacija hotel Palisad za 2011.godinu, tj planirani broj noćenja po grupama, planirana realizacija, i planirana mesečno prosečno ostvarena cena.

Kao što je već napred objašnjeno profitni centar hotel Palisad, čine tri podprofitna centra i to PPC Smeštaj, PPC Hrana i piće i PPC Caffè Bar. Kako bi što bolje objasnili plan jednog PPC uzećemo za objašnjenje PPC Smeštaj, koji sačinjavaju dva mesta troška i to MT Recepcija i MT Domaćinstvo.

Prilikom sastavljanja plana za 2011.godinu i pored korišćenja podataka iz predhodne tri godine, morala je postojati uska saradnja sa menadžerima ovog PPC. Na osnovu unapred sklopljenih poslova, kao i planiranih saradnji moglo se pristupiti vrlo tačnom predviđanju prihoda za 2011.godinu. U narednih nekoliko tabela predstavimo plan ovog PPC, sa oba mesta troška, kao i planiranim obračunima zarada.

U tabeli broj 2, prikazan je obračun zarada za mesto troška Recepcija, u kome je planiran po mesecima broj radnika, prosečan koeficijent radnika na recepciji, prosečna dužina staža, prosečna neto plana i bruto, predviđen je i broj zaposlenih preko zadruga, kao i njihove naknade za rad i troškovi omladinskih i studentskih zadruga.

1. MT 011 RECEPCIJA												
Broj radnika	10	10	10	10	10	11	11	11	11	11	11	11
Prosečan koeficijent	2.28	2.28	2.28	2.28	2.28	2.19	2.19	2.19	2.19	2.19	2.19	2.19
Prosečna dužina staža	16.3	16.3	16.3	16.3	16.3	14.9	14.9	14.9	14.9	14.9	14.9	14.9
Topli obrok (dnevno)	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Regres (mesečno)	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750
Koeficijent korekcije	50%	20%	10%	20%	25%	20%	15%	15%	15%	15%	10%	20%
Prosečna neto plata	45,124	35,913	37,962	37,521	40,457	37,674	34,923	37,891	36,407	34,923	35,140	37,674
Bruto zarade	626,776	498,835	527,293	521,172	561,948	575,619	533,583	578,944	556,263	533,583	536,907	575,619
Doprinos na teret poslodavca	112,820	89,790	94,913	93,811	101,151	103,611	96,045	104,210	100,127	96,045	96,643	103,611
Doprinos privrednim komorant	3,134	2,494	2,636	2,606	2,810	2,878	2,668	2,895	2,781	2,668	2,685	2,878
Naknada za prevoz sa rada i	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Broj zaposlenih preko zadrug	2	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0
Naknada za rad pojedinačno	23,000	23,000	0	0	0	0	24,000	24,000	0	0	0	0
Troškovi omladinskih i studer	71,300	35,650	0	0	0	0	37,200	74,400	0	0	0	0

Tabela br.2

2. MT 012 DOMAĆINSTVO												
Broj radnika	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Prosečan koeficijent	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75
Prosečna dužina staža	17.8	17.8	17.8	17.8	17.8	17.8	17.8	17.8	17.8	17.8	17.8	17.8
Topli obrok (dnevno)	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Regres (mesečno)	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750
Koeficijent korekcije	10%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Prosečna neto plata	28,655	25,604	28,882	27,676	27,789	27,789	26,697	28,882	27,789	26,697	27,789	27,789
Bruto zarade	796,044	711,277	802,342	768,838	771,987	771,987	741,632	802,342	771,987	741,632	771,987	771,987
Doprinos na teret poslodavca	143,288	128,030	144,422	138,391	138,958	138,958	133,494	144,422	138,958	133,494	138,958	138,958
Doprinos privrednim komorant	3,980	3,556	4,012	3,844	3,860	3,860	3,708	4,012	3,860	3,708	3,860	3,860
Naknada za prevoz sa rada i	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Broj zaposlenih preko zadrug	1	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0
Naknada za rad pojedinačno	19,000	19,000	0	0	0	0	19,000	19,000	19,000	0	0	0
Troškovi omladinskih i studer	29,450	0	0	0	0	0	58,900	29,450	29,450	0	0	0

Tabela br.3

U tabeli broj 3, kao i u tabeli broj 2 predstavljen je obračun zarada za mesto troška Domaćinstvo po mesecima za 2011.godinu, na isti način kao i za mesto troška Recepcija.

Naredne dve tabele broj 4 i tabela broj 5 predstavljanju planirane troškove MT Recepcija i Domaćinstvo, čiji troškovi ulaze u ukupne troškove PPC Smeštaj. Podela troškova izvršena je prema važećem kontnom okviru na materijalne troškove, troškove bruto zarada i naknada, troškove proizvodnih usluga, troškove amortizaciji, kao i nematerijalne troškove. Svi ovi troškovi predstavljeni su kao primarni troškovi, kojima se dodaje pripadajući iznos troškova službi podrške koje nazivamo sekundarnim i oni zajedno sa primarnim predstavljaju ukupne troškove predstavljenog mesta troška.

Vrste prihoda i rashoda	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun	Jul	Avugst	Septembar	Oktoabar	Novembar	Decembar
BI TROŠKOVI												
Troškovi otpisa alata i inventara	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Troškovi materijala	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Troškovi kancelarijskog materijala	10,300	7,800	6,800	6,800	7,300	7,300	10,300	10,300	9,300	7,300	6,800	6,800
Troškovi potrošnog materijala	2,500	2,000	1,500	1,300	1,500	1,500	2,000	2,000	1,500	1,000	850	850
Troškovi tehničkog materijala	10,000	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	10,000	10,000	9,500	9,500	9,500	9,500
Troškovi ogreva	13,978	10,027	6,812	6,158	3,493	1,913	0	0	2,294	4,763	8,436	10,054
Troškovi ostalog materijala	36,778	29,327	24,612	23,758	21,793	20,213	22,300	22,300	22,594	22,563	25,586	27,204
Troškovi goriva i maziva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Troškovi električne energije	28,750	21,875	18,075	17,025	15,525	14,625	16,300	16,300	17,800	18,525	21,025	22,631
Troškovi goriva i energije	28,750	21,875	18,075	17,025	15,525	14,625	16,300	16,300	17,800	18,525	21,025	22,631
Materijalni troškovi	69,528	55,202	46,687	44,783	41,318	38,838	42,600	42,600	44,394	45,088	50,611	53,835
Troškovi bruto zarada	626,776	498,835	527,293	521,172	561,948	575,619	533,583	578,944	556,263	533,583	536,907	575,619
Troškovi bruto zarada	626,776	498,835	527,293	521,172	561,948	575,619	533,583	578,944	556,263	533,583	536,907	575,619
Troškovi doprinosa na teret poslova	112,820	89,790	94,913	93,811	101,151	103,611	96,045	104,210	100,127	96,045	96,643	103,611
Troškovi poreza i dopr. na teret poslova	112,820	89,790	94,913	93,811	101,151	103,611	96,045	104,210	100,127	96,045	96,643	103,611
Troškovi omalinskih i stud. Zadruga	71,300	35,650	0	0	0	0	37,200	74,400	0	0	0	0
Troškovi ugovora o priv. i povr. poslova	71,300	35,650	0	0	0	0	37,200	74,400	0	0	0	0
Troškovi jubilarnih nagrada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Naknada za prevoz sa rada i na rad	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Otpremnine za tehnoške viškove	392,960	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostali lični rashodi	406,960	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Bruto zarade i naknade	1,217,855	638,275	636,206	628,983	677,099	693,230	680,828	771,553	670,391	643,628	647,551	693,230
Troškovi transportnih usluga u zemlji	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Troškovi prevoza - ostalo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pošanski troškovi	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Troškovi transportnih usluga	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Troškovi usluga održavanja od str.	22,200	20,100	20,100	20,100	20,100	20,000	20,100	20,100	20,100	20,100	20,100	22,200
Troškovi usluga održavanja	22,200	20,100	20,100	20,100	20,100	20,000	20,100	20,100	20,100	20,100	20,100	22,200
Troškovi vode i iznošenja smeća	1,726	1,520	1,328	1,581	1,328	1,734	2,016	1,842	1,784	1,639	1,407	1,436
Troškovi protivpožarne zaštite	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Troškovi usluga drugih objekata	0	0	950,000	1,557,000	890,500	0	0	0	0	0	0	0
Troškovi ostalih usluga	2,226	2,020	951,828	1,559,081	892,328	2,234	2,516	2,342	2,284	2,139	1,907	1,936
Troškovi proizvodnih usluga	32,426	30,120	979,928	1,587,181	920,428	30,234	30,616	30,442	30,384	30,239	30,007	32,136
Troškovi amortizacije osnovnih sredstava	9,378	9,378	9,378	9,378	9,378	9,378	9,378	9,378	9,378	9,378	9,378	9,378
Troškovi amortizacije	9,378	9,378	9,378	9,378	9,378	9,378	9,378	9,378	9,378	9,378	9,378	9,378
Troškovi održavanja sportskih susreta	0	0	0	0	0	85,500	45,000	0	0	0	0	0
Troškovi izrade programa	0	0	0	0	0	0	185,000	0	0	0	0	0
Troškovi muzike	15,000	0	0	5,000	0	0	5,000	5,000	0	0	0	15,000
Troškovi neproizvodnih usluga	15,000	0	0	5,000	0	85,500	235,000	5,000	0	0	0	15,000
Troškovi obroka za radnike i učenike	0	0	0	0	0	3,520	3,520	0	0	0	0	0
Troškovi reprezentacije	0	0	0	0	0	3,520	3,520	0	0	0	0	0
Troškovi premije osiguranja	2,794	2,794	2,794	2,794	2,794	2,794	2,794	2,794	2,794	2,794	2,794	2,794
Troškovi premije osiguranja	2,794	2,794	2,794	2,794	2,794	2,794	2,794	2,794	2,794	2,794	2,794	2,794
Troškovi priv. komorama na zarade	3,134	2,494	2,636	2,606	2,810	2,878	2,668	2,895	2,781	2,668	2,685	2,878
Troškovi članarina	3,134	2,494	2,636	2,606	2,810	2,878	2,668	2,895	2,781	2,668	2,685	2,878
Porez na imovinu	0	0	1,547	0	0	1,547	0	0	1,547	0	0	1,547
Troškovi korišćenja gradskog zemljišta	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
Troškovi poreza	152	152	1,699	152	152	1,699	152	152	1,699	152	152	1,699
Ostali vabredni rashodi	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500
Ostali nematerijalni troškovi	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500
Nematerijalni troškovi	30,580	14,940	16,629	20,052	15,256	105,891	253,634	20,341	16,774	15,114	15,131	31,871
UKUPNI (primarni) TROŠKOVI:	1,359,767	747,915	1,688,828	2,290,377	1,663,479	877,572	1,017,056	874,314	771,321	743,447	752,677	820,451

Tabela br. 4

Vrste prihoda i rashoda	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun	Jul	Avugst	Septembar	Oktoabar	Novembar	Decembar
B TROŠKOVI												
Troškovi otpisa alata i inventara	120,000	90,000	50,000	65,000	65,000	65,000	120,000	80,000	80,000	40,000	32,000	50,000
Troškovi pića	8,913	2,457	2,969	5,482	8,717	8,584	11,786	11,361	7,266	7,962	3,184	2,507
Troškovi hrane	1,019	281	339	627	996	981	1,347	1,298	830	910	364	287
Troškovi materijala	129,932	92,738	53,308	71,109	74,713	74,565	133,133	92,659	88,096	48,872	35,548	52,794
Troškovi kancelarijskog materijala	25,700	25,700	25,700	25,700	25,700	25,700	25,700	25,700	25,700	25,700	25,700	25,700
Troškovi potrošnog materijala	122,900	103,600	75,000	65,000	64,000	105,000	110,000	120,000	95,000	84,100	75,000	120,000
Troškovi tehničkog materijala	250,000	250,000	250,000	240,000	202,000	240,000	255,000	255,000	255,000	250,000	250,000	250,000
Troškovi ogreva	1,764,748	1,265,940	860,014	777,452	441,015	241,492	0	0	289,653	601,322	1,065,041	1,269,380
Troškovi ostalog materijala	2,163,348	1,645,240	1,210,714	1,108,152	732,715	612,192	390,700	400,700	665,353	961,122	1,415,741	1,665,080
Troškovi električne energije	473,800	360,500	297,876	280,572	255,852	241,020	268,624	268,624	293,344	305,292	346,492	372,955
Troškovi goriva i energije	473,800	360,500	297,876	280,572	255,852	241,020	268,624	268,624	293,344	305,292	346,492	372,955
Materijalni troškovi	2,767,080	2,098,478	1,561,898	1,459,833	1,063,280	927,777	792,457	761,983	1,046,793	1,315,286	1,797,781	2,090,829
Troškovi bruto zarada	796,044	711,277	802,342	768,838	771,987	771,987	741,632	802,342	771,987	741,632	771,987	771,987
Troškovi bruto zarada	796,044	711,277	802,342	768,838	771,987	771,987	741,632	802,342	771,987	741,632	771,987	771,987
Troškovi doprinosa na teret poslova	143,288	128,030	144,422	138,391	138,958	138,958	133,494	144,422	138,958	133,494	138,958	138,958
Troškovi poreza i dopr. na teret poslova	143,288	128,030	144,422	138,391	138,958	138,958	133,494	144,422	138,958	133,494	138,958	138,958
Troškovi omalinskih i stud. Zadruga	29,450	0	0	0	0	0	58,900	29,450	29,450	0	0	0
Troškovi ugovora o priv. i povr. poslova	29,450	0	0	0	0	0	58,900	29,450	29,450	0	0	0
Troškovi jubilarnih nagrada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,000	0
Naknada za prevoz sa rada i na rad	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000
Ostali lični rashodi	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	44,000	34,000
Bruto zarade i naknade	1,002,782	873,307	980,764	941,229	944,945	944,945	968,026	1,010,214	974,395	909,126	954,945	944,945
Troškovi transportnih usluga u zemlji	72,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Troškovi prevoza - ostalo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poštanski troškovi	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920
Troškovi transportnih usluga	75,420	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920
Troškovi usluga održavanja od str.	55,500	55,500	48,500	48,500	48,500	45,000	55,500	48,500	48,500	55,500	45,500	55,500
Troškovi usluga održavanja	55,500	55,500	48,500	48,500	48,500	45,000	55,500	48,500	48,500	55,500	45,500	55,500
Troškovi vode i iznošenja smeća	403,529	355,377	310,616	369,619	310,616	405,564	471,349	430,657	417,093	383,183	328,927	335,709
Troškovi RTS preplate	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Troškovi autorskih dela - Sokoj	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Troškovi protivpožarne zaštite	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Troškovi usluga drugih objekata	0	0	150,000	50,000	0	0	0	0	0	150,000	150,000	0
Troškovi ostalih usluga	425,829	377,677	482,916	441,919	332,916	427,864	493,649	452,957	439,393	555,483	501,227	358,009
Troškovi proizvodnih usluga	556,749	436,097	534,336	493,339	384,336	475,784	552,069	504,377	490,813	613,903	549,647	416,429
Troškovi amortizacije osnovnih sredstava	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020
Troškovi amortizacije	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020	1,184,020
Troškovi stručne literature	0	0	0	5,000	0	0	0	0	0	0	6,000	0
Troškovi izrade programa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Troškovi neproizvodnih usluga	0	0	0	5,000	0	0	0	0	0	0	6,000	0
Troškovi reprezentacije	2,200	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Troškovi reprezentacije	2,200	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Troškovi premije osiguranja	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000
Troškovi premije osiguranja	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000
Troškovi priv.komorama na zarade	3,980	3,556	4,012	3,844	3,860	3,860	3,708	4,012	3,860	3,708	3,860	3,860
Troškovi članarina	3,980	3,556	4,012	3,844	3,860	3,860	3,708	4,012	3,860	3,708	3,860	3,860
Porez na imovinu	0	0	144,999	0	0	144,999	0	0	144,999	0	0	144,999
Troškovi korišćenja gradskog zemljišta	14,287	14,287	14,287	14,287	14,287	14,287	14,287	14,287	14,287	14,287	14,287	14,287
Troškovi poreza	14,287	14,287	159,286	14,287	14,287	159,286	14,287	14,287	159,286	14,287	14,287	159,286
Troškovi animatora	150,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostali vabredni rashodi	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Troškovi carinskog postupka	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostali nematerijalni troškovi	160,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Nematerijalni troškovi	209,467	58,643	204,098	63,931	58,947	203,946	58,795	59,099	203,946	58,795	64,947	203,946
UKUPNI (primarni) TROŠKOVI:	5,720,098	4,650,545	4,465,116	4,142,352	3,635,528	3,736,472	3,555,367	3,519,693	3,899,967	4,081,130	4,551,340	4,840,169

Tabela br. 5

Analiza ostavrenja – plan budžeta (za 2010-2011) MT Recepcija

Vrste prihoda i rashoda	Ost 2010	Strukt - %	Plan 2011	Strukt - %	Index
<u>B/ TROŠKOVI</u>					
Troškovi otpisa alata i inventara	48,925	0.32%	48,000	0.35%	98.11%
<i>Troškovi materijala</i>	<i>48,925</i>	<i>0.32%</i>	<i>48,000</i>	<i>0.35%</i>	<i>98.11%</i>
Troškovi kancelarijskog materijala	101,295	0.67%	97,100	0.71%	95.86%
Troškovi potrošnog materijala	19,071	0.13%	18,500	0.14%	97.00%
Troškovi tehničkog materijala	109,572	0.73%	115,500	0.85%	105.41%
Troškovi ogreva	60,347	0.40%	67,928	0.50%	112.56%
<i>Troškovi ostalog materijala</i>	<i>290,285</i>	<i>1.93%</i>	<i>299,028</i>	<i>2.20%</i>	<i>103.01%</i>
Troškovi goriva i maziva	7,240	0.05%	0	0.00%	0.00%
Troškovi električne energije	0	0.00%	228,456	1.68%	0.00%
<i>Troškovi goriva i energije</i>	<i>7,240</i>	<i>0.05%</i>	<i>228,456</i>	<i>1.68%</i>	<i>3155.31%</i>
Materijalni troškovi	346,451	2.30%	575,484	4.23%	166.11%
Troškovi bruto zarada	6,463,152	42.87%	6,626,542	48.70%	102.53%
<i>Troškovi bruto zarada</i>	<i>6,463,152</i>	<i>42.87%</i>	<i>6,626,542</i>	<i>48.70%</i>	<i>102.53%</i>
Troškovi doprinosa na teret poslodavca	1,162,028	7.71%	1,192,778	8.77%	102.65%
<i>Troškovi poreza i dopr. na teret poslodavca</i>	<i>1,162,028</i>	<i>7.71%</i>	<i>1,192,778</i>	<i>8.77%</i>	<i>102.65%</i>
Troškovi omalinskih i stud. Zadruga	0	0.00%	218,550	1.61%	0.00%
<i>Troškovi ugovora o priv i povr poslovima</i>	<i>0</i>	<i>0.00%</i>	<i>218,550</i>	<i>1.61%</i>	<i>0.00%</i>
Troškovi jubilarnih nagrada	15,709	0.10%	0	0.00%	0.00%
Naknada za prevoz sa rada i na rad	0	0.00%	168,000	1.23%	0.00%
Otpremnine za tehnološke viškove	459,776	3.05%	392,960	2.89%	85.47%
<i>Ostali lični rashodi</i>	<i>475,485</i>	<i>3.15%</i>	<i>560,960</i>	<i>4.12%</i>	<i>117.98%</i>
Bruto zarade i naknade	8,100,664	53.73%	8,598,830	63.19%	106.15%
Troškovi transportnih usluga u zemlji	1,849	0.01%	0	0.00%	0.00%
Troškovi prevoza - ostalo	96,407	0.64%	0	0.00%	0.00%
Poštanski troškovi	211,325	1.40%	96,000	0.71%	45.43%
<i>Troškovi transportnih usluga</i>	<i>309,581</i>	<i>2.05%</i>	<i>96,000</i>	<i>0.71%</i>	<i>31.01%</i>
Troškovi usluga održavanja od str.pr.lica	252,064	1.67%	245,300	1.80%	97.32%
<i>Troškovi usluga održavanja</i>	<i>252,064</i>	<i>1.67%</i>	<i>245,300</i>	<i>1.80%</i>	<i>97.32%</i>
Troškovi vode i iznošenja smeća	0	0.00%	19,341	0.14%	0.00%
Troškovi protivpožarne zaštite	623	0.00%	6,000	0.04%	963.08%
Troškovi usluga drugih objekata	5,368,690	35.61%	3,397,500	24.97%	63.28%
<i>Troškovi ostalih usluga</i>	<i>5,369,313</i>	<i>35.61%</i>	<i>3,422,841</i>	<i>25.15%</i>	<i>63.75%</i>
Troškovi proizvodnih usluga	5,930,959	39.34%	3,764,141	27.66%	63.47%
Troškovi amortizacije osnovnih sredstava	0	0.00%	112,536	0.83%	0.00%
Troškovi amortizacije	0	0.00%	112,536	0.83%	0.00%

Troškovi održavanja sportskih susreta	123,273	0.82%	130,500	0.96%	105.86%
Troškovi izrade programa	186,791	1.24%	185,000	1.36%	99.04%
Troškovi muzike	45,432	0.30%	45,000	0.33%	99.05%
<i>Troškovi neproizvodnih usluga</i>	<i>355,496</i>	<i>2.36%</i>	<i>360,500</i>	<i>2.65%</i>	<i>101.41%</i>
Troškovi obroka za radnike i učenike (praksa)	0	0.00%	7,040	0.05%	0.00%
<i>Troškovi reprezentacije</i>	<i>0</i>	<i>0.00%</i>	<i>7,040</i>	<i>0.05%</i>	<i>0.00%</i>
Troškovi premije osiguranja	0	0.00%	33,528	0.25%	0.00%
<i>Troškovi premije osiguranja</i>	<i>0</i>	<i>0.00%</i>	<i>33,528</i>	<i>0.25%</i>	<i>0.00%</i>
Troškovi priv.komorama na zarade	33,293	0.22%	33,133	0.24%	99.52%
<i>Troškovi članarina</i>	<i>33,293</i>	<i>0.22%</i>	<i>33,133</i>	<i>0.24%</i>	<i>99.52%</i>
Porez na imovinu	0	0.00%	6,188	0.05%	0.00%
Troškovi korišćenja gradskog zemljišta	0	0.00%	1,824	0.01%	0.00%
<i>Troškovi poreza</i>	<i>0</i>	<i>0.00%</i>	<i>8,012</i>	<i>0.06%</i>	<i>0.00%</i>
Ostali vabredni rashodi	310,610	2.06%	114,000	0.84%	36.70%
<i>Ostali nematerijalni troškovi</i>	<i>310,610</i>	<i>2.06%</i>	<i>114,000</i>	<i>0.84%</i>	<i>36.70%</i>
Nematerijalni troškovi	699,399	4.64%	556,213	4.09%	79.53%
UKUPNI (primarni) TROŠKOVI:	15,077,473	100.00%	13,607,203	100.00%	90.25%
REZULTAT (NEPOSREDAN) (A-B)	-15,077,473	-100.00%	-13,607,203	-100.00%	90.25%
C/ ZAJEDNIČKI TROŠKOVI					
MT Uprava	493,113	7.11%	284,789	7.97%	57.75%
MT Marketing i prodaja	323,269	4.66%	355,095	9.94%	109.85%
MT Agencija Beograd	93,641	1.35%	92,052	2.58%	98.30%
MT Finansije i računovodstvo	453,638	6.54%	374,331	10.48%	82.52%
MT Ljudski resursi	508,423	7.33%	485,376	13.59%	95.47%
MT Tehnička služba	135,671	1.96%	87,725	2.46%	64.66%
MT Informacione tehnologije	8,170	0.12%	0	0.00%	0.00%
MT Služba nabavke sa mesarom	129,805	1.87%	130,426	3.65%	100.48%
MT Zajednički troškovi preduzeća	1,155,329	16.65%	856,702	23.98%	74.15%
MT Vešeraj	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
MT Zajednički troškovi Hotela	3,636,470	52.42%	905,426	25.35%	24.90%
Preuzeti / preneti zajednički troškovi:	6,937,530	100.00%	3,571,923	100.00%	51.49%
D/ UKUPNI TROŠKOVI (sa sekundarnim):	22,015,003	0.00%	17,179,126	0.00%	78.03%
REZULTAT POSLOVANJA (A-D)	-22,015,003	0.00%	-17,179,126	0.00%	78.03%

Table br. 6

Analiza ostvarenja – plan budžeta (2010- 2011) MT Domaćinstvo

Vrste prihoda i rashoda	Ost 2010	Strukt - %	Plan 2011	Strukt - %	Index
<u>B/ TROŠKOVI</u>					
Troškovi otpisa alata i inventara	892,043	3.04%	857,000	1.70%	96.07%
Troškovi pića	77,496	0.26%	81,188	0.16%	104.76%
Troškovi hrane	9,675	0.03%	9,279	0.02%	95.90%
<i>Troškovi materijala</i>	<i>979,214</i>	<i>3.34%</i>	<i>947,467</i>	<i>1.88%</i>	<i>96.76%</i>
Troškovi kancelarijskog materijala	309,548	1.06%	308,400	0.61%	99.63%
Troškovi potrošnog materijala	1,235,902	4.22%	1,139,600	2.27%	92.21%
Troškovi tehničkog materijala	2,947,892	10.06%	2,947,000	5.86%	99.97%
Troškovi ogreva	8,246,337	28.14%	8,576,057	17.05%	104.00%
<i>Troškovi ostalog materijala</i>	<i>12,739,678</i>	<i>43.47%</i>	<i>12,971,057</i>	<i>25.79%</i>	<i>101.82%</i>
Troškovi električne energije	0	0.00%	3,764,951	7.49%	0.00%
<i>Troškovi goriva i energije</i>	<i>0</i>	<i>0.00%</i>	<i>3,764,951</i>	<i>7.49%</i>	<i>0.00%</i>
Materijalni troškovi	13,718,892	46.82%	17,683,475	35.16%	128.90%
Troškovi bruto zarada	8,275,623	28.24%	9,224,046	18.34%	111.46%
<i>Troškovi bruto zarada</i>	<i>8,275,623</i>	<i>28.24%</i>	<i>9,224,046</i>	<i>18.34%</i>	<i>111.46%</i>
Troškovi doprinosa na teret poslodavca	1,480,885	5.05%	1,660,328	3.30%	112.12%
<i>Troškovi poreza i dopr.na teret poslodavca</i>	<i>1,480,885</i>	<i>5.05%</i>	<i>1,660,328</i>	<i>3.30%</i>	<i>112.12%</i>
Troškovi omalinskih i stud. Zadruga	0	0.00%	147,250	0.29%	0.00%
<i>Troškovi ugovora o priv i povr poslovima</i>	<i>0</i>	<i>0.00%</i>	<i>147,250</i>	<i>0.29%</i>	<i>0.00%</i>
Troškovi jubilarnih nagrada	7,855	0.03%	10,000	0.02%	127.31%
Naknada za prevoz sa rada i na rad	0	0.00%	408,000	0.81%	0.00%
<i>Ostali lični rashodi</i>	<i>301,747</i>	<i>1.03%</i>	<i>418,000</i>	<i>0.83%</i>	<i>138.53%</i>
Bruto zarade i naknade	10,058,255	34.32%	11,449,624	22.76%	113.83%
Troškovi transportnih usluga u zemlji	42,471	0.14%	72,500	0.14%	170.70%
Troškovi prevoza - ostalo	36,980	0.13%	0	0.00%	0.00%
Poštanski troškovi	154,418	0.53%	35,040	0.07%	22.69%
<i>Troškovi transportnih usluga</i>	<i>233,869</i>	<i>0.80%</i>	<i>107,540</i>	<i>0.21%</i>	<i>45.98%</i>
Troškovi usluga održavanja od str.pr.lica	660,616	2.25%	610,500	1.21%	92.41%
<i>Troškovi usluga održavanja</i>	<i>660,616</i>	<i>2.25%</i>	<i>610,500</i>	<i>1.21%</i>	<i>92.41%</i>
Troškovi vode i iznošenja smeća	3,519,521	12.01%	4,522,239	8.99%	128.49%
Troškovi RTS pretplate	124,934	0.43%	120,000	0.24%	96.05%
Troškovi autorskih dela - Sokoj	117,818	0.40%	129,600	0.26%	110.00%
Troškovi protivpožarne zaštite	9,523	0.03%	18,000	0.04%	189.03%
Troškovi usluga drugih objekata	503,159	1.72%	0	0.00%	0.00%
<i>Troškovi ostalih usluga</i>	<i>4,274,955</i>	<i>14.59%</i>	<i>4,789,839</i>	<i>9.52%</i>	<i>112.04%</i>
Troškovi proizvodnih usluga	5,169,441	17.64%	5,507,879	10.95%	106.55%
Troškovi amortizacije osnovnih sredstava	0	0.00%	14,208,240	28.25%	0.00%
Troškovi amortizacije	0	0.00%	14,208,240	28.25%	0.00%

Troškovi stručne literature	6,218	0.02%	11,000	0.02%	176.90%
Troškovi izrade programa	7,096	0.02%	0	0.00%	0.00%
<i>Troškovi neproizvodnih usluga</i>	<i>13,315</i>	<i>0.05%</i>	<i>11,000</i>	<i>0.02%</i>	<i>82.62%</i>
Troškovi reprezentacije	21,645	0.07%	22,000	0.04%	101.64%
<i>Troškovi reprezentacije</i>	<i>21,645</i>	<i>0.07%</i>	<i>22,000</i>	<i>0.04%</i>	<i>101.64%</i>
Troškovi premije osiguranja	0	0.00%	348,000	0.69%	0.00%
<i>Troškovi premije osiguranja</i>	<i>0</i>	<i>0.00%</i>	<i>348,000</i>	<i>0.69%</i>	<i>0.00%</i>
Troškovi priv.komorama na zarade	42,205	0.14%	46,120	0.09%	109.28%
<i>Troškovi članarina</i>	<i>42,205</i>	<i>0.14%</i>	<i>46,120</i>	<i>0.09%</i>	<i>109.28%</i>
Porez na imovinu	0	0.00%	579,996	1.15%	0.00%
Troškovi korišćenja gradskog zemljišta	0	0.00%	171,444	0.34%	0.00%
<i>Troškovi poreza</i>	<i>0</i>	<i>0.00%</i>	<i>751,440</i>	<i>1.49%</i>	<i>0.00%</i>
Troškovi animatora	123,098	0.42%	150,000	0.30%	121.85%
Ostali vabredni rashodi	116,231	0.40%	120,000	0.24%	103.24%
Troškovi carinskog postupka	41,145	0.14%	0	0.00%	0.00%
<i>Ostali nematerijalni troškovi</i>	<i>280,474</i>	<i>0.96%</i>	<i>270,000</i>	<i>0.54%</i>	<i>96.27%</i>
Nematerijalni troškovi	357,638	1.22%	1,448,560	2.88%	405.04%
UKUPNI (primarni) TROŠKOVI:	29,304,226	100.00%	50,297,778	100.00%	171.64%
C/ ZAJEDNIČKI TROŠKOVI					
MT Uprava	768,935	2.81%	715,523	3.13%	93.05%
MT Marketing i prodaja	1,029,995	3.77%	1,379,302	6.03%	133.91%
MT Agencija Beograd	300,898	1.10%	344,225	1.50%	114.40%
MT Finansijse i računovodstvo	1,142,119	4.18%	887,286	3.88%	77.69%
MT Ljudski resursi	874,792	3.20%	859,094	3.75%	98.21%
MT Tehnička služba	2,867,221	10.48%	2,240,539	9.79%	78.14%
MT Informacione tehnologije	206,402	0.75%	0	0.00%	0.00%
MT Služba nabavke sa mesarom	902,543	3.30%	1,389,415	6.07%	153.94%
MT Zajednički troškovi preduzeća	2,227,697	8.15%	1,992,182	8.70%	89.43%
MT Vešeraj	10,774,290	39.39%	11,429,302	49.93%	106.08%
MT Zajednički troškovi Hotela	6,254,694	22.87%	1,653,474	7.22%	26.44%
Preuzeti / preneti zajednički troškovi:	27,349,585	100.00%	22,890,342	100.00%	83.70%
/ UKUPNI TROŠKOVI (sa sekundarnim):	56,653,811	0.00%	73,188,120	0.00%	129.18%

Tabela br. 7

Nakon planiranih obračuna zarada kao i plana troškova po mesecima data je i uporedna analiza, tj.izračunavanje indeksa na osnovu poredjenja planiranih vrednosti, sa ostvarenjima iz predhodne godine.

Kao zaokružena celina predstavimo PPC Smeštaj koji se u koji su uključeni troškovi predhodna dva mesta troška. Planirani prihodi i rashodi i uporedna analiza plana sa ostvarenjima iz 2010.godine planirani su i za podprofitni centar Smeštaj.

Planirani bilans uspeha po mesecima za PPC Smeštaj

Vrste prihoda i rashoda	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun	Jul	Av gust	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar
A/ PRIHODI												
Prihod od smeštaja	10,246,444	2,512,356	3,146,459	5,698,313	9,330,865	10,051,377	14,408,506	13,663,856	7,976,235	7,304,854	2,781,213	2,546,782
Prihod od usluga telefona	16,043	4,423	5,344	9,868	15,691	15,451	21,215	20,450	13,079	15,128	6,050	4,763
Prihod od usluga od ostalog	11,413	4,957	5,469	7,982	11,217	11,084	14,286	13,861	9,766	10,462	5,684	5,007
Prihod od loma	2,674	737	891	1,645	2,615	2,575	3,536	3,408	2,180	2,389	955	752
Realizacija od prijave gostiju	34,662	9,555	11,546	21,319	33,899	33,382	45,834	44,182	28,257	30,963	12,382	9,749
Zbornik radova	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostala realizacija - kirija	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prihod od masaže	10,696	2,948	3,563	6,578	10,460	10,301	14,143	13,633	8,719	9,554	3,821	3,008
Prihod od internet igraonice	29,414	8,846	5,506	11,515	8,602	18,557	36,941	45,850	19,056	10,666	4,901	5,904
Prihod od frizerskih usluga	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prihod od usluge fotelja za masažu	6,239	1,720	2,078	3,837	6,102	6,009	8,250	7,953	5,086	5,573	2,229	1,755
Prihod od (usluga) pića	35,652	9,828	11,876	21,928	34,868	34,336	47,144	45,444	29,064	31,848	12,736	10,028
Prihod od (usluga) hrane	3,565	983	1,188	2,193	3,487	3,434	4,714	4,544	2,906	3,185	1,274	1,003
Dati popusti za usluge	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gratis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prihod prodaje roba i usluga -	10,396,802	2,556,353	3,193,919	5,785,177	9,457,806	10,186,506	14,604,569	13,863,181	8,094,348	7,424,621	2,831,244	2,588,751
UKUPNI PRIHODI:	10,396,802	2,556,353	3,193,919	5,785,177	9,457,806	10,186,506	14,604,569	13,863,181	8,094,348	7,424,621	2,831,244	2,588,751
B/ TROŠKOVI												
Troškovi otpisa alata i inventara	124,000	94,000	54,000	69,000	69,000	69,000	124,000	84,000	84,000	44,000	36,000	54,000
Troškovi pića	8,913	2,457	2,969	5,482	8,717	8,584	11,786	11,361	7,266	7,962	3,184	2,507
Troškovi hrane	1,019	281	339	627	996	981	1,347	1,298	830	910	364	287
Troškovi materijala	133,932	96,738	57,308	75,109	78,713	78,565	137,133	96,659	92,096	52,872	39,548	56,794
Troškovi kancelarijskog materijala	36,000	33,500	32,500	32,500	33,000	33,000	36,000	36,000	35,000	33,000	32,500	32,500
Troškovi potrošnog materijala	125,400	105,600	76,500	66,300	65,500	106,500	112,000	122,000	96,500	85,100	75,850	120,850
Troškovi tehničkog materijala	260,000	259,500	259,500	249,500	211,500	249,500	265,000	265,000	264,500	259,500	259,500	259,500
Troškovi ogreva	1,778,726	1,275,967	866,826	783,610	444,508	243,405	0	0	291,947	606,085	1,073,477	1,279,434
Troškovi ostalog materijala	2,200,126	1,674,567	1,235,326	1,131,910	754,508	632,405	413,000	423,000	687,947	983,685	1,441,327	1,692,284
Troškovi goriva i maziva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Troškovi električne energije	502,550	382,375	315,951	297,597	271,377	255,645	284,924	284,924	311,144	323,817	367,517	395,586
Troškovi goriva i energije	502,550	382,375	315,951	297,597	271,377	255,645	284,924	284,924	311,144	323,817	367,517	395,586
Materijalni troškovi	2,836,608	2,153,680	1,608,585	1,504,616	1,104,598	966,615	835,057	804,583	1,091,187	1,360,374	1,848,392	2,144,664

Troškovi bruto zarada	1,422,820	1,210,112	1,329,636	1,290,010	1,333,936	1,347,606	1,275,215	1,381,286	1,328,251	1,275,215	1,308,895	1,347,606
<i>Troškovi bruto zarada</i>	<i>1,422,820</i>	<i>1,210,112</i>	<i>1,329,636</i>	<i>1,290,010</i>	<i>1,333,936</i>	<i>1,347,606</i>	<i>1,275,215</i>	<i>1,381,286</i>	<i>1,328,251</i>	<i>1,275,215</i>	<i>1,308,895</i>	<i>1,347,606</i>
Troškovi doprinosa na teret poslovanja	256,108	217,820	239,334	232,202	240,108	242,569	229,539	248,631	239,085	229,539	235,601	242,569
<i>Troškovi poreza i dopr. na teret poslovanja</i>	<i>256,108</i>	<i>217,820</i>	<i>239,334</i>	<i>232,202</i>	<i>240,108</i>	<i>242,569</i>	<i>229,539</i>	<i>248,631</i>	<i>239,085</i>	<i>229,539</i>	<i>235,601</i>	<i>242,569</i>
Troškovi omalbinskih i stud. Zadruga	100,750	35,650	0	0	0	0	96,100	103,850	29,450	0	0	0
<i>Troškovi ugovora o priv. i povr. poslovanja</i>	<i>100,750</i>	<i>35,650</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>96,100</i>	<i>103,850</i>	<i>29,450</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Troškovi jubilarnih nagrada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,000	0
Naknada za prevoz sa rada i na rad	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Otpremine za tehnološke viškove	392,960	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Ostali lični rashodi</i>	<i>440,960</i>	<i>48,000</i>	<i>48,000</i>	<i>48,000</i>	<i>48,000</i>	<i>48,000</i>	<i>48,000</i>	<i>48,000</i>	<i>48,000</i>	<i>48,000</i>	<i>58,000</i>	<i>48,000</i>
Bruto zarade i naknade	2,220,637	1,511,582	1,616,970	1,570,212	1,622,044	1,638,176	1,648,854	1,781,767	1,644,786	1,552,754	1,602,496	1,638,176
Troškovi transportnih usluga u zemlji	72,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Troškovi prevoza - ostalo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poštanski troškovi	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920
<i>Troškovi transportnih usluga</i>	<i>83,420</i>	<i>10,920</i>	<i>10,920</i>	<i>10,920</i>	<i>10,920</i>	<i>10,920</i>	<i>10,920</i>	<i>10,920</i>	<i>10,920</i>	<i>10,920</i>	<i>10,920</i>	<i>10,920</i>
Troškovi usluga održavanja od strane	77,700	75,600	68,600	68,600	68,600	65,000	75,600	68,600	68,600	75,600	65,600	77,700
<i>Troškovi usluga održavanja</i>	<i>77,700</i>	<i>75,600</i>	<i>68,600</i>	<i>68,600</i>	<i>68,600</i>	<i>65,000</i>	<i>75,600</i>	<i>68,600</i>	<i>68,600</i>	<i>75,600</i>	<i>65,600</i>	<i>77,700</i>
Troškovi vode i iznošenja smeća	405,255	356,897	311,944	371,200	311,944	407,298	473,365	432,499	418,877	384,822	330,334	337,145
Troškovi registracije vozila	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Troškovi RTS preplate	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Troškovi autorskih dela - Sokoj	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Troškovi protivpožarne zaštite	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Troškovi usluga drugih objekata	0	0	1,100,000	1,607,000	890,500	0	0	0	0	150,000	150,000	0
Troškovi organizovanja svečanih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Troškovi ostalih usluga</i>	<i>428,055</i>	<i>379,697</i>	<i>1,434,744</i>	<i>2,001,000</i>	<i>1,225,244</i>	<i>430,098</i>	<i>496,165</i>	<i>455,299</i>	<i>441,677</i>	<i>557,622</i>	<i>503,134</i>	<i>359,945</i>
Troškovi proizvodnih usluga	589,175	466,217	1,514,264	2,080,520	1,304,764	506,018	582,685	534,819	521,197	644,142	579,654	448,565
Troškovi amortizacije osnovnih sredstava	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398
Troškovi amortizacije	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398	1,193,398
Troškovi stručne literature	0	0	0	5,000	0	0	0	0	0	0	6,000	0
Troškovi održavanja sportskih susreta	0	0	0	0	0	85,500	45,000	0	0	0	0	0
Troškovi izrade programa	0	0	0	0	0	0	185,000	0	0	0	0	0
Troškovi muzike	15,000	0	0	5,000	0	0	5,000	5,000	0	0	0	15,000
<i>Troškovi neproizvodnih usluga</i>	<i>15,000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>10,000</i>	<i>0</i>	<i>85,500</i>	<i>235,000</i>	<i>5,000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>6,000</i>	<i>15,000</i>
Troškovi reprezentacije	2,200	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Troškovi obroka za radnike i učenike	0	0	0	0	0	3,520	3,520	0	0	0	0	0
<i>Troškovi reprezentacije</i>	<i>2,200</i>	<i>1,800</i>	<i>1,800</i>	<i>1,800</i>	<i>1,800</i>	<i>5,320</i>	<i>5,320</i>	<i>1,800</i>	<i>1,800</i>	<i>1,800</i>	<i>1,800</i>	<i>1,800</i>
Troškovi premije osiguranja	31,794	31,794	31,794	31,794	31,794	31,794	31,794	31,794	31,794	31,794	31,794	31,794
<i>Troškovi premije osiguranja</i>	<i>31,794</i>	<i>31,794</i>	<i>31,794</i>	<i>31,794</i>	<i>31,794</i>	<i>31,794</i>	<i>31,794</i>	<i>31,794</i>	<i>31,794</i>	<i>31,794</i>	<i>31,794</i>	<i>31,794</i>
Troškovi priv. komorama na zarade	7,114	6,051	6,648	6,450	6,670	6,738	6,376	6,906	6,641	6,376	6,544	6,738
<i>Troškovi članarina</i>	<i>7,114</i>	<i>6,051</i>	<i>6,648</i>	<i>6,450</i>	<i>6,670</i>	<i>6,738</i>	<i>6,376</i>	<i>6,906</i>	<i>6,641</i>	<i>6,376</i>	<i>6,544</i>	<i>6,738</i>
Porez na imovinu	0	0	146,546	0	0	146,546	0	0	146,546	0	0	146,546
Troškovi korišćenja gradskog zemljišta	14,439	14,439	14,439	14,439	14,439	14,439	14,439	14,439	14,439	14,439	14,439	14,439
<i>Troškovi poreza</i>	<i>14,439</i>	<i>14,439</i>	<i>160,985</i>	<i>14,439</i>	<i>14,439</i>	<i>160,985</i>	<i>14,439</i>	<i>14,439</i>	<i>160,985</i>	<i>14,439</i>	<i>14,439</i>	<i>160,985</i>
Troškovi animatora	150,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostali vabredni rashodi	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500
<i>Ostali nematerijalni troškovi</i>	<i>169,500</i>	<i>19,500</i>	<i>19,500</i>	<i>19,500</i>	<i>19,500</i>	<i>19,500</i>	<i>19,500</i>	<i>19,500</i>	<i>19,500</i>	<i>19,500</i>	<i>19,500</i>	<i>19,500</i>
Nematerijalni troškovi	240,047	73,584	220,727	83,983	74,203	309,837	312,429	79,439	220,720	73,909	80,077	235,817

UKUPNI (primarni) TROŠKOVI:	7,079,865	5,398,460	6,153,945	6,432,729	5,299,007	4,614,044	4,572,423	4,394,007	4,671,288	4,824,577	5,304,017	5,660,619
REZULTAT (NEPOSREDAN)	3,316,937	-2,842,107	-2,960,026	-647,551	4,158,799	5,572,462	10,032,146	9,469,173	3,423,059	2,600,045	-2,472,774	-3,071,868
C/ ZAJEDNIČKI TROŠKOVI												
MT Uprava	85,324	91,031	89,781	81,499	73,970	76,155	81,554	74,213	77,456	80,004	94,275	95,049
MT Marketing i prodaja	130,867	150,033	157,373	160,213	108,962	128,576	118,158	129,177	162,628	129,522	175,624	183,264
MT Agencija Beograd	53,229	34,912	38,616	52,344	25,318	23,133	39,976	23,142	26,149	44,009	40,146	35,302
MT Finansije i računovodstvo	116,082	114,993	123,601	106,056	94,453	99,759	87,447	91,015	95,667	93,846	117,725	120,975
MT Ljudski resursi	111,803	111,375	121,060	105,937	104,596	104,735	110,411	119,277	113,611	107,021	117,168	117,476
MT Tehnička služba	325,053	313,516	191,385	170,801	139,697	157,948	155,347	163,750	166,063	173,106	184,903	186,694
MT Informacione tehnologije	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MT Služba nabavke sa mesarom	177,219	217,805	169,011	123,209	78,071	73,847	55,762	57,302	89,501	95,457	176,502	206,155
MT Zajednički troškovi Preduzeća	241,503	258,057	271,280	235,784	222,061	219,912	213,910	199,432	228,704	216,329	276,909	265,004
MT Vešeraj	1,109,653	652,645	694,405	846,251	1,052,882	1,085,827	1,233,328	1,259,854	999,266	1,065,801	763,524	665,865
MT Zajednički troškovi Hotela	419,129	373,420	138,632	121,291	112,302	141,915	170,387	128,940	133,230	144,083	341,837	333,736
Preuzeti / preneti zajednički troškovi:	2,769,864	2,317,786	1,995,144	2,003,385	2,012,313	2,111,807	2,266,280	2,246,101	2,092,277	2,149,177	2,288,613	2,209,519
D/ UKUPNI TROŠKOVI (sa sekundarnim):	9,849,729	7,716,246	8,149,088	8,436,114	7,311,320	6,725,851	6,838,703	6,640,109	6,763,565	6,973,754	7,592,630	7,870,138
REZULTAT POSLOVANJA (A-D)	547,073	-5,159,893	-4,955,169	-2,650,936	2,146,486	3,460,655	7,765,866	7,223,072	1,330,783	450,868	-4,761,387	-5,281,386

Tabela br.8

Analiza ostvarenje- plan budžeta (za 2010-2011) PPC Smeštaj

Vrste prihoda i rashoda	Ost 2010	Strukt - %	Plan 2011	Strukt - %	Index
<u>A/ PRIHODI</u>					
Prihod od smeštaja	72,559,715	103.94%	89,667,257	98.55%	123.58%
Prihod od usluga telefona	114,211	0.16%	147,504	0.16%	129.15%
Prihod od usluga od ostalog	0	0.00%	111,188	0.12%	0.00%
Prihod od loma	0	0.00%	24,356	0.03%	0.00%
Realizacija od prijave gostiju	314,696	0.45%	315,731	0.35%	100.33%
Zbornik radova	98,000	0.14%	0	0.00%	0.00%
Ostala realizacija - kirija	18,645	0.03%	0	0.00%	0.00%
Prihod od masaže	79,746	0.11%	97,426	0.11%	122.17%
Prihod od internet igraonice	203,390	0.29%	205,757	0.23%	101.16%
Prihod od frizerskih usluga	36,229	0.05%	0	0.00%	0.00%
Prihod od usluga fotelja za masaže	58,555	0.08%	56,832	0.06%	97.06%
Prihod od (usluga) pića	0	0.00%	324,752	0.36%	0.00%
Prihod od (usluga) hrane	0	0.00%	32,475	0.04%	0.00%
<i>Dati popusti za usluge</i>	-3,256,587	-4.67%	0	0.00%	0.00%
<i>Gratis</i>	-418,859	-0.60%	0	0.00%	0.00%
Prihod prodaje roba i usluga - doma	69,807,741	100.00%	90,983,277	100.00%	130.33%
UKUPNI PRIHODI:	69,807,741	100.00%	90,983,277	100.00%	130.33%
<u>B/ TROŠKOVI</u>					
Troškovi otpisa alata i inventara	1,005,144	2.26%	905,000	1.41%	90.04%
Troškovi pića	77,496	0.17%	81,188	0.13%	104.76%
Troškovi hrane	9,675	0.02%	9,279	0.01%	95.90%
<i>Troškovi materijala</i>	<i>1,092,315</i>	<i>2.46%</i>	<i>995,467</i>	<i>1.55%</i>	<i>91.13%</i>
Troškovi kancelarijskog materijala	410,843	0.92%	405,500	0.63%	98.70%
Troškovi potrošnog materijala	1,254,973	2.82%	1,158,100	1.80%	92.28%
Troškovi tehničkog materijala	3,062,628	6.89%	3,062,500	4.76%	100.00%
Troškovi ogreva	8,306,684	18.68%	8,643,985	13.42%	104.06%
<i>Troškovi ostalog materijala</i>	<i>13,035,127</i>	<i>29.31%</i>	<i>13,270,085</i>	<i>20.60%</i>	<i>101.80%</i>
Troškovi goriva i maziva	7,240	0.02%	0	0.00%	0.00%
Troškovi električne energije	0	0.00%	3,993,407	6.20%	0.00%
<i>Troškovi goriva i energije</i>	<i>7,240</i>	<i>0.02%</i>	<i>3,993,407</i>	<i>6.20%</i>	<i>55154.79%</i>
Materijalni troškovi	14,134,683	31.78%	18,258,959	28.35%	129.18%
Troškovi bruto zarada	14,738,775	33.14%	15,850,588	24.61%	107.54%
<i>Troškovi bruto zarada</i>	<i>14,738,775</i>	<i>33.14%</i>	<i>15,850,588</i>	<i>24.61%</i>	<i>107.54%</i>
Troškovi doprinosa na teret poslodavca	2,642,913	5.94%	2,853,106	4.43%	107.95%
<i>Troškovi poreza i dopr.na teret poslodavca</i>	<i>2,642,913</i>	<i>5.94%</i>	<i>2,853,106</i>	<i>4.43%</i>	<i>107.95%</i>
Troškovi omalbinskih i stud. Zadruga	0	0.00%	365,800	0.57%	0.00%
<i>Troškovi ugovora o priv i povr poslovanja</i>	<i>0</i>	<i>0.00%</i>	<i>365,800</i>	<i>0.57%</i>	<i>0.00%</i>
Troškovi jubilarnih nagrada	23,564	0.05%	10,000	0.02%	42.44%
Naknada za prevoz sa rada i na rad	0	0.00%	576,000	0.89%	0.00%
Otpremnine za tehnološke viškove	753,668	1.69%	392,960	0.61%	52.14%
<i>Ostali lični rashodi</i>	<i>777,231</i>	<i>1.75%</i>	<i>978,960</i>	<i>1.52%</i>	<i>125.95%</i>
Bruto zarade i naknade	18,176,599	40.87%	20,048,453	31.13%	110.30%

Troškovi transportnih usluga u zemlji	44,320	0.10%	72,500	0.11%	163.58%
Troškovi prevoza - ostalo	133,387	0.30%	0	0.00%	0.00%
Poštanski troškovi	365,744	0.82%	131,040	0.20%	35.83%
<i>Troškovi transportnih usluga</i>	<i>543,451</i>	<i>1.22%</i>	<i>203,540</i>	<i>0.32%</i>	<i>37.45%</i>
Troškovi usluga održavanja od str.pr.lic	918,331	2.06%	855,800	1.33%	93.19%
<i>Troškovi usluga održavanja</i>	<i>918,331</i>	<i>2.06%</i>	<i>855,800</i>	<i>1.33%</i>	<i>93.19%</i>
Troškovi vode i iznošenja smeća	3,519,521	7.91%	4,541,580	7.05%	129.04%
Troškovi registracije vozila	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
Troškovi RTS pretplate	124,934	0.28%	120,000	0.19%	96.05%
Troškovi autorskih dela - Sokoj	117,818	0.26%	129,600	0.20%	110.00%
Troškovi protivpožarne zaštite	10,146	0.02%	24,000	0.04%	236.56%
Troškovi usluga drugih objekata	5,871,849	13.20%	3,897,500	6.05%	66.38%
Troškovi organizovanja svečanih večera	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
<i>Troškovi ostalih usluga</i>	<i>9,644,268</i>	<i>21.69%</i>	<i>8,712,680</i>	<i>13.53%</i>	<i>90.34%</i>
Troškovi proizvodnih usluga	11,106,049	24.97%	9,772,020	15.17%	87.99%
Troškovi amortizacije osnovnih sredstava	0	0.00%	14,320,776	22.24%	0.00%
Troškovi amortizacije	0	0.00%	14,320,776	22.24%	0.00%
Troškovi stručne literature	6,218	0.01%	11,000	0.02%	176.90%
Troškovi održavanja sportskih susreta	123,273	0.28%	130,500	0.20%	105.86%
Troškovi izrade programa	193,887	0.44%	185,000	0.29%	95.42%
Troškovi muzike	45,432	0.10%	45,000	0.07%	99.05%
<i>Troškovi neproizvodnih usluga</i>	<i>368,810</i>	<i>0.83%</i>	<i>371,500</i>	<i>0.58%</i>	<i>100.73%</i>
Troškovi reprezentacije	21,645	0.05%	22,000	0.03%	101.64%
Troškovi obroka za radnike i učenike (p	0	0.00%	7,040	0.01%	0.00%
<i>Troškovi reprezentacije</i>	<i>21,645</i>	<i>0.05%</i>	<i>29,040</i>	<i>0.05%</i>	<i>134.17%</i>
Troškovi premije osiguranja	0	0.00%	381,528	0.59%	0.00%
<i>Troškovi premije osiguranja</i>	<i>0</i>	<i>0.00%</i>	<i>381,528</i>	<i>0.59%</i>	<i>0.00%</i>
Troškovi priv.komorama na zarade	75,499	0.17%	79,253	0.12%	104.97%
<i>Troškovi članarina</i>	<i>75,499</i>	<i>0.17%</i>	<i>79,253</i>	<i>0.12%</i>	<i>104.97%</i>
Porez na imovinu	0	0.00%	586,184	0.91%	0.00%
Troškovi korišćenja gradskog zemljišta	0	0.00%	173,268	0.27%	0.00%
<i>Troškovi poreza</i>	<i>0</i>	<i>0.00%</i>	<i>759,452</i>	<i>1.18%</i>	<i>0.00%</i>
Troškovi animatora	123,098	0.28%	150,000	0.23%	121.85%
Ostali vabredni rashodi	426,841	0.96%	234,000	0.36%	54.82%
<i>Ostali nematerijalni troškovi</i>	<i>591,084</i>	<i>1.33%</i>	<i>384,000</i>	<i>0.60%</i>	<i>64.97%</i>
Nematerijalni troškovi	1,057,037	2.38%	2,004,773	3.11%	189.66%
UKUPNI (primarni) TROŠKOVI:	44,474,369	100.00%	64,404,981	100.00%	144.81%
REZULTAT (NEPOSREDAN) (A-B)	25,333,372	0.00%	26,578,296	0.00%	104.91%
C/ ZAJEDNICKI TROŠKOVI					
MT Uprava	1,262,047	3.68%	1,000,312	3.78%	79.26%
MT Marketing i prodaja	1,353,263	3.95%	1,734,397	6.55%	128.16%
MT Agencija Beograd	394,539	1.15%	436,276	1.65%	110.58%
MT Finansijse i računovodstvo	1,595,757	4.65%	1,261,616	4.77%	79.06%
MT Ljudski resursi	1,383,216	4.03%	1,344,471	5.08%	97.20%
MT Tehnička služba	3,002,893	8.76%	2,328,264	8.80%	77.53%
MT Informacione tehnologije	214,572	0.63%	0	0.00%	0.00%
MT Služba nabavke sa mesarom	1,032,348	3.01%	1,519,841	5.74%	147.22%
MT Zajednički troškovi preduzeća	3,383,026	9.87%	2,848,884	10.77%	84.21%
MT Vešeraj	10,774,290	31.42%	11,429,302	43.19%	106.08%
MT Zajednički troškovi Hotela	9,891,164	28.85%	2,558,900	9.67%	25.87%
Preuzeti / preneti zajednički troškovi:	34,287,115	100.00%	26,462,265	100.00%	77.18%

D/ UKUPNI TROŠKOVI (sa sekundarnim):	79.354.228	100,79%	90.867.246	99,87%	11.513.018	114,51%
REZULTAT POSLOVANJA (A-D)	-621.084	-0,79%	116.031	0,13%	737.115	-18,68%

Tabela br. 9

OBRACUN TROŠKOVA ZARADA	PLAN - BUDŽET 2011			PLAN - BUDŽET 2011			PLAN - BUDŽET 2011			PLAN - BUDŽET 2011			PLAN - BUDŽET 2011			I-XII 2011
	Opis obračunske kategorije	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun	Jul	August	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar			
7. PC 01 HOTEL - zbirno																
Broj zaposlenih	104	98	98	100	104	107	107	107	107	107	105	102	102			
Prosečna neto plata	34.890	30.850	33.980	33.190	34.194	32.601	31.165	33.776	32.470	32.470	31.409	32.655	32.928			
Bruto zarade	5.040.038	4.199.395	4.625.390	4.610.142	4.939.581	4.845.210	4.631.830	5.019.877	4.825.854	4.825.854	4.580.901	4.626.512	4.665.224	56.609.955		
Doprinos na teret poslodavca	907.207	755.891	832.570	829.826	889.125	872.138	833.729	903.578	868.654	868.654	824.562	832.772	839.740	10.189.792		
Doprinos privrednim komoram	25.200	20.997	23.127	23.051	24.698	24.226	23.159	25.099	24.129	24.129	22.905	23.133	23.326	283.050		
Naknada za prevoz sa rada i n	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	43.200.000		
Broj zaposlenih preko zadnuga	5	2	0	0	0	0	6	6	3	3	0	0	0			
Naknada za rad pojedinačno	21.600	22.000	0	0	0	0	21.000	21.833	20.333	20.333	0	0	0			
Troškovi omladinskih i student	167.400	68.200	0	0	0	0	195.300	203.050	94.550	94.550	0	0	0	728.500		

Tabela br. 10

U tabeli br. 10 predstavljen je plan obračuna troškova zarada za hotel u celini. Ovakav obračun urađjen je za svaki PC i PPC, kao i za MT. U datoj tabeli možemo videti planirani broj zaposlenih po mesecima, zatim prosečnu neto plantu, bruto zarad zaposlenih, doprinose na teret poslodavca i privrednim komorama, kao i naknade za prevoz sa rada i na rad. Pored broja zaposlenih, javljaju nam se i zaposleni preko omladinskih zadruga.

ANALIZA: OSTVARENJE - PLAN BUDŽETA (za 2010 - 2011)

Konto	Vrste prihoda i rashoda	Ost 2010	Strukt - %	Plan 2011	Strukt - %	Razlika	Index
	A/ PRIHODI						
61205	Prihod od prodaje hleba i peciva	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
61206	Prihod od prodaje pekarskih proizvoda	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
61210	Prihod od smeštaja	81.453.997	32,89%	89.667.257	34,10%	8.213.260	110,08%
61211	Prihod od usluga telefona	115.713	0,05%	147.504	0,06%	31.791	127,47%
61213	Prihod od usluga od ostalog	3.068.922	1,24%	2.696.534	1,03%	-372.388	87,87%
61214	Prihod od loma	23.271	0,01%	93.291	0,04%	70.020	400,89%
61215	Realizacija od prijave gostiju	334.311	0,14%	315.731	0,12%	-18.580	94,44%
61218	Zbornik radova	98.000	0,04%	0	0,00%	-98.000	0,00%
61220	Ostala realizacija - kirija	20.339	0,01%	0	0,00%	-20.339	0,00%
61221	Prihod od korišćenja sale	0	0,00%	286.000	0,11%	286.000	0,00%
61223	Prihod od ski lifta	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
61224	Prihod od masaže	88.220	0,04%	97.426	0,04%	9.206	110,43%
61225	Prihod od faktur.realiz.- Putevi	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
61226	Prihod od internet igraonice	206.356	0,08%	205.757	0,08%	-599	99,71%
61227	Prihod od frizerskih usluga	36.229	0,01%	0	0,00%	-36.229	0,00%
61228	Prihod od usluga fotelja za masaže	58.555	0,02%	56.832	0,02%	-1.723	97,06%
61230	Prihod od interne realizacije - piće	1.936.314	0,78%	0	0,00%	-1.936.314	0,00%
61240	Prihod od interne realizacije - hrana	125.080	0,05%	0	0,00%	-125.080	0,00%
61250	Prihod od (usluga) pića	15.928.471	6,43%	22.925.258	8,72%	6.996.787	143,93%
61251	Prihod od (usluga) pića - pansioni	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
61260	Prihod od (usluga) hrane	134.658.759	54,38%	15.514.640	5,90%	-119.144.119	11,52%
61261	Prihod od (usluga) hrane - pansioni	0	0,00%	130.739.514	49,72%	130.739.514	0,00%
61271	Prihod od neiskor. a napl.sveč.večera	1.305	0,00%	62.784	0,02%	61.479	4811,03%
61280	<i>Dati popusti za usluge</i>	-8.123.818	-3,28%	0	0,00%	8.123.818	0,00%
61282	<i>Gratis</i>	-1.071.123	-0,43%	0	0,00%	1.071.123	0,00%
61	Prihod prodaje roba i usluga - doma	228.958.901	92,46%	262.808.526	99,95%	33.849.625	114,78%
62100	Prihod od aktiv.usluga za sopstv.potre	1.221.962	0,49%	1.680	0,00%	-1.220.282	0,14%
62110	Prihod od upotrebe proiz i usluga	11.502.771	4,65%	0	0,00%	-11.502.771	0,00%
62	Prihod od aktiviranja učinaka za sop	12.724.733	5,14%	1.680	0,00%	-12.723.053	0,01%
65000	Prihod od zakupnina	940.768	0,38%	124.800	0,05%	-815.968	13,27%
65911	Ostali vanredni prihodi	55.126	0,02%	0	0,00%	-55.126	0,00%
65	Drugi poslovni prihodi	995.894	0,40%	124.800	0,05%	-871.094	12,53%
66260	Prihod od kamata	366.268	0,15%	0	0,00%	-366.268	0,00%
66320	Pozitivne kursne razlike	1.530.338	0,62%	0	0,00%	-1.530.338	0,00%
66990	Ostali finansijski prihodi	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
66	Finansijski prihodi	1.896.606	0,77%	0	0,00%	-1.896.606	0,00%

67001	Dobici od prodaje nekretnina	16.956	0,01%	0	0,00%	-16.956	0,00%
67490	Ostali viskovi koji se utvrde popisom	10.000	0,00%	0	0,00%	-10.000	0,00%
67520	Naplaćena otpisana potraživanja	1.769.192	0,71%	0	0,00%	-1.769.192	0,00%
67600	Pozitivni efekti ugov. zast. od rizika	207.965	0,08%	0	0,00%	-207.965	0,00%
67720	Prihodi od otpisa obaveza	88.400	0,04%	0	0,00%	-88.400	0,00%
67790	Prih. po osnovu otpisa ost. obaveza	170.990	0,07%	0	0,00%	-170.990	0,00%
67840	Prihod ukul. rez. za otprem. u penz.	119.047	0,05%	0	0,00%	-119.047	0,00%
67930	Prihodi po osnovu primljenih rabata	204.904	0,08%	0	0,00%	-204.904	0,00%
67950	Prihodi od bespovr. primlj. nov. sreds.	200.000	0,08%	0	0,00%	-200.000	0,00%
67990	Ostali nepomenuti prihodi	263.504	0,11%	0	0,00%	-263.504	0,00%
67	Ostali prihodi	3.050.958	1,23%	0	0,00%	-3.050.958	0,00%
UKUPNI PRIHODI:		247.627.092	100,00%	262.935.006	100,00%	15.307.914	106,18%
<u>BI TROŠKOVI</u>							
51130	Troškovi kala	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
51150	Troškovi otpisa alata i inventara	8.158.605	5,51%	1.859.000	0,99%	-6.299.605	22,79%
51160	Troškovi pića	4.139.643	2,80%	5.528.806	2,94%	1.389.163	133,56%
51170	Troškovi hrane	30.965.655	20,93%	43.620.691	23,23%	12.655.036	140,87%
51171	Troškovi pekarskih proizvoda	4.741.203	3,20%	0	0,00%	-4.741.203	0,00%
511	Troškovi materijala	48.005.106	32,45%	51.008.497	27,16%	3.003.391	106,26%
51200	Troškovi kancelarijskog materijala	501.487	0,34%	507.500	0,27%	6.013	101,20%
51201	Troškovi potrošnog materijala	4.328.380	2,93%	4.213.980	2,24%	-114.400	97,36%
51202	Troškovi tehničkog materijala	4.630.938	3,13%	5.038.120	2,68%	407.182	108,79%
51220	Troškovi ogreva	10.787.966	7,29%	10.993.806	5,85%	205.840	101,91%
512	Troškovi ostalog materijala	20.248.771	13,69%	20.753.406	11,05%	504.635	102,49%
51300	Troškovi goriva i maziva	6.637	0,00%	0	0,00%	-6.637	0,00%
51305	Troškovi nafte za vešeraj	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
51330	Troškovi električne energije	0	0,00%	7.849.740	4,18%	7.849.740	0,00%
51390	Troškovi grejanja	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
513	Troškovi goriva i energije	6.637	0,00%	7.849.740	4,18%	7.843.103	118272,41%
51	Materijalni troškovi	68.260.514	46,14%	79.611.643	42,40%	11.351.129	116,63%
52000	Troškovi bruto zarada	49.437.298	33,42%	53.684.934	28,59%	4.247.636	108,59%
520	Troškovi bruto zarada	49.437.298	33,42%	53.684.934	28,59%	4.247.636	108,59%
52100	Troškovi doprinosa na teret poslodavca	8.996.847	6,08%	9.663.288	5,15%	666.441	107,41%
521	Troškovi poreza i dopr. na teret poslodavca	8.996.847	6,08%	9.663.288	5,15%	666.441	107,41%
52200	Troškovi naknada po ugovoru o delu	17.680	0,01%	0	0,00%	-17.680	0,00%
522	Troškovi ugovora o delu	17.680	0,01%	0	0,00%	-17.680	0,00%
52400	Troškovi omalinskih i stud. Zadruga	205.309	0,14%	728.500	0,39%	523.191	354,83%
52410	Troškovi nak. po ugov. o privr. i povren.	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
524	Troškovi ugovora o priv. i povr. poslovin.	205.309	0,14%	728.500	0,39%	523.191	354,83%
52901	Troškovi otpremnine u penziju	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
52903	Troškovi jubilarnih nagrada	189.490	0,13%	10.000	0,01%	-179.490	5,28%
52904	Troškovi pomoći u slučaju teže bolesti	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
52910	Naknada za prevoz sa rada i na rad	57.728	0,04%	1.656.000	0,88%	1.598.272	2868,63%
52911	Troškovi prevoza po putnom nalogu	1.450	0,00%	0	0,00%	-1.450	0,00%
52912	Troškovi prenoćišta u hotelu	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
52913	Naknada za ishranu na službenom putu	23.820	0,02%	19.200	0,01%	-4.620	80,60%
52914	Troškovi prevoza sopstvenim autom	11.606	0,01%	0	0,00%	-11.606	0,00%
52915	Troškovi deviznih dnevnica	18.596	0,01%	0	0,00%	-18.596	0,00%
52921	Otpremnine za tehnološke viškove	1.336.620	0,90%	392.960	0,21%	-943.660	29,40%
52941	Davanja drugum licima na ime pomoći	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
52990		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
529	Ostali lični rashodi	1.639.310	1,11%	2.078.160	1,11%	438.850	126,77%
52	Bruto zarade i naknade	60.296.444	40,75%	66.154.882	35,23%	5.858.438	109,72%

53100	Troškovi transportnih usluga u zemlji	77.770	0,05%	72.500	0,04%	-5.270	93,22%
53110	Troškovi prevoza - ostalo	122.271	0,08%	0	0,00%	-122.271	0,00%
53150	Pošanski troškovi	423.514	0,29%	213.480	0,11%	-210.034	50,41%
531	Troškovi transportnih usluga	623.555	0,42%	285.980	0,15%	-337.575	45,86%
53200	Troškovi usluga održavanja od str.pr.	1.723.881	1,17%	1.601.000	0,85%	-122.881	92,87%
532	Troškovi usluga održavanja	1.723.881	1,17%	1.601.000	0,85%	-122.881	92,87%
53300	Troškovi zakupnina poslovnog prostora	15.337	0,01%	0	0,00%	-15.337	0,00%
533	Troškovi zakupnina	15.337	0,01%	0	0,00%	-15.337	0,00%
53401	Troškovi sajmovi, berzi i poslovnih dru	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
534	Troškovi sajmovi	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
53500	Troškovi reklame u zemlji	8.305	0,01%	0	0,00%	-8.305	0,00%
53560	Troškovi sponzorstva	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
53590	Troškovi reklamnih panoa	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
535	Troškovi reklame i propagande	8.305	0,01%	0	0,00%	-8.305	0,00%
53920	Troškovi vode i iznošenja smeća	3.555.732	2,40%	5.570.455	2,97%	2.014.723	156,66%
53931	Troškovi registracije vozila	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
53960	Troškovi RTS pretplate	174.223	0,12%	168.000	0,09%	-6.223	96,43%
53970	Troškovi autorskih dela - Sokoj	186.977	0,13%	209.600	0,11%	22.623	112,10%
53980	Troškovi protivpožarne zaštite	14.027	0,01%	34.000	0,02%	19.973	242,39%
53990	Troškovi usluga drugih objekata	6.660.396	4,50%	8.732.300	4,65%	2.071.904	131,11%
53992	Troškovi organizovanja svećanih večer	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
539	Troškovi ostalih usluga	10.591.355	7,16%	14.714.355	7,84%	4.123.000	138,93%
53	Troškovi proizvodnih usluga	12.962.433	8,76%	16.601.335	8,84%	3.638.902	128,07%
54010	Troškovi amortizacije osnovnih sredsta	6.358	0,00%	17.556.324	9,35%	17.549.966	276129,66%
54	Troškovi amortizacije	6.358	0,00%	17.556.324	9,35%	17.549.966	276129,66%
55000	Troškovi revizije	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
55001	Troškovi neproizvodnih usluga	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
55010	Troškovi advokatskih usluga	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
55030	Troškovi zdravstvenih usluga	322.587	0,22%	321.600	0,17%	-987	99,69%
55050	Troškovi stručne literature	5.700	0,00%	11.000	0,01%	5.300	192,98%
55051	Troškovi održavanja sportskih susreta	113.000	0,08%	130.500	0,07%	17.500	115,49%
55052	Troškovi obelodanjivanja finan.izveštaj	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
55070	Troškovi izrade programa	399.348	0,27%	251.000	0,13%	-148.348	62,85%
55080	Troškovi deratizacije	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
55091	Troškovi muzike	4.429.393	2,99%	4.560.000	2,43%	130.607	102,95%
55093	Troškovi brokerskih usluga	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
550	Troškovi neproizvodnih usluga	5.270.028	3,56%	5.274.100	2,81%	4.072	100,08%
55100	Troškovi reprezentacije	19.829	0,01%	22.000	0,01%	2.171	110,95%
55190	Troškovi obroka za radnike i učenike (g	0	0,00%	7.040	0,00%	7.040	0,00%
551	Troškovi reprezentacije	19.829	0,01%	29.040	0,02%	9.211	146,45%
55200	Troškovi premije osiguranja	0	0,00%	629.316	0,34%	629.316	0,00%
552	Troškovi premije osiguranja	0	0,00%	629.316	0,34%	629.316	0,00%
55320	Troškovi bankarskih usluga	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
55321	Troškovi platnog prometa - viza kartice	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
553	Troškovi platnog prometa	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
55400	Troškovi priv.komorama na zarade	257.686	0,17%	268.425	0,14%	10.739	104,17%
55490	Ostale članarine poslovnim i drugim ud	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
554	Troškovi članarina	257.686	0,17%	268.425	0,14%	10.739	104,17%
55500	Porez na imovinu	0	0,00%	779.520	0,42%	779.520	0,00%
55540	Troškovi korišćenja gradskog zemljišta	0	0,00%	230.412	0,12%	230.412	0,00%
55590	Ostali porezi koji terete troškove	38.310	0,03%	0	0,00%	-38.310	0,00%
555	Troškovi poreza	38.310	0,03%	1.009.932	0,54%	971.622	2636,21%
55910	Troškovi sudskih i administrativnih taks	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
55912	Troškovi komunalnih taksi	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
55920	Troškovi animatora	112.840	0,08%	150.000	0,08%	37.160	132,93%
55991	Ostali vabredni rashodi	640.291	0,43%	442.800	0,24%	-197.491	69,16%
55993	Troškovi obezbeđenja objekata	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
55994	Troškovi carinskog postupka	37.717	0,03%	0	0,00%	-37.717	0,00%
55995	Kotizacija seminara	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
559	Ostali nematerijalni troškovi	790.848	0,53%	592.800	0,32%	-198.048	74,96%
55	Nematerijalni troškovi	6.376.701	4,31%	7.803.613	4,16%	1.426.912	122,38%

56200	Kamate na kredite Delte banke	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
56260	Zatezne kamate u zemlji	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
562	<i>Rashodi kamata</i>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
56320	Negativne kursne razlike	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
563	<i>Negativne kursne razlike</i>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
56	Finansijski rashodi	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
57000	Gubici po osnovu rashodovanja osn.sr	24.266	0,02%	0	0,00%	-24.266	0,00%
570	<i>Gubici od rashodovanja osnovnih sred</i>	24.266	0,02%	0	0,00%	-24.266	0,00%
57410	Manjkovi nekrtnina, postr i opreme	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
574	<i>Manjkovi osnovnih sredstava</i>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
57700	Rashodi u magacinima	0	0,00%	30.647	0,02%	30.647	0,00%
57701	Rashodi u pomoćnom magacinu	22.158	0,01%	26.362	0,01%	4.204	118,97%
577	<i>Rashodi zaliha materijala i robe</i>	22.158	0,01%	57.009	0,03%	34.851	257,28%
57900	Troškovi sporova	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
57920	Kamate za privredne prestupe i prekrš	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
57960	Troškovi donatorstva FK Jedinstvo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
57990	Ostali nepomenutu rashodi	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
579	<i>Ostali nepomanuti rashodi</i>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
57	Ostali rashodi	46.424	0,03%	57.009	0,03%	10.585	122,80%
58500	Obezvređenje potraživanja	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
58	Rashodi obezvređenja imovine	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
UKUPNI (primarni) TROŠKOVI:		147.948.874	100,00%	187.784.805	100,00%	39.835.931	126,93%
BUDŽET MARKETINGA		0	0,00%	4.852.450	2,58%	4.852.450	0,00%
UKUPNI TROŠKOVI:		147.948.874	59,75%	192.637.255	73,26%	44.688.381	130,21%
REZULTAT (NEPOSREDAN) (A-B)		99.678.218	40,25%	70.297.751	26,74%	-29.380.467	70,52%
C/ ZAJEDNIČKI TROŠKOVI							
MT 311	MT Uprava	3.918.105	4,40%	2.934.124	5,14%	-983.981	74,89%
MT 312	MT Marketing i prodaja	4.540.436	5,10%	5.031.789	8,81%	491.353	110,82%
MT 313	MT Agencija Beograd	1.333.585	1,50%	1.268.120	2,22%	-65.465	95,09%
MT 314	MT Finansijse i računovodstvo	5.182.147	5,82%	3.671.685	6,43%	-1.510.463	70,85%
MT 315	MT Ljudski resursi	4.632.672	5,20%	4.177.800	7,31%	-454.871	90,18%
MT 316	MT Tehnička služba	4.342.526	4,88%	3.828.495	6,70%	-514.031	88,16%
MT 317	MT Informacione tehnologije	411.993	0,46%	0	0,00%	-411.993	0,00%
MT 318	MT Služba nabavke sa mesarom	5.629.742	6,32%	5.838.186	10,22%	208.444	103,70%
MT 319	MT Zajednički troškovi preduzeća	11.172.323	12,55%	8.489.652	14,86%	-2.682.671	75,99%
MT 013	MT Vešeraj	14.855.084	16,68%	13.882.421	24,30%	-972.662	93,45%
MT 017	MT Zajednički troškovi Hotela	33.019.438	37,08%	8.002.126	14,01%	-25.017.313	24,23%
Preuzeti / preneti zajednički troškovi:		89.038.050	100,00%	57.124.397	100,00%	-31.913.653	64,16%
D/ UKUPNI TROŠKOVI (sa sekundarnim):		236.986.924	95,70%	244.909.202	93,14%	7.922.278	103,34%
REZULTAT POSLOVANJA (A-D)		10.640.168	4,30%	18.025.804	6,86%	7.385.636	169,41%

Tabela br. 11

Predstavljena tabela je uporedna analiza:ostvarenja-plan budžeta (2010-2011), i iz nje možemo zaključiti da je ostvareni rezultat na nivou hotela u 2010.godini bio 10.640.168, dok je planirani za 2011.godinu na nivou hotela 18.025.804. Na osnovu svih bitnih podataka, predvidetli smo rezultat koji je za 7.385.636 dinara tj 69.41% veći u odnosu na rezultat iz predhodne godine.

U ovu tabelu nisu uključeni pekara, svi restorani, kao i menze preduzeća, koji zajedno sa hotelom Palisad, predstavljaju preduzeće.

Za svaki profitni centar, kao i podprofitni centar uradjen je plan prihoda i troškova, kao i plan troškova svakog mesta troška. Svakog meseca rade se izveštaji o poslovanju za taj mesec, i poredjenja sa planiranim vrednostima. Na osnovu uradjenih izveštaja i predstavljanja menadžerima svakog sektora, mogu se uvideti odstupanja na koja će se reagovati konkretnim akcijama.

Proces planiranja poslovanja, treba dodatno da utiče na podizanje ekonomičnosti poslovanja merene odnosom vrednosti prihoda i rashoda, odnosno vrednosti učinaka i troškova. Ekonomično poslovanje obezbedjuje ostvarenje što većeg prihoda uz minimalne rashode. Ljudski resursi su osnovna snaga poslovanja Društva, i glavni činilac i faktor koji utiče na ekonomičnost njegovog poslovanja. Uz to znanje, posvećenost i kreativnost osoblja predstavlja osnovu za zadovoljenje potreba gostiju i klijentele, a istovremeno obezbedjuje i ostvarenje ekonomičnosti i rentabilnog poslovanja.

I dalje se u HTT AD „Palisad“ radi na kvalitetu i zadovoljenju potreba i želja gostiju. Kvalitet u svim aspektima poslovanja, meren smeštajem, komunikacijom, procesom rada, usluge i stvaranja pozitivnog i zdravog okruženja, osnovni je cilj sadašnjeg i budućeg poslovanja HTT AD „Palisad“ Zlatibor.

ZAKLJUČAK

Na osnovu svih izvedenih analiza, možemo zaključiti da se na lokalnom turističkom tržištu relativno visokog potencijala (78-79 hiljada dolazaka i oko 450 hiljada noćenja) i jake konkurencije (oko 12-13 hiljada ležaja plus oko 5 hiljada neregistrovanih), hotel „Palisad“ je solidno tržišno pozicioniran kada se uzme u obzir njegovo učešće u ukupnom registrovanom turističkom prometu Zlatibora sa oko 20%.

Konkurencija je intenzivna u uslužnoj delatnosti i kompanije traže prednosti ispred konkurencije. Globalizacija tržišta i sve zahtevniji kupci, koji za svoj novac traže sve više, doveli su do snažne konkurencije na tržištu, koja je prisilila ponudjače proizvoda i usluga da svoje poslovne sisteme temelje upravo na potrebama kupca, odnosno da njegove zahteve ugrade u svaki segment poslovanja. Sistemska primenu, ovih ideja, omogućila je nova filozofija upravljanja i vođenja poslovnih sistema- Upravljanje potpunim kvalitetom (TQM-Total Quality Management).

Jasno i pravilno definisanom strategijom razvoja HTT AD „Palisad“ može se vratiti na staze ekonomskog prosperiteta.

Za uspešno poslovanje kako svakog privrednog subjekta, tako i HTT AD „Palisad“ neophodno je praćenje prihoda i rashoda, tj procesa poslovanje, da bi se mogli ostvariti određeni poslovni planovi. Permanentno praćenje prihoda i rashoda najbolje se prati putem finansijskog plana poslovanja za poslovnu godinu tj budžeta.

Budžet je reper za poslovanje, u smislu planiranih vrednosti,a ima i kontrolnu ulogu u poslovanju.

Putem budžeta porede se planirane vrednosti sa ostvarenim u poslovanju. Na taj način lakše se donose poslovne odluke, pruzimaju korektivne mere u slučaju odstupanja i planira poslovanje za naredni poslovni period.

HTT AD „Palisad“ sa željom da posluje u korak sa zahtevima tržišta i ostvaruje pozitivne poslovne rezultate, uzima u obzir kompleksne zahteve savremenom poslovanja i nezaobilaznu organizacionu, upravljačku i kontrolnu ulogu budžeta.

Ne planirati znači planirati neuspeh.

LITERATURA:

1. Atrill P, Financial Management for Decision Markers, Pearson Education- FT Prentice Hall, Harlow, England 2006
2. Andrew W. P. Damittio J.W., Schmidgall R.S., Financial Management for the Hospitality Industry, Pearson Education, New Jersey, 2007
3. Biznis plan HTT AD Palisad, Institut za tržišna istraživanja, Beograd decembar 2003
4. Charles T. Horngren, Stikant M. Datar and George Foster, Cost Accounting a managerial Emphasis, by Pearson Education, 2006
5. Centar za upravljanje projektima, Savremeno upravljanje projektima, Beograd 2005
6. Ces Mecon, Projekat razvoja ski-centra "Tornik", Beograd, 2006
7. Cullen, P. Economics for Hospitality Management. London: Thompson Business Press, 1997
8. Čerović, S. Strategijski menadžment u turizmu. Beograd: Univerzitet Singidunum- Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, 2009
9. M.P. Čuričić, M.N. Čuka, V.N. Kecman, Kvalitet u uslužnim delatnostima, Užice 1995
10. Dr. Dragan Nikolić, Ekonomika preduzeća u hotelijerstvu, Visoka hotelijerska škola, Beograd 2007
11. Dr. Dragan Nikolić, Poslovne finansije u hotelijerstvu, Visoka hotelijerska škola Beograd, 2007
12. Dr. Dragan Nikolić, Troškovi i poslovna politika u turizmu, autorovo izdanje, Valjevo 2005
13. Đenić, M., Zlatiborska panorama, Užice, 1972
14. G. Petković, S. Lovreta, J. Končar, Kanali marketinga, CID Ekonomski fakultet, Beograd 2005
15. Grupa autora, Hotelsko poslovanje, Edukacija zaposlenih u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007
16. Dr. Gizela Šušnjar, Nauka o radu i organizaciji, Univerzitet Novi sad, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica 1995
17. Holloway, J.C: The Business of Tourism. Harlow: Pearson-Prentice Hall, 2006
18. HORWATH & HORWATH, Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj, Zagreb 2006
19. HTT AD „Palisad“, Bilans uspeha 01.01.2008.- 31.06.200.god., jul 2008
20. Institut za tržišna istraživanja „Biznis plan HTT AD Palisad“, Beograd decembar 2003
21. Izveštaj o reviziji finansijskih izveštaja za 2005.god. HTT AD Palisad, Preduzeće za reviziju "Revizija Plus-Pro", Beograd, 2006
22. Izveštaj o reviziji finansijskih izveštaja za 2006.god. HTT AD Palisad, Preduzeće za reviziju "Revizija Plus-Pro", Beograd, 2007
23. Janićijević N. Upravljanje organizacionim promenama, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2007
24. Kotler, Ph. I K. Keller. Marketing menadžment (prevod). Beograd: Data satus, 2006
25. Kotler, Ph., J. Bowen, i J. Makens. Marketing for Hospitality i Tourism. New Jersey: Pearson-prentice Hall, 2006
26. Dr. Krunoslav Čačić, Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd 2007

27. Dr.Krunoslav Čačić, Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010
28. Lundberg, D., M. Stavenga, i M. Krishnamoorthy. Tourism Economics. New York:John Wiley i Sons Inc., 1995
29. Dr.Nikola Stevanović, Dr.Dejan Malinić,Dr.Vlade Milićević, Upravljačko računovodstvo,Ekonomski fakultet Beograd, Beograd 2006
30. MEDJUNARODNI INSTITUT ZA TURIZAM, Program inventarizacije turističkih smještajnih kapaciteta i procjena turističkog prometa za Crnu Goru za 2005. Godinu, Ljubljana 2005
31. Medlik, S., i H. Ingram. Hotelsko poslovanje (prevod). Zagreb:Golden Marketing, 2002
32. Michaeler & Partners,Feasibility study-Hotel „Palisad“,maj 2007
33. Dr.Miroslav Nikolić,Personalni menadžment hotelijerstva, Visoka hotelijerska škola, Beograd 2004
34. PRIDEAUX, B., MOSCARO, g., I LAWS, E., Managing Tourism and Cambridge, MA, USA, 2006
35. Powers, T. Marketing Hospitatlity. New York: John Wiley i Sons, 1990
36. Poslovno finansijski plan za 2011.godinu, HTT AD Palisad, Zlatibor
37. R.Ršumović, M. Milojević, M. Lazarević, Zlatibor-geografska studija, Srpska akademija nauka i umetnosti, Beograd 1991
38. Ratković R., Hotelski menadžment (hrestomatija), Fakultet za trgovinu, turizam i hotelijerstvo, Bar, 2006
39. Stanišić, m., i D. Nikolić. Kontrola i revizija hotelskog poslovanja. Beograd: Univerzitet Singidunum – Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, 2007
40. Dr.Slobodan Unković,Dr.Bojan Zečević,Ekonomika turizma, Ekonomski fakltet, Beograd 2009
41. Dr.M.Stanišić,Dr.Dragan Nikolić,Kontrola i revizija hotelskog poslovanja,Beograd 2007
42. Dr.Slobodan Unković,Dr.Ognjen Bakić,Dr.Krunoslav Čačić,Savremena kretanja na turističkom tržištu, Beograd,2002
43. K.V.Tilburg,PUM consulting organization,Zlatibor 2005
44. Dr.sc.Zdenko Cerović,Hotelski menadžment,Opatija 2003
45. Zimmerman L.J., Accounting for Decision Making and Control, Mc Gray, Hill/Irving, New York, 2006
46. William Boyes, The new managerial economics, by Houghton Mifflin Company, Boston 2004
47. [http:// www.Zlatibor.co.yu](http://www.Zlatibor.co.yu)
48. [http:// www.Zlatibor.com](http://www.Zlatibor.com)
49. <http://www.serbia-tourism.org>