



UNIVERZITET SINGIDUNUM

**DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU
SARADNJU**

MASTER RAD

**KOMPARATIVNA ANALIZA EKONOMSKO FINANSIJSKIH
POKAZATELJA NA PRIMERU HOTELA SA 4******

Mentor:

Prof. dr Slobodan Čerović

Student:

Dušan Borovčanin 405011/2014

Beograd, 2015. godine

Mojoj majci Svetlani
divnoj majci i plemenitoj ženi
Za njenu neizmernu ljubav

SADRŽAJ

Uvod	6
Problem istraživanja	6
Predmet istraživanja	7
Cilj istraživanja.....	7
Ograničenja istraživanja	7
Polazne hipoteze.....	8
• <i>Generalna hipoteza:</i>	8
• <i>Posebna hipoteza:</i>	8
Metodologija istraživanja	8
Značaj i aktuelnost istraživanja	9
Struktura rada	9
I DEO	10
1. Teorijske osnove ekonomsko finansijske analize.....	11
1.1 Finansijski izveštaji	14
1.1.1 Bilans stanja	16
1.1.2 Bilans uspeha.....	20
1.1.3 Izveštaj o tokovima gotovine.....	22
1.1.4 Izveštaj o promenama na kapitalu	23
1.1.5 Napomene.....	24
1.2 Ekonomski pokazatelji	25
1.2.1 Produktivnost.....	25
1.2.2 Ekonomičnost.....	30
1.2.3 Rentabilnost.....	32
1.3 Finansijski pokazatelji.....	35
1.3.1 Pokazatelji likvidnosti	37
1.3.2 Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti.....	38
1.3.3 Pokazatelji finansijske strukture.....	42
1.3.4 Pokazatelji rentabilnosti	43
1.3.5 Pokazatelji tržišne vrednosti.....	45
II DEO.....	47
2. Uticaj informacionih tehnologija na ekonomsko finansijske pokazatelje	48
1.1 Planiranje resursa preduzeća (Enterprise resource planing-ERP)	48

1.2	Upravljanje odnosa sa klijentima (Customer relationship management – CRM)	50
1.3	Globalni distributivni sistemi i Centralni rezervacioni sistemi (GDS i CRS)	52
1.4	Sistem za upravljanje imovinom (Property Management System - PMS)	54
1.4.1	Finansije i računovodstvo u PMS sistemu	56
1.5	Geografski informacioni sistem (GIS)	58
III	DEO	62
3.	Turističko tržište	63
3.1	Turističko tržište Srbije	63
3.2	Turističko tržište Grada Beograda	68
IV	DEO	72
4.	Analiza finansijskih rezultata hotela sa 4* u Beogradu	73
4.1	Hotel Holiday Inn Beograd	73
4.1.1	Finansijska analiza hotela Holiday Inn Beograd	76
4.1.1.1	Pokazatelji likvidnost	76
4.1.1.2	Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti	77
4.1.1.3	Pokazatelji finansijske strukture	79
4.1.1.4	Pokazatelji rentabilnosti	80
4.2	Finansijska analiza hotela Hotela Falkensteiner Beograd	82
4.2.1	Pokazatelji likvidnosti	83
4.2.2	Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti upravljanja	84
4.2.3	Pokazatelji finansijske strukture	86
4.2.4	Pokazatelji rentabilosti	87
4.3	Finansijska analiza IN Hotela	87
4.3.1	Pokazatelji likvidnosti:	87
4.3.2	Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti upravljanja:	88
4.3.3	Pokazatelji finansijske strukture	90
4.3.4	Pokazatelji rentabilnosti	90
4.4	Finansijska analiza Hotela Zira	91
4.4.1.	Pokazatelji likvidnosti:	92
4.4.2	Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti upravljanja	92
4.4.3.	Pokazatelji finansijske strukture	94
4.4.4.	Pokazatelji rentabilnosti	94
V	DEO	96
5.	Komparativna analiza ekonomsko finansijskih pokazatelja hotela sa 4* (na primerima Hotela Holiday Inn, Falkensteiner Beograd, Hotela Zira i IN Hotela)	97

Zaključna razmatranja	99
Literatura	101
Pregled tabela, grafikona i ilustracija	104
Tabele	104
Grafikoni	104
Ilustracije	104
Prilozi	105

Uvod

Upotreba finansijske analize trebalo bi da zauzima izuzetno važno mesto u poslovnom odlučivanju u hotelijerstvu. U zavisnosti od kompetencija menadžera, organizacije posla i poslovne i korporativne kulture zavisi i koliko će se ona zaista i koristiti u tom procesu. Pored toga što može poslužiti za donošenje važnih poslovnih odluka, finansijska analiza pruža mogućnost uvida u poslovanje i finansijsko stanje preduzeća svim zainteresovanim stranama. Tako, primera radi, za potrebe ovoga rada, finansijski pokazatelji i njihova komparacija korišćena je za utvrđivanje rezultata poslovanja četiri hotela sa teritorije Grada Beograda. Sve to sa ciljem da se ustanovi da li hoteli koji posluju unutar međunarodnih korporativnih hotelskih lanaca ostvaruju bolje finansijske rezultate od hotela koji to ne čine.

Tražiste na kojem je analiza sprovedena, nalazi se u fazi intenzivnog rasta, kako na strani tražnje, tako i na strani ponude, što će kanije tokom rada biti i pokazano, a posebno interesovanje autora izazvala je sve veća prisutnost međunarodnih korporativnih hotelskih lanaca koji posluju na istom tržištu. Uvažavajući sve prednosti koje poslovanje u ovakvim sistemima sa sobom nosi, pokažano je da se utvrdi da li postoji veza između finansijskih rezultata i činjenice da hotel posluje unutar grupacije ili ne. Tačnije, ova analiza ispituje da li postoji značajna razlika između finansijskih rezultata hotela koji čine deo međunarodnih korporativnih hotelskih lanaca i onih koji to ne čine.

Interesovanje za konkretnu studiju proizašlo je iz mišljenja da se u savremenoj i tržišno organizovanoj privredi, izuzetno velika pažnja mora posvetiti finansijama preduzeća pošto ona predstavljaju jedan od najvažnijih ograničenih resursa koje preduzeće poseduje, a uvažavajući činjenicu da je pozitivan finansijski rezultat i dugoročna stabilnost osnovi cilj svakog preduzeća. Uz to, finansijsko planiranje za sobom povlači i čitav niz budućih ograničenja u poslovanju, odnosno, kroz budžetiranje sredstava se u izvesnoj meri utiče na sve poslovne aktivnosti preduzeća te stoga važnost ekonomske finansijske analize i finansijskog planiranja predstavljaju izuzetno važnu funkciju u preduzeću, koja prožima sve poslovne aktivnosti u manjoj ili većoj meri.

Problem istraživanja

Problematiku ovog istraživanja predstavlja ekonomska isplativost franšiznih ugovora i ugovora o upravljanju u hotelijerstvu, tj. njihov uticaj na finansijske pokazatelje i rezultate poslovanja. Ovakav tip ugovora predstavlja i najzastupljeniji način ekspanzije ili širenja hotelskih preduzeća širom sveta. Problem istraživanja je potreba da se utvrdi opravdanost ulaganja u ovakav tip ugovora na tržištu Grada Beograda. U uslovima finansijske i globalne ekonomske krize, sve veća pažnja se posvećuje racionalnoj upotrebi ograničenih resursa. Pri tome, svako preduzeće teži da ostvari dugoročnu stabilnost u poslovanju. Ipak, današnjem menadžmentu hotelskog preduzeća niko ne može garantovati tu stabilnost. Potrebno je uvažiti i činjenicu koju navode Unković S. i Zečević B. da na turizam utiču i ekonomski i vanekonomske faktori, te da su promene u okruženju neminovne i gotovo svakodnevne. U tako turbulentnom okruženju nije jednostavno i lako donositi poslovne odluke. Iz tog razloga,

discipline koje pomažu menadžerima da lakše donose poslovne odluke, odnosno odluke koje su zasnovane na naučnim istraživanjima, dobijaju sve više na značaju.

Uz to, finansijska analiza i dalje predstavlja veliku nepoznanicu jednom broju hotelskih menadžera, te tako ovaj rad može poslužiti i onima koji poseduju malo, ili nimalo znanja iz ove oblasti da prouče principe i osnovne zakonitosti između pojava u oblasti finansija, kako bi bili sposobniji da u budućnosti donose odluke zasnovane i na finansijskim parametrima.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je komparativna analiza ekonomskih i finansijskih pokazatelja preduzeća, odnosno hotela. Finansijski pokazatelji su iskazani u finansijskim izveštajima preduzeća, dok je za analizu ekonomskih pokazatelja potrebna još šira lepeza podataka. U osnovi radi se o metodu koji kombinuje nekoliko naučnih disciplina za generisanje rezultata. Predmet istraživanja predstavlja poslovne finansije preduzeća kao šira naučna disciplina, dok u užem smislu rad najviše obrađuje analizu bilansa, odnosno analizu finansijskih izveštaja. Svako preduzeće na teritoriji Republike Srbije, sastavlja finansijske izveštaje najmanje jednom u toku godine, odnosno na 31.12. Na taj način, svi zainteresovani stejkholderi mogu steći uvid u finansijsko stanje, poslovne aktivnosti preduzeća, tokove gotovine preduzeća itd. Ovaj rad bavi se komparativnom analizom bilansa četiri gradska hotela sa tržišta Grada Beograda.

Cilj istraživanja

Naučni cilj istraživanja predstavlja analiza isplativosti i opravdanosti ulaganja u franšizne ugovore i ugovore o upravljanju hotelskih korporacija, odnosno utvrđivanje veze i uticaja poslovanja u okviru međunarodnih korporativnih hotelskih preduzeća na finansijske pokazatelje hotela.

Društveni cilj ovog istraživanja predstavlja skretanje pažnje na značaj finansijskih pokazatelja i finansijske analize u poslovnom odlučivanju, odnosno procena o opravdanosti ulaganja u franšizne ugovore na tržištu Grada Beograda.

Ograničenja istraživanja

Sprovedeno istraživanje imalo je svojih ograničenja. Naime, finansijski izveštaji, iako izuzetno vredni po sadržaju, ipak ne poseduju sve informacije koje bi bile neophodne za detaljnu analizu. Za detaljniju analizu i generisanje većeg broja informacija, potrebne su i informacije iz poslovne evidencije hotela, koja se smatra poslovnom tajnom. Pored toga, četiri od tri analizirana hotela posluju kao ogranci bez svojstava pravnog lica, te tako nisu u obavezi da sastavljaju sopstvene finansijske izveštaje za državne institucije, te su tokom rada zapravo analizirani finansijski izveštaji onih preduzeća u okviru kojih hoteli posluju. Ograničenje u ovom smislu može biti da upravljačke strukture ovih preduzeća obavljaju prioritetnu delatnost

u nekoj drugoj grani privrede, te da preko preduzeća vrše određene poslovne operacije koje se odražavaju na finansijske rezultate.

Uz to, četiri analizirana hotela ne nalaze se u istoj fazi životnog ciklusa, te tako dobijene podatke iz analize treba uzeti sa zadržkom, odnosno uvažavajući fazu/ciklus u kojem se hotelsko preduzeće nalazi. Takođe, najveći broj radova iz ove oblasti je stavljen na raspolaganje isključivo u komercijalne svrhe, te se tako u ovom radu koristila literatura koja je isključivo bila javno dostupna i to sa vodećih elektronskih repozitorijuma. Pored opšte pretrage naučnih radova kroz web domen: scholar.google.com korišćena je i literatura iz naučnih baza: *"Business Source Premier"*, *"Regional Business News"*, *"GreenFILE"*, *"Library, Information Science & Technology Abstracts"* ili skraćeno *LISTA*, *Ebsco host* i *Singipedia*.

Polazne hipoteze

- **Generalna hipoteza:**

Finansijski izveštaji i njihova analiza predstavljaju značajan i integralni deo procesa poslovnog odlučivanja u savremenom hotelskom preduzeću.

- **Posebna hipoteza:**

Poslovanje u okviru međunarodnih korporativnih hotelskih lanaca nema direktnog uticaja na finansijske rezultate poslovanja hotela.

Metodologija istraživanja

U samom radu, korišćene su osnovne opšte i posebno značajne metode koje se uobičajeno koriste u ekonomskoj i finansijskoj analizi preduzeća u turizmu i hotelijerstvu. Korišćen je metod analize kojom su se od pojedinačnih činjenica izvlačili opšti zaključci i obrnuto, metod sinteze gde se od opštih činjenica njihovim deljenjem i razlaganjem došlo do određenih pojedinačnih zaključaka. Posebno u analizi bilansa je korišćen metod komparacije ili poređenja rezultata u dve poslovne godine, kao i u delu o turističkom tržištu. Do određenih zaključaka došlo se induktivnim načinom razmišljanja, dok se nasuprot tome, posebno u delu turističkog tržišta do određenih zaključaka došlo deduktivnom metodom. Autor se takođe služio i metodom deskripcije, i to posebno u prvom delu kako bi čitaocu opisno predstavio određena saznanja, činjenice i rezultate dosadašnjih naučnih napora koji su obrađivali ovu oblast.

Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj istraživanja odnosi se na činjenicu da i dalje ne postoji veliki broj radova koji se bave ekonomskom i finansijskom analizom u oblasti turizma i hotelijerstva, kao i da veliki broj turističkih i hotelskih radnika nije ovoj temi posvećivao veliku pažnju, posebno u Republici Srbiji. Uz to, opravdanost ulaganja u franšizne ugovore predstavlja jedno od ključnih pitanja prilikom početne i kapitalne investicije u hotelijerstvu, te odatle i načaj ove analize na obrađenom tržištu.

Aktuelnost ovog istraživanja u vreme finansijske i globalne ekonomske krize je jasna. Podvlači se važnost racionalne alokacije finansijskih sredstava svakog preduzeća, pa samim tim i hotelskog. Održavanje stabilnog poslovanja, očuvanje likvidnosti i solventnosti jedni su od glavnih izazova modernog biznisa.

Struktura rada

Rad je strukturno podeljen u pet nezavisnih, ali međusobno kompatibilnih celina, tako da se čitaoci koji su zainteresovani za samo neku od užih oblasti, mogu bez poteškoća informisati samo o određenoj temi.

Prvi deo rada posvećen je istorijskoj genezi poslovnih finansija, i nastanku i razvoju naučnih disciplina koje se kombinuju u ekonomskoj i finansijskoj analizi. U prvom poglavlju je takođe prezentovan i ceo set finansijskih izveštaja. Na kraju prvog poglavlja obrađeni su i finansijski pokazatelji kroz racio analizu u okviru koje su kroz teoriju objašnjeni načini izvođenja određenih formula i dobijanja racio brojeva. Glava broj II bavi se uticajem informaciono komunikacionih tehnologija na finansijske rezultate u hotelijerstvu. Savremeni informacioni sistemi čine nezamenjiv deo današnjeg lanca vrednosti u hotelijerstvu, i gotovo svakodnevno unapređuju ovu granu privrede. Značaj ovakvih sistema ogleda se u povećanju produktivnosti, brzini obrade podataka i informacija, povećanju kvaliteta analize itd., a sve u funkciji zadovoljstva korisnika odnosno gosiju. U glavu broj III urađena je analiza turističkog tržišta na teritoriji Republike Srbije i grada Beograda. Analiza tržišta može služiti svrsi i sama po sebi, premda je osnovni motiv bio njeno funkcionalno povezivanje sa glavom IV u kojoj su analizirani finansijski rezultati četiri preduzeća koja su bila predmet analize. Iz tog razloga, ova dva tržišta, u užem i širem smislu, u značajnoj meri utiču na tok poslovnja ovih hotela. Četvrti deo rada kroz odvojene celine pojedinačno analizira poziciju svakog hotela pojedinačno. Važno je napomenuti da je analiza finansijskih izveštaja za 2013.godinu urađena s obzirom da zaključno sa 15.08.2015. redovan set finansijskih izveštaja za 2014.godinu još uvek nije bio objavljen, zbog promena u računovodstvenoj politici, odnosno politici izveštavanja u Republici Srbiji. Konačno u glavi broj V svi podaci su ukršteni na način da se mogu jednostavno uporediti.

Na kraju su u okviru zaključnih razmatranja sublimirani svi zaključci tokom kojih se došlo tokom analize uz komentare i preporuke autora za dalja istraživanja na slične teme.

I DEO

1. Teorijske osnove ekonomsko finansijske analize

Ekonomsko finansijska analiza zapravo je kombinacija najmanje dve naučne discipline, čijim se mešovitim korišćenjem generišu podaci i informacije od značaja za donošenje odluka tokom poslovođenja. Ekonomsko finansijska analiza služi se finansijskim pokazateljima koji predstavljaju jedne od glavnih parametara koji ukazuju na performanse preduzeća. Drugim rečima, oni ukazuju da li preduzeće na tržištu uspeva da ostvari neke od svojih osnovnih ciljeva, kao što je pozitivna razlika između prihoda i rashoda. Jasno, podaci dobijeni ekonomskom i finansijskom analizom omogućavaju i daleko veći broj informacija o tome na koji način preduzeće posluje. Na početku treba istaći da finansijski pokazatelji predstavljaju samo parametre koji se koriste u analizi poslovnih finansija dok se u finansijskoj teoriji i praksi koriste različiti termini za finansije preduzeća koji su uglavnom ekvivalentni i međusobno zamenljivi, kao što su: mikrofinansije, finansijsko upravljanje, finansijski menadžment itd. Zanimljivo, i po mišljenju autora jednu od najjasnijih definicija, dao je Gitman L. kada navodi da se "*finansije mogu definisati kao umetnost i nauka upravljanja novcem*". (Gitman, 1991, str. 5) I zaista, svako od nas tokom svog života, bilo da se radi o pojedincu, privrednom društvu, ili nekoj organizaciji stiče određeni novac, troši ga i ulaže. Stoga ćemo se u ovom radu najčešće koristiti terminom poslovne finansije, i za početak pozabaviti njihovom genezom, a potom i konačno preći na ekonomsku i finansijsku analizu.

Ross S., Westerfield R., i Jordan B. interesantno objašnjavaju poslovne finansije kao "*izučavanje odnosa između poslovnih odluka i vrednosti akcija*" (preduzeća). (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, str. 9) Isti autori objašnjavaju na samom početku devetog izdanja svog značajnog dela "*Fundamentals of Corporate finance*" da bi svaki preduzetnik, odnosno preciznije poslovođa pre osnovne investicije u neki posao trebalo da odgovori samom sebi na sledeća pitanja u nastavku:

- 1) Koja su to dugoročna ulaganja na koja treba računati pri započinjanju posla? To jest, u kojem brzinom će se posao razvijati, tj. kakva vrsta objekata, mašina i opreme će biti neophodna?
- 2) Na koji način će se pribaviti dugoročna sredstva finansiranja za planiranu inicijalnu investiciju? Da li uključivati druge vlasnike/kreditore, ili pozajmljivati novac?
- 3) Kako će se organizovati svakodnevne finansijske aktivnosti kao što su naplata potraživanja od kupaca, i isplata dobavljača? (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, str. 2)

Ovo su, razume se, samo neka od osnovnih pitanja koje svaki preduzetnik, ili vlasnik treba da postavi pre započinjanja bilo kakvog ozbiljnog investiranja, ali koja jasno ističu važnost finansija, odnosno finansijske funkcije u preduzeću. Pri tome, treba naglasiti da se način i metode sprovođenja ekonomsko-finansijske analize kod preduzeća turističke i hotelske privrede ne razlikuje od preduzeća iz drugih privrednih grana, iako prvopomenuta preduzeća imaju svoje specifičnosti. Radi se samo o tome da bi trebalo da se dobijeni rezultati iz analize tokom tumačenja pedantno stave u kontekst prirode uslužnih preduzeća kao što su to preduzeća turističke i najvećim delom hotelske privrede, i na osnovu toga donesu odluke za

dalje postupke. Autor ovog rada, u jednom od svojih prethodnih radova takođe ističe da upravljanje finansijama podrazumeva poznavanje svih osnovnih funkcija u preduzeću, jer gotovo da nema službe u kojoj ne dolazi do uzajamnog delovanja sa finansijskom funkcijom, što još jednom podvlači važnost poslovnih finansija i ekonomsko finansijske analize.

Na ovom mestu nepohodno je objasniti i razvoj poslovnih finansija kao naučne discipline koja se počela razvijati još početkom prošloga veka kako bismo bolje mogli razumemo trenutno stanje.

Naime kako navodi Ivanišević M. poseban razvoj ova naučna disciplina doživljava tokom 20-ih godina prošlog veka i to posebno u periodu posle prvog svetskog rata koji karakteriše snažan rast akcionarskog vlasništva, dok se na našim univerzitetima u studijskim programima pojavljuje tek nakon gotovo pola veka (Ivanišević, 2012, str. 1) Razume se da sa promenama, i to značajnim, u pogledu strukture vlasništva, dolazi i do povećane potrebe za upravljanje finansijama, odnosno finansijskim menadžmentom. Akcionarsko vlasništvo po prirodi nosi veći broj interesnih strana odnosno vlasnika, te samim tim i veći broj učesnika kojima su finansijski rezultati od velike važnosti. Ipak, pristup koji je nailazio na oštre kritike i u samom startu, a to je tradicionalni pristup, bavio se problemima finansiranja, odnosno pribavljanja kapitala, a samo neke od dodatnih zamekri na ovaj pristup bile su: uska fokusiranost na akcionarski model vlasništva, prevelika posvećenost i usmerenost ka investicionim bankama, a mala ka donosiocima investicionih odluka itd. (Ivanišević, 2012, str. 2) Ne zaboravimo, ovaj period, posebno nakon izlaska iz recesije, karakteriše i izuzetna prisutnost države u kontroli poslovanja preduzeća, što je jasno dovelo do povećane potrebe za finansijskom analizom. (Ivaniš & Nešić, 2011, str. 6) Tokom posleratnog perioda, a pri tome ovde se misli na period posle I svetskog rata, dominantan uticaj na akademske radove, kao i na kreiranje nastavnih programa, ali i širu javnost imala je knjiga Arthura Stonea Dewinga pod nazivom *"Finansijska politika korporacija"*. (Solomon, 1963, str. 13) Period tradicionalnog pristupa koji je trajao do 50-ih godina prošlog veka dakle karakteriše usmerenost na pasivu bilansa stanja, odnosno proučavanje najboljih metoda i tehnika za finansiranje preduzeća i pribavljanje kapitala, dok se savremeni pristup počeo baviti i njegovom upotrebom, odnosno alokacijom. (Ivanišević, 2012, str. 2)

Većina autora se slaže da sa pojavom takozvanog savremenog pristupa, sa kraja 50-ih godina prošloga veka zapravo i počinje ozbiljna naučna analiza poslovnih finansija, odnosno primena ekonomsko-finansijske analize i u naučne i akademske svrhe. Poslovne finansije tada počinju i ozbiljnije da se izučavaju na poznatijim univerzitetima širom sveta, dok u naš obrazovni sistem dolaze ipak nešto kasnije, oko 70ih godina prošloga veka. To nikako ne odbacuje niti umanjuje značaj ranije objavljenih radova, već naglašava usložnjavanje stukture privrednih subjekata, razvoja tehnologije, sve veću složenost finansijskih tržišta i prateće zakonske regulative te otuda i veći input za naučni rad. I kao što Ivanišević M. navodi prema Aragon G. , smatra se da su osnove savremenog pristupa postavili radovi Harry-a Markowitz-a, kao i Modigliani-a i Miller-a, i to u oblastima kvantifikovanja rizika i vrednovanja finansijskih odluka. (Aragon, 1989, str. 6) Dalji razvoj poslovnih finansija karakteriše samo veća složenost na međunarodnom tržištu, odnosno globalizacija poslovanja i razvoj

informativnih tehnologija koja revolucionarno menjaju način poslovanja pa dalje, razume se, i složenost ekonomske finansijske analize.

Govoreći sa aspekta preduzeća iz turističke i hotelske privrede, period posle drugog svetskog rata predstavlja i period snažnog i eksponencijalnog razvoja međunarodnih turističkih kretanja. Bio je to uistinu i period takozvanog posleratnog uspona, kada su mnoge privredne grane doživele snažan rast, ali se 1950. godina najčešće i uzima za polaznu godinu kada se pravi analiza međunarodnih turističkih kretanja i to pre svega zbog stabilnosti svih relevantnih parametara. Period pre toga karakteriše takozvani turizam privilegovanih klasa, ali o tome će biti reči dalje tokom rada.

Kako se ovaj rad bavi analizom ekonomskih i finansijskih pokazatelja, pre nego što grupišemo određene pokazatelje, važno je takođe odrediti i pojam ekonomske analize. Bandin T. navodi da ekonomska analiza proizlazi iz zbivanja u reprodukciji, dakle, ekonomiji preduzeća. (Bandin, 1995, str. 12). I istina, mnogi autori su saglasni da osnova ekonomske analize zapravo leži u ekonomici preduzeća. Tako, Čerović i Spasić pored toga što su saglasni sa Bandin t. navode da *"pojam ekonomska analiza možemo shvatiti kao zakonitosti koje deluju u ekonomiji i principe čijom primenom se obezbeđuje ostvativanje ciljeva ekonomije, dok računovodstvo i analiza bilansa svojim metodama utvrđuju rezultate i dejstva ekonomskih zakona i principe ekonomije"* (Čerović & Spasić, 2014, str. 9) Ekonomika preduzeća u svom fokusu ima preduzeće, odnosno njen glavni predmet izučavanja jeste samo preduzeće i njegovo poslovanje. Prema Paunović B. *važno područje izučavanja ekonomike preduzeća jesu i njegova efektivnost i efikasnost. Ova dva pojma, kako dalje navodi, jesu suštinska pitanja ekonomske nauke, a to pre svega zbog ograničenosti resursa, odnosno nemogućću zadovoljavanja potreba koje su neograničene sa resursima koji su ograničeni.* (Paunović, 2011, str. 5-6) Upravo efektivnost i efikasnost preduzeća mogu biti pravilno analizirana ekonomskom i finansijskom analizom. Uistinu, to je jedan složen proces i zahteva interdisciplinarni pristup i poznavanje različitih disciplina. Ipak, uz kvalitetnu urađenu ekonomsku i finansijsku analizu, savremenim metoadma, preduzeće može pažljivo analizirati svoje prethodno donete odluke, sagledati svoje trenutno stanje i na osnovu različitih relevantnih informacija napraviti plan gde želi da bude u budućnosti.

Finansijska analiza počiva na analizi finansijskih izveštaja koje svako preduzeće sastavlja. Sva privredna društva u Republici Srbiji, prema članu 25. stav 1, i članu 24. stav 2. Zakona o Računovodstvu dužna su da sastavljaju finansijske izveštaje i čuvaju ih u periodu od 20 godina. ("Sl. glasnik RS", br. 46/2006, 111/2009, 99/2011 - dr. zakon i 62/2013 - dr. Zakon.)

Privredna društva pored obaveznog predavanja završnog računa i izveštaja jednom u toku godine, odnosno na kraju poslovne godine, mogu sastavljati finansijske izveštaje i nekoliko puta godišnje, i to u različitim oblicima, za interne potrebe i detaljnije analize. Ponekad je jako važno, primera radi u preduzećima turističke i hotelske privrede, napraviti analizu nakon sezonskog perioda kako bi se definisao trend u odnosu na poslovne odluke koje su ranije donešene, i kako bi bilo moguće utvrditi da li je aktuelna sezona bila ekonomski isplativija, ili ne u odnosu na prethodnu godinu.

Finansijski izveštaji ipak vrlo malo bi rekli bez dalje detaljnije analize. Zato, i najznačajniji deo, i najčešće korišćeni metod finansijske analize i analize bilansa jeste racio analiza. Racio analiza zapravo predstavlja međusobno dovođenje u vezu određenih bilansnih pozicija putem jednostavnih matematičkih formula, i na taj način dobijanje određenih pokazatelja na osnovu kojih se može govoriti o pozitivnom ili negativnom trendu u poslovanju.

O samim racio brojevima i analizi će biti više reči u poglavlju 1.3. gde će razložno biti objašnjeni i grupisani prema određenim karakteristikama, ali na ovom mestu je možda dovoljno reći da se radi o pokazateljima do kojih se dolazi putem jednostavnih matematičkih formula, odnosno ukrštanjem različitih parametara iz finansijskih izveštaja.

1.1 Finansijski izvestaji

Svako preduzeće gotovo svakodnevno učestvuje u velikom broju operacija. Nabavlja određena sredstva ili sirovine i repromaterijal, transportuje ih i skladišti, pruža usluge odnosno vrši prodaju svoje robe i uz sve to, vrši različita plaćanja i izmirenja obaveza prema dobavljačima, plaća poreze i takse prema državnim organima, izmiruje zarade i naknade prema zaposlenima i vrši naplatu od kupaca za svoju prodatu robu i izvršene usluge. Ovako izgleda jedan tipičan krug poslovnih aktivnosti koji se gotovo svakodnevno dešava u jednom preduzeću. Za svaku od ovih aktivnosti postoji, ili bi barem trebalo da postoji i dokumentovani trag. To znači da ukoliko se, primera radi, u jednom danu stvorio trošak reprezentacije u preduzeću, za isti mora postojati dokument odnosno račun ili faktura, sa datumom kada i gde je nastao, za koju vrstu roba ili usluga itd. Isto tako mora postojati i neki osnov, odnosno pravno-formalno uređenje, ko ima pravo da stvara trošak reprezentacije u firmi. Sve ove formalnosti imaju svoju logiku. Može se smatrati da kada ne bilo bilo ovako uređenog sistema, jedno preduzeće ne bi vodilo računa o svojoj imovini, odnosno o rezultatima koje postiže. Na kraju ove kratke priče treba reći finansijski izveštaji na određeni način sadrže sve gore pomenute informacije o aktivnostima u preduzeću u određenom periodu., te zbog toga predstavljaju tako značajan segment u poslovanju, i analizi poslovanja.

Veliki broj ekonomista, i autora koji se bave finansijama i računovodstvom bavi se i analizom finansijskih izveštaja. Danas ipak finansije predstavljaju i jedan izuzetno širok pojam, pa tako pored poslovnih, veliki broj autora svoju pažnju usmerava i na javne finansije, lične finansije ali i na finansijski menadžment. Ukratko jedna od definicija koja opisuje finansijske izveštaje i koja će biti sasvim odgovarajuća za potrebe ovog rada jeste od strane grupe autora koji navode da *finansijski izveštaji služe za pružanje informacija o finansijskom položaju, uspešnosti i promenama u finansijskom položaju privrednog subjekta koje su korisne širokom krugu korisnika za donošenje ekonomskih odluka.* (Petrović, Vićentijević, & Stanišić, Računovodstvo, 2013) Kada se kaže širi krug korisnika, misli se na sve subjekte koji imaju interesovanje za finansijske pokazatelje odnosno za ekonomski položaj određenog preduzeća. Na prvom mestu, to su vlasnici, ili vlasnik preduzeća. Jasno je da oni imaju najveći interes da ustanove kako preduzeće raspolaže sa svojim sredstvima, u kojoj meri je efektivno i efikasno. Zatim, i sami zaposleni imaju interes da steknu uvid u poslovanje preduzeća.

Iako na prvi način u liberalno-kapitalistički organizovanoj privredi, može delovati da vlasnici i zaposleni imaju suprotstavljene stavove (vlasnici mogu razmišljati o platama i porezima i doprinosima radnika kao o posebno opterećujućem trošku, dok radnici uvek osećaju potrebu za veću nadoknadu od one koje im je određena) i zaposlenima je važno da vide kako njihovo preduzeće posluje, jer od toga zavisi i redovnost i visina njihovih prihoda. Kreditori i finansijske institucije i te kako imaju visok interes za finansijske pokazatelje preduzeća. Jasno, njima je vrlo važno o kakvom se pravnom subjektu radi, i kome i u kom aranžmanu pozajmljuju novac. I konačno, državni organi i organi lokalne samouprave, finansiraju se iz različitih poreza. Dok centralne vlasti poput ministarstava i republičkih vlada više vode računa o makroekonomskim kretanjima, i kretanjima u privrednim granama, i svoju pažnju najčešće usmeravaju isključivo na fiskalna pitanja, odnosno pitanja vezana za definisanje različitih vrsta poreza, lokalne samouprave su često vrlo čvrsto poslovno povezane sa određenim privrednim subjektima, a neretko se u manjim sredinama dešava da su i jedan do dva privredna subjekta i pokretači privrednih aktivnosti u manjim oblastima.

Iz svega gore navedenog, jasno se vidi da bi za finansijske pokazatelje trebalo da vlada izuzetno veliko interesovanje različitih učesnika. Ipak, iako ne posebno teški za tumačenje velikom broju ljudi oni i dalje predstavljaju nešto što je apstraktno, ili pak nedovoljno jasno. Iako bez empirijske analize, gotovo sa sigurnošću autor ovog rada može konstatovati da većina zaposlenih u srpskoj privredi ne bi znala da protumači osnovni set finansijskih izveštaja, dok postoji i sumnja da veliki broj državnih činovnika takođe nije dovoljno ekonomski potkovan da uradi temeljnu analizu završnog računa.

Zbog svega toga, javlja se jasna potreba za što većim brojem radova iz ove oblasti koja bi što jednostavnije i prijemčivije objasnila ovu naučnu disciplinu. Računovodstvene informacije neophodne za finansijsku analizu nalaze se najčešće u obliku finansijskih izveštaja i računovodstvenih izveštaja. Finansijski izveštaji se uglavnom pojavljuju u obliku obrazaca u kojima se na sistemski način iskazuje učinak računovodstvene obrade podataka, pri čemu predstavlja, uzet kao celina i/ili u obliku pojedinih grupa svojih pozicija računovodstvenu informaciju, dok su njegove pojedinačne pozicije, obično računovodstveni podaci. (Petrović, Vićentijević, & Stanišić, Računovodstvo, 2013, str. 6)

Prema međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja kompletan skup finansijskih izveštaja sastoji se od (Petrović, Finansijsko izveštavanje, 2011, str. 15):

- 1) Izveštaja o finansijskom položaju - bilans stanja
- 2) Izveštaju o ostvarenim rezultatima – bilans uspeha
- 3) Izveštaj o tokovima gotovine
- 4) Izveštaj o promenama na kapitalu
- 5) Napomene¹

"Računodstveni izveštaji su dopuna finansijskih izveštaja u svrhu što potpunijeg, svestranijeg i produbljenijeg računovodstvenog informisanja. U njima su sadržana u tu svrhu

¹ Članom 25 Zakona o računovodstvu i reviziji "Službenom glasniku RS" br. 46/2006 Statistički aneks je greškom proglašen finansijskim izveštajem. Trebalo je u tom članu navesti da se on sastavlja i predaje uz finansijske izveštaje.

sva neophodna obaveštenja, objašnjena i obrazloženja i onoga što je obuhvaćeno računovodstvenim iskazima." (Petrović, Vićentijević, & Stanišić, Računovodstvo, 2013, str. 6)

Potreba za velikim brojem finansijskih izveštaja sastoji se u činjenici da je poslovanje gotovo svakog privrednog društva izuzetno složeno, i da se sastoji iz velikog broja različitih aktivnosti, te bi eventualni pokušaj prikazivanja svih aktivnosti kroz jedan izveštaj bilo izuzetno složeno i kompleksno, kako za računovodstvenu službu koja ga sastavlja, tako i za sve interne i eksterne korisnike koji se služe informacijama iz bilansa (Borovčanin, 2013, str. 31)

Tako Čerović S. I Spasić V. u celokupan set finansijskih izveštaja dodaju i "*izveštaj o ostalom rezultatu*", koji čine stavke priroda i rashoda (uključujući i reklasifikacije usled korigovanja), koje nisu priznate u bilansu uspeha. (Čerović & Spasić, 2014, str. 177). Ova nepodudaranja su posledica različitih priznavanja na nacionalnom i nadnacionalnom nivou, kao što je slučaj sa statističkim aneksom koji je u fusnoti objašnjen.

1.1.1 Bilans stanja

Reč bilans vodi poreklo od latinske reči *bi lanx libra*, što bi u prevodu značilo vaga ili šolja sa dva tega ili tasa. Tako se na vrlo slikovit način mogu zamisliti i sadašnji finansijski izveštaji čije su strane izjednačene. (Borovčanin, 2013, str. 32)

U Republici Srbiji se bilansi stanja najčešće sastavljaju za 31.12. što obeležava i kraj jedne kalendarske i poslovne godine. Često se kaže da bilans stanja upravo prikazuje stanje na određni datum u jednom preduzeću. Pri tome se misli da onaj ko čita i tumači bilans, može naći odgovore na određena pitanja koja će bliže odrediti stanje u kojem se nalazi preduzeće. Osnovana informacija o stanju u jednom preduzeću sagledava se kroz njegovu imovinu, odnosno njeno poreklo. Isto tako, bilnas stanja nam može prikazati i način finansiranja, odnosno finansijsku strukturu preduzeća, tj. da li se preduzeće pretežno finansira iz sopstvenih ili i z pozajmljenih izvora. Dalje, veliku razliku na likvidnost preduzeća, odnosno njegovu sposobnost da ispunjava svoje kratkoročne obaveze u roku dospeća, ima i to da li u obavezama preduzeća dominiraju kratkoročne pozajmice, ili dugoročne itd. Kao što je ranije gore navedeno, bilans stanja se drugačije naziva i izveštaj o finansijskom položaju, što je možda još slikovitiji naziv za ovaj finansijski izveštaj, iako se u praksi ali i teoriji najčešće koriste izrazi bilnasi (pri tome se misli na bilans stanja i uspeha). Sve ovo su samo neke od informacija koje možemo dobiti uvidom u bilnas stanja određenog preduzeća. Žarger K i Žager L. navode da *analizom bilansa stanja moramo dati sledeće odgovore*:

1)Kakva je finansijska snaga preduzeća?

2)U kojoj meri je preduzeće likvidno?

3)Može li preduzeće da ispuni kratkoročne obaveze?

4)Kakva je horizontalna finansijska struktura, tj. U kom je odnosu imovna finansirana iz vlastitih i tuđih izvora?

5) Kakav je konkurentski položaj preduzeća u odnosu na preduzeća u grani? (Žager & Žager, 1999, str. 64)

Za početak, treba objasniti da se bilans stanja sastoji iz aktivne i pasivne strane. Aktivna strana se najčešće naziva aktiva, i nalazi se sa leve strane bilansa, ili u gornjem delu u zavisnosti od načina sastavljanja (o ovome će kasnije biti reči) dok se pasivna strana najčešće naziva pasiva i nalazi se sa desno, ili sa donje strane odnosno ispod aktive. Ove dve strane zapravo predstavljaju samo knjigovodstveni način posmatranja, ili tumačenja bilansa. Jednostavno, i aktivna i pasivna strana pokazuju istu stvar tj. imovinu preduzeća, ali sa različitih aspekata. Tako aktivna strana prikazuje imovinu prema pojavnom obliku (to mogu biti zgrade, postrojenja, oprema itd.) dok pasivna strana prikazuje tu istu imovinu ali prema poreklu, ili izvoru finansiranja (sopstveni ili pozajmljeni izvori). Kako prikazuju istu stvar, prirodno je da aktiva i pasiva budu jednake, odnosno da zbir aktive bude jednak pasivi.

$$\text{Aktiva} = \text{Pasiva}$$

Ili u obliku proširene bilansne formule:

Stalna sredstva + Obrtna sredstva = Sopstveni izvori + Pozajmljeni izvori (Petrović, Vićentijević, & Stanišić, Računovodstvo, 2013, str. 27)

Bilans stanja se može sastaviti kao što je napomenuto u dve različite forme: horizontalno i vertikalno. Suštinska razlika ne postoji, osim preglednosti. Zanimljivu priču o tome kako je baš nasleđeno da se aktiva raspoređuje levo a pasiva desno, donose autori Petrović Z. Vićentijević K. I Stanišić N. koji navode da su trgovci još u srednjem veku u knjigama vodili evidenciju o dugovanjima, te tako na levu stranu upisivali one trgovce koji njima duguju, a na desnu one kojima oni duguju. Interesantno zapažanje navode jer se čita sa leva na desno te tako im je uvek bilo važnije ko njima duguje u odnosu na to kome oni duguju. (Petrović, Vićentijević, & Stanišić, Računovodstvo, 2013, str. 28)

Da bi se bolje razumeli bilansi, treba poznavati i praviti razliku između različitih oblika imovine. Nije svaka imovina ista. Tako razlikujemo stalnu ili fiksnu imovinu, i obrtnu imovinu. Oba pojava oblika nalaze se na aktivnoj strani bilansa. (Borovčanin, 2013, str. 33)

Takođe, neophodno je napraviti i razliku između kratkoročnih, i dugoročnih obaveza. Pri tome se mora voditi računa i praviti razlika između dugova i tekućih obaveza. Tako razlikujemo (Knežević, Analiza finansijskih izveštaja, 2009, str. 14):

- Dugove (bankarski krediti-dugoročni i kratkoročni, obaveze za obveznice i dr.) i
- Tekuće obaveze (dobavljači, obaveze za kamate, obaveze za poreze).

Preduzeće se može odlučiti za dva različita principa sastavljanja bilansa. Zbog toga je važno poznavati ovakvu vrstu podela. (Borovčanin, 2013, str. 33)

Kompanija u poslovnoj praksi primenjuje dva kriterijuma razvrstavanja pozicija u bilansu stanja i to su (Knežević, Stanišić, & Mizdraković, Analiza finansijskih izveštaja, 2013, str. 18):

- Kriterijum rastuće likvidnosti u aktivi i opadajuće dospelosti u pasivi, i
- Kriterijum opadajuće likvidnosti u aktivi i rastuće dospelosti u pasivi.

Takođe, istii autori navode i šta se sve može podvesti pod stalna, a šta pod obrtna sredstva.

Obrtna (tekuća ili kratkoročna) sredstva sadrže (Knežević, Stanišić, & Mizdraković, Analiza finansijskih izveštaja, 2013, str. 20-21):

- Zalihe materijala, gotovih proizvoda ili robe, nedovršene proizvodnje
- Potraživanja od kupaca i druge vrste potraživanja
- Dati avansi
- Ostala kratkoročna potraživanja
- Novac i novčani ekvivalenti (gotovina u blagajni, depozit po viđenju, gotovinski ekvivalenti-akcije, obveznice).

Sa druge strane u stalna odnosno dugoročna ili fiksna sredstva podrazumevamo (Knežević, Stanišić, & Mizdraković, Analiza finansijskih izveštaja, 2013, str. 20-21):

- Materijalna sredstva (nekretnine, postrojenja, oprema)
- Nematerijalna sredstva (licence, intelektualna svojina, tržišna znanje i trgovačke marke, naučno i tehničko znanje, dizajn itd.)
- Dugoročni finansijski plasmani (zajmovi drugim preduzećima, obveznice drugih preduzeća i učešće u kapitalu)

U nastavku će biti prikazan jednostavan horizontalni prikaz bilansa stanja nepostojećeg preduzeća X, koji će poslužiti više u svrhe vizuelizacije svega gore navedenog, dok se pravi bilansi nalaze u prilogu ovoga rada.

Tabela 1-Bilans stanja

Aktiva			Pasiva		
RB	Pozicija	Iznos	RB	Pozicija	Iznos
1	Stalna imovina	60.000	1	Upisani kapital	40.000
2	Obrtna imovina	15.000	2	Dugoročne obaveze	30.000
3	Zalihe	20.000	3	Kratkoročne fin. obaveze	20.000
4	Tekući račun	11.000	4	Dobavljači	16.000
	Ukupno	106.000		Ukupno	106.000

U tabeli broj 1. Prikazan je horizontalni pregled bilansa stanja svedenijeg oblika, ali kao što je već objašnjeno, može se uočiti da su ukupni iznosi aktive i pasive jednaki. Isti bilans ćemo u nastavku prikazati i u vertikalnom pregledu.

Ukoliko dobro vladamo teorijom analize bilansa, iz priloženog primera, možemo odmah zaključiti da je sastavljen po principu rastuće likvidnosti na aktivnoj strani, i opadajuće dospelosti na pasivnoj strani. Pri tome u imovini preduzeće uočavamo da dominira stalna imovina koja je najmanje likvidna, te to odmah može biti jedan od signala koji bi kasnije detaljnije trebalo obraditi racio analizom.

S druge strane, vidimo da u ukupnom izvoru finansiranja sa više od 50% učestvuju pozajmljeni izvori. Za konačnu ocenu o ukupnoj strukturi finansiranja, potrebno je izvršiti dodatne analize, ali jasno, razume se, da je uvek poželjno da se preduzeće više finansira iz svojih sopstvenih izvora, u odnosu na pozajmljene.

Tabela 2- Vertikalni pregled Bilansa stanja preduzeća X

Aktiva		
RB	Pozicija	Iznos
1	Stalna imovina	60.000
2	Obrtna imovina	15.000
3	Zalihe	20.000
4	Tekući račun	11.000
	Ukupno	106.000

Pasiva		
RB	Pozicija	Iznos
1	Upisani kapital	40.000
2	Dugoročne obaveze	30.000
3	Kratkoročne fin. obaveze	20.000
4	Dobavljači	16.000
	Ukupno	106.000

Sa leve strane dat je i prikaz vertikalnog pregleda bilansa stanja preduzeća X. Radi se o istom bilansu, prezentovanom u drugačijoj formi. S obzirom da se radi o istim informacijama koje su prezentovane u bilansu, nećemo na ovom mestu praviti dalju analizu.

Ipak treba napomenuti da je ovo izuzetno svedeni pregled bilansa, a koji služi pre svega za vizuelizaciju prethodno iznetog teorijskog dela, dok stvarni bilansi imaju daleko više pozicija, i njihovi primeri takođe su priloženi u ovom radu.

1.1.2 Bilans uspeha

Bilans uspeha predstavlja jedan od osnovnih finansijskih izveštaja, i za razliku od bilansa stanja prikazuje rezultate poslovanja preduzeća u određenom periodu za koji se sastavlja. Dakle nasuprot bilansu stanja koji pokazuje stanje imovine na određeni dan, bilans uspeha demonstrira uspešnost poslovanja tokom nekog određenog perioda. Najčešće je to period od jedne godine. Ako bismo želeli to slikovito da opišemo, iskoristili bismo primer Richar A. Brealey-a, Stewart C. Myers-a i Alana J. Marcus-a koji navode da "ako uzmemo da bilans stanja predstavlja sliku preduzeća u jednom danu, onda bilans uspeha predstavlja jedan video snimak." (Brealey, Myers, & Marcus, 2001, str. 117) Bilans uspeha, predaje se sa svim ostalim izveštajima na kraju poslovne godine, odnosno početkom naredne godine za prošlu godinu. Stvar je zakonodavstva u kojem roku se izveštaji predaju, ali najčešće je to u toku prvog kvartala u narednoj kalendarskoj godini.

Kada se kaže da bilans stanja demonstrira uspešnost preduzeća, u najširem smislu se onda misli na ostvarivanje zacrtanih ciljeva. (Gregović & Hodžić, 2013) Ipak, zacrtani ciljevi preduzeća mogu biti, i najčešće su, raznoliki. Tako se, jasno, ispunjenost svih ciljeva ne može sagledati iz bilansa uspeha. Međutim, kada se kaže uspešnost, najčešće se misli na ostvarivanje profita, odnosno ostvarivanje pozitivne razlike između prihoda i rashoda koji mogu biti po raznim osnovama.

Za razliku od bilansa stanja koji sadrži aktivnu i pasivnu stranu, bilans uspeha sadrži prihodnu i rashodnu stranu. Razlika između dve strane predstavlja finansijski rezultat. Iz bilansa uspeha, odnosno iz promena u prihodima i rashodima preduzeća može se uočiti i objasniti neka od promena u bilansu stanja. Prodaja određene imovine, dovešće do povećanja prihoda, jasno, kao što će i određena ulaganja, i investiranja dovesti do povećanja rashoda.

Kao što i imovinu preduzeća možemo raščlaniti i prikazati na različite načine, tako i prihode i rashode preduzeća možemo podeliti u neke homogene grupe. Hrustić navodi da prihode preduzeća čine (Hrustić, 2006, str. 23-24):

1. Prihodi od prodaje roba i usluga
2. Prihodi od finansiranja-kamate, kursne razlike;
3. Vanredni prihodi-naplaćeni prihodi iz prethodnih godina, viškovi, povraćaj poreza i sl.

Takođe, prema istom autoru, rashodi preduzeća podrazumevaju (Hrustić, 2006, str. 23-24):

1. Nabavnu vrednost robe i materijala, troškove materijala i amortizacije ,nematerijalne troškove,bruto zarade, nabavku osnovnih sredstava, rashode za nematerijalna ulaganja, zakupnine;
2. Rashode finansiranja-kamate,kursne razlike;
3. Vanredne rashode, gubici, manjak, otpisi i sl;

I bilans uspeha može biti prikazan kroz horizontalni i vertikalni pregled. Kako nema osnovnih razlika između dva pregleda osim vizuelnih, u nastavku će ovaj put za primer biti uzet vertikalni pregled, dok autor smatra da nema potrebe za dupliranjem iskazanih tabela.

Tabela 3-Bilans uspeha preduzeća x

Redni broj	Naziv pozicije	Iznos
1	Poslovni prihodi	100.000
2	Finansijski prihodi	5.000
3	Osatli ne poslovni prihodi	10.000
-	Ukupno prihodi	115.000
1	Nabavna vrednost realizovane robe	65.000
2	Finansijski rashodi	30.000
3	Ne poslovni rashodi	12.000
4	Dobitak	8.000
-	Ukupno rashodi	115.000

1.1.3 Izveštaj o tokovima gotovine

Izveštaj o tokovima gotovine predstavlja još jedan od finansijskih izveštaja koji pripada osnovnom setu. Dug period vremena su se bilans stanja i bilans uspeha podrazumevali kao jedini finansijski izveštaji. Tek početkom druge polovine 20og veka, u 60tim godinama, počinju da se pojavljuju drugi finansijski izveštaji. Jedan od njih koji se pokazao kao jako važan jeste i izveštaj o tokovima gotovine. To je zapravo izvedeni finansijski izveštaj, jer za njegovo sastavljanje nam je neophodan bilns stanja iz prethodne godine, zatim bilans stanja iz tekuće godine, i bilans uspeha za navedeni period. Ovaj izveštaj, pruža nam informacije o izvorima gotovine i njenom načinu upotrebe. (Petrović, Vićentijević, & Stanišić, Računovodstvo, 2013, str. 46) Smatra se jednim od izuzetno važnih izveštaja, a nama će za potrebe ove analize biti posebno od značaja, pre svega zbog nekih specifičnosti koje vladaju kod preduzeća koje se bave turizmom i hotelijerstvom.

Organizatori putovanja, ali i veliki broj hotela imaju izraženu sezonalnost u poslovanju, tako da to sezonsko poslovanje uzrokuje velike prilive gotovine u određenom i vremenski ograničenom periodu tokom godine. Još izraženiju sezonalnost imaju turoperator, odnosno organizatori putovanja, koji prodaju svojih aranžmana vrše po nekoliko meseci pre nego što se usluga zaista i konzumira, pri tome, organizatori putovanja su u obavezi da još pre termina prodaje određenim sredstvima obezbede sve usluge iz paket aranžmana, kao što su hoteli, čarter letovi itd. Ovo se najčešće radi godinu dana unapred, i predstavlja ozbiljnu poteškoću u redovnom poslovanju. Jedan od načina da se to prevaziđe jeste ulazak u velike aranžmane, zakupe i alotmanske ugovore sa hotelima i ostalim dobavljačima na nekoliko godina.

Ovakva priroda posla, može stvoriti problem likvidnosti, a u dužem vremenskom periodu čak i problem solventnosti. Kako lepo navodi Nikolić D. prihodi i rashodi se evidentiraju prema osnovnoj računovodstvenoj prepostavci nastanka, a to znači da se evidentiraju onda kada su nastali, tj. onda kada su zarađeni, a ne onda kada su naplaćena potraživanja. (Nikolić, 2007, str. 85) Isti autor sa kojim se slažu i Čerović i Spasić, govori da je razumevanje ovih faktora ključno za razmatranje izveštaja o novčanom toku.

Osnovni razlozi sastavljanja izveštaja o novčanim tokovima su informacije koje služe i menadžemntu i drugim stejkholderima da ocene:

1. Sposobnost preduzeća da generiše dovoljno novca za redovno poslovanje
2. Sposobnost preduzeća da plaća anuitete po kreditnim zaduženjima
3. Sposobnost preduzeća da investira (Čerović & Spasić, 2014, str. 199)

I tokovi gotovine se mogu grupisati i kvalifikovati u neke celine. Tako u izveštaju o tokovima gotovine razlikujemo:

1. Tokove gotovine po osnovu poslovnih aktivnosti
2. Tokove gotovine po osnovu investicionih aktivnosti
3. Tokove gotovine po osnovu finansijskih aktivnosti (Petrović, Računovodstvo, 2010, str. 62)

Jasno je da se grupisanja vrši radi lakše analize, i poređenja uticaja ovih aktivnosti na performanse preduzeća.

U nastavku ćemo dati prikaz izveštaja o tokovima gotovine, svedenog oblika, ali jednostavnijeg za razumevanje čitaocu.

Tabela 4-Bilans uspeha preduzeća x

Izveštaj o tokovima gotovine preduzeća X za period 01.01.2014.- 31.12.2015.	
POSLOVNE AKTIVNOSTI	
1. Primanja iz poslovnih aktivnosti	100.000
2. Izdavanja iz poslovnih aktivnosti	82.000
3. Neto novčani tok	18.000
INVESTICIONE AKTIVNOSTI	
1. Primanja iz investicionih aktivnosti	10.000
2. Izdavanja iz investicionih aktivnosti	20.000
3. Neto novčani tok	-10.000
FINANSIJSKE AKTIVNOSTI	
4. Primanja iz finansijskih aktivnosti	47.000
5. Izdavanja iz finansijskih aktivnosti	25.000
6. Neto novčani tok finansijskih aktivnosti	22.000
7. UKUPAN NETO NOVČANI TOK	30.000
8. NOVAC NA POČETKU PERIODA	15.000
9. NOVAC NA KRAJU PERIODA	45.000

1.1.4 Izveštaj o promenama na kapitalu

Kao što i sam naziv nagoveštava, ovaj finansijski izveštaj daje informacije o promenama koje su se desile na kapitalu preduzeća u iskazanom periodu. Promene, mogu nastati na različite načine i to:

1. Dodatnim ulaganjem ili povlačenjem kapitala od strane vlasnika
2. Ostaviravanju prihoda i rashoda (na osnovu kojih se iskazuje rezultat)

3. Raspodelom dobiti (odnosno pokrićem dobitka, ili gubitka)
4. Prevrednovanjem sredstava koja se mere po fer vrednosti
5. Priznavanjem efekata promena računovodstvenih politika i ispravkom materijalno značajnih grešaka gubitka (Petrović, Računovodstvo, 2010, str. 61)

Dakle u izveštaju o promenama na kapitalu ne iskazuju se isključivo promene nastale u bilansu uspeha. Kao što se može primetiti iz gore navedene podele, promene na kapitalu mogu nastati i direktnim putem, na nekom od računa kapitala.

Minimum pozicija koji mora biti iskazan jeste:

1. Neto dobitak ili gubitak obračunskog perioda
2. Stavke prihoda i rashoda koje ne ulaze u bilans uspeha vec se priznaju u korist ili na teret kapitala
3. Zbirni efekat promena u računovodstvenoj politici (Knežević , Analiza finansijskih izveštaja, 2009, str. 24)

Iz razloga preglednosti, primer izveštaja o promenama na kapitalu se nalazi u prilogu ovog rada, zajedno sa svim ostalim finansijskim instrumentima.

1.1.5 Napomene

Napomene uz finansijske izveštaje predstavljaju knjigovodstveni instrument koji služi za pružanje dodatnih informacija i objašnjenja vezano za sastavljene finansijske izveštaje. Drugim rečima, napomene najčešće sadrže one informacije koje se ne vide direktno iz osnovnih izveštaja, a neophodne su za njihovo razumevanje i ocenu poslovanja. Ove napomene služe svim analitičarima finansijskih izveštaja, ali posebno mogu koristiti prilikom eksterne revizije poslovanja. Inače, u Republici Srbiji sva srednja i velika preduzeća podležu obaveznoj proverbi finansijskih izveštaja od strane nezavisnog revizora.

Informacije koje sadrže napomene se mogu klasifikovati u:

1. Informacije o osnovama za pripremu finansijskih izveštaja i o specifičnim računovodstvenim politikama koje su odabrane i primenjene na značajne poslovne promene i događaje
2. Informacije koje zahtevaju Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja, a koje nisu prikazane u nekom od obrazaca finansijskih izveštaja i
3. Dodane informacije koje nisu prikazane u obrascima finansijskih izveštaja a relevantne su za njihovo razumevanje. (Petrović, Računovodstvo, 2010, str. 63)

Nikolić D. Govoreći o napomenama između ostalog navodi da se napomenama prikazuju metodi procene bilansnih pozicija, kao i svako eventualno odstupanje od postavljenih metoda i razlozi odstupanja, kao i kvantifikacija efekata. (Nikolić, 2007, str. 95)

1.2 Ekonomski pokazatelji

Ekonomski pokazatelji su jedni od jako značajnih pokazatelja sa aspekta menadžmenta preduzeća. Pored visoko kvalitetne usluge, i svaki hotelski menadžment bi trebalo da ima veliki interes tako da maksimizira svoje ekonomske pokazatelje. Za razliku od finansijskih pokazatelja, koji se najčešće tumače, a o kojima će biti reči nešto kasnije, ekonomski pokazatelji su nešto što bi trebalo da bude sadržano u misiji preduzeća.

Ukratko, ekonomske pokazatelje za potrebe ovog rada ćemo grupisati u:

1. pokazatelje produktivnosti
2. pokazatelje ekonomičnosti i
3. pokazatelje rentabilnosti

Ukoliko bismo slikovito jedno preduzeće uporedili sa automobilom koji se kreće određenim putem, njegova produktivnost predstavljala bi njegova sposobnost da što brže ide, odnosno da što veći put pređe za što manje vremena, dok bi se ekonomičnost ogledala u potrošnji goriva, a rentabilnost, da li je i u kom vremenskom periodu isplativije voziti se kolima tim putem, ili koristi javni transport.

Naravno da je proces upravljanja jako složen, i da se maksimiziranje ekonomskih pokazatelja ne postiže tako lako. U svemu tome nam pomaže ekonomska analiza, koja na osnovu nekih utvrđenih zakonitosti u kretanjima može pokazati da li hotel funkcioniše u skladu sa zacrtanim ciljevima, ili ne.

1.2.1 Produktivnost

U akademskoj literaturi se javljaju dva pristupa analizi produktivnosti. Razlika između dva pristupa je u širini ugla posmatranja. U užem smislu produktivnost se izjednačava sa produktivnošću rada, odnosno proizvedenom količinom proizvoda i uložеним časova rada. Zapravo, ovaj pristup dobio je na značaju još krajem 19og veka, kada je veliki deo proizvodnje zavisio od ljudskog faktora. U to vreme, smatralo se da se produktivnost jedino može povećati, sa većim brojem radnih sati, odnosno manjim brojem sati po jedinici proizvoda. Sa druge strane, širi pristup sve inpute tretira jednako, a to znači i rad i zemlju i kapital. Moramo napomenuti na početku da u savremenoj literaturi dominiraju mišljenja i stavovi koji zastupaju širi pristup. Na ovom mestu se ne možemo u potpunosti složiti ni sa jednim od dva pristupa. Pre svega zato što proizvodnja, pri čemu se ovde misli i na proizvodnju u fundamentalnom obliku i stvaranje usluga koje imaju vrednost, i dalje u velikoj meri zavisi od ljudskog faktora. Pored toga što radnici fizički učestvuju u procesu proizvodnje, oni ga i planiraju, kontrolišu, unapređuju itd.

I dok je apsolutno opravdana kritika teorije radne vrednosti, s druge strane mišljenja smo da ni svi inputi ne mogu imati izjednačenu vrednost kada je upitanju ukupna produktivnost. Zbog svega toga, ali pre svega zbog karakterističnosti delatnosti kakva su turizam i hotelijerstvo u kojima ljudski faktor dominira, u nastavku rada će posebna pažnja biti posvećena radnoj produktivnosti.

Veselinović P. Definiše produktivnost rada kao odnos između ostvarene proizvodnje i uloženog rada u tu svrhu. Savremena definicija glasi da je produktivnost ekonomski princip koji izražava težnju ili zahtev da se ostvari određeni obim proizvodnje, ili izvršenih usluga sa što manjim utroškom radne snage. (Veselinović, 2010, str. 78)

Ako je produktivnost odnos uloženih inputa i proizvedene količine, onda znači da moramo imati na umu da od strukture inputa svakako zavisiće i konačna proizvodnja. Kada se kaže struktura inputa, misli se na fiksne i varijabilne inpute. Tako je, primera radi, rad varijabilni input, dok su zgrada, zemlja i postrojenja na primer fiksni inputi.

Opšti pokazatelj produktivnosti može se predstaviti kroz sledeću formulu (Pokrajčić D. , 2011, str. 71):

$$P = \frac{Q}{I}$$

Pri čemu je P – productivnost, Q – ukupni proizvodi/usluge, i I - inputi

Opšti ratio produktivnosti naziva se još i ratio ukupne produktivnosti, zbog toga što obuhvata sve inpute. Pored toga, postoji i parcijalni ratio produktivnosti koji ispituje samo određeni input i njegov doprinos ukupnoj proizvodnji proizvoda i usluga. Kako u poslovnim aktivnostima svakog preduzeća pa i hotelskog i turističkog učestvuje veliki broj inputa, za potrebe ovo rada analiziraćemo samo osnovne inpute (rad,kapital, zemlju)

Tako, na sledeći način možemo izračunati produktivnost rada (Čerović & Spasić, 2014, str. 118):

$$Pl = \frac{Q}{L}$$

Gde su P_l - produktivnost rada, Q -količina proizvedene robe i usluga i L uloženi časovi rada.

Prema istom principu, produktivnost kapitala iznosiće (Pokrajčić D. , 2011, str. 72):

$$Pk = \frac{Q}{K}$$

gde je P_k – produktivnost kapitala, Q – proizvod, K - kapital.

Kako preduzeće raspolaže različitim vrstama kapitala, moguće je, jasno, napraviti uvek i dodatnu analizu, ali poštujući razumevanje čitaoca, na ovom mestu će biti prikazani samo osnovni inputi bez posebnih varijacija.

Tako produktivnost zemlje iznosi:

$$P_z = \frac{Q}{Z}$$

Pri čemu je P_z – produktivnost zemlje, Q – proizvod a Z – zemlja.

Jedina razlika pri merenju produktivnosti zemljita jeste što se za proizvod uzima poljoprivredna kultura koja se uzgaja, a pod parametrom zemlje se uzima neka merna jedinica, najčešće hetar.

1.2.1.1 Produktivnost rada

Kao što je već napomenuto, merenje produktivnosti rada počinje krajem 19og veka, dok su još pre toga dobro poznate reči Adama Smita, vodećeg ekonomiste svog vremena da *"godišnji nacionalni proizvod može da se poveća samo, ako se poveća broj proizvodnih radnika, ili, ako se poveća produktivnost već zaposlenih radnika"*. (Pokrajčić D. , 2011, str. 67)

Ljudski resurs, ili kako se često govori i ljudski faktor u turizmu i hotelijerstvu igraju izuzetno važnu ulogu. Ovo se odnosi na veliki broj uslužnih delatnosti, ali usudio bih se da kažem da u turizmu i hotelijerstvu možda ima i veći značaj u odnosu na neke uslužne grane.

Na produktivnost rada utiče jako veliki broj faktora. Čerović i Spasić navoda da je "broj tih faktora gotovo neograničen, a njihovo dejstvo jako složeno". (Čerović & Spasić, 2014, str. 119) Najznačajnija, ali i najopštija podela faktora koji utiču na produktivnost jeste na eksterne i interne faktore. (Avelini Holjevac , 1998, str. 170-171)

- Eksterni faktori: *društveno politički sistem, stepen razvijenosti ukupne privrede, stopa rasta društvenog proizvoda, kulturni nivo zemlje, konkurentnost ostalih uslužnih delatnosti, sistem obrazovanja kadrova, kulturni nivo zemlje i ostali fakotri.*
- Interni faktori: *vlasništvo, poštovanje standarda, kvalitet prizvoda i servisa, savremena organizacija i planiranje rada, međuljudski odnosi, motivacija i veština kadrova, uslovi rada, koeficijent fluktuacije, moral i etika, planiranje napredovanja najboljih kadrova itd.*

Svaki od ovih faktora na različiti način utiče na radnu snagu, odnosno njihovu produktivnost. Zadatak je menadžmenta da u procesu strateškog planiranja, istraži i definiše u

kojoj meri i na koji način svaki od faktora utiče na njihovu radnu snagu, kako bi se kasnije u operativnom planu precizno odredili mehanizmi koji će sprečiti, ili barem umanjiti uticaj negativnih faktora, a maksimizirati uticaj onih faktora koji pozitivno utiču na produktivnost.

Čerović i Spasić vrlo detaljno i na lep način opisuju neke od faktora vezane za radnu snagu, a za potrebe ovog rada ćemo izanalizirati samo neke od njihovih stavova. Za ove autore, jedni od najvažnijih faktora vezanih za produktivnost radne snage u hotelijerstvu su: kvalifikovanost radnika, radno iskustvo, intezivnost rada, motivisanost, međuljudski odnosi i organizacija rada.

Autor ovog rada se u potpunosti slaže sa iznetom podelom, i na ovom mestu ne bi mogao posebno da izdvoji i da prenat nijednom faktoru pojedinačno. Pojašnjenja radi, trebalo bi reći da je intezivnost rada u suštini stepen trošenja radne snage u jedinici vremena. (Čerović & Spasić, 2014, str. 121) U suštini, svaki od faktora bi trebalo da se nalazi u direktno proporcionalnoj vezi sa produktivnošću, odnosno drugim rečima, povećaje ranog iskustva rezultiraće povećanju produktivnosti, dok će suprotno niži stepen radnog iskustva rezultirati manjom produktivnosti.

1.2.1.2 Pokazatelji produktivnosti rada u hotelskom preduzeću

Za svaku delatnost moguće je nabrojati različite pokazatelje produktivnosti. Tako i hotelijerstvo ima svoje specifičnosti, i određene pokazatelje produktivnosti rada u hotelijerstvu. Tako jedan autor navodi primere: brzina prijave gostiju na recepciji, brzina odjave i naplate boravka gostiju, broj radnih sati u odnosu na ostvareni broj noćenja, troškovi energije u odnosu na izdat broj smeštajnih jedinica itd. (Avelini Holjevac , 1998, str. 398)

Brojni su pokazatelji produktivnosti rada u hotelijerstvu. Oni se dalje granaju i po sektorima u okviru jednog preduzeća, kako bi se na precizan način utvrdilo koliko koji sektor učestvuje u ukupnoj proizvodnji roba i usluga i njihove vrednosti. Nije uvek jednostavno izmeriti produktivnost svakog sektora, odnosno pokazatelji ne moraju uvek odgovarati realnom stanju. Ovaj problem prevazilazi se metodom merenja produktivnosti putem stalnih cena. Poznato je da cene na tržištu ne miruju, te se ovo radi da bi se obezbedila fer vrednost ostavrenih prihoda, primera radi, i kako bi se smanjio značajniji uticaj inflacije, tržišnih pomeranja itd. Dakle, fiksiraju se iznosi prihoda, primera radi, i potom dovode u vezu sa brojem radnika u određenom sektoru, ili brojem radnih sati.

U sektoru hrane i pića, to bi se moglo predstaviti na sledeći način: (Avelini Holjevac , 1998, str. 248)

$$P = \frac{PRIHOD OD HRANE I PIĆA}{BROJ ZAPOSLENIH U ODELJENJU}$$

Po istom principu možemo postaviti jednačinu i za druge sektore/odeljenja u hotelu.

Na taj način bi se u sektoru domaćinstva mogla izračunati produktivnost (Čerović & Spasić, 2014, str. 122):

$$P = \frac{PRIHOD OD IZDATIH SOBA}{BROJ ZAPOSLENIH U ODELJENJU}$$

Međutim, ne pokazuju uvek svi parametri realnu sliku. To razume se, zavisi i od menadžmenta, koji mora da zna na koji način da meri produktivnost svakog sektora. Ovakvom metodom, ispalo bi da dvoje zaposlenih u odeljenju prodaje koji izdaju 200 soba jednoj velikoj grupi, su daleko produktivniji od 10-12 sobarica koliko je u proseku neophodno da bi se te iste sobe i pospremile nakon boravka. Isto bi se desilo i sa prihodom od hrane i pića i prodaje soba, zato što je u najvećem broju slučaja cena smeštaja značajno skuplja od cena hrane i pića.

Tako, na primer, pravilan način merenja produktivnosti, primera radi u odeljenju domaćinstva bio bi:

$$P = \frac{BROJ POSPREMLJENIH SMEŠTAJNIH JEDINICA}{BROJ ČASOVA RADA}$$

Na ovaj način, jasno bi se videla produktivnost svakog zaposlenog. Međutim, problem ovakog pristupa je teška uporedivost sa ostalim pokazateljima iz drugih odeljenja, a da ne govorimo da hoteli poseduju i različite smeštajne jedinice, i da je za svaku smeštajnu jedinicu neophodan drugi vremenski period, pa pitanje kvaliteta pospremljenosti itd.

Iako smo se na ovom mestu možda predugo zadržali razjašnjavajući problem izračunavanja produktivnosti rada u određenim odeljenjima, smatram za vrlo korisno i praktičan primer složenosti koncepta merenja produktivnosti rada u hotelijrstvu.

Cilj, ili rezultat merenja kako navode Čerović i Spasić trebalo bi da bude:

- Pravilno i stimulativno nagrađivanje

- Utvrđivanje potrebnog broja osoblja, tj. standarda rada (Čerović & Spasić, 2014, str. 123)

Na taj način, pored pravovrednovanja zalaganja zaposlenih, menadžment može da planira svoje potrebe radne snage u odnosu na projektovanu popunjenost. Ovo su neke od značajnih indikacija kojima bi profesionalci trebali da se rukovode tokom planiranja. Uz to, danas postoji veliki broj naučnih radova i članaka koji se bavi ovom temom, te iz tog razloga za mala preduzeća koja nemaju veliki know how, a ni sredstva da samostalno rade i sprovode veće anize, mogu se poslužiti nekim uopštenim normama prilikom planiranja kadrova.

Radunović D. ističe i važnost merenja periodične produktivnosti, kako bi se utvrdili trendovi, odnosno ispitala produktivnost u određenim periodima. Za tu svrhu on koristi sledeći obrazac: (Radunović & Lovreta, 1995)

$$I_{pr} = \frac{\sum P_{t1} : \sum P_{t0}}{\sum R_1 : \sum R_0}$$

Pri čemu su: I_{pr} – indeks produktivnosti rada, P_{t1} – ostavreni promet u tekućem periodu, R_1 – utrošeni rad u tekućem periodu, R_0 – utrošeni rad u baznom periodu, P_{t0} – ostvareni promet u baznom periodu, $\sum$ - znak za zbir, sumu prometa odnosno utrošenog radnog vremena

1.2.2 Ekonomičnost

Na različiti način autori objašnjavaju ekonomičnost. Ipak svi se slažu u jednom. A to je da je cilj preduzeća ostavriavanje maksimalnih prihoda uz minimalne troškove. Pokrajčić D. počinje definisanje ekonomičnosti objašnjavanjem da se isti obim provodnje može ostvariti različitim kombinacijama inputa. (Pokrajčić D. , 2011, str. 120) Ovo deluje jako logično, čak i jednostavno, međutim upravo definisanje i pronalaženje optimalne kombinacije inputa predstavlja jedan od najsloženijih izazova za preduzeće. Različite kombinacije inputa (rada, znanja, kapitala) daće, razume se, i drugačije rezultate.

Uopšte se pozitivni rezultati u poslovanju mogu postići na neki od sledećih načina: jednostavnom pozitivnom razlikom između prihoda i rashoda, većim prihodima i većim rashodima, s time da prihodi rastu brže od rashoda, smanjenjem prihoda i rashoda s time da se rashodi smanjuju brže od prihoda. Cilj ekonomičnosti predstavlja ne samo ostvarivanje dobiti, već njeno maksimiziranje. Mnogi autori su složni da u savremenom poslovanju uspeh preduzeća zavisi upravo od uspeha u upravljanju troškovima.

Najjednostavnija definicija koja u ekonomskoj teoriji predstavlja polazište u analizi troškova je da troškovi predstavljaju novčani izraz utroška faktora proizvodnje (radne snage, predmeta rada i sredstava za rad). (Veselinović, 2010, str. 44)

S obzirom da ekonomičnost predstavlja širi ekonomski princip od produktivnosti, na nju utiču svi faktori koji utiču i na produktivnost. Produktivnost rada, primera radi, u velikoj meri utiče na finalnu ekonomičnost preduzeća. Ipak, na ekonomičnost u poslovanju preduzeća utiče još mnogo drugih faktora koji nisu vezani za produktivnost. Tako Kisić S. navodi i dodatne faktori koji se tiču isključivo ekonomičnosti, kao što su : faktori vezani za utroške materijala i osnovnih sredstava, faktori vezani za nabavku materijala i osnovnih sredstava i faktori vezani za prodaju gotovih proizvoda i usluga. (Kisić & Perović-Jovanović , 1999, str. 187)

Kada se govori o uticaju faktora na ekonomičnost preduzeća, misli se dakle na pojave koje utiču na maksimiziranje prihoda, odnosno minimiziranje troškova u preduzeću. Svaki od gore navedenih faktora ima svoje specifičnosti, međutim zajedničko za sve jeste da jedna racionalana, domaćinska pažnja i briga prilikom nabavke sredstava, njihovog utroška i prodaje unapređuju ekonomičnost preduzeća.

Kako se u ovom poglavlju nećemo posebno baviti upravljanjem troškovima, s obzirom da to, jasno, prevazilazi okvire ovog rada, a i da se danas veliki broj autora bavi isključivo ovom temom. Podrazumevaćemo na ovom mestu poznavanje osnovnih pojmova troškova, njihove funkcije i podele. Na ovom mestu biće dovoljno samo napomenuti da minimiziranje troškova i optimiziranje proizvodno-uslužnog procesa u hotelijerstvu ima svoje specifičnosti i ograničenja.

Čerović i Spasić jako kvalitetno navode ograničenja koja se javljaju u hotelskim preduzećima. Oni navode da postoje (Čerović & Spasić, 2014, str. 131-132):

- Ograničene mogućnosti konstantnog povećanja količine učinka (odnosno proizvodnje, što nije ograničenje samo u hotelijerstvu)
- Potrebe za održavanjem određenog odnosno propisanog kvaliteta i strukture asortimana proizvoda i usluga
- Potrebe za stalnog prilagođavanja ponude tražnji odnosno preferencijama potrošača

Sve to proizlazi iz:

- Ograničenja proizvodnje koje je ograničeno još prilikom inicijalne investicije koja na određeni način već definiše određeni nivo obima proizvodnje

- Takođe, kvalitet usluge i struktura asortimana je pre svega definisana kategorizacijom
- Hotel je u konstantoj borbi za zadovoljenjem potreba gostiju, te iz tog ugla takođe postoje ograničenja u pogledu specifičnosti njihovih želja i potreba. (Ćerović & Spasić, 2014, str. 131-132)

Formula za izračunavanje ekonomičnosti predstavlja odnos između vrednosno izraženog učinka i količine utrošene u njihovo stvaranje. Praktično, ta formula se može predstaviti na sledeći način (Ćerović & Spasić, 2014, str. 133):

$$Ekonomičnost = \frac{\text{Proizvodi i usluge} \times \text{prodajne cene}}{\text{Utrošene količine proizvodnih faktora} \times \text{nabavne cene}} = \frac{\text{Ukupan prihod}}{\text{Ukupni troškovi}}$$

Na ovaj način, može se meriti ekonomičnost određene vrste proizvoda ili usluge, ali i ekonomičnost celog preduzeća. Ekonomičnost ne bi trebalo da bude isključivo pokazatelj opravdanosti proizvodnje određenog proizvoda ili pružanja usluge. Primera radi, hotel se može odlučiti da određenu prostoriju pretvori u dečiju igraonicu koju će sa dečijom animacijom ponuditi bez posebne nadoknade roditeljima. Iz ugla ekonomičnosti, ovo može izgledati jako loše (prostoriju treba opremiti, zagrejati, ohladiti, snositi izdatke za zarade animatorima itd), međutim. Na taj način, menadžment može privući veliki broj porodica sa decom, i postati prepoznatljiv po toj vrsti usluge koju pruža. S druge strane, to će omogućiti i veću prodajnu cenu smeštaja, jer posebno mladim roditeljima puno znači da im dete kvalitetno provodi vreme, tako da i oni imaju vreme za odmor.

1.2.3 Rentabilnost

Rentabilnost predstavlja ekonomski termin koji izražava zahteva da preduzeće ostavi maksimalan profit uz minimalna ulagajna. Može se reći da takođe manifestuje i jedan od osnovnih ekonomskih pokazatelja, odnosno merila uspešnosti preduzeća. Svaki vlasnik je jako zainteresovan za rentabilnost svog preduzeća, i svako preduzeće u liberalno-kapitalističkom sistemu teži ka ostavarivanju što je moguće veće rentabilnosti. Dakle rentabilnost je u neraskidivoj vezi sa profitom preduzeća.

Na ovom mestu ćemo ukratko razgraničiti neka ekonomska razgraničenja profita. Ekonomisti razlikuju (Pokrajčić D. , 2011, str. 197):

- Računovodstveni profit
- Ekonomski profit i
- Normalan profit

Ukratko osnovna razlika leži u činjenici da ekonomski profit i normalan profit uključuju ostale troškove koji nisu računovodstveno priznati, poput oportunitetnih troškova.

Dakle ako je realan ili računovodstveno iskazani profit preduzeća 10.000 novčanih jedinica, prilikom izračunavanja ekonomskog profita biće umanjen za oportunitetne troškove. Tako, ekonomski profit predstavlja razliku između ukupnog prihoda i oportunitetnih troškova svih uloženi resursa. (Pokrajčić D. , 2011, str. 198)

Ekonomski profit = Ukupan prihod – Oportunitetni troškovi

1.2.3.1 Merenje rentabilnosti

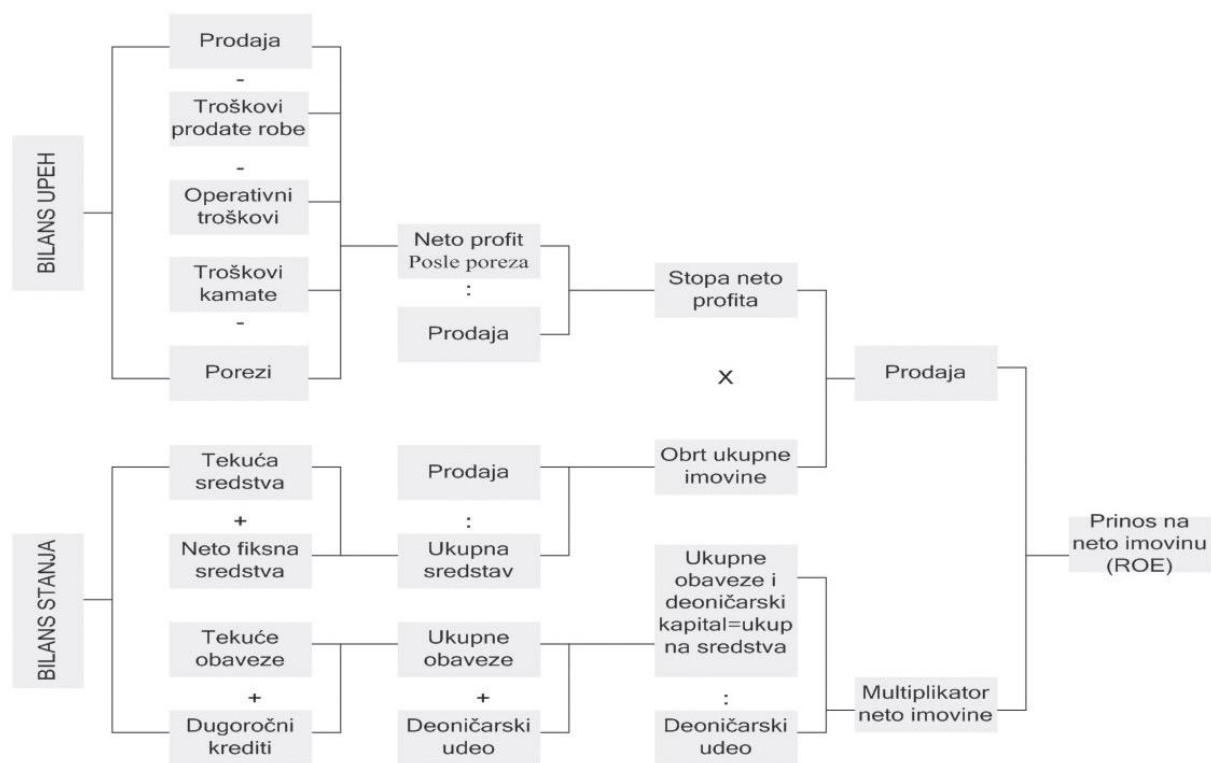
Merenje ili analiza rentabilnosti izračunava se iz finansijskih izveštaja koje preduzeće sastavlja, a koji su već objašnjeni u glavi I. U praksi se uglavnom pimenjuju dva sistema racio analize i to:

1. Zbirna analiza velikog broja pokazatelja
2. DuPont sistem analize (Čerović & Spasić, 2014, str. 138)

DuPont sistem analize je metod koji je koristila korporacija DuPont 20ih godina prošlog veka. Nakon toga, sistem merenja je konstantno usavršavan i danas se koristi u velikom broju preduzeća, posebno u Sjedinjenim državama. Kod nas je iz nekog razloga malo zapostavljen, ali vrlo verovatno da je pitanje trenutka kada će se kompanije opet privići na korišćenje ovog modela. Postoji mogućnost da je relativno zapostavljen u praksi zbog činjenice da se izračunava na osnovu izvođenih pokazatelja, premda zaista ne predstavlja poseban problem za izračunavanje.

Najznačajnije racio pokazatelje rentabilnosti izdvaja Pokrajčić D. i nabraja:

1. Neto rentabilnost
2. Prinos na ukupna sredstva
3. Prinos na vlasnički kapital
4. Prihod po akciji (Pokrajčić D. , 2002, str. 348)



Ilustracija 1-Du pont analiza

(Čerović & Spasić, 2014, str. 142)

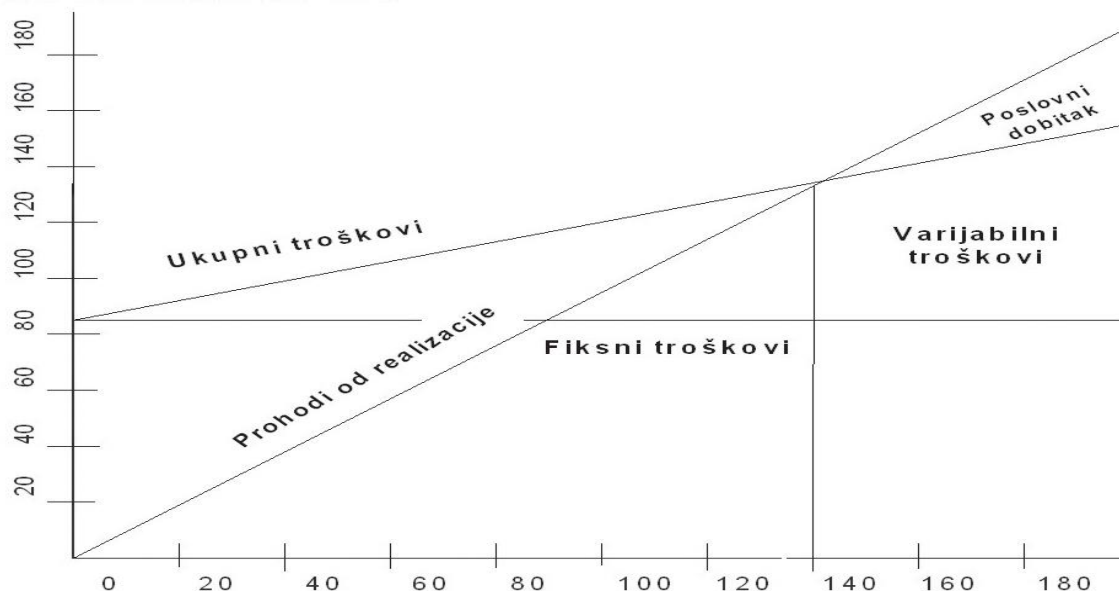
Svakako jedan od najznačajnijih i najčešće korišćenih pokazatelja rentabilnosti jeste i prelomna tačka u poslovanju, poznatija i kao prag rentabilnosti, ili kako se u stranoj literaturi još naziva breakeven point. Za ovaj pokazatelj su najviše zainteresovani vlasnici koji tek razmatraju svoje ulaganje. Za njih tačka pokrića predstavlja prikaz, koliko prihoda uz fiksne i varijabilne troškove kompanija treba da ostvari da bi poslovala pozitivno. Preciznije, tačka pokrića je upravo mesto kada su svi troškovi i prihodi jednaki, odnosno kada je profit jednak 0. Još jedan od naziva za ovakav model jeste i CVP ili cost-volume-profit model, jer uzima u obzir: troškove, prihod i profit.

Još više od čistog odnosa između troškova i prihoda, ova prelomna tačka može ukazati i koji je to nivo proizvodnje robe i usluga da bi se ostvario prihod neophodan da se prevaziđe tačka pokrića. Dakle ukoliko još u startu primera radi postoje određena ograničenja u proizvodnji, vlasnici mogu na vreme doneti odluku o ne ulasku u takvu vrstu investicije.

Još jedan parametar mogao bi biti uzet u razmatranje, prilikom analize profitabilnosti, a to je kontribucioni profit po jedinici. Formula za njegovo izračunavanje data je u nastavku (Čerović & Spasić, 2014, str. 144):

$$KP = C - PVT$$

Pri tome su: **KP** - kontribucioni profit po jedinici, **C** – prodajna cena i **PVT** prosečni varijabilni troškovi.



Ilustracija 2-Grafički prikaz prelomne tačke

(Čerović & Spasić, 2014, str. 143)

Ovaj pokazatelj nam prikazuje koliko svaka nova jedinica proizvoda ili usluge učestvuje u stvaranju profita. Takođe nam pokazuje i koliki deo otpada na fiksne troškove. U osnovi vlada dobro poznati model ekonomije obima, dakle sa povećanje proizvodnje dolazi do smanjivanja fiksnih troškova po jedinici.

1.3 Finansijski pokazatelji

Finansijski pokazatelji služe kao smernica, u finansijskoj analizi, za određivanje finansijskog položaja preduzeća. Ivanišević definiše finansijsku analizu govoreći da ona *"prikuplja, vrši selekciju, procenjuje, analizira i interpretira finansijske podatke i druge relevantne informacije u cilju ocene postojećeg finansijskog položaja i poslovne aktivnosti preduzeća, kao i procene njegovih budućih preformansi."* (Ivanišević, 2012, str. 19) Za finansije i finansijsku analizu nisu zainteresovani samo ekonomisti. Ona utiče na sve subjekte koji su u manjoj ili većoj meri u poslovnoj relaciji sa preduzećem.

"Finansijska analiza je u osnovi racio analiza, odnosno matematička relacija tj. relativni odnos dva kvantiteta." (Ivanišević, 2012, str. 20) Finansijski izveštaji nam već sami po sebi otkrivaju neke informacije, kao na primer kolika su bila potraživanja od kupaca u protekloj godini, koliko se gotovine nalazi na tekućem računu itd. Međutim mnoge bilansne pozicije su međuzavisne, i promena jedne utiče i na promenu drugih pozicija. Čitalac koji poznaje osnove računovodstva zna da aktiva i pasiva bilansa stanja moraju biti jednake, te tako zna i da do te jednakosti dolazi kada se na jednoj strani bilansa neki pokazatelj uveća a drugi smanji za isti iznos, ili kada se određeni pokazatelj na jednoj strani poraste i na drugoj strani bilansa poraste, i obrnuto. Međutim, racio analizom mi dovodimo u odnos pokazatelje koji se nalaze u različitim finansijskim izveštajima. Tako recimo ako stavimo u odnos prihode od prodane robe iz bilansa uspeha, i kupce iz bilansa stanja možemo jednostavno da utvrdimo koliko je preduzeće u određenom periodu izvršilo naplatu od kupaca. Ovaj podatak, primera

radi, može dosta značiti kreditorima kako bi utvrdili prilive novca od strane robe i usluga koje preduzeće plasira.

Kao što je već navedeno, racio analizom se dva pokazatelje dovode u odnos. Naziv dolazi od engleske reči "ratio" koja znači odnos.

"Uobičajeni standardi koji se koriste kod tumačenja rezultata racio analize su:

- Racio brojevi iz prethodnih godina
- Racio brojevi koji su utvrđeni kao planske veličine u jednom preduzeću
- Poželjni racio brojevi
- Racio brojevi eksterne veličine (Paunović, 2011, str. 214)

Iz priloženog se vidi, da bi se mogli pravilno i sveobuhvatno tumačiti finansijski pokazatelji, odnosno racio brojevi, moraju postojati i određena druga saznanja koja bi ih stavila u funkciju donošenja odluka. Tako na primer, ukoliko ne poznajemo koje su reprezentativne vrednosti racia za granu kojom se bavimo, u ovom slučaju hotelijerstvo, ne možemo uporediti svoje performanse sa performansama drugih preduzeća. Uz to, menadžment bi trebalo da koristi racio analizu i za planiranje, tj. za definisanje određenih ciljeva gde bi preduzeće trebalo da bude u narednom periodu kada su u pitanju finansijski pokazatelji. To znači da menadžment može sebi zacrtati kao cilj za narednu godinu, ili neki drugi period da naplatu potraživanja od kupaca podigne na efikasniji nivo i definiše željenu vrednost. U ovom konkretnom slučaju to može dovesti do povećanih troškova za sudske sporove međutim sam primer nije služio za detaljnu analizu.

Značaj određenog racio broja zavisi od toga ko i kakvu informaciju želi da dobije. Finansijske institucije primera radi jako zanima likvidnost preduzeća, odnosno njegova sposobnost da svoje kratkoročne obaveze finansira u roku dospelosti. S druge strane, za akademskog istraživača, taj pokazatelj ne mora biti od velikog značaja ako se bavi optimalnim nivoom zaliha u preduzeću.

Postoje različite podele i grupisanja racio brojeva. Ne može se reći da je jedan više ispravna od druge, posebno imajući u vidu da su određene studije pokazale da nisu jednako važni isti racio pokazatelji različitim grupama čitalaca. (Singh & Raymond, 2002)² Ipak za potrebe ovog rada racio brojeve grupisaćemo prema podeli koju su napravili Čerović i Spasić. Oni grupišu racio brojeve na sledeći način (Čerović & Spasić, 2014, str. 215):

- Pokazatelji likvidnosti
- Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti
- Pokazatelji finansijske strukture
- Pokazatelji rentabilnosti
- Pokazatelji tržišne vrednosti

² Studija pokazuje istraživanje američkih menadžera prema liniji odgovornosti, i njihov odnos prema značaju racio pokazatelja. Primetna su značajna odstupanja sa promenom nivoa odgovornosti.

1.3.1 Pokazatelji likvidnosti

Likvidnost predstavlja sposobnost preduzeća da svoje kratkoročne obaveze izmiruje u kratkom roku, odnosno u roku dospelosti. Za njegovo izračunavanje potreban je bilans stanja s obzirom da se prilikom izračunavanja u odnos dovode stavke koje spadaju u obrtnu imovinu i kratkoročne obaveze. Postoji nekoliko pokazatelja likvidnosti, i to su (Ivanišević, 2012, str. 23):

- Opšti racio likvidnosti
- Neto obrtna sredstva i
- Rigorozni racio likvidnosti

Koliko treba da iznosi likvidnost preduzeća predstavlja u stvari takozvani operacioni ciklus. Operacioni ciklus jeste onaj period koji prođe od trenutka kada se investira u dobra i usluge, pa sve do trenutka dok ta dobra i usluge ne proizvedu za uzvrat novac. Tipičan tok operacionog ciklusa jednog preduzeća koje se bavi prodajom robe izgledao bi ovako podeljen u 4 koraka:

1. Nabavka robe i proizvodnja proizvoda
2. Proces prodaje robe koji može i ne mora rezultirati i naplatom
3. Produženje roka plaćanja kupcima
4. Naplata potraživanja i pretvaranje u novac (Fabozzi & Peterson, 2003, str. 728)

Operacioni ciklus je važan sa aspekta likvidnosti iz prostog razloga, što je duži operacioni ciklus, više obrtna imovina je neophodno da bi se servisirale kratkoročne obaveze.

Krenućemo od opšteg racia likvidnosti koji se dobija dovođenjem u prostu matematičku operaciju obrtnih sredstava preduzeća i kratkoročnih obaveza. Opšti racio likvidnosti dobija se kroz sledeću formulu (Čerović & Spasić, 2014, str. 215):

$$\text{Opšti racio likvidnosti} = \frac{\text{Obrtna sredstva}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

Opšte mišljenje je da odnos 2:1 u korist obrtnih sredstava znači i zadovoljavajuću likvidnost, iako ne postoje strogo propisana pravila. Kao što je već spomenuto, za pravu analizu neophodno je znati i kako se kreću racio pokazatelji u određenoj delatnosti kako bi se na pravilan način sagledala pozicija preduzeća u odnosu na preduzeća u grani.

Pokazatelj likvidnosti – neto obrtna sredstva – pokazuje preostali deo obrtnih sredstava kada se podmire sve kratkoročne obaveze. Ovaj pokazatelj izračunava se na sledeći način (Čerović & Spasić, 2014, str. 216):

$$\text{Neto obrtna sredstva} = \text{Obrtna sredstva} - \text{Kratkoročne obaveze}$$

Pa će stoga razume se ratio biti pozitivan ako su obrtna sredstva veća od kratkoročnih obaveza, odnosno manji u obrnutom slučaju i jednak nuli, ukoliko su i sredstva i obaveze u ovom slučaju jednake. Ovaj pokazatelj često koriste poslovne banke pri donošenju odluke o odobravanju kreditnog zahteva. (Krasulja & Ivanišević, 2007, str. 25)

Na kraju, pored ova dva navedena pokazatelja preostaje i rigorozni ratio likvidnosti iz kojeg su isključena manje likvidna sredstva na poziciji obrtnih sredstava i uključena su samo potraživanja, gotovina i gotovinski ekvivalenti. Formula za izračunavanje rigoroznog racia likvidnosti predstavljena je u nastavku (Ivanišević, 2012, str. 25):

$$\text{Rigorozni ratio likvidnosti} = \frac{\text{Likvidna sredstva}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

"Uobičajeno se smatra da je zadovoljavajući rigorozni ratio likvidnosti kada postoji odnos 1:1, ali je potrebno sagledati i stanje naplataivosti potraživanja od kupaca. Taj ratio spada u pokazatelje aktivnosti ili efikasnosti, ali je takođe i jako važan zbog operacionog ciklusa koji je već spomenut.

Kod hotelskih preduzeća su rigorozni i opšti ratio prilično slični, posebno kod manjih hotela koji primera radi ne poseduju restoran. Kod većih hotelskih preduzeća već ima značajne razlike pre svega zbog zaliha, koje u resortima koji sadrže i spa centar, i nekoliko restorana i barova zalihe čine značajnu stavku u bilansu.

1.3.2 Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti

Različiti su nazivi ovih pokazatelja u literaturi, a odstupanja su minimalna, odnosno suštinski svi autori se slažu da ovi pokazatelji služe da se utvrdi efikasnost upravljanja, odnosno kakvi aktivnosti preduzeće sporovdi, i kakvi su njihovi finansijski pokazatelji/rezultati.

Postoji jako veliki broj pokazatelja aktivnosti i u zavisnosti od potrebe, finansijski stručnjaci sprovode različite analize. Za potrebe ovog rada biće objašnjeni (Čerović & Spasić, 2014, str. 219):

- Koeficijent obrta kupaca
- Koeficijent obrta dobavljača
- Koeficijent obrta zaliha
- Koeficijent obrta fiksnih sredstava
- Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava i
- Koeficijent obrta sopstvenih sredstava

Dalju analizu počecemo **koeficijentom obrta kupaca**, koji je blisko vezan sa likvidnošću preduzeća.

Koeficijent upoređuje prosečna nenaplaćena potraživanja od kupaca i i neto prihode od prodaje. Prosečna nenaplaćena potraživanja se računaju tako što se uporede dva vremenska perioda, najčešće tekuća poslovna godina i prethodna, premda to mogu biti i drugi vremenski period, uz pojačanu pažnju da ne bi došlo do sezonskih oscilacija. Ovaj koeficijent izračunavamo na sledeći način (Ivanišević, 2012, str. 27):

$$\text{Koeficijent obrta kupaca} = \frac{\text{Neto prihodi od prodaje}}{\text{Prosečan saldo kupaca}}$$

Prosečan saldo kupaca možemo dobiti sledećom formulom (Čerović & Spasić, 2014, str. 220):

$$\text{Prosečan saldo kupaca} = \frac{\text{Saldo kupaca}_{kpg} + \text{Saldo kupaca}_{ktg}}{2}$$

Pri čemu **Saldo kupaca_{kpg}** – predstavlja saldo potraživanja od kupaca za prošlu godinu i **Saldo kupaca_{ktg}** – saldo potraživanja od kupaca za tekuću godinu.

Na osnovu ova dva indikatora, moguće je izračunati i prosečno vreme trajanja naplate jednog obrta i to prema sledećem modelu (Čerović & Spasić, 2014, str. 220):

$$\text{Prosečno vreme naplate} = \frac{365 \text{ dana}}{\text{koeficijent obrta kupaca}}$$

Na ovaj način možemo ustanoviti koliko efikasno preduzeće naplaćuje svoja potraživanja od kupaca tokom godine. Ovaj pokazatelj može poslužiti za planiranje novčanih tokova, a kao što je već napomenuto, može biti od značaja i zbog praćenja likvidnosti preduzeća. Uobičajeni period "kreditiranja", odnosno tolerancije plaćanja na odloženo između privrednih subjekata iznosi 30 dana. Ovo međutim može biti stvar interne odluke, kojom brzinom, odnosno koliko fleksibilno će preduzeće biti prilikom naplate svojih potraživanja.

Hotelska preduzeća uvela su avansnu uplatu za velike grupe, kao i rezervisanja sredstava sa kartice fizičkih lica radi garantovanja rezervacije. Ovo je dobar model za planiranje prihoda, pre svega jer obično postoji značajan raskorak između rezervacije i stvarnog korišćenja usluge. Hotelska preduzeća sada mogu planirati velike grupne dolaske i događaje u hotelu i po godinu ili dve godine dana unapred. Ipak, knjigovodstveno će se prihod evidentirati u tekućoj poslovnoj godini, zbog toga što će i prihod zaista biti realizovan u tekućoj godini. To znači da danas postoji drugi trend, a to je da menadžment u hotelijerstvu u tekućoj godini sve radi za naredne sezone, jer su prihodi od trenutnih dolazak ranije naplaćeni.

Sledeći ratio iz reda pokazatelja aktivnosti i efikasnosti jeste **koeficijent obrta zaliha**. Dakle kao i kod potraživanja od kupaca, postupak je jako sličan, a pokazatelj jako važan za ona preduzeća čiji se značajniji deo sredstava izvaja za zalihe. Ovaj pokazatelj značajniji je za velike trgovine, nego za hotele, ali kao što je napomenuto, može biti od značaj za određeni broj većih hotela. Sam postupak izračunavanja racia sprovodi se na sledeći način (Ivanišević, 2012, str. 29):

$$\text{Koeficijent obrta zaliha} = \frac{\text{Cena koštanja prodatih proizvoda i usluga}}{\text{Prosečan saldo zaliha}}$$

Ovaj koeficijent pokazuje koliko su puta zalihe "prošle" kroz preduzeće pre nego što su reprodukovane, a naknadno se može izračunati i prosečno vreme trajanja jednog obrta. Taj indikator dobijamo na sledeći način (Ivanišević, 2012, str. 29):

$$\text{Prosečno vreme trajanja jednog obrta} = \frac{365 \text{ (dana)}}{\text{Koeficijent obrta zaliha}}$$

"Sa aspekta finansijske analize, često je potrebno izvršiti i dodatnu analizu navedenog pokazatelja uzimajući u obzir i prosečan period naplate potraživanja od kupaca jer se tek u tom slučaju stvara jasna slika o konverziji ovog oblika imovine u gotovinu." (Čerović & Spasić, 2014, str. 222) Tako dobijamo **pokazatelj prosečnog period konverzije zaliha u gotovinu** (Čerović & Spasić, 2014, str. 222):

$$PPKZG = DVZ + PPNPK$$

Gde su PPKZG – prosečan period konverzije zaliha u gotovinu, DVZ – dani vezivanja zaliha, PPNPK – prosečan period naplate potraživanja od kupaca.

Najveći stepen obrta i najbrži stepen konverzije u hotelima svakako su namirnice i napitci iz restorana. Međutim, u sektoru hrane i pića ima izvesnih odstupanja primera radi kod skupocenih vina, čiji je period znatno duži.

Preduzeće pored toga što ima potraživanja od kupaca, ima i svoje obaveze prema dobavljačima. Jedan važan pokazatelj u odnosu sa dobavljačima jeste i **koeficijent obrta dovaljača**. Svako preduzeće bi trebalo da gaji dobre poslovne odnose sa svojim dobavljačima, kako bi negovalo kvalitet, ostvarilo sigurnije i čvršće odnose, i na kraju i povoljnije uslove na kontu duge saradnje. Koeficijent obrta dobavljača izračunavamo na sledeći način (Ivanišević, 2012, str. 30):

$$\text{Koeficijent obrta dobavljača} = \frac{\text{Vrednost nabavke na odloženo plaćanje}}{\text{Prosečan saldo dobavljača}}$$

Primenom slične formule možemo izračunati i **prosečno vreme plaćanja obaveza prema dobavljačima**. Kao u prethodnom slučaju, ne postoji strogo propisao pravilo u veličini racia, ali kao što se smatra poslovnom praksom da se odloženo plaćanje tj. naplata potraživanja vrši u roku od 30 dana, tako bi i svako preduzeće trebalo da vodi računa da prosečno vreme plaćanja prema dobavljačima bude u tim granicama (Ivanišević, 2012, str. 31).

$$\text{Prosečno vreme plaćanja} = \frac{365(\text{dana})}{\text{koeficijent obrta dobavljača}}$$

Koeficijent obrta fiksnih sredstava predstavlja doprinos fiksnih sredstava na prihode preduzeća. Ovaj koeficijent izračunava se po formuli (Ivanišević, 2012, str. 31):

$$\text{Koeficijent obrta fiksnih sredstava} = \frac{\text{Poslovni prihodi}}{\text{Nabavna vrednost fiksnih sredstava}}$$

Ovaj racio daće različite rezultate u zavisnosti od privredne grane za koju se izračunava. Hotelska preduzeća karakteriše izrazito visok nivo ulaganja u fiksna sredstva, kao i još neke komplementarne industrije kao što je avio saobraćaj, brodski saobraćaj itd. Analitičari su saglasni da bi pri izračunavanju vrednosti fiksnih sredstava trebalo da se koristi nabavna vrednost, a ne vrednost nakon otpisane amortizacije.

Pored koeficijenta obrta fiksnih sredstava, koji je jako važan ali ipak parcijalan pokazatelj, zato što pokazuje samo jedan deo sredstava (fiksna) još važniji i sveobuhvatniji pokazatelj jeste i **koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava** koji pokazuje koliko je prihoda preduzeće ostvarilo u odnosu na ukupna sredstva sa kojima raspolaže.

Ovaj koeficijent izračunavamo na sledeći način (Čerović & Spasić, 2014, str. 224):

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava} = \frac{\text{Poslovni prihodi}}{\text{Ukupna poslovna sredstva}}$$

I na kraju, poslednji iz niza pokazatelja aktivnosti i efikasnosti jeste i koeficijent obrta sopstvenih sredstava, koji kao i koeficijent fiksnih sredstava, parcijalno pokazuje koliko je preduzeće prihodovalo po svakoj uloženoj novčanoj jedinici iz sopstvenih sredstava. Istim metodom kao i prethodne izračunavamo i ovaj koeficijent (Čerović & Spasić, 2014, str. 225).

$$\text{Koeficijent obrta sopstvenih sredstava} = \frac{\text{Poslovni prihodi}}{\text{Prosečna sopstvena vrednost}}$$

Prosečna sopstvena sredstva računaju se prema obrascu (Čerović & Spasić, 2014, str. 225):

$$\text{Prosečna sopstvena sredstva} = \frac{\text{Sopstvena sredstva}_{pg} + \text{Sopstvena sredstva}_{tg}}{2}$$

1.3.3 Pokazatelji finansijske strukture

Kao što i sam naziv govori, ova grupa pokazatelja pokazuje načine na koji se preduzeće finansira, i sagledava pre svega pasivu bilansa stanja. Analizom određenih racia iz ove grupe, može se dobiti jasnija ocena o finansijskom položaju preduzeća.

Pokazatelji finansijske strukture dakle ne uzimaju u obzir poslovne aktivnosti preduzeća, već isključivo tumače njegov finansijski polazaj i izvore finansiranja njegove imovine i njegovih aktivnosti.

U analizi se koriste i dve uže grupe pokazatelja:

- Odnos pozajmljenih prema ukupnim i sopstvenim izvorima finansiranja sredstava
- Koeficijent pokrića rashoda na ime kamata (Čerović & Spasić, 2014, str. 226)

Prvi pokazatelj, odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja predstavlja učešće pozajmljenih finansijskih sredstava u ukupnim sredstvima preduzeća. Iako je najbolje da se preduzeće 100% finansira iz sopstvenih sredstava, gotovo da nema takvih preduzeća, odnosno njihov broj je relativno mali, a najčešće se i radi o malim ili mikro preduzećima, nesposobnim za veća kreditna zaduženja. Ipak predmet ove analize su srednja i posebno velika preduzeća, jer iako danas mala i srednja preduzeća čine najveći broj u strukturi i na svetskom nivou, učešće u raspodeli kapitala je ipak drugačije, a to je ipak primaran cilj svakog biznisa.

Ovaj racio računamo putem sledeće formule (Ivanišević, 2012, str. 34):

$$\text{Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja} = \frac{\text{Pozajmljeni izvori}}{\text{Ukupni izvori}}$$

Joše neki od izvedenih pokazatelja su i odnos dugoročnog duga prema sopstvenim i prema dugoročnim izvorima. Ovi indikatori takođe mogu ukazati na nepovoljnu finansijsku strukturu kod nekih preduzeća. Formule za njihova izračunavanja su (Čerović & Spasić, 2014, str. 226):

$$\text{Odnos dugoročnog duga i sopstvenih izvora} = \frac{\text{Dugoročni dugovi}}{\text{Dugoročni izvori}}$$

i,

$$\text{Odnos dugoročnog duga prema dugoročnim izvorima} = \frac{\text{Dugoročni dugovi}}{\text{Dugoročni izvori}}$$

Svako preduzeće ima različitu finansijsku strukturu, a jedan od poslovnih ciljeva svakako bi trebalo da bude i težnja za optimalnom finansijskom strukturom. Pored toga što to ima uticaj na samo poslovanje preduzeća, to šalje i odličnu poruku svim zainteresovanim investitorima, ali i uliva poverenje kod zaposlenih, kao i kod državnih institucija i potencijalnih kreditora.

Drugi pokazatelj iz ove grupe jeste koeficijent pokrića rashoda na ime kamata, tj. sposobnost preduzeća da iz poslovnog dobitka finansira rashode na ime kamata koji dospevaju za preuzete obaveze na ime kredita. Ovaj racio računamo ovako (Ivanišević, 2012, str. 36):

$$\text{Koeficijent pokrića kamate} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Rashodi na ime kamata}}$$

1.3.4 Pokazatelji rentabilnosti

Bilo je već reči o rentabilnosti poslovanja u poglavlju 1.2.3. međutim nismo se na tom mestu bavili analizom racio pokazatelja rentabilnosti. Na ovom mestu ćemo podeliti pokazatelje rentabilnosti na parcijalne i globalne kako ih većina autora razlikuje i prikazati formule za dobijanje svakog racio broja.

Tako u pokazatelje parcijalne rentabilnosti ubrajamo (Čerović & Spasić, 2014, str. 228):

- Stopu poslovnog dobitka i
- Stopu neto dobitka

Stopa poslovnog dobitka predstavlja odnos ukupnog dobitka u poslovnim prihodima, izražava se u procentima i računa se na sledeći način (Čerović & Spasić, 2014, str. 228):

$$\text{Stopa poslovnog dobitka} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Poslovni prihod}} \times 100$$

Još rigorozniji, ali iprecizniji pokazatelj parcijalne rentabilnosti je stopa neto dobitka koja se takođe izražava u procentima i računa sledećom formulom (Čerović & Spasić, 2014, str. 229):

$$\text{Stopa neto dobitka} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Poslovni prihod}} \times 100$$

Stopa neto dobitka predstavlja odličan pokazatelj koji govori koliko dobitak nakon svih podmirenih troškova učestvuje u ukupnom prihodu. Na izvestan način on može pokazati vlasnicima da li je isplativije, primera radi, oročiti novac u banci i sačekati da se oplodi, ili investirati u posao. Takođe, ovaj pokazatelj ukazuje i na to koliko profita zapravo ostaje kompaniji, odnosno koliki deo otpada na troškove. Zbog toga se još jednom podvlači važnost upravljanja troškovima, kao ključna u ostavirvanju rentabilnosti.

Kod hotelskih preduzeća, uočljivo je visoko učešće fiksnih troškova (izgradnja hotela, energija itd) te stoga menadžeri u hotelima ne mogu drastično uticati na kontrolu troška. Ono na šta bi trebalo najviše da se usmeri pažnja u hotelijerstvu jeste prodaja, odnosno iskorišćenost kapaciteta. Pored iskorišćenosti kapaciteta, treba voditi računa i o prosečno ostvarenoj ceni noćenja. O ovim posebnim pokazateljima za hotele će biti reči nešto kasnije.

Na ovom mestu, ostaje još da definišemo globalne pokazatelje rentabilnosti. To su (Čerović & Spasić, 2014, str. 230):

- stopa prinosa na ukupna sredstva i
- stopa prinosa na sopstvena sredstva

Stopa prinosa na ukupna sredstva, ili kako se u stranoj literaturi najčešće naziva Return on Investment – Roi, predstavlja dobit preduzeća ukršetu sa prosečnim ukupnim sredstvima preduzeća. Ovaj pokazatelj se izračunava na sledeći način (Ivanišević, 2012, str. 41):

$$\text{Stopa prinosa na ukupna sredstva} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Prosečna ukupna sredstva}} \times 100$$

Prosečna ukupna sredstva dobijamo kao i sve ostale prosečne vrednosti, uspoređivanje njihove vrednosti iz dva perioda podeljenim sa 2 (ili više u zavisnosti o broja perioda koji se uzima u razmatranje) (Čerović & Spasić, 2014, str. 231).

$$\text{Prosečna ukupna sredstva} = \frac{\text{Ukupna sredstva}_{pg} + \text{Ukupna sredstva}_{tk}}{2}$$

ROI u literaturi predstavlja sintetički izraz rentabilnosti ukupnih anagažovanih sredstava preduzeća. (Čerović & Spasić, 2014, str. 230)

Stopa prinosa na sopstvena sredstva pokazuje sposobnost prinosa uloženi sopstvenih sredstava u dobit preduzeća. Računa se prema sledećoj formuli (Ivanišević, 2012, str. 42):

$$\text{Stopa prinosa na sopstvena sredstva} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Sopstvena sredstva (prosečna)}} \times 100$$

Ova dva pokazatelja globalne rentabilnosti ujedno predstavljaju i najkorišćeniji model koji ispituju vlasnici kada žele da utvrde sposobnost dobrog upravljanja od strane njihovih menadžera. U literaturi se stopa prinosa na sopstvena sredstva drugačije naziva i Return on Equity, ili skraćeno ROE.

1.3.5 Pokazatelji tržišne vrednosti

Pokazatelji tržišne vrednosti koriste finansijske podatke da izraze vrednost preduzeća na finansijskom tržištu. Ipak, ovi pokazatelji važe isključivo za privredna društva koja su akcionarskog tipa. U Republici Srbiji još uvek ne postoji značajan stepen razvoja tržišta kapitala, iako su primetne neke pozitivne promene u poslednjoj deceniji. Međutim, i dalje se relativno mali broj preduzeća odlučuje na ovaj korak i registraciju u akcionarsko društvo. Slobodna procena autora je da se radi o nedovoljnom poznavanju funkcionisanja tržišta kapitala od strane vlasnika, ali i od strane menadžmenta koji još uvek ne uspevaju da sagledaju sve potencijalne koristi od takvog modela finansiranja. U nastavku će biti obrađeni samo određeni pokazatelji tržišne vrednosti, iako je njihov broj značajno veći, ova svedenija interpretacija pre svega se sprovodi uvažavajući trenutno stanje na tržištu kapitala u Srbiji.

Jedan od pokazatelja tržišne vrednosti je neto dobitak po akciji, koji kao što i sam naziv govori dovodi u odnos neto dobitak preduzeća sa akcijama preduzeća, i to njihovim ukupnim brojem. Može se izračunati sledećom formulom (Čerović & Spasić, 2014, str. 232):

$$\text{Neto dobitak po akciji} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Broj akcija}}$$

Navedeni pokazatelj pokazaće koliko od neto dobitka pripada jednoj akciji u preduzeću, a da li će se taj dobitak zaista raspodeliti na sve akcije i isplatiti u vidu dividende, stvar je odluke menadžmenta.

Još jedan ne tako značaj indikator je ratio plaćanja dividende. On u osnovi pokazuje koliko je novca iz neto dobitka, zaista isplaćeno akcionarima preduzeća. Dobija se sledećim putem (Ivanišević, 2012, str. 51):

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

Knjigovodstvena vrednost po akciji je još jedan pokazatelj, koji pokazuje koliko u odnosu na sopstveni kapital preduzeća pripada novca akcionarima za jednu običnu akciju. Prema tome, ukoliko bi hipotetički došlo do likvidacije preduzeća i ukoliko bi se procena vršila po njeovoj knjigovodstvenoj vrednosti, sve njegove akcije bi se mogle naplatiti u ukupnoj vrednosti.

Knjigovodstvena vrednost izračunava se na sledeći način (Čerović & Spasić, 2014, str. 232):

$$\text{Knjigovodstvena vrednost po akciji} = \frac{\text{Ukupni sopstveni kapital}}{\text{Broj izdatih akcija}}$$

I poslednji u nizu pokazatelja tržišne vrednosti koji će na ovom mestu biti obrađen jeste dividendna stopa. "Dividendna stopa pokazuje koliki prinos su ostvarili akcionari u odnosu na tržišnu vrednost akcija" (Čerović & Spasić, 2014, str. 232) Izračunava se prema sledećem obrascu (Ivanišević, 2012, str. 52):

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

II DEO

2. Uticaj informacionih tehnologija na ekonomsko finansijske pokazatelje

Sve češće se srećemo sa korišćenjem termina smart (pametno, inteligentno) poput "Smart Business", "Smart Planet", "Smart Company" i ovaj termin se najčešće koristi da opiše novi vid poslovanja koji je zasnovan na upravljanju informacijama unutar organizacije, na način da svi u istom trenutku mogu pristupiti informacijama od značaj. (Njeguš, 2012) Vrlo je važno da svaka informacija bude stavljena u određeni kontekst tako da bude što razumljivija i pogodnija za donošenje odluke. Informacione tehnologije danas u velikoj meri pomažu rukovodiocima na različitim nivoima prilikom donošenja odluka. Stoga će biti interesantno da u nastavku analiziramo i neke od najčešće korišćenih inteligentnih poslovnih sistema u hotelijerstvu koji utiču na poslovanje, pa samim tim i na rezultate poslovanja.

Globalno možemo razlikovati dva sistema pristupu informaciju unutar organizacije. Prvi pristup definiše da svaki korisnik inteligentnog poslovnog sistema ima određena ovlašćenja i da se tačno zna koje informacije su mu dostupne, i koje sve funkcije inteligentnog poslovnog sistema mu stoje na raspolaganju. Drugi pristup podrazumeva horizontalnu strukturu u kojoj svaki korisnik ima pristup jednakom broju informacija, odnosno svi korisnici sistema mogu videti sve informacije koje su im na raspolaganju. Odluku o tome koji će se pristup primeniti u okviru preduzeća donosi menadžment hotela. Neki od najčešće korišćenih inteligentnih poslovnih sistema u hotelijerstvu će biti predstavljeni u nastavku. Svaki od sistema ima predefinisane okvire koje podatke prikuplja u svoju bazu podataka, iako se radi o savremenim rešenjima koja mogu biti izmenjena. Menadžment hotela bi trebalo da definiše koje su to prioritetne informacije koje želi da sazna o svojim gostima, ili pak iz svoje organizacije, dok količina prikupljenih informacija garantuje kvalitetniju analizu i bolje poslovno odlučivanje. Važno obeležje inteligentnih poslovnih sistema jeste da se njihovi potpuni efekti ne mogu postići samo njihovim uvođenjem/instaliranjem u hotel. Suštinske promene nastaju tek onda kada svi zainteresovani učesnici prihvate korišćenje inteligentnih poslovnih sistema u svakodnevnim poslovnim operacijama i prilikom donošenja odluka. Na taj način hotelsko preduzeće dobija jedan sasvim novi kvalitativni aspekt koji doprinosi ukupnim poslovnim i finansijskim rezultatima hotela. U nastavku će biti predstavljeni neki od sistema koji mogu uticati na ekonomske i finansijske rezultate poslovanja hotela.

1.1 Planiranje resursa preduzeća (Enterprise resource planing-ERP)

ERP rešenja predstavljaju jedno od najsavršenijih i sveobuhvatnijih proizvoda informacione tehnologije do danas, koje integriše veliki broj poslovnih modula i operacija, uvodeći termin planiranje zasnovano na preciznim podacima. Stopa po kojoj se ERP rešenja uvode, potvrđuje njihovu prisutnost u organizacijama. (Uwizeyemungu & Raymond, 2010) Ovaj fenomen, kako ga pojedini autori nazivaju, počeo je sa širokom primenom u velikim sistemima dok se postepeno sve više i više širio u mala i srednja preduzeća, kao i u ustanove državne uprave i administracije. (Hillegersberg & Waarts, 2000) Tako su se ERP rešenja nametnula kao de facto rešenja za sve glavne funkcije i operativne procese u raznim

organizacijama. (Peslak, 2006) Termin ERP (Enterprise resource planing) izmišljen je od strane Gartner Grupe. (Wylie , 1990) Zapravo, rezultat kreiranja ERP-a jesu brojna softverska rešenja koja su mu prethodila kao što su MRP I i MRP II (Manufacturing resource planing) zatim MPC (Manufacturing Planning and Control) i ROP (Reorder point systems). Davno je inženjerima bilo jasno da bi jedan, sveobuhvatan sistem, koji bi integrisao i brojne poslovne procese dramatično uticao na rast proizvodnje, produktivnosti itd. Međutim, bilo je izuzetno teško, i potrebne su bile godine rada i savetovanja između inženjera koji su radili na razvoju software-a i poslovođa kojima je software bio neophodan da nađu zajednički jezik i rešenje za sve nedaće.

Šta je to zapravo ERP doneo? Glavna prednost jednog od najrasprostranjenijeg rešenja jeste jednokratni unos/zapis, odnosno trajno beležnje svakog zapisa i njegova integracija sa svim modulima. Pre integrisanih rešenja, kompanije su koristile software-e za svaku funkciju, odnosno svako odeljenje u kompaniji. Veliki broj informacija se unosio nekoliko puta zbog čega se gubilo vreme. Paralelni unos podataka po nekoliko puta, bio je ne samo neefikasan, već je bio i štetan. Duplim unosima, mogućnost greške je bila pristupnija, pa čak i neminovna. Ovakve situacije stvarale su dodatne probleme prilikom analize podataka. Primera radi, istu informaciju o klijentu mogle su da unose služba računovodstva i služba prodaje. Ukoliko je jedna od dve službe napravila grešku prilikom unosa, sistemi nisu mogli da prepoznaju istog klijenta.

Današnji ERP sistemi sadrže samo jednu verziju informacija, odnosno ne postoji bojazan da bi se posao mogao duplirati. Informacija je automatski dostupna svim modulima u okviru sistema, i na taj način svaki od zaposlenih, odnosno svaki korisnik ERP-a može imati uvid u realnom vremenu o stanju u preduzeću. Pri tome svaki upis u sistem i svaka promena ima svoje oznake, pa tako pored toga što ne postoji strah od duplog unosa, na vrlo jednostavan način se može utvrditi koji podataka je u koje vreme uneo određeni korisnik, pa odjednom i praćenje grešaka postaje jednostavnije. Razume se, da ovo nije primarna i najznačajnija funkcija ERP-a, ali svakako predstavlja dodatnu mogućnost.

Ilustracija 3-Kalkulacija troškova u ERP sistemu

Define the Landed Costs Factors that will be used for the next receipt of PO Number: 20427 Currency: US Rate: 1.02

Factor	Vendor	Percentage	Accrual Amt	Curr	Ex Rate	Curr Amount	Allocate to PO Items by
Duty	DUTY	3.00%	57.04	CA	1	57.04	Pro-Rate by Extended Amount
Freight	BEVAGE	0.00%	300.00	US	1.25	375.00	Pro-Rate by Weight
*		0.00%	0.00		1	0.00	Pro-Rate by Extended Amount
							Pro-Rate by Quantity
							Pro-Rate by Weight
							Custom Allocation

The landed cost factor defined above will be applied to the following PO items as shown below:

ProdCode	Description	QTY	UOM	Extension	ExRate	Curr Value	Allocation %	Curr Allocation	Apply to Item?	L
Cable-BX-14-2	BX 14-2 Cable	2	KM	\$1,800.00	1.02	1,836.00	100.0000%	375.00	☒	\$
0101-ARE	ARENA PLATE 9 3/8"	2	EACH	\$6.00	1.02	6.12	0.0000%	0.00	☐	\$
0101-PRO	PROFILES SQUARE PL	2	EACH	\$58.00	1.02	59.16	0.0000%	0.00	☐	\$

Landed Cost Factor Selected: Freight

Total to be Allocated:	100.0000%	375.00
Less Total Allocations:	100.0000%	375.00
Allocations to be Assigned:	0.00%	0.00

*Izvor: Blue link ERP³

Pored toga što ERP ima za cilj da snizi troškove u preduzeću, odnosno da olakša njihovo rukovođenje i planiranje, sam sistem takođe pravi značajne uštede po pitanju održavanja. Naime, isplativije je održavati jedan integrisani sistem, nego nekoliko nezavisnih celina.

Takođe, ovaj sistem tako je dizajniran da raste zajedno sa preduzećem, odnosno nema potrebe za njegovom nadogradnjom. Sve funkcije sistema mogu se implementirati i u mikro preduzeća, s time da po prirodi posla, u početnim fazama životnog ciklusa mikro preduzeća ne postoji potreba za korišćenjem kompletnih funkcionalnosti ERP-a. Kako se preduzeće razvija, "iskorišćenost kapaciteta" koje sistem nudi raste.

1.2 Upravljanje odnosa sa klijentima (Customer relationship management – CRM)

Postoje brojni software-i za upravljanje odnosa sa klijentima kao što su ("Microsoft Dynamics", "Sugar CRM", "Sales Force" itd.) Međutim upravljanje odnosa sa klijentima danas se posmatra i sa filozofskog aspekta pa tako često možemo naići i na naziv izgradnja odnosa sa klijentima, marketing odnosa itd. Pored toga što su upotrebi različiti nazivi, postoje i različita shvatanja i razumevanja i interpretacije ovog pojma, odnosno tačke gledište sa

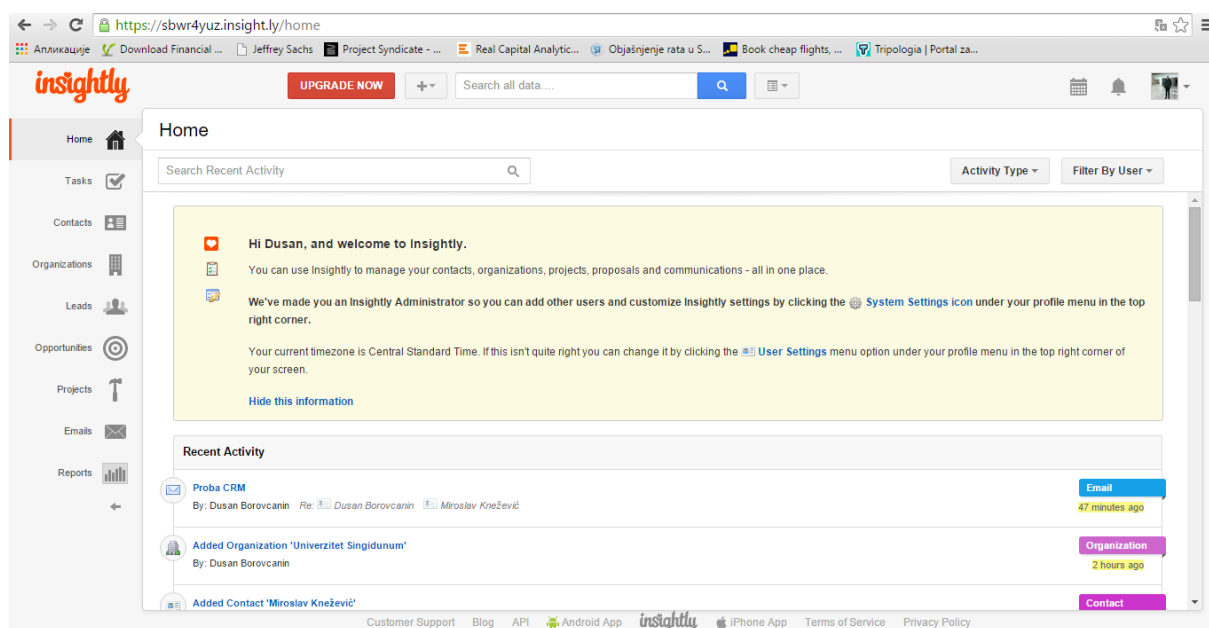
³ Slika preuzeta sa sajta <http://blog.bluelinkerp.com/2011/04/25/erp-or-accounting-software-whats-the-difference/> pregledan dana 03.09.2015.

kojeg se CRM posmatra. (Payne & Frow, 2005) Važnost ovih različitih interpretacija ističu Reinartz, Krafft i Hoyer koji navode da se često pogrešno poistovećuju CRM tehnologije i CRM. (Reinartz, Krafft, & Wayne, 2004) CRM treba prihvatiti kao daleko širi princip od CRM tehnologija. Pojedini autori čak pretpostavljaju neuspešnu implementaciju CRM-a u kompanijama zbog toga što se upravljanje odnosa sa klijentima ili izgradnja odnosa sa klijentima izjednačava sa implementacijom CRM tehnologija. (Sudhir, 2004) Jasno, razume se, puko implementiranje software-a u poslovanje ne može značiti i uspostavljanje izgradnje odnosa sa klijentima. Pored svih pratećih operativnih poslova koje je neophodno sprovesti prilikom implementacije, izgradnja odnosa sa klijentima predstavlja pre svega usvajanje takve poslovne filozofije i strategije od strane najvišeg nivoa menadžmenta. Uvažavajući, i potvrđujući navedena stanovišta koja jasno prave razliku između CRM-a i CRM tehnologija, a imajući na umu koncept ovog rada njegov sadržaj i aplikativnu primenu informacionih tehnologija na hotelijerstvo koje predstavljaju osnovnu tematiku rada, u nastavku ćemo posebnu pažnju posvetiti CRM tehnologijama.

CRM tehnologije zapravo predstavljaju software-ska rešenja dizajnirana na način da organizacionim jedinicama u preduzeću, na sistematski način pomognu u obavljanju operativnih aktivnosti. Važno je napomenuti da danas postoje različiti software-i koji su po modulima tako koncipirani da mogu odgovarati i malim i velikim privrednim subjektima. Jedan deo software-a moguće je i besplatno implementirati u poslovanje. Ipak, veliki hoteli i hotelski korporativni lanci ipak se oslanjaju na daleko složenija rešenja, a pre svega zbog složenosti posla, odnosno ograničenja koja besplatni software-i sa sobom povlače. Tako je, primera radi, jedna od najpoznatijih IT kompanija na svetu "Google" razvila svoj CRM koji se u osnovnoj verziji može naći besplatno na internetu. Iako poseduje brojna ograničenja, ovakva vrsta CRM rešenja može predstavljati idealno rešenje za male hotele i porodične vile, pansionere koji ne poseduju veliki broj smeštajnih kapaciteta.

U osnovi CRM tehnologije pomažu zaposlenima u odeljenju marketinga i prodaje najčešće da održavaju trajnu vezu za svojim klijentima, vodeći računa pritom o njihovim preferencijama, potrebama, prethodnim iskustvima itd. CRM sistemi vrlo jednostavno sistematizuju aktivnosti odeljenja prodaje i marketinga, unoseći jedan sasvim novi aspekt, a to je analiza produktivnosti.

Ilustracija 4 - Pregled početne strane Insightly CRM-a



*Izvor: Početni prikaz ''Insightly CRM'' strane prilagođen od strane autora

Nekada je bilo prilično teško ispratiti ukupnu komunikaciju ostvarenu sa novim klijentima, detaljno analizirati staru, utvrditi stopu realizovanih potencijalnih poslova. Sadašnja CRM rešenja pružaju permanentan uvid u ovakvu vrstu analize, dok su još detaljniji i složeniji izveštaji jednako lako dostupni.

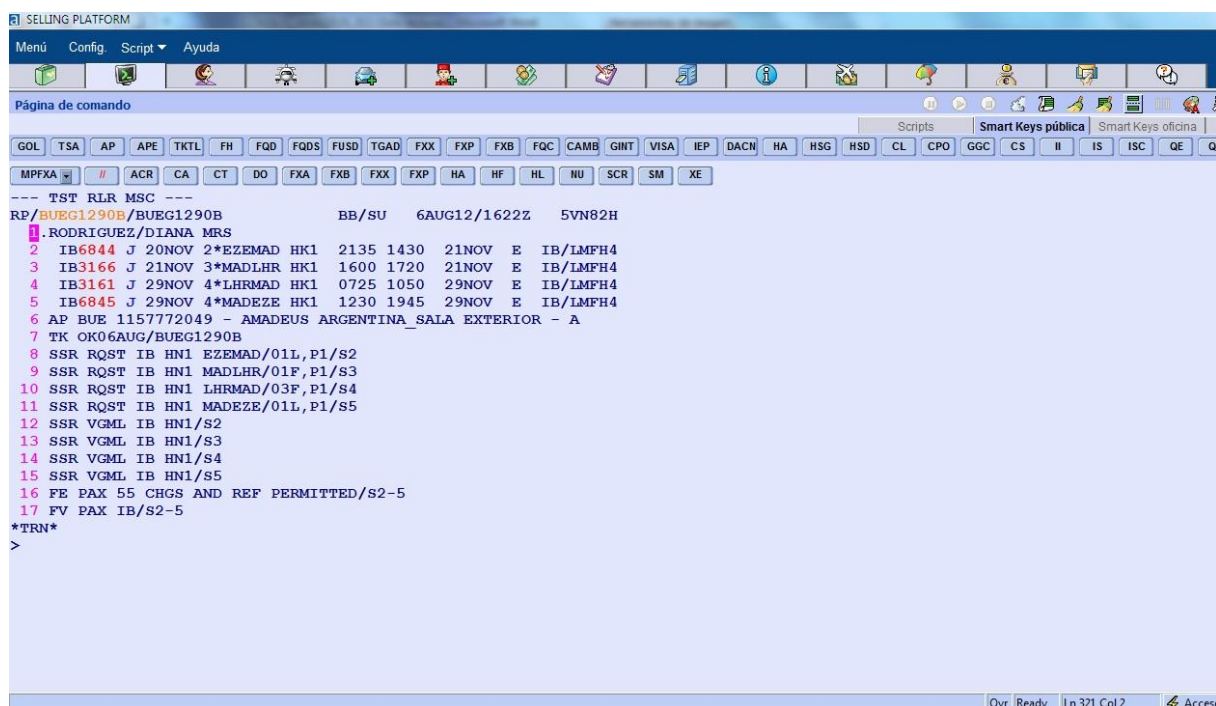
1.3 Globalni distributivni sistemi i Centralni rezervacioni sistemi (GDS i CRS)

GDS ili globalni distributivni sistemi u velikoj meri su zaslužni za pojavu takozvanog masovnog turizma. Njihva preteča bili su Centralni rezervacioni sistemi koje su prvenstveno razvile avio kompanije za svoje potrebe. Uopšte prodor informacionih tehnologija u turizam započeo je iz avio industriji, ili industriji avio saobraćaja. (Spasić, 2011, str. 270) Centralni rezervacioni sistemi su nastali 60-ih godina prošlog veka kada su prvenstveno služili za potrebe jedne kompanije, dok samo dve decenije kasnije konstantnim unapređenjima narastaju u globalne distributivne sisteme koji su objedinjavali centralne rezervacione sisteme pojedinih avio kompanija. (Spasić, 2011) Ovakvi sistemi zapravo su značajno ubrazali proces rezervacije, prodaje, razmene informacije i komunikaciju između avio kompanija i putničkih agencija. Agenti putničkih agencija mogli su jednostavno da provere informacije o raspoloživim sedištimu u avionima i njihovim cenama i to uz direktan pristup. Tako 80-ih godina prošlog veka globalni distributivni sistemi počinju da integrišu i hotelske kapacitete u svoju ponudu. Na taj način globalni distributivni sistemi postaju nezavisne kompanije koje putem informacionog sistema korisnicima pružaju informacije iz svih segmenata putničke industrije, i to sa mogućnošću prodaje i rezervacije. (Tošutović & Mrdaković, str. 13)

Najveće GDS sisteme koje su razvile avio kompanije prema području na kojem dominantno posluju razvrstali su Witt. S. i Moutinho L. Tako imamo: (Witt & Moutinho , 1995, str. 134)

- Na području Sjedinjenih američkih država: Sabre (American Airlines), APOLLO (United Airlines), SystemOne (Eastern Airlines) i WORLDSPAN (koje je nastao merđžovanjem dva sistema razvijenih od strane Delta Airlines-a i Trans World Airlines)
- Na području Evrope: AMADEUS I GALILEO svaka zajednički osnovana od strane nekoliko avio kompanija i
- Na području Azije: ABACUS System

Ilustracija 5- Pregled rezervacionog polja u Amadeusu



*Izvor: Amadeus1a.com⁴

Naknadno i turističke agencije i hoteli razvijaju centralne rezervacione sisteme. U početku su izuzev dva vodeća organizatora putovanja tada, ali i sada, TUI-a i Thomson-a svi koristili sisteme avio kompanija. (Spasić, 2011) Danas međutim organizatori putovanja poseduju centralne rezervacione sisteme putem kojih komuniciraju sa agencijama retailerima. Na isti način hoteli komuniciraju sa online distributivnim kanalima poput Expedie i Booking-a. Pozitivne promene nisu se odrazile isključivo na porast prodaje i komunikacije. Ovakvi

⁴ Ilustracija preuzeta sa sajta <http://amadeus1a.com.ar/consejo-amadeus-como-identificar-si-un-ssr-tiene-cost-2/> pregledano dana 31.08.2015.

sistemi poboljšali su i olakšali veliki broj dnevnih operacija koje su zaposleni do tada morali da obavljaju vođenjem evidencije u papiru i putem telefona. Na taj način u velikoj meri je porasla produktivnost osoblja koje je koristilo globalne distributivne sisteme.

1.4 Sistem za upravljanje imovinom (Property Management System - PMS)

Sistemi za upravljanje imovinom ili skraćeno PMS danas predstavlja osnovnu komponentu za upravljanje hotelskim objektom. PMS sistemi u velikoj meri su izmenili proces upravljanja poslovnim operacijama u hotelijerstvu snižavajući troškove, povećavajući produktivnost, ubrzavajući proces komunikacije, razmene informacija i donošenja odluka. Veliki broj funkcija PMS-a smanjio je papirologiju kojom su zaposleni bili opterećeni u svakodnevnom poslovanju, i omogućio da se većina vremena i pažnje posveti upravo gostima. Prednost PMS sistema jeste da se mogu inkorporirati u hotele različitih veličina. Takođe, jedan PMS sistem može obuhvatiti i čitav lanac hotela, na način da svakom hotelu u lancu sistem bude prilagođen, a tako da se sve informacije čuvaju u jedinstvenoj bazi kako bi bio olakšan proces upravljanja. Na ovaj način, kod velikih korporativnih lanaca, smanjuje se incijalna investicija po objektu, a naknadno i svi ostali troškovi operativnog poslovanja.

Svaki PMS sistem je sastavljen od više modula, tako da pokriva operativno poslovanje različitih sektora u okviru jednog hotela. Najčešći moduli koje integrišu PMS sistemi jesu: (1) administracija, (2) recepcijsko poslovanje, (3) domaćinstvo, (4) marketing i prodaja, (5) služba rezervacija. (Bjelić M. 2009. str. 13)⁵.

Teško je izdvojiti određeni modul ili segment u PMS-u i reći da je značajniji u odnosu na ostale. Ovo prirodno proizlazi iz činjenice da se moduli kreiraju prema funkcijama u preduzeću, odnosno hotelu.

Osnovne funkcije administracije su⁶:

- Kreiranje kategorija soba i njihovih detalja
- Formiranje cena po kategorijama i sezoni
- Određivanje sezone za nekoliko godina
- Dodavanje, menjanje i oduzimanje prava zaposlenima u vezi sa pristupom PMS-u
- Ustanovljavanje načina plaćanja: gotovina, virman, kartica
- Upravljanje i organizovanje inventara u magacinu
- Unošenje taksi
- Tip sobe (jednokrevetna, francuski ležaj, dvokrevetna)
- Kreiranje profitnih centara: restorani, barovi, transferi, prodavnice...

Funkcija administracije kombinuje poslove višeg i srednjeg menadžmenta. Iako je svaki od modula u okviru PMS-a moguće izmeniti u svakom trenutku, određene postavke

⁵Izvor: Bjelić M. "Informaciona tehnologija u savremenom hotelijerstvu" 2009. II pristupni rad na master studijama, Univerzitet Singidunum

⁶Op.cit. str 14.

neophodno je pažljivo isplanirati i podesiti jer njihovo podešavanje za sobom povlači i povezana podešavanja u drugim modulima. PMS sistem poželjno je implementirati u takozvanoj *pre opening* fazi, odnosno u fazi pre zvaničnog otvaranja hotela ili još ranije kako bi osoblje, koje će naknadno kada se hotel otvori koristiti software, bilo u potpunosti osposobljeno i obučeno da obavlja sve operacije. Ukoliko menadžment hotela odluči da implementira PMS u svoje poslovanje može se odlučiti na jedan od dva najčešća modela. (1) Sopstveni razvoj i (2) kupovina gotovog software-skog rešenja. Odmah na početku treba naglasiti da su neophodna visoka inicijalna ulaganja u hotelski PMS sistem. Međutim, kako se radi ipak o dugoročnoj investiciji, razmljivo je da se ona isplati na dugi rok. Takođe, koristi od uvođenja PMS sistema su višestruke i ne samo finansijske tako da povraćaj investicije ne treba gledati sa čisto finansijskog aspekta. Korišćenje PMS sistema povećaće kvalitet pružene usluge, i vrlo verovatno povećati i zadovoljstvo gostiju te bi konačno imajući sve to u vidu hotel mogao skuplje da naplati prosečnu smeštajnu jedinicu u okviru objekta.

Recepcijsko poslovanje je okosnica i najčešće prva tačka sa koje gosti počinju da stvaraju sliku od kvaliteta određenog hotela. Takođe, služba recepcije je ta koja prva unosi podatke o gostu u PMS, i za što kraće vreme poželjno je da zaposleni primete i zabeleže što veći broj podataka o gostu. Recepcijsko poslovanje je okosnica PMS sistema jer ono beleži istoriju gosta koji je boravio u hotelu. Pored obaveznih podataka koje gosti moraju ostaviti na raspolaganju službi recepcije (broj ličnog dokumenta, ime, prezime, potvrda rezervacije, često i garancija plaćanja) zaposleni beleže i druge karakteristike koje gost pokazuje (pušač, alergičan na perije, preferira pogled na more/atrijum hotela itd.) Zapravo ova istorija gosta, služi za izgradnju odnosa sa klijentima na način da se gosti osećaju privilegovano i tako da neko vodi računa o njima i brine o njihovim potrebama i željama. PMS sistem ima veliki broj polja u koje je moguće uneti zabeleške o gostima. Takođe, analizirajući istoriju svih gostiju, njihove potrošnje, preferencija u okviru hotela, najčešćeg načina rezervisanja zahvaljujući PMS sistemu moguće je kreirati i pravilan program lojalnosti. Ukoliko hotel ne posluje u okiru nekog od međunarodnih korporativnih hotelskih lanaca, može sada razviti program lojalnosti prilagođen željama i stavovima, pa i mogućnostima njihovih čestih gostiju.

Služba domaćinstva sa upotrebom PMS sistema značajno poboljšava statusni pregled soba i komunikaciju sa drugim službama. Savremeni PMS sistemi olakšavaju posao sobaricama tako što pozivom određenog broja ili koda sa telefona u sobi direktno unose informaciju o tome da li je soba očišćena, da li je u fazi čišćenja, dok supervizori na isti način mogu promeniti status sobe u pregledana, van upotrebe. Na taj način, služba recepcija ima pregled soba i njihovog statusa u realnom vremenu, dok se sobaricama olakšava posao izveštavanja.

Službe marketinga i prodaje od PMS sistema mogu imati višestruke koristi. Osnovni hotelski proizvod jesu sobe, ili smeštajne jedinice, dok hotel pored toga može gostima staviti na raspolaganje i niz drugih sadržaja. Svi ovi sadržaji imaju zarađivačku moć za hotel, a zadatak službe prodaje jeste da na najbolji mogući način hotelske sadržaje ponudi i uspešno naplati od gostiju u cilju obostranog zadovoljstva. Služba prodaje korišćenjem PMS sistema takođe ima uvid u pregled kapaciteta u realnom vremenu. Takođe, ukoliko hotel sadrži i određene konferencijske i kongresne kapacitete, služba prodaje ima uvid u njihovu

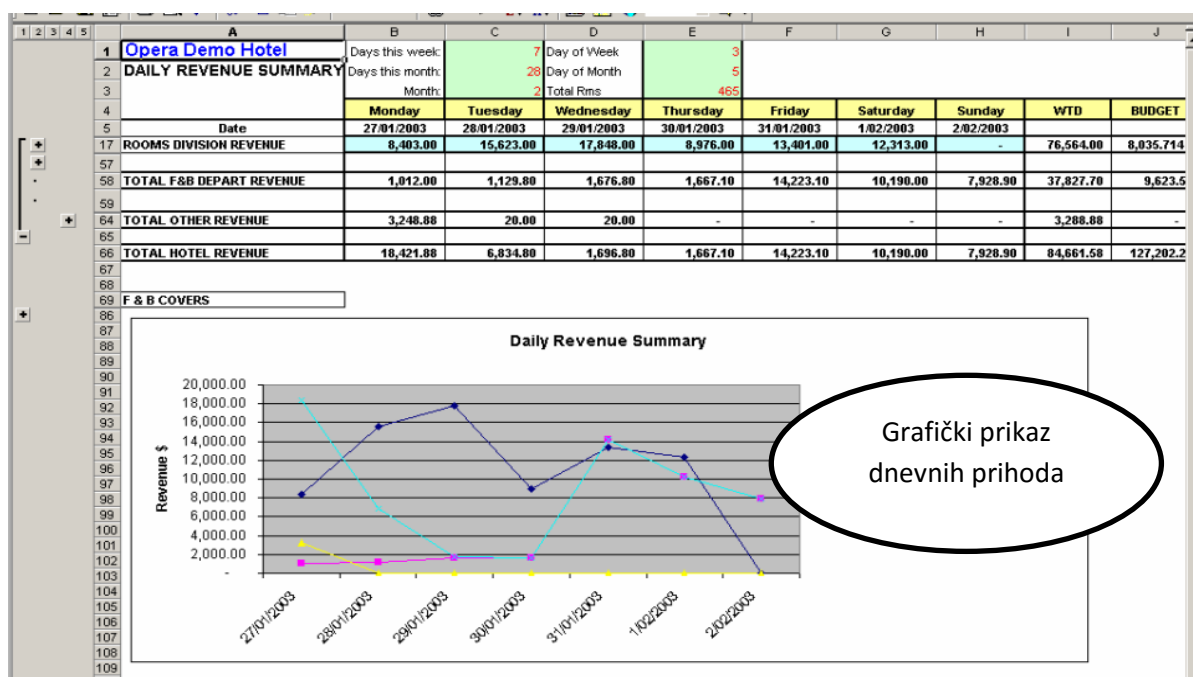
okupiranost po danu, odnosno satu zakupa. Vrlo je važno da služba prodaje prilikom pregovora sa određenim korporativnim klijentom u svakom trenutku zna šta je u kom terminu slobodno, odnosno šta može staviti klijetnima na raspolaganje, i u zavisnosti od termina po kojoj ceni.

Služba rezervacija se najčešće bavi individualnim rezervacijama. Već je bila razjašnjena razlika između individualnih i grupnih rezervacija. Ukoliko je PMS sistem otvoren i povezan sa centralnim rezervacionim sistemom, i online distributivnim kanalima, istovremeno se kako gost izvrši rezervaciju ona kreira u PMS sistemu, dok se gostu automatski šalje poruka o potvrdi rezervacije. Međutim, iako online distributivni sistemi preuzimaju primat u načinu na koji gosti najčešće rezervišu smeštaj, i dalje određeni deo rezervacija se izvrši i putem telefona, i putem e-mail-a. Zadatak službe rezervacija je da ručno unesu individualne rezervacije u sistem, kao i da popune polja koja se odnose na profil gosta.

1.4.1 Finansije i računovodstvo u PMS sistemu

Kao što je prethodno navedeno, najčešći moduli PMS sistema jesu prethodno nabrojani, međutim savremena PMS rešenja nude i module koji se odnose na računovodstvo i finansijsko poslovanje. Značaj ovako moćnih alatki za najviši menadžment je gotovo neprocenjiv. S obzirom da je krajnji i najveći interes vlasnika da ostvari profit i to tako da preduzeće ostvari dugotrajan i stabilan prihod i rast, alati, odnosno informacioni sistemi koji pomažu u finansijskom odlučivanju dobijaju na sve većem značaju. U savremenom poslovanju, daleko je lakše sagledati situaciju u kojoj se hotel nalazi. Neophodan su teoretska i praktična znanja da bi se pravilno rasuđivalo, međutim, savremene informacione tehnologije u tolikoj meri olakšavaju posao donošenja odluke, da ga gotovo svode na nivo zdravorazumskog odlučivanja. Nekada su finansijske i računovodstvene službe hotela bile pune zaposlenih koji su u gomili papira i organizovanih knjiga vodili evidenciju o svim tokovima u preduzeću. U takvom sistemu, bilo je jako teško sprovesti određene analize, i uz to biti u potpunosti siguran da se u ogromnom broju ponavljanih upisa nije provukla greška. Moderni hoteli danas vode evidenciju o gostima, kako individualnim, tako i korporativnim od trenutka dok uđu u hotel. Svaki gost/klijent trajno ostaje u sistemu sa čitavom svojom istorijom. Analiza primera radi potraživanja, ili zaliha danas je daleko jednostavnija. Iz savremenog informacionog sistema uz nekoliko klikova možemo videti pregled najvećih poverioca, spisak svih dobavljača i obaveza, zatim specifikacija svake obaveze prema datumu, mestu nastanka, iznosu itd. Ukratko, kompletna istorija poslovanja može se videti u roku u od nekoliko minuta i to svedena na grupisane pokazatelje, i razložena na pojedinačne informacije, i to sve u skladu sa potrebama hotelijera. Današnji inženjeri koji su razvijali PMS sisteme dugo vremena su proveli konsultujući hotelske menadžere. Na taj način, već prilikom inicijalne instalacije hotelijeri pred sobom imaju čitav set izveštaja koji se najčešće koristi u poslovanju. Ipak, ukoliko menadžment određenog hotela razvije potrebu za posebnom vrstom izveštaja, PMS sistemi su tako napravljeni da se svaka stavka u sistemu na jednostavan način može inkorporirati u izveštaj.

Ilustracija 6-Micros Fidelio Opera pregled prihoda po departmanima i ukupan prihod



*Izvor: Prilagođeno prema <http://www.micros-fidelio.co.kr/>

Pojedini izveštaji kombinuju informacije iz modula koji se odnosi na diviziju soba (prosečna popunjenost, ukupan broj ostavrenih noćenja, broj "no show" rezervacija) i informacije koje se odnose na prodajna mesta, odnosno takozvane "Point of sale"- POS jedinice. Na taj način, može se steći detaljan uvid u strukturu prihoda. Tako primera radi, možemo razgraničiti: (1) prihode po mestu nastanka - recepcija, restoran 1, restoran 2, wellness centar, (2) prihode prema pojedinačnoj vrsti usluge/proizvoda- hrana, piće, zakup, (3) prihode prema karticama komitenata- korporativni klijent br.1, korporativni klijent br. 2. Itd. Na isti način možemo razgraničiti i analizirati rashode preduzeća. Prema istom principu, tako možemo razlikovati: rashode prema mestu nastanka: (1) restoran, recepcija, wellness centar, hotelski bar, (2) Prema nabavnoj ceni pojedinačnog proizvoda/usluge – hrana (doručak, ručak, večera, određeno jelo), piće (doručak, ručak, večera, banquet, po određenom piću) (3) prema dobavljačima.

Primer kombinovanog izveštaja koji kombinuje podatke iz sektora soba i prodajnih mesta nalazi se u nastavku.

Ilustracija 7-Kombinovani izveštaj prihoda prema mestu nastanka

Opera Demo Hotel		Days this week: 7		Day of Week: 3									
DAILY REVENUE SUMMARY		Days this month: 28		Day of Month: 5									
		Month: 2		Total Rms: 465									
Date	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday	WTD	BUDGET				
ROOMS AVAILABLE	465	465	465	465	465	465	465	1395	1395				
ROOMS OUT OF ORDER	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
ROOMS OCCUPIED	51	74	85	0	0	0	0	437	437				
TOTAL GUESTS	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
OCCUPANCY %	10.97%	15.91%	18.28%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	31.33%	31.33%				
DENSITY	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00				
AVERAGE ROOM RATE	\$ 176.00	\$ 181.09	\$ 144.86	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 175.20	\$ 43.80				
YIELD	2.80	1.41	2.10	1.93	0.00	0.00	0.00	1.71	0.00				
NO SHOWS	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
F.O.C	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
ROOMS DIVISION REVENUE	8,403.00	15,623.00	17,848.00	8,976.00	13,401.00	12,313.00	-	76,564.00	8,035,714				
FOOD AND BEVERAGE OUTLETS													
Rest 1													
FOOD - BREAKFAST	0.00	0.00	0.00	0.00	2,940.00	1,838.00	1,962.00	6,540.00	2,800.00				
FOOD - LUNCH	0.00	0.00	0.00	0.00	68.00	0.00	0.00	68.00	1,800.00				
FOOD - DINNER	0.00	0.00	0.00	0.00	4,414.80	4,285.50	2,728.40	11,428.70	3,200.00				
BEVERAGE - BREAKFAST	284.00	420.80	528.00	592.96	416.16	516.80	446.80	2,765.52	1,500.00				
BEVERAGE - LUNCH	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00				
BEVERAGE - DINNER	177.50	263.00	330.00	370.60	260.10	0.00	0.00	1,301.20	1,500.00				
Bar 1													
FOOD - BREAKFAST	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00				
FOOD - LUNCH	134.00	225.00	261.50	254.50	44.00	0.00	0.00	919.00	1,000.00				
FOOD - DINNER	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00				
BEVERAGE - All Day	367.00	434.80	565.30	538.50	1,230.00	0.00	0.00	2,135.60	2,000.00				
BEVERAGE - DINNER	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00				
Bar 2													
FOOD	0.00	0.00	0.00	0.00	26.00	7.00	0.00	33.00	0.00				
BEVERAGE	333.50	207.00	520.00	503.50	341.50	434.50	505.50	2,845.50	2,845.50				
ROOMS SERVICE													
FOOD	0.00	0.00	0.00	0.00	2,248.00	1,746.00	989.00	4,983.00	4,983.00				
BEVERAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	2,248.00	1,746.00	1,483.50	5,477.50	5,477.50				

*Izvor: Prilagođeno prema <http://www.micros-fidelio.co.kr/>

1.5 Geografski informacioni sistem (GIS)

Eksplozivni rast i razvoj informaciono komunikacionih tehnologija sjedinio je svet. Tehnologija je povezala nekada prostorno i komunikaciono udaljene destinacije do kojih su informacije putovale i mesecima. XX vek može se smatrati za jedan od najintezivnijih vekova ljudske civilizacije kada su u pitanju globalne promene. Primera radi, uzmimo samo antropogene procese koji su dramatično uticali i menjali prostor u kojem živimo. (Jovanović, Đurđev, Srdić, & Stankov, 2012, str. 23) Prostor, kao resurs, često je zanemaran kao resurs prilikom analize ekonomskog i opšteg rasta i razvoja civilizacije. Ako prihvatimo stav Maksin-Mićić da prostor podrazumeva osnovni opšti resurs postojanja, opstanka i razvoja ljudskog društva, onda činjenica da se o prostoru nedovoljno govori i istražuje, a i kako ćemo u nastavku videti sve manje brine, deluje zastrašujuće. (Maksin-Mićić, 2008)

Razvoj geografskih informacionih sistema izuzetno je važan sa aspekta održivog rasta i razvoja ljudskog društva u celini. Ovakvi sistemi paralelno su se razvijali sa razvojem informacione tehnologije uopšte. Zapravo, Jovanović V. navodi da su geografski informacioni sistemi spregnuti sa razvojem računarske tehnike, namenskog software-a i digitalne kartografije. (Jovanović, Đurđev, Srdić, & Stankov, 2012) Sa druge strane Konecny kaže da GIS objedinjuje četiri različite discipline, odnosno da je iz njih proistekao. Te četiri discipline su: (1) kartografija, (2) kompjuterska grafika, (3) baza podataka i (4) daljinska detekcija. (Konecny, 2012, str. 24)

Početak razvoja GIS sistema otprilike se vezuje za isti vremenski period kada su se razvijali i GDS sistemi. To su kasne 50-te odnosno rane 60-te godine prošlog veka. Ipak ove godine se uzimaju za rane početke, kada su razvijani prvi kompjuterski kartografski modeli. Kasniji odnosno naknadni rast i razvoj GIS pratio je i rast i razvoj računara. Sa pojavom i sve širom rasprostranjenošću personalnih računara 70-ih godina dolazi do značajnog rasta u rasprostranjenosti GIS-a. Zapravo pad cene personalnih računara doveo je do njihove sve masovnije upotrebe, a posledično i do rasprostranjenosti GIS-a i njegove komercijalizacije 80-tih godina XX veka. Sa aspekta geo rasprostranjenosti, ako razmatramo istorijski GIS se uvek paralelno razvijao na teritoriji Amerike i Evrope, iako je Amerika uvek imala naglašeniji doprinos tom razvoju kroz radove. (Jovanović, Đurđev , Srdić, & Stankov, 2012)

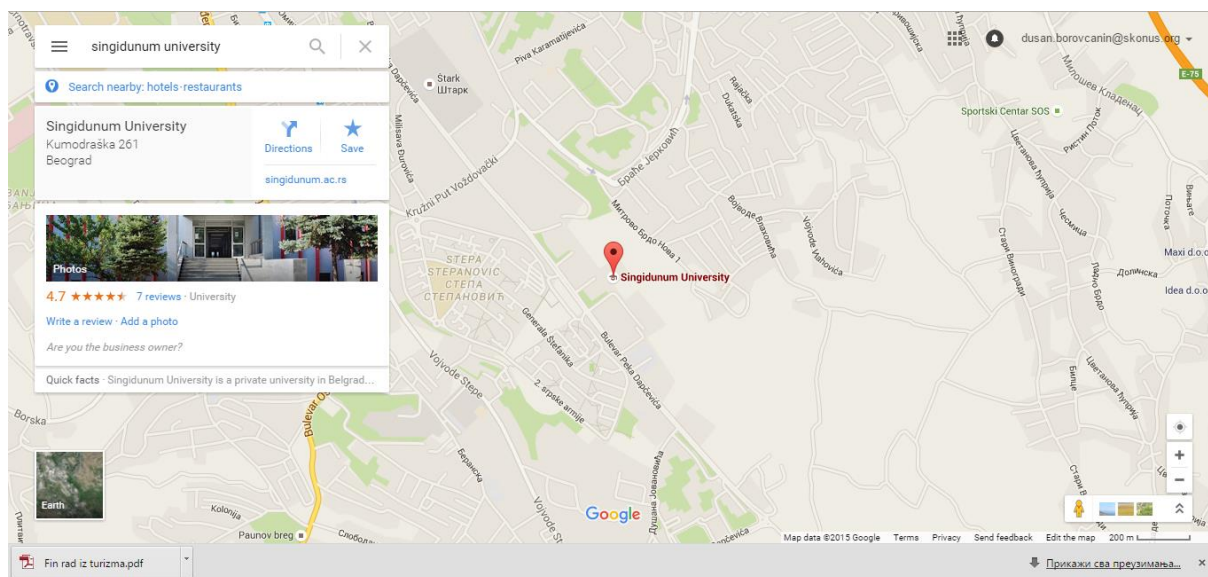
GIS sistemi sadrže neke od osnovnih informacija koje bi morale biti uzete u obzir prilikom donošenja poslovnih odluka. Zapravo, prema nekim procenama *u informacijama o biznisu integrisano je oko 80% geografskih podataka različitog stepena složenosti, i to od od najjednostavnijih podataka o imenima i adresama ulica do višestrukih poslovnih akcija koje se mogu ispratiti i analizirati u realnom vremenu.* (Jovanović, Đurđev , Srdić, & Stankov, 2012, str. 103) Ovakvi podaci podvlače značaj razmatranja geografskih podataka prilikom donošenja odluka. Ne samo u poslu, već i u svakodnevnom životu se donosi veliki broj odluka koji uključuje parametar lokacije. Primera radi, jedna od prostih i čestih dilema može biti na koji način, i da li ići u jedan trgovinski objekat, ili u drugi? Ipak, za razliku od svakodневnih odluka koje pojedinac donosi, odluke koje donosi viši menadžment, a koje uključuju faktor lokacije i prostora imaju daleko veće implikacije. Primera radi, faktor lokacije je jedan od presudnih faktora koji bi trebalo uzeti u obzir pre investiranja u nove objekte, postrojenja, nova skladišta itd. Ovakve odluke, imaju dalekosežne posledice na poslovne aktivnosti.

Upravo GIS sistemi obezbeđuju brojne informacije koje su potrebne u procesu poslovnog odlučivanja. (Jovanović, Đurđev , Srdić, & Stankov, 2012) Svaki informacioni sistem je zasnovan na principu unosa, obrade i interpretacije podataka. Tako GIS najčešće proizvodi kartu kao svoj proizvod.

Kicošev i drugi autori sve karte grupišu u nekoliko vrsta. Oni razlikuju:

- Karte koje prikazuju određenu lokaciju
- Karte koje prikazuju promene
- Karte koje kreiraju sam korisnici
- Karte koje prikazuju rezultat prostornih analiza i
- Karte koje prikazuju rezultat geoprocesiranja (Kicošev , 2010)

Ilustracija 8-Karta koja prikazuje određenu lokaciju



*Izvor: Google Maps⁷

Jedna od veliki prednosti GIS sistema jeste upravo vezana za turizam. Sa aspekta turističke tražnje postoje brojne prednosti. Naime, po prirodi turista se tokom putovanja nalazi van mesta svog stalnog boravka, i vrlo često na lokaciji drugog govornog područja. U ovakvim situacijama snalaženje u prostoru je otežano. Karte GIS sistema igraju olakšavajuću ulogu u ovakvim situacijama s obzirom na njihovu sistematičnost.

Sa druge strane za turističku odnosno hotelsku ponudu pored koristi u poslovnom odlučivanju, GIS sistemi pružaju prednosti i u marketinškom aspektu. Bolja vidljivost i pozicioniranost hotelskih objekata je daleko veća primenom GIS sistema. Primera radi, za svaki hotel je izuzetno važno da na svojim internet stranama prikaže svoju lokaciju kako bi individualnim gostima bilo jednostavnije da pronađe smeštajni objekat. Na ovaj način, pored olakšane pretrage, svaki potencijalni gost može uz značajna olakšanja da locira željeni objekat. Uz to, primenom interneta i razvojem mobilnih aplikacija, dostupnost karata sa lokacijama ali ne samo njih je daleko veća.

⁷ Ilustracija preuzeta sa sajta:

<https://www.google.rs/maps/place/Singidunum+University/@44.7594056,20.4965696,15z/data=!4m2!3m1!1s0x0:0x31dff72c2cf83> pregledano dana 04.09.2015.

Ilustracija 9- Primena karata sa lokacijama od strane hotelske ponude

1-night stay
Guests: 2 adults, 0 children
Show deals

Check location

Map data ©2015 Google

Why use Booking.com?

- ✓ **Best Price Guaranteed**
Low rates • No booking fees • Save money!
- ✓ **56,070,000 verified reviews**
We verify all reviews.
- ✓ **Make changes to your booking**
You're in control of your booking. No registration is required.

Your top 5 viewed hotels

Stay in the heart of Belgrade

The luxurious Square Nine Hotel is located in the centre of Belgrade, 50 metres from the Kneza Mihailova pedestrian and shopping district and 100 metres from the Kalemegdan Fortress. Sisley Spa Centre, modernly furnished rooms, and free Wi-Fi access are provided throughout the property.

All accommodation units feature hardwood floors and panelling, comfortable Treca de Paris beds, Pratesi linen and antique and designer furniture pieces. Satellite TV and Nespresso machines are available in all rooms, along with mini bars and Hermes toiletries.

The hotel's fine dining restaurant, the Square, is located on the ground floor and serves modern European cuisine. The rooftop Japanese restaurant, Ebisu, can be found on the 7th floor. Drinks and aperitifs are available at the bar all around the clock.

The Spa and Wellness Centre includes a naturally lit 18-metre-long pool. Offm hot-

Guests love it because...

Perfect for a 1-night stay!
Fantastic location: Stay in the heart of Belgrade!
Last booked: 16 hours ago

Rooms with:

- City view
- Free WiFi

Popular facilities:

- Spa and wellness centre
- Indoor pool

Popular district:

- Stari Grad

*Izvor: Booking.com⁸

Gore navedene prednosti samo su neke od mnogobrojnih koje GIS sistemi pružaju. Takođe, treba napomenuti da GIS sistemi nemaju primenu samo u turizmu, naprotiv. Statistički zavodi svih zemalja sadrže pregršt podataka iz GIS sistema. Ovakvi podaci predstavljaju izuzetno važne informacije za sve nivoe vlasti, ali i za nauku i društvo u celini. Obim ovog rada i problematika istraživanja ipak predstavljaju ograničavajući faktor za dalju analizu GIS-a, te stoga ovaj rad pored saznanja koja donosi, prevashodno treba da posluži kao osnova za neka buduća istraživanja

⁸ Ilustracija preuzeta sa sajta http://www.booking.com/hotel/rs/square-nine-belgrade.en-gb.html?aid=311984;label=square-nine-belgrade-uFurpumAtIYxHCifNY%2A1oQS72037620193%3Apl%3Aa%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t2%3Aneg;sid=f34eba811c677509ecb30562b6b7c07e;dcid=4;checkin=2015-09-05;checkout=2015-09-06;dist=0;sb_price_type=total;srfid=3960e9a7754595f0600cd2d6422a75ad0cbf0b29X1;type=total;ucfs=1& pregledano dana 04.09.2015.

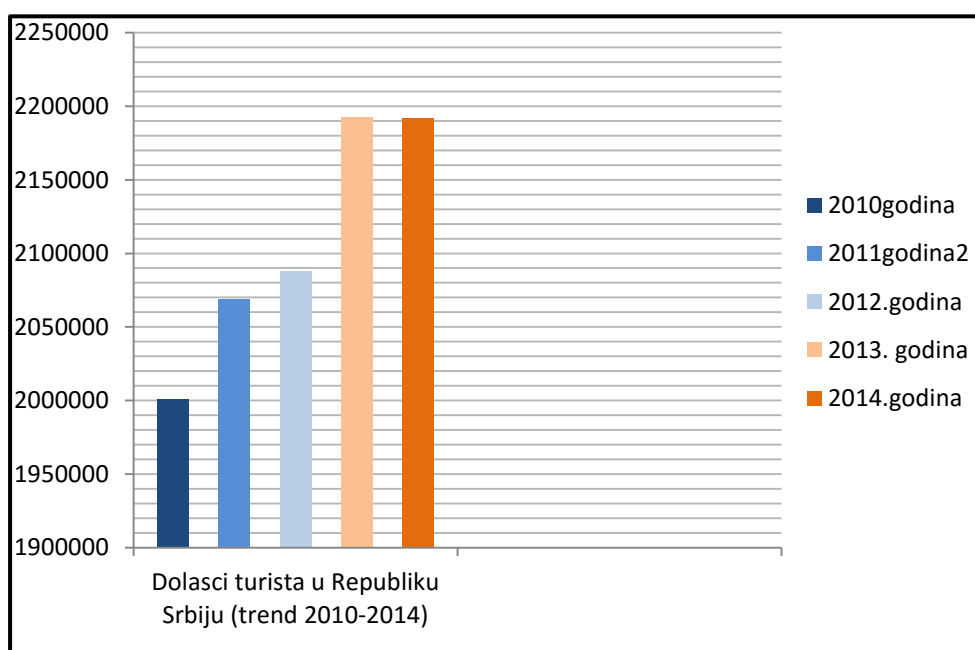
III DEO

3. Turističko tržište

3.1 Turističko tržište Srbije

U poslednjih 5 godina, primetne su oscilacije na turističkom tržištu Republike Srbije. Ipak, smatramo da se može govoriti o pozitivnom trendu kada su u pitanju dolasci turista s obzirom da se tek u 2014. godini primećuje vrlo blagi pad u ukupnom broju dolazaka. Takođe, može se primetiti da je 2013. godina koja će biti posebno interesantna zbog finansijske analize praktičnog dela rada, zapravo predstavlja i najveći skok ili rast u navedenom periodu.

Grafikon 1-dolasci turista u Republiku Srbiju (trend 2010-2014)



*Izvor podataka: *Saopštenja republičkog zavoda za statistiku*⁹

Prema podacim republičkog zavoda za statistiku, dakle u 2013. godini, ostvareno je 2.192.435 dolazaka turista, što će reći rast od preko 100.000 ili nešto malo manje od 5% u odnosu na 2012. godinu kada je ostvareno 2.088.033. Navedeni podaci ne obuhvataju podatke za teritoriju AP Kosovo i Metohija. Pad u 2014. godini predstavlja pad od nepunih 1 % odnosno pad na 2.19.2268 sa 2.192.435¹⁰

Međutim, kada se pogledaju ukupno ostvarena noćenja, slika je ipak malo drugačija. U 2014. godini ostvaren je značajan pad, i to neočekivan imajući u vidu rast svih turističkih pokazatelja na globalnom nivou. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, u 2014. godini ostvareno je 6.086.275 noćenja, odnosno tek 91,5% u odnosu na 2013.¹¹ Takođe, u periodu od 1989. godine do 2010. godine, turistički promet u Srbiji je opao prosečno

⁹ Informacije korišćene iz saopštenja RZS-a br. 21. – 2011.god., br.21 - 2012.god, br.13 – 2013.god, br.16. 2014.god i br.19 – 2015.godina.

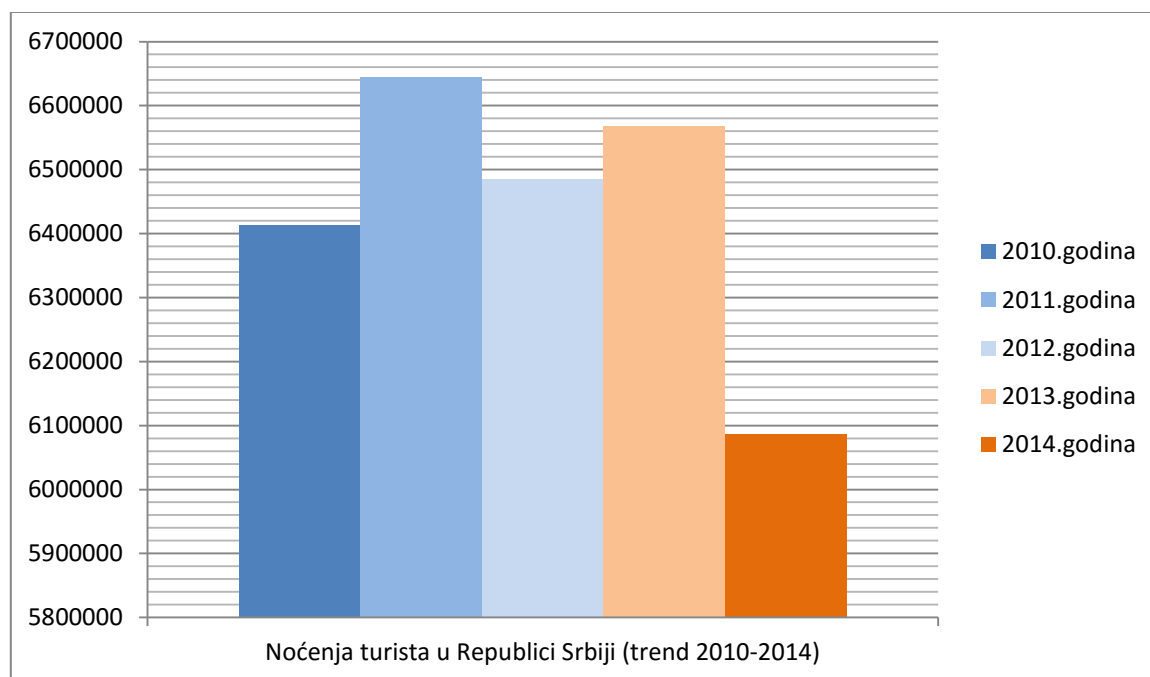
¹⁰ Podaci korišćeni iz saopštenja broj 16. Republičkog zavoda za statistiku ISSN 0353-9555

¹¹ Op.cit. str. 2.

godišnje 3,4 % u broju dolazaka i 2,9% godišnje u broju noćenja(Unković & Zečević, 2010, str. 407)

Međutim, ne treba izgubiti iz vida nekonomske faktore koji su uticali na turistička kretanja, i to ne samo u Srbiji, već i globalno. Teroristički napad 11.09. u New York-u ostavio je posledice na turistička kretanja širom sveta. Takođe, još jedna od kriza bila je i pandemija teškog virusa SARS CORONAVIRUS, ili skraćeno SARS 2003. godine. Intervencije Sjedinjenih država na Bliskom istoku, kao i još nekoliko pandemija manjih razmera poput virusa H1N1, pogodili su čitavu zemaljsku kuglu. Ipak, ništa od ovih faktora nije uticalo tako snažno na turistička kretanja kada govorimo globalno, kao što jeste finansijska, a kasnije i velika ekonomska kriza sa kraja 2008. godine. Međutim, pre nego što su to i najveći pesimisti očekivali, međunarodni turizam već 2010. godine izlazi iz krize i ostavljuje rast, dok 2012. godine međunarodni turizam konačno prelazi i cifru od 1.000.000.000 učesnika u turističkim međunarodnim kretanjima.(Borovčanin, 2013)

Grafikon 2-Noćenja turista u Republici Srbiji (trend 2010-2014)

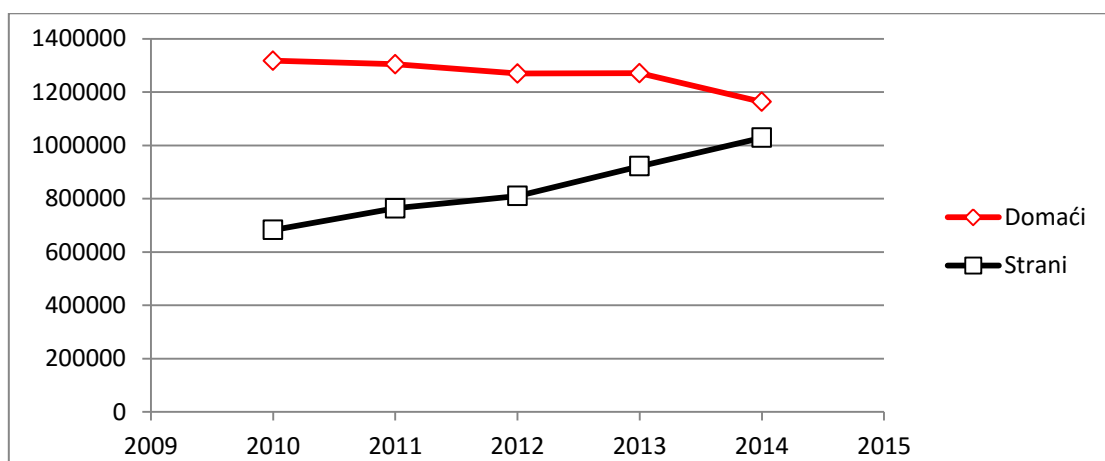


*Izvor podataka: *Saopštenja republičkog zavoda za statistiku*¹²

Ako bismo dalje analizirali dolaske gostiju prema strukturi, uočićemo negativan trend kada su u pitanju dolasci domaćih turista, dok sa druge strane vidimo konstantan rast stranih posetilaca. Sa 682.681 koliko je bilo stranih turista u 2010.godini, u 2014.godini ostvareno je 1.028.732. što predstavlja rast od preko 40% za 5 godina. Ovakve promene utiču izuzetno povoljno na razvoj hotelske industrije, ali i ne samo hotelske, već i na promet trgovine na malo, zatim na razliku u platnom bilansu zemlje, a da ne spominjemo kulturne, sociološke i sve druge neekonomske pojave koje turizam stvara.

¹² Informacije korišćene iz saopštenja RZS-a br. 21. – 2011.god., br.21 - 2012.god, br.13 – 2013.god, br.16. 2014.god i br.19 – 2015.godina.

Grafikon 3-Struktura dolazaka nturista (trend 2010-2014)



*Izvor podataka: *Saopštenja republičkog zavoda za statistiku*¹³

Daljom analizom noćenja posetilaca, možemo primetiti još drastičniju promenu u strukturi posetilaca. Dakle iako ukupni dolasci i noćenja beleže blagi pozitivan trend (izuzev podataka u noćenjima za 2014.godinu) bitna je i velika promena u strukturi dolazaka. Za razvoj profesionalnog hotelijerstva koji će pratiti međunarodne standarde potrebni su i međunarodni gosti/posetioci, njihov broj kao što smo mogli da primetimo značajno raste, i to ne samo kada su u pitanju dolasci već i noćenja što će se može videti u narednoj tabeli. Dakle sa 1.452.156 stranih posetilaca u 2010.godini, Republika Srbija beleži 2.161.054 stranih posetioca u 2014.godini. Ovi podaci su svakako ohrabrujući za turističke privrednike, iako treba voditi računa i o domaćim posetiocima.

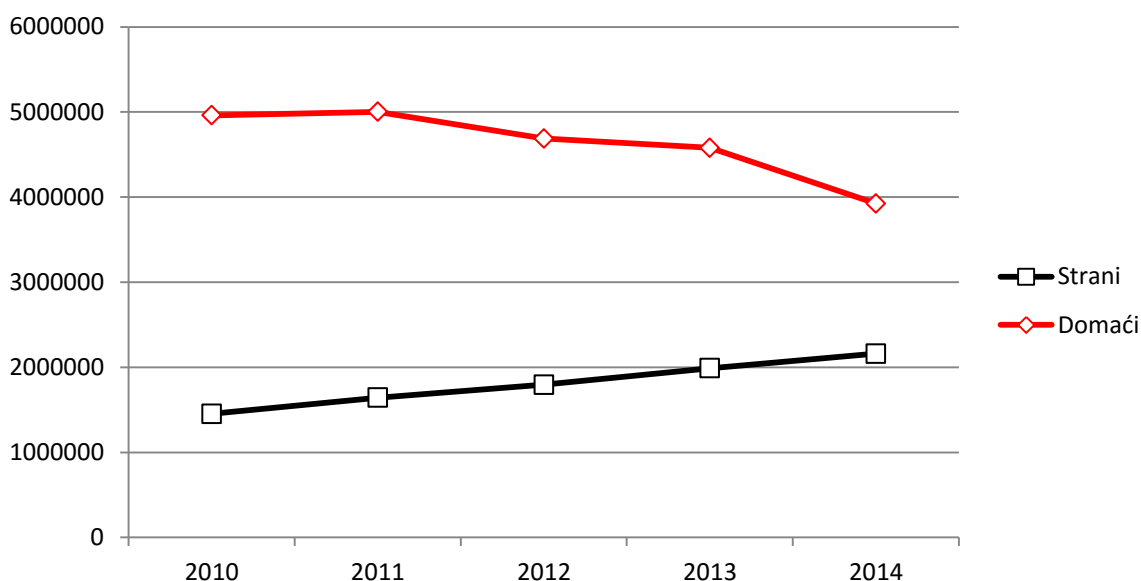
Turističke organizacije su te koje predstavljaju pokretača domaće tražnje. Iz tog aspekta možemo pozitivno govoriti o promotivnim kampanjama Turističke organizacije Srbije koja je imajući sve navedene paramtere u vidu, u proleće 2015.godine pokrenula kampanju "Moja Srbija". Kampanja je sveobuhvatna, ali sa glavnim ciljem da motiviše domaće stanovništvo da bolje upozna prirodne i kulturne atraktivnosti.¹⁴

Ovakve akcije predstavljaju već dokazani model uspešne prakse drugih zemalja koje su se nalazile u sličnoj poziciji, dok će se stvarni efekti i naponi moći sagledati tek kroz određeni vremenski period. U narednom grafikonu predstavljen je petogodišnji trend ostvarenih noćenja o kojima je malo ranije bilo reči. Primetan je pad domaće tražnje za preko 20% ali i rast noćenja ostvarenih od strane međunarodnih posetilaca za preko 30 %

¹³ Informacije korišćene iz saopštenja RZS-a br. 21. – 2011.god., br.21 - 2012.god, br.13 – 2013.god, br.16. 2014.god i br.19 – 2015.godina.

¹⁴Više o samoj kampanji i njenim pojedinostima pročitajte na: <http://www.srbija.travel/>

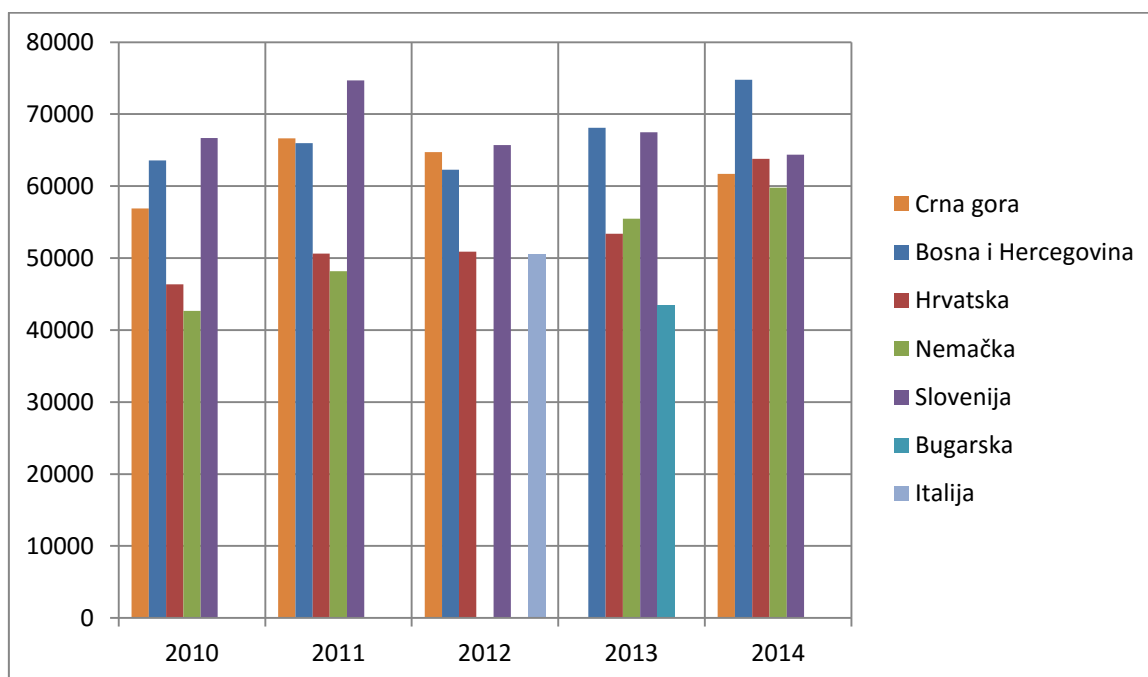
Grafikon 4-Struktura noćenja domaći/strani trend (2010-2014)



*Izvor podataka: *Saopštenja republičkog zavoda za statistiku*¹⁵

Tradicionalno, na turističkom tržištu Srbije, najveći broj međunarodnih dolazaka beleže bivše Jugoslovenske republike. U poslednjih 5 godine, sa izuzetkom Nemačke i Italije koja je jednom ušla u prvih 5 zemalja(u poslednjih 5 godina) , bivše republike čine 5 zemalja sa najvećim brojem dolazaka. Ovo ne treba da začudi, zato što je najveći deo sada susednih država nekada činio jednu zemlju. Iz tog razloga, danas postoji veliki broj bliskih porodičnih, prijateljskih i poslovnih veza koje vezuju ove zemlje.

Grafikon 5-Sturuktura posetilaca prema zemljama iz kojih dolaze



¹⁵ Informacije korišćene iz saopštenja RZS-a br. 21. – 2011.god., br.21 - 2012.god, br.13 – 2013.god, br.16. 2014.god i br.19 – 2015.godina.

*Izvor podataka: *Saopštenja republičkog zavoda za statistiku*¹⁶

Ipak primetna je dosta heterogenija struktura međunarodnih dolazaka, sa aspekta zemalja iz kojih posetioci dolaze, u poslednje 2-3 godine. Iako ne dovoljno da uđu u prvih 5, zemlje poput Turske, Poljske i Grčke beleže izuzetno veliki rast. Tako su samo posetioci iz Turske u 2014.godini ostvarili 45.490 dolazaka i 81.710 noćenja.

Beograd je ipak srpska destinacija broj 1. Ne samo što generiše preko 30% ukupnih dolazaka, već u poslednjih 5 godina koliko je analizirano u ovom radu preko 50% međunarodnih posetilaca bira Beograd kada dolazi u Srbiju. Pored toga što se radi o prestonici republike, radi se zbilja i o infrastrukturno najrazvijenijem gradu u zemlji. Iz toga razloga u ovom radu izabaran je Hotel Holiday Inn koji pored toga što posluje na tržištu Beograda, pripada i najvećoj hotelskoj korporaciji na svetu, poznatoj IHG grupi. Kao što smo videli radi se dakle o jednom složenom okruženju, koje obiluje promenama i u kojem poslovanje hotela zavisi od velikog broja eksternih faktora.

Daljom analizom turističkog tržišta Srbije dolazimo i do kapaciteta za smeštaj. Sa tačke gledišta hotela *Holiday Inn*, veliki broj smeštajnih kapaciteta može predstavljati i razvijenu i obimnu konkurenciju. Ipak, direktnu konkurenciju svakako čine hoteli iste kategorije na teritoriji grada Beograda, i to posebno na mikro lokaciji, odnosno u poslovnoj zoni Novog Beograda. (Borovčanin, 2013) "Nakon skoro stalnog pada broja ležaja do 2002. godine, uzrokovanog pre svega padom broja registrovanih ležaja u komplementarnim kapacitetima, od 2003. godine njihov broj raste. Najveći porast zabeležen je 2007. godine kada je broj prijavljenih ležaja u komplementarnim kapacitetima u odnosu na prethodnu godinu porastao za preko 50 %." (Unković S., Zečević B., 2012, str. 411.)

Iako u poslednjih nekoliko godina Srbija beleži kontinuiran rast turističkih kretanja, nemoguće je zaobići činjenicu da sejoš uvek oporavlja od pada 2008. godine. U 2010. godini Srbija je, prema procenama NBS (Narodna banka Srbije), ostvarila 798 miliona USD prihoda od inostranog turizma. (Unković & Zečević, 2010, str. 412) Tako se, nažalost Srbija u 2010 nalazi tek na gotovo 85% od ostavarenih prihoda u 2008. godini.

Nasuprot prihodima u turizmu, posebna kategorija jesu prihodi u ugostiteljstvu, a oni su za 20% veći u 2013. godini u odnosu na 2008. godinu. Kontradiktornost ovih podataka ne treba da zabuni čitaoca. Radi se dakle o drugačijoj strukturi prihoda. Sada značajnije mesto zauzimaju hotelski kapaciteti, s obzirom na povećani broj međunarodnih dolazaka. Uz to, iako se procenjuje da domaći turizam generiše približno 10 puta veći broj prihoda, za platni bilans su daleko važniji međunarodni dolasci, koji generišu prihod iz takozvanog nevidljivog izvoza. Na primeru hotela Holiday Inn moći ćemo da vidimo u kojoj meri se to pozitivno odrazilo na njegovo poslovanje. Premda je najveći broj dolazaka poslovne prirode, na šta ukazuje i jako kratak period boravka od tek nešto više od dva dana, treba optimistično gledati ka ovim pokazateljima, jer i poslovna tražnja može doprineti širenju pozitivne slike i stvaranju sve većeg broja tradicionalnih turista. U nastavku je prikazan tabelarni prikaz godišnjeg prometa u ugostiteljstvu po regionima, u periodu 2005-2013, s obzirom da u

¹⁶ Informacije korišćene iz saopštenja RZS-a br. 21. – 2011.god., br. 21 - 2012.god, br. 13 – 2013.god, br. 16. 2014.god i br. 19 – 2015.godina.

trenutku pisanja rada nisu postojali zvanični podaci od strane Republičkog zavoda za statistiku.

Tabela 5-Godišnji promet u ugostiteljstvu, u tekućim cenama, hilj. RSD

Godišnji promet u ugostiteljstvu, u tekućim cenama, hilj. RSD			
2005	37641087	22054333	15586754
2006	42432870	24499426	17933444
2007	48271064	27269081	21001983
2008	53384299	29862799	23521500
2009	52583535	28150607	24432928
2010	55002378	29808964	25193414
2011	58219574	32367907	25851667
2012	60841400	34384321	26457079
2013	64685091	36656718	28028373
Izvor podataka: Saopštenja republičkog zavoda za statistiku ¹⁷			
¹ Od 1999, bez podataka za AP Kosovo i Metohija			

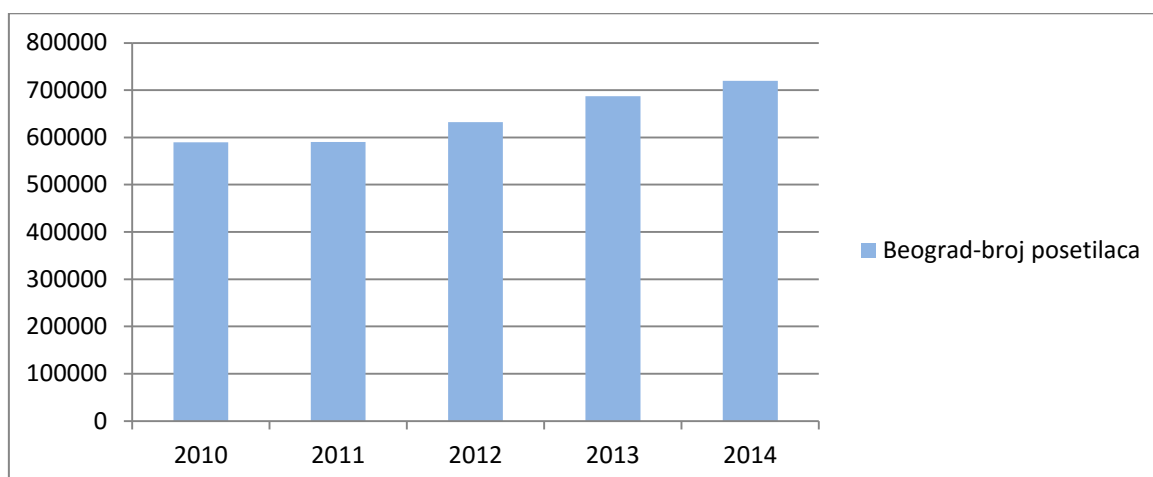
3.2 Turističko tržište Grada Beograda

Beograd je zauzimao i danas još uvek zauzima značajno mesto na turističkoj mapi jugoistočne Evrope. Radi se o trećem gradu po veličini ovog dela Evrope, nakon Istanbula i Atine.¹⁸ Kao i svaka metropola, i Beograd poseduje delove grada koji su posebno turistički atraktivni, i oni koji su to manje. U poslednjih nekoliko godina primetan je razvoj određenih gradskih celina, koje postaju mesto okupljanja ne samo Beograđana, već u velikoj meri i međunarodnih posetilaca. Takva mesta su: nekadašnja Beton hala, Sava mala, Kosančićev venac i druge. Nema sumnje da Beograd predstavlja i najrazvijeniji turistički proizvod Republike Srbije. U 2013. godini ostvario je ukupno više dolazaka u odnosu na Vrnjačku Banju, Kopaonik, Zlatibor, Novi Sad i Niš zajedno.

¹⁷ Informacije korišćene iz saopštenja RZS-a br. 21. – 2011.god., br.21 - 2012.god, br.13 – 2013.god, br.16. 2014.god i br.19 – 2015.godina.

¹⁸ <http://www.tob.rs/sr-lat/belgrade.php?kat=8>

Grafikon 6-Broj posetilaca Grad Beograd trend (2010-2014)



*Izvor podataka: *Saopštenja republičkog zavoda za statistiku*

Kao što se lako da primetiti i Beograd, koji je kao što smo primetili jedan od glavnih pokretača međunarodne tražnje, beleži rast u poslednjih 5 godina. Preko 100.000 u broju posetilaca je rast u odnosu 2010-2014. godina što iznosi gotovo 20%.

Precizno stanje smeštajnih kapaciteta je teško utvrditi, posebno iz razloga što se hotelska ponuda dinamično menja na teritoriji grada iz dana u dan. Jedini zvaničan podatak, iako sigurno zastareo jeste podatak iz Strategije razvoja turizma grada Beograda koji je predstavljen u sledećoj tabeli.

Tabela 6-Struktura smeštajnih kapaciteta Grada Beograda

Kategorija hotela	Broj hotela	Učešće u %
*****	4	8,2
****	12	24,5
***	19	38,8
**	10	20,4
*	3	6,1
Ostalo	1	2,0
Ukupno	49	100 ¹⁹

*Izvor podataka: Strategija razvoja turizma grada Beograda²⁰

Primetno je visoko učešće hotela sa tri i sa četiri zvezdice, dok hotela sa dve zvezdice ima tek za 2 manje u odnosu na hotele sa četiri. Sam broj hotela nije dovoljan da bi se dala ukupna ocena o stanju smeštajnih kapaciteta Beograda. Jako je važno i stanje u kojem se ovi hoteli nalaze.(Borovčanin, 2013)

Ukoliko analiziramo posete turista po vrstama objekata za smeštaj i broj noćenja, jasno je da se preko 75% turista odlučuje za hotelski smeštaj, dok je po broju noćenja situacija

¹⁹Institut ekonomskih nauka ''Strategija razvoja turizma grada Beograda'', 2008.

²⁰ Institut ekonomskih nauka ''Strategija razvoja turizma grada Beograda'', 2008

malo drugačija te oko 70 % noćenja od ukupnog broja, otpada na noćenja u hotelima. (Statistički godišnja grada Beograda, str. 307.) Takođe prema poslednjim podacima Privredne komore grada Beograda u februaru mesecu 2014. godine je broj posetilaca u Beogradu iznosio 32.206, od toga je u hotelima sa četiri zvezdice boravilo 17.735 posetilaca odnosno 55%. Situacija je slična i kod broja noćenja. Hoteli sa četiri zvezdice učestvuju sa 53% u ukupnom broju noćenja. (Borovčanin, 2013)

Sagledavši određene pokazatelje na turističkom tržištu grada Beograda, možemo reći da veliki broj pokazatelja ide u prilog hotelu kao što je Hotel Holiday Inn Beograd. Napomenimo ovde da se radi o hotelu kojije prema pravilniku o kategorizaciji svrstan u kategoriju sa 4*. Dodatni podatak koji ohrabruje sve učesnike na turističkom tržištu Srbije jeste da se po broju međunarodno održanih skupova Beograd i Srbija značajno bolje kotiraju. Naime, International Congress & Convention Association objavljuje publikaciju u kojoj se nalaze detaljni podaci o regionima, zemljama i gradovima kada su u pitanju međunarodni događaji. Da bi se stekla slika o pravilnom pravcu u kojem se razvija turističko tržište Srbije i Beograda govori činjenica da je u 2008. godini beograd bio 168. Destinacija na svetu po broju održanih međunarodnih skupova. Prema poslednjoj publikaciji iz 2014. godine. Beograd se nalazi na 27 mestu u Evropi, a 50. u svetu, dok se Srbija nalazi na mestu 46. mestu u svetu a 25. u Evropi. (Association, 2015)

Strategija razvoja turizma grada Beograda identifikuje tri ključna proizvoda, uz pomoć kojih Beograd može da popravi svoju konkurentsku poziciju na međunarodnom turističkom tržištu. To su:

1. poslovni turizam + mice,
2. događaji i
3. gradski odmor. (Institut ekonomskih nauka, 2008)

Kako poslovni turizam koji u zvaničnoj strategiji zauzima prvo mesto, i veliki događaji, koji takođe u velikoj meri privlače i poslovne putnike, čine osnove za dalji razvoj Beograda kao turističke destinacije, tako hotel Holiday Inn Beograd, preciznije njegov menadžment postojeću situaciju, i buduće projekcije može oceniti kao povoljne tendencije iz eksternog okruženja. (Borovčanin, 2013) Prema *Unkoviću i Zečeviću*, Beograd, sa svojim okruženjem predstavlja trenutni jedini klaster, odnosno destinaciju koja može nastupati na globalnom tržištu.

Možemo se složiti sa navedenom tvrdnjom, uz dodatnu konstataciju da se Beogradu prema Strategiji razvoja grada previđaju izuzetno pozitivni trendovi, i to oba scenarija, umerenom i optimističnom. Strategija razvoja turizma grada Beograda, takođe previđa i dva scenarija, odnosno dve varijante razvoja turizma u gradu Beogradu do 2018. godine. Jedan umereni, i jedan ambiciozni scenario.

Polazeći od broja i procenjene strukture noćenja po karakterističnim turističkim proizvodima Beograda u 2006. godini, prema ambicioznoj varijanti u 2018. godini Beograd bi mogao da realizuje 5 miliona registrovanih noćenja domaćih i inostranih turista, što u odnosu na 2006. godinu predstavlja povećanje od 3,7 puta, odnosno stopu rasta od 11,4% prosečno

godišnje. Broj dolazaka turista povećao se u ovom slučaju na oko 2,6 miliona u 2008. godini. Strani turisti imali bi učešće od 64% a domaći od 36%, dok bi najveći značaj imali sledeći turistički proizvodi: Poslovni turizam (30%), Gradski odmor (22%), Kružne ture (18%) i Događaji (16%).(Institut ekonomskih nauka, 2008)

IV DEO

4. Analiza finansijskih rezultata hotela sa 4* u Beogradu

Pre nego što uporedimo finansijske rezultate četiri hotela za koje je analiza sprovedena, predmet analize bilansa biće i svaki hotel pojedinačno. Neophodno je u što većoj meri sagledati celokupnu poziciju u kojoj se svaki od četiri analizirana hotela nalazi, kako bi se dale što kvalitetnije ocene njihovog poslovanja. Predmet analize svakog hotela pojedinačno, biće njegovi finansijski rezultati, koji će kasnije biti upoređeni sa rezultatima ostalih hotela. Rezultati poslovanja biće obrađeni racio analizom, tj. upotrebom racio brojeva.

Iako su racio brojevi jako pogodni jer eliminišu faktor veličine, ipak smo u analizu rada uzeli četiri hotela koja su prema pravilniku o kategorizaciji razvrstani u kategoriju sa 4*, dok se i kao pravna lica, svi analizirani hoteli svrstavaju u klasu 3, odnosno kao srednja preduzeća. S obzirom da je u teoretskom delu rada obrađen svaki pokazatelj i njegov značaj za preduzeće i donošenje odluka, a da se bilansi preduzeća nalaze u prilogu rada, u nastavku će biti isključivo predstavljeni racio pokazatelji dobijeni iz analize bilansa hotela.

4.1 Hotel Holiday Inn Beograd

Hotel Holiday Inn Beograd posluje kao ogranak bez svojstva pravnog lica u okviru pravnog lica Belexpocentar, koje se prema zakonu o privrednim društvima statutarno razvrstva kao društvo sa ograničenom odgovornošću. Pored toga, hotel putem ugovora o franšizi pripada i najvećoj svetskoj hotelskoj korporaciji na svetu InterContinental Hotels Group, ili skraćeno IHG. Radi se dakle o jednom od hotela koji posluje po najvišim standardima te otuda i zainteresovanost za uvrštavanje ovog hotela u rad i izrade njegove detaljne ekonomsko finansijske analize.

Nemoguće je razdvojiti poslovanje korporativnih hotela od njihove korporacije, jer način rada u velikoj meri određuje korporacija. Stoga ćemo se na početku upoznati sa korporacijom i vrlo kratko njenim dugim razvojem, da bismo naknadno objasnili i sam brend koji hotel nosi, i konačno prešli na analizu finansijskih pokazatelja.

Nastanak *InterContinental Hotels* grupe vezuje se za čuvenu kompaniju Bass, i njenog vlasnika William Bass-a nekada velikog proizvođača piva i negaziranih pića u Velikoj Britaniji. Prva pivara izgrađena je 1777. godine, a 1876. godine Bass-ov creni trougao postaje prva oznaka (logo) marke registrovana u Velikoj Britaniji. (Čačić, 2010, str. 73)

Gotovo istovremeno se dešava ubrzani rast Bass pivare i trenutak osnivanja Holiday Inn-a. Pametnim podezom i predviđanjem razvoja na tržištu, a pre svega u zakonskoj regulativi, kada se radi o ograničenjima u vlasništvu pivara, kompanija Bass 1988.godine investira i kupuje Holiday Inns International, nakon čega sledi ekspanzija putem franšiznih ugovora i formiranje pravog globalnog. U narednih nekoliko godina, (1991. i 1994. godine) Bass uvodi i dve nove marke u hotelsko poslovanje. Prvenstveno *Holiday Inn express*, a

potom i *Crown Plaza*, hotel čiju marku od nedavno koristi i nekadašnji hotel Continental u Beogradu.²¹

Godine 2000. kompanija *Bass* definitivno donosi odluku da preusmeri svoje poslovanje na međunarodno hotelijerstvo. U skladu sa odlukom, Kompanija *Bass Brewers* prodana je poznatoj belgijskoj kompaniji za 2.3 milijarde funti, dok je naziv kompanije promenjen u *Six Continents PLC*, koje je imalo za cilj da bolje asocira eventualne stejkholdere na globalnu orijentaciju kompanije, koja je iste godine otkupila *Southern Pacific Hotels Corporation* (Australija), i *Bristol Hotels and Resorts Inc(USA)*. (Borovčanin, 2013) U 2005. godini IHG je objavio prodaju 100% udela u *Britvic PLC*, i od tog trenutka predstavlja kompaniju koja se isključivo bavi hotelijerstvom, odnosno ugostiteljstvom.²² IHG danas predstavlja najveći korporativni hotelski lanac na svetu sa preko 688.000 soba u celom svetu, u ukupno više od 4.700 hotela u preko 100 zemalja.²³

U nastavku ćemo ukratko pažnju posvetiti najrasprostanjenijem brendu unutar korporacije, koji koristi i hotel u Beogradu koji je predmet analize.

„Familija brendova *Holiday Inn* kako je zaposleni nazivaju, koja obuhvata marke *Holiday Inn*, *Holiday Inn Club Vacations*, *Holiday Inn Resort* i *Holiday Inn Express* predstavlja najveću svetsku marku hotela srednje kategorije prema broju soba zaključno sa 31. decembrom 2012. To je ujedno i najveći brend u okviru portfolia *IHG-a*, prevashodno poslujući putem franšiznih ugovora na teritoriji Amerike i Evrope, i ugovora o menadžmentu na ostalim destinacijama.“²⁴

Kemmon Wilson ideju o osnivanju kompanije razvio je na porodičnom putovanju, nezadovoljan hotelskom ponudom i načinom na koji se razmišljalo o hotelijerstvu. Tako je od ideje do realizacije prošlo svega godinu dana, jer je prvi *Holiday Inn* na putu ka Memfisu prve goste ugostio već 1952.godine. Brend i ideja su na tržištu jako dobro bili prihvaćeni, pa je tako do 1975.godine samo brend *Holiday Inn* brojao preko 1700 objekata širom sveta. Gotovo kao pravilo, radilo se u ugovoru o franšizi. Koliko je brend rastao i postao prepoznatljiv potvrđuje i činjenica da je pojedinačno ovo najrasprostanjeniji hotelski brend na zemaljskoj kugli.

Zanimljivo je da se i pored velike internacionalizacije, *Holiday Inn* ipak u velikoj meri zadržao na teritoriji Amerike. Gotovo 50% ukupnog broja hotela i soba čine oni sa prostora regiona Amerike. Za razliku od *Holiday Inn-a*, ostali brendovi iz portfolia *IHG-a*, imaju umereniju strukturu kada je u pitanju globalni nivo. (Borovčanin, 2013) Struktura soba ovog brenda na globalnom nivou po regionima priložena je u sledećoj tabeli:

²¹ <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=326>

²² <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=326>

²³ <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=16>

²⁴ <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=23>

Tabela 7-Struktura soba i hotela prema regionima

<i>Holiday Inn Hotels & Resorts</i>				
	Amerika	EMEA	Azija i Pacifik	Globalni nivo
Broj soba	144.167	52.224	28.884	225.275
Broj hotela	808	321	101	1.230
Broj hotela čije se otvaranje očekuje	181	43	78	302 ²⁵

Predmet finansijske analize u nastavku biće hotel Holiday Inn Beograd, te iz rog razloga nalazimo za shodno da se ukratko sagleda i pozicija i kratak istorijski pregled poslovanja, kao i neke od osnovnih informacija koje bitno utiču na poslovanje hotela.

Nakon teškog tranzicionog perioda i perioda sankcija u Srbiji, Holiday Inn Beograd predstavlja prvi hotel i brend iz međunarodne korporacije koji se posle višedecenijske pauze otvorio u Beogradu 2007.godine. Hotel se nalazi u poslovnoj zoni Novog Beograda na 10 km udaljenosti od aerodroma "Nikola Tesla" i 4 km od centra grada. Pored 7 konferencijskih sala, direktna povezanost sa multifunkcionalnom halom Belexpocentar veličine 2500m² omogućuje hotelu i njegovim gostima posebne pogodnosti u organizaciji poslovnih događaja, promocija, prijema i proslava.²⁶

Hotel raspolaže sa ukupno 140 moderno opremljenih soba, od čega su dve sobe maksimalno prilagođene za osobe sa invaliditetom. U okviru hotela nalazi se poseban *Executive* sprat, tačnije sprat koji poseduje isključivo sobe *Executive* tipa. (Borovčanin, 2013)

Hotel posluje u okviru preduzeća BELEXPOCENTAR d.o.o. koje je osnovano 16.04.2002. godine. Isto preduzeće je 2004. godine kupila firma GAINSFORD INVESTMENTS Ltd sa Devičanskih ostrva u Velikoj Britaniji. Ovo preduzeće je 2007 godine završilo izgradnju i pustilo u rad hotel na Novom Beogradu. Hotel na osnovu Ugovora o franšizi posluje pod nazivom i standardima IHG grupacije. Hotel se mora striktno pridržavati standarda ove najveće na svetu hotelske grupacije.(Napomene uz finansijske zveštaj, 2013, str.1)

''01.06.2009. godine sa preduzećem ''Savath Hospitality Management'' potpisan je Ugovor o upravljanju hotelom. Ovim ugovorom Savath sa top mendžmentom preuzima upravljanje i nadgleda rukovođenje i poslovanje hotela. Dana 04.06.2013. godine je stupio na

²⁵ http://www.ihgplc.com/files/pdf/factsheets/factsheet_holidayinn.pdf-preuzeto 28.9.2011.

²⁶ <http://www.belexpocentar.rs/sr/holiday-inn-beograd.htm>

snagu Sporazum o raskidu ugovora o upravljanju hotelom i halom sa "Savath Hospitality Management".(Napomene uz finansijske izveštaje, op.cit. str. 1)

U vlasništvu preduzeća je i višenamenska hala koja se nalazi odmah uz hotel, i koja je pogodna za generisanje dodatnih prihoda putem organizacije različitih događaja i manifestacija. Multifunkcionalna hala Belexpocentar (veličine 2.500m²) može da ugosti 5.000 posetilaca i može se lako podeliti na manje prostore sa jednostavnim barijerama, a potpuno je obezbeđena strujom i instalacijama za telefon i internet putem medija kanala preko cele površine poda. Direktna veza sa hotelom i fleksibilnost prostora su glavni benefiti pri organizaciji događaja i prednosti Belexpocentar hale.²⁷

Radi se o horizontalnom tipu hotela kada je u pitanju arhitektonsko rešenje. Projekat je delo poznatog arhitekta Vladimira Lojanice. Visok stepen efikasnosti plana za horizontalne hotele zasniva se prvenstveno na obostranom opterećenju hodnika sobama. (Čerović & Čomić, Projektovanje i izgradnja hotela, 2013)

4.1.1 Finansijska analiza hotela Holiday Inn Beograd

Najteže će biti svakako dati ocenu za one pokazatelje za koje ne postoje opšta merila, već služe za upoređivanje sa konkurentima, ili drugim preduzećima u grani, zatim za utvrđivanje planiranih ciljeva itd. Ova činjenica još jednom ističe važnost što većeg broja radova, pa čak i detaljnih granskih analiza koje bi svim mogućim zainteresovanim stranama pružile informacije o finansijskom položaju. Najviše od svega, ovakve informacije su potrebne budućim investitorima, te stoga državne institucije koje teže da privuku direktne strane investicije treba da razmisle o obezbeđivanju čitavog seta informacija za strane korisnike, a da pri tome takve informacije budu jednostavne predstavljene, i prevedene na nekoliko svetskih jezika, u skladu sa razvojnou politikou, odnosno ciljnim grupama odakle su investicije poželjne.

4.1.1.1 Pokazatelji likvidnost

Svaki racio broj je detaljno objašnjen u prethodnom delu. Pokazatelji likvidnosti objašnjeni su već u glavi 1.3.1 te će stoga na ovom mestu biti urađena samo kalkulacija racio pokazatelja za Hotel Holiday Inn, odnosno preduzeće Belexpocentar.

▪ Opšti racio likvidnosti:

$$\text{Opšti racio likvidnosti} = \frac{741.933}{29790} = 24.90$$

Opšti racio likvidnosti pokazuje da je stanje u kojem se preduzeće nalazilo 31.12.2013.godine bilo zadovoljavajuće, štaviše izuzetno povoljno sa aspekta likvidnosti. To

²⁷ <http://www.belexpocentar.rs/sr/belexpocentar-hala.htm>

ukratko znači da je svaka novčana jedinica iz kratkoroočnih obaveza pokrivena sa preko 24 novčane jedinice **Neto obrtna sredstva** preduzeća Belexpocentar prikazuju sledeće:

- **Neto obrtna sredstva:**

$$\text{Neto obrtna sredstva} = 741.933 - 29.790 = 712.143$$

Jasno je da i ovo predstavlja jedan izuzetno dobar pokazatelj, i ovo je slobodno možemo reći primer dobre prakse kad su u pitanju pokazatelji likvidnosti.

Kada je u pitanju **rigorozni racio likvidnosti**, situacija je malo drugačija, ali opet izrazito povoljna.

- **Rigorozni racio likvidnosti:**

$$\text{Rigorozni racio likvidnosti} = \frac{99.408}{29790} = 3.3369$$

Dakle i isključivo likvidna sredstva pokrivaju kratkoročne obaveze sa preko 3 puta. To znači da preduzeće neće imati finansijskih poteškoća u kratkom roku, ili drugačije, preduzeće će u kratkom roku poslovati stabilno. Međutim da bi se dala potpunija ocena, neophodno je uraditi dalju analizu.

4.1.1.2 Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti

Redom, kako su obrađeni u teorijskom delom izračunaćemo pokazatelje aktivnosti ili efikasnosti.

- **Prosečan saldo kupaca:**

$$\text{Prosečan saldo kupaca} = \frac{25.764 + 17.000}{2} = 21.63$$

- **Koeficijent obrta kupaca:**

$$\text{Koeficijent obrta kupaca} = \frac{457.323}{21.634} = 21.14$$

- **Prosečno vreme naplate:**

$$\textit{Prosečno vreme naplate} = \frac{365}{21.14} = 17.26$$

Koeficijent obrta kupaca i prosečno vreme naplate takođe pokazuju zadovoljavajuće rezultate imajući u vidu stanje na tržištu. Jasno da bi preduzeće trebalo uvek da teži da svoja potraživanja naplaćuje u što kraćem roku, ali svaki prosek ispod 30 dana se uzima kao prihvatljiv. Takođe, koeficijent nam je pokazao da se potraživanja u proseku naplaćuju nešto više od 20 puta godišnje, odnosno 21.14 puta u proseku, što može predstavljati tačku prilikom planiranja tokova gotovine.

- **Saldo zaliha:**

$$\textit{Saldo zaliha} = \frac{7.711}{14.233} = 10.972$$

- **Koeficijent obrta zaliha:**

$$\textit{Koeficijent obrta zaliha} = \frac{457.323}{10.972} = 41.68$$

- **Prosečno vreme trajanja obrta:**

$$\textit{Prosečno vreme trajanja jednog obrta} = \frac{365}{41.68} = 8.75$$

Zalihe čine obrtnu imovinu, te tako ovi pokazatelji nam mogu značiti i koliko brzo se reproduku zalihe, koliko nam je prostora za skladištenje potrebno, da li želimo da taj proces ide brže itd. Prosečno vreme trajanja obrta je nešto više od nedelju dana što znači da se otprilike u tom intervalu nabavka i sprovodila.

Primenjujući ovaj obrazac, pritom vodeći računa da su kod koeficijenta obrta zaliha korišćeni prihodi od prodaje, prosečan period konverzije zaiha u gotovinu bi iznosio: (Borovčanin, 2013)

- **Prosečan period konverzije zaliha u gotovinu:**

$$PPKZG = 8.75 + 17.26 = 26.02$$

Dakle, od trenutka nabavke do trenutka naplate potraživanja za zalihe u hotelu prođe 26 dana. I ovaj pokazatelj možemo oceniti kao pozitivan. Iako, taj period varira od privredne grane do privredne grane, i unutar jedne grane između preduzeća. Jasno je, da je poželjno da ovaj period bude što kraći, jer će biti neophodno angažovati manje sredstava, ali kako i ovaj pokazatelj zavisi od naplate potraživanja, treba napomenuti da u osnovi on zavisi od poslovne odluke koja se mora pažljivo doneti. (Borovčanin, 2013)

S obzirom da je iz finansijskih izveštaja nemoguće utvrditi šta od robe i materijala se nabavljalo na odloženo plaćanje, na ovom mestu nećemo raditi oprečne kalkulacije i davati dodatne ocene. Možemo jedino reći da se uz pomoć datih formula u teoretskom delu, i podataka iz poslovne evidencije ovi pokazatelji mogu prilično jednostavno izračunati. Njihova analiza ne bi posebno doprinela kvalitetu rada, te stoga je nećemo ni sprovoditi.

Obrt ukupnih poslovnih sredstava predstavljen je u sledećoj formuli.

- **Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava:**

$$Koeficijent\ obrta\ ukupnih\ poslovnih\ sredstava = \frac{490.911}{2.117.156} = 0.23$$

Bez ikakve blagonaklonosti, treba reći ovaj pokazatelj predstavlja izuzetno dobar rezultat. To znači da je na svakih 100 novčanih jedinica od ukupnih poslovnih sredstava koje preduzeće poseduje, samo u 2013.godini prihodovano 23. Prihodi dakle naspram ukupnih uložених sredstava izgledaju dobro, ostaje još da naknadno utvrdimo efikasnost njihove alokacije.

Koristeći se podacima iz bilansa, Belexpocentar beleži sledeći obrt sopstvenih sredstava:

- **Koeficijent obrta sopstvenih sredstava:**

$$Koeficijent\ obrta\ sopstvenih\ sredstava = \frac{490.911}{76.189} = 6.44$$

Vlasnici kapitala koji ulažu svoja sredstva mogu biti zadovoljni činjenicom da se na svaki dinar uložен из sopstvenih sredstava, samo u 2013.godini vratilo 6.44 dinara kroz prihode.

4.1.1.3 Pokazatelji finansijske strukture

Finansijska struktura pokazaće nam na koji način se preduzeće finansira, odnosno koji izvori finansiranja dominiraju u njegovoj strukturi.

- **Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja:**

$$\text{Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja} = \frac{2.055.223}{2.117.156} = 0.97$$

Ovaj pokazatelj već daje potpuno drugačiju sliku o preduzeću. Pokazuje nam da preduzeće 97% svojih izvora finansiranja pribavlja iz pozajmljenih izvora. Ipak, na osnovu podataka iz napomena uz finansijske izveštaje, vidi se da se radi o dugoročnoj pozajmici osnivača. Stoga ne treba tako rigorozno posmatrati ovaj pokazatelj, jer preduzeće nije kamatno ugroženo, s obzirom da se radi o beskamatnoj pozajmici. Ipak, ovo je i dalje relativno dug period nakon 6 punih godina psolovanja da preduzeće i dalje koristi 97% pozajmljenih izvora.

- **Odnos dugoročnog duga i sopstvenih izvora:**

$$\text{Odnos dugoročnog duga i sopstvenih izvora} = \frac{2.055.433}{82.955} = 24.41$$

Iz ovoga vidimo da dugoročni dug gotovo 25 puta prevazilazi sopstvena sredstva. S obzirom da smo maločas napomenuli da se radi o pozajmici osnivača, nećemo dalje objašnjavati ovaj pokazatelj.

4.1.1.4 Pokazatelji rentabilnosti

Konačno rentabilnost pokazuje možda i najznačnije parametre o tome na koji način se upravlja sa preduzećem, odnosno sa sredstivam koja su na raspolaganju. Ti pokazatelji služe za procene o daljim ulaganjima, širenju kapaciteta, regrutovanju novog kadra, a isto tako mogu i pokazati prve znake slabosti, odnosno nesposobnosti preduzeća da efikasno upravlja svojom imovinom, što može voditi do stečaja, ili likvidacije.

Iako uistinu ne tako veliki poslovni dobitak u odnosu na prihod (što će se kasnije pokazati kroz ratio brojeve) neto dobitak ipak značajno pokriva troškove kamata što se smatra izuzetno povoljnim. Finansijske institucije, posebno banke, smatraju pozitivnim kada preduzeće iz neto dobitka u velikoj meri može da podmiruje troškove kamata. Ipak, preduzeće Belexpocentar, nema velikih troškova kamata osim jednom lizinga. Tako koeficijent pokrića izgleda ovako:

- **Koeficijent pokrića kamate:**

$$\text{Koeficijent pokrića kamate} = \frac{17.653}{451} = 39.14$$

Dakle svaki dinar koji treba platiti na ime kamate skoro 40 puta je pokriven iz poslovnog dobitka.

- **Stopa poslovnog dobitka iznosi:**

$$\text{Stopa poslovnog dobitka} = \frac{17.653}{490.911} \times 100 = 3.59$$

Čak pre odbijanja poreza situacija ne izgleda dobro. Dobitak pre odbijanja poreza zauzima tek nešto više od 3 procenta u prihodima, što dovodi do zaključka da preduzeće 97% prihoda rashoduje kroz troškove.

- **Stopa neto dobitka:**

$$\text{Stopa neto dobitka} = \frac{15.962}{490.911} \times 100 = 3.25$$

Neto dobitak govori da svega 3 procenta od ukupnog prihoda na kraju ostane vlasnicima. Taj pokazatelj nije dobar sa aspekta ulagača.

- **Stopa prinosa na ukupna sredstva (ROI):**

$$\text{Stopa prinosa na ukupna sredstva} = \frac{17.653}{2.098.927} \times 100 = 0.8\%$$

Ovaj pokazatelj predstavlja najvažniji je indikator za potencijalne investitore koji po pravilu vrše poređenje sa visinom kamatnih stopa koje bi ostvarili ukoliko bi se opredelili za neke od oblika štednje u poslovnim bankama. (Robinson, 1991) Stopa prinosa na ukupna sredstva pokazuje da je na svakih 100 dinara uložених u preduzeće iz ukupnih sredstava, preduzeće u 2013 vratilo 0.8 dinara što je relativno slab pokazatelj.

- **Stopa prinosa na sopstvena sredstva ili (ROE):**

$$\text{Stopa prinosa na sopstvena sredstva} = \frac{15.962}{79.572} \times 100 = 20.05$$

Ovo je već drastično drugačiji rezultat, ali je relativno jednostavan za objasniti. Naime, hotel Holiday Inn, odnosno preduzeće Belexpocentar ili jako malo poslovnih sredstava u svom vlasništvu. Međutim, vlasnici hotela nemaju problem sa time s obzirom da su ostatak sredstava oni finansirali, tačnije preduzeće sa devičanskih ostrva, tako da pravno i formalno preduzeće ima veliku stopu zaduženosti i dugoročnih obaveza, dok u zbilji se radi o dugoročnoj pozajmici osnivača, čiji je osnovni cilj da preduzeće ostavaruje veće prihode od rashoda. Na kraju se može reći da se hotel ipak nalazi u pozitivnom finansijskom položaju.

4.2 Finansijska analiza hotela Hotela Falkensteiner Beograd

Pre nego se okrenemo finansijskoj analizi, smatramo za neophodno da na početku priložimo i nekoliko osnovnih informacija vezano za korporaciju Falkensteiner Michaeler Tourism Group (FMTG), kao i o pravnom licu u okviru kog posluje Hotel Falkensteiner Beograd.

Za razliku od najveće hotelske korporacije na svetu *InterContinental Hotels Group*, korporacija *Falkensteiner* je daleko manja po broju hotela, premda se po poslovnoj filozofiji i načinu širenja ne razlikuje mnogo od najpoznatijih svetskih korporativnih hotelskih lanaca. Zapravo, kao i većina hotelskih korporacija i *Falkensteiner* je krenuo kao porodično preduzeće. Počeci kompanije vezuju se za vlasnike Mariju i Josefa Falkensteiner koji su početkom druge polovine dvadesetog veka otvorili prvi hotel u Južnom Tirolu. U to vreme, hotel koji su otvorili predstavljao je prvi hotel sa tuš kabinom i kupatilom u sobi u Južnom Tirolu.²⁸ Ubrzo potom, prateći dobre rezultate poslovanja kompanija je krenula sa širenjem i otvaranjem novih hotela. Prvenstveno su otvarali nove hotele u Južnom Tirolu, da bi prvi hotel van Italije konačno otvorili u Beču. Dalja ekspanzija korporacije kretala se ka centralnoj i istočnoj Evropi, sa otvaranjem hotela u Hrvatskoj 2001. godine, potom u Češkoj, Slovačkoj i konačno u Srbiji 2012.godine.²⁹ Danas korporacija Falkensteiner Michaeler Tourism Group (FMTG) zapošljava preko 1800 kadrova iz ukupno 31 zemlje, dok preko 32 objekta za smeštaj posluje sa nazivom Falkensteiner.³⁰

U Srbiji su otvorena dva hotela koja nose brend korporacije *Falkensteiner*. Jedan hotel, koji predstavlja deo ove analize nalazi se u Beogradu, dok se drugi nalazi na Staroj planini i predstavlja jedan od osnovnih sadržaja na strani ponude kada je u pitanju Stara planina.

Hotel Falkensteiner Beograd posluje kao ogranak bez svojstva pravnog lica u okviru društva ALBA INVEST D.O.O. iz Beograda, koje se prema veličini razvrstava u treću

²⁸ Informacije preuzete sa sajta <http://www.falkensteiner.com/en/pegeldane> dana 17.09.2015. godine

²⁹ Op.cit.28

³⁰ Op.cit.28

kategoriju, odnosno srednje pravno lice. Prema podacima za 2013. godinu preduzeće je imalo 83. zaposlenih na kraju 2013-te godine. Hotel se nalazi u poslovnoj zoni Novog Beograda i poseduje 170 smeštajnih jedinica. Ima dobre konekcije sa međunarodnim putem E-75, što omogućava laku i brzu konekciju sa Aerodromom Nikola Tesla. Hotel je takođe dobro povezan i sa centrom grada, te tako može biti tržišno usmeren i ka gostima koji dolaze radi posla, kao i ka gostima koji dolaze iz razloga zabave, odmora, rekreacije itd. Ipak, kako je u analizi tržišta grada Beograda pokazano, ciljni tržišni segment svakako su poslovni gosti, s obzirom da oni predstavljaju najzastupljeniju tržišnu nišu posetilaca ovog grada.

Hotel takođe poseduje i prostore za održavanja različitih događaja, poput sastanaka, konferencija, prezentacija i drugih, a prostor je tako organizovan da se multifunkcionalne sale mogu ukupno primiti goste na prosotru od 700m². Pored toga, gostima je na raspolaganju i hotelski restoran i bar, kao i wellness centar, te u osnovi Hotel Falkensteiner, ukoliko izuzmemo kongresnu salu Belexpo, sadrži gotovo sve sadržaje koje nudi i Hotel Holiday Inn, dok njihova udaljenost potvrđuje konkurentsku poziciju ova dva hotela.

Kako si teoretske osnove finansijske analize obrađene u glavi broj I, u nastavku ćemo pažnju posvetiti isključivo obradi finansijskih rezultata Hotela Falkensteiner Beograd, dok ćemo tek kasnije uporediti rezultate sva četiri hotela. Treba ipak istaći na samom početku da hotel posluje tek sa kraja 2012.godine, dok zbog nedostatka podataka za 2014.godinu u trenutku pisanja rada, zapravo analiziramo njegovu prvu godinu poslovanja. Takođe, za razliku od preostala tri pravna lica, napomene uz finansijske izveštaje nisu bile javno dostupne, te stoga veliki broj informacija o primeni računovodstvenih politika i standarda zapravo ostaje nepoznanica u ovoj analizi. Ipak, dovoljan broj podataka postoji da bi se uradila racio analiza, koja i predstavlja srž ovog rada i imajući u vidu sve gore navedeno mogu se u nastavku pojedini pokazatelji bolje razumeti i tumačiti.

4.2.1 Pokazatelji likvidnosti

Kako su formule za izračunavanje obrađene u teoretskom delu, u nastavku će biti samo obrađeni rezultati finansijskih pokazatelja.

- **Opšti racio likvidnosti:**

$$\text{Opšti racio likvidnosti} = \frac{357798}{1175125} = 0,30$$

Opšti racio likvidnosti preduzeća Alba invest, u okviru kojeg posluje Hotel Falkensteiner pokazuje nam da preduzeće ima određenih poteškoća kada je u pitanju likvidnost preduzeća, odnosno njegova sposobnost da izmiri svoje kratkoročne obaveze u roku dospelosti. Za pokazatelje likvidnosti prilično je jednostavno dati ocenu s obzirom da postoje određene vrednosti koje se smatraju za relevantne. Primera radi, za opšti racio likvidnosti se kao donja granica najčešće uzima vrednost 1, dok se kao prihvatljiva vrednost uzima vrednost 2.

- **Neto obrtna sredstva:**

$$\text{Neto obrtna sredstva} = 357798 - 1175125 = - 817327$$

Kako opšti ratio likvidnosti nije dao pozitivnu vrednost, odnosno vrednost preko 1, razume se da će i razlika kod neto obrtnih sredstava biti negativna. U ovom slučaju, vidimo da su kratkoročne obaveze preduzeća veće u odnosu na obrtnu imovinu za iznos veći od 800.000 hiljada, što predstavlja negativan pokazatelj i prilično visoku razliku s obzirom da se radi o kratkoročnom pokazatelju.

- **Rigorozni ratio likvidnosti:**

$$\text{Rigorozni ratio likvidnosti} = \frac{301.410}{1175125} = 0,26$$

Jasno, rigorozni ratio pokazuje još manju likvidnost preduzeća, i kao i prethodna dva pokazatelja može se oceniti kao nepovoljan. Ipak, ako se može izdvojiti nešto pozitivno to je činjenica da vremenska razgraničenja ne predstavljaju veliku stavku u obrtnoj imovini, te tako opšti i rigorozni ratio likvidnosti nisu značajno različiti.

Ipak, opšta ocena likvidnosti preduzeća može se okarakterisati kao nepovoljna i primetno je da preduzeće ima poteškoća sa izmirenjem svojih kratkoročnih obaveza.

4.2.2 Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti upravljanja

U nastavku će biti predstavljeni pojedinačno rezultati svakog pokazatelja iz ove grupe, dok će se njihovo tumačenje dati na kraju. Pokazatelji će biti analizirani redom kao i u slučaju prethodnog preduzeća.

- **Prosečan saldo kupaca:**

$$\text{Prosečan saldo kupaca} = \frac{56388 + 1727}{2} = 29.057$$

- **Koeficijent obrta kupaca:**

$$\text{Koeficijent obrta kupaca} = \frac{347728}{29057} = 11,96$$

- **Prosečno vreme naplate:**

$$\text{Prosečno vreme naplate} = \frac{365}{11,96} = 30,51$$

Gore izračunata tri pokazatelja, pokazuju da preduzeće ima relativno povoljan prosečan period naplate i da se pokazatelj nalazi u rangu onoga što se najčešće uzima kao praksa, a to je period od 30 dana. Ipak, ovi pokazatelji kod hotelskih preduzeća bi po pravilu trebalo da budu nešto manji obzirom da se veliki broj rezervacija avanso naplaćuje radi garancije.

- **Saldo zaliha:**

$$\text{Prosečan saldo zaliha} = \frac{57711 + 4527}{2} = 51.492$$

- **Koeficijent obrta zaliha:**

$$\text{Koeficijent obrta zaliha} = \frac{347728}{51492} = 6.75$$

- **Prosečno vreme trajanja obrta:**

$$\text{Prosečno vreme trajanja obrta} = \frac{365}{6,75} = 54,07$$

Iz gore dobijenih finansijskih pokazatelja možemo da primetimo da je prosečno vreme trajanja jednog obrta nešto veće od 54 dana, što pokazuje da se zalihe zadržavaju nešto duže od uobičajene prakse. Naime, svako preduzeće može odabrati različitu politiku zadržavanja ili vezivanja zaliha, ali predugo nagomilavajne može stvoriti dodatne troškove. Sa druge strane jako kratki obrti mogu dovesti do povremenih nestašica i stvaraju dodatni operativni posao. Za ovaj pokazatelj je teško dati jasnu ocenu s obzirom da ne postoje univerzalna merila i preporuke u vezi idealnog vremena prosečnog trajanja obrta.

- **Prosečan period konverzije zaliha u gotovinu:**

$$\text{Prosečan period konverzije zaliha u gotovinu} = 54,07 + 30,51 = 84,58$$

Činjenica da preduzeće ima visok nivo prosečnog trajanja jednog obrta zaliha, posledično dovodi i do relativno visokog perioda konverzije zaliha u gotovinu. Na primeru preduzeća Alba invest, odnosno hotela Falkensteiner vidimo da je potrebno gotovo 85 dana da se zalihe konvertuju u gotovinu, odnosno da od procesa nabavke do procesa naplate prođe najčešće 85 dana. Ovaj pokazatelj je bitan radi planiranja i uvida u kretanje tokova gotovine. Iako je ovakav rezultat negativan, odnosno preciznije nepovoljan za preduzeće, to u praksi ne mora uvek da bude potvrđeno. Naime zbog različitih vidova kreditiranja period naplate i konverzije može biti različit. Ipak, ovako uprosečen pokazatelj takođe u određenoj meri govori o stanju sa zalihama u preduzeću.

Naredna dva koeficijenta pokazuju nam kojim intezitetom preduzeće uspeva da obrne ukupna poslovna sredstva i sopstvena sredstva. Zapravo u odnos dovodi i ostvarene poslovne prihode i ukupna sredstva i na taj način možemo oceniti njihovo učešće.

- **Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava:**

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava} = \frac{381664}{5057952} = 0,07$$

- **Koeficijent obrta sopstvenih sredstava:**

$$\text{Koeficijent obrta sopstvenih sredstava} = \frac{381664}{148} = 2.578$$

Dva gore navedena pokazatelja pokazuju prilično durgačiju sliku o preduzeću. Naime, prvi pokazatelj pokazuje da preduzeće uspeva da ostvari/obrne tek 0,07 delova od ukupnih poslovnih sredstava. Nasuprot tome, sopstvena sredstva su se u toku samo jedne poslovne godine obrnula preko dve i po hiljade puta. Međutim, ako pažljivo pogledamo finansijske izveštaje primetićemo da se sopstvena sredstva preduzeća sastoje isključivo iz početnih uloga vlasnika, koji su jako niski za navedenu delatnost. Uz to treba imati na umu i činjenicu da se preduzeće nalazi na početku svog životnog ciklusa, te da nije bilo u prilici da u dužem vremenskom periodu stekekne velike iznose sopstvenih sredstava.

Takođe, kako napomene uz finansijske izveštaje nisu javno dostupne, ne možemo utvrditi da li se dugoročne obaveze, odnosno obaveze za dugoročne kredite koje se mogu videti jasno u bilansu stanja nastale kod poslovne banke, ili kao beskamatni kredit osnivača. Konačno, možemo zaključiti da preduzeće ima relativno povoljne pokazatelje aktivnosti i efikasnosti, te da postoje značajan prostor za unapređenje procesa upravljanja.

4.2.3 Pokazatelji finansijske strukture

Ako dobro pozanremo principe i zakonitosti finansijskih pokazatelja, već na osnovu gore dobijenih rezultata može se pretpostaviti finansijski položaj, odnosno struktura preduzeća. Pre nego se upustimo u tumačenje, najpre ćemo iskazati dva odabrana pokazatelja finansijske strukture.

- **Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja:**

$$\text{Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja} = \frac{5035628}{4751292} = 1,05$$

- **Odnos dugoročnog duga i sopstvenih izvora**

$$\text{Odnos dugoročnog duga i sopstvenih izvora} = \frac{3860503}{148} = 26.084$$

Dva ratio broja koja nam najbliže određuju finansijsku strukturu preduzeća, na primeru preduzeća ALBA INVEST izgledaju nepovoljno. Naime, kod prvog pokazatelja možemo da primetimo da pozajmljeni izvori u ukupnom iznosu za 0,05 procenata nadvisuju iznos prosečnih ukupnih izvora finansiranja, što znači da preduzeće pokazuje tendenciju i sklonost ka novom zaduživanju. Sa druge strane dugoročni dug je preko 26.000 puta veći od sopstvenih izvora, premda smo prirodu niskih sopstvenih sredstava već objasnili.

4.2.4 Pokazatelji rentabilosti

S obzirom da Hotel Falkensteiner Beograd nije ostvario dobitak u 2013. Godini, ne možemo računati pokazatelje rentabilnosti. Tačnije, svaki pokazatelj će iznositi 0.

4.3 Finansijska analiza IN Hotela

IN Hotel za razliku od prethodna dva gore analizirana hotela ne posluje u okviru međunarodnog korporativnog hotelskog lanca niti posluje uz ugovor o franšizi. Kompletan menadžment čine domaći eksperti koji su sve proceduralne sisteme razvijali samostalno. Radi se o konkurentnom objektu prema velikom broju parametara u odnosu na dva prethodno analizirana. IN Hotel nalazi se u neposrednoj blizini dva prethodno analizirana hotela, što nije slučajna činjenica s obzirom da su hoteli za analizu ovog rada pažljivo odabrani tako da poseduju što više zajedničkih karakteristika. Što se tiče nefinansijskih karakteristika hotela, za početak, može se konstatovati da IN Hotel poseduje izuzetno atraktivnu lokaciju. Hotel se nalazi neposredno uz Beogradsku arenu koja predstavlja multifunkcionalni objekat i turističku atraktivnost koja može da ugosti više od 20.000 posetilaca.³¹ Uz to, hotel se nalazi na samom isključenju sa međunarodnog autoputa E-75 što ga čini lako dostupnim i lako povezivim kako sa centrom grada, tako i sa gradskim aerodromom. Hotel poseduje 187 savremenih i moderno opremljenih smeštajnih jedinica razvrstanih u različite kategorije, dva hotelska bara, dva restorana, pet konferencijskih sala i fitness centar. U osnovi radi se o sličnom dijapazonu usluga kao i prethodna dva hotela, sa manjim odstupanjima.

Što se tiče njegovog pravnog statusa, hotel posluje kao ogranak bez svojstva pravnog lica u okviru preduzeća NEW COMPANY koje se svrstava u kategoriju srednjih pravnih lica kategorije 3. Preduzeće je osnovano 2003. godine a ovaj hotel posluje van okvira međunarodnih korporativnih hotelskih lanaca. Prema domaćoj regulativi, preduzeće se osnovalo kao društvo sa ograničenom odgovornošću, što jeste jedan od najčešćih oblika društava. U nastavku će biti predstavljena ratio analiza finansijskih pokazatelja preduzeća pre nego što svi rezultati budu ukršteni. Iz tog razloga, nakdano će biti interesantno za upoređivanje rezultata svakog od četiri analizirana hotela.

4.3.1 Pokazatelji likvidnosti:

³¹ Informacija preuzeta sa sajta <http://www.kombankarena.rs/> pregledano dana 18.09.2015.

U prethodna dva slučaja videli smo različitu situaciju po pitanju likvidnosti preduzeća. Likvidnost inače predstavlja jedan od osnovnih ekonomskih principa, s obzirom da se radi o kratkoročnom pokazatelju koji je jedan od neophodnih preduslova za uspešno poslovanje. U nastavku se nalaze tri odabrana pokazatelja likvidnosti za preduzeće NEW COMPANY.

- **Opšti racio likvidnosti:**

$$\text{Opšti racio likvidnosti} = \frac{663521}{212474} = 3,12$$

- **Rigorozni racio likvidnosti:**

$$\text{Rigorozni racio likvidnosti} = \frac{641576}{212476} = 3,01$$

- **Neto obrtna sredstva:**

$$\text{Neto obrtna sredstva} = 663521 - 212476 = 451045$$

Nakon sagledavanja tri pokazatelja likvidnosti, možemo zaključiti da se preduzeće nalazi u povoljnoj situaciji sa aspekta kratkoročnog podmirenja obaveza iz obrtne imovine. Preduzeće se čak ne nalazi ni na donjoj granici, već ima više od preporučenih normi na kraju 2013-te godine te s toga, sa aspekta ove grupe pokazatelja, hotel ima pozitivan rezultat.

4.3.2 Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti upravljanja:

Ova grupa pokazatelja, približiće nam način na koji se neki od poslovnih procesa u preduzeću odvijaju. Preciznije, moći ćemo da zagledamo rezultate određenih napora menadžmenta hotela kod posebnih elemenata organizacionog procesa, a koji su značajni sa aspekta finansijskog poslovanja.

- **Prosečan saldo kupaca:**

$$\text{Prosečan saldo kupaca} = \frac{21945 + 22870}{2} = 22407$$

- **Koeficijent obrta kupaca:**

$$\text{Koeficijent obrta kupaca} = \frac{544594}{22407} = 24,30$$

- **Prosečno vreme naplate:**

$$\text{Prosečno vreme naplate} = \frac{365}{24,30} = 15,01$$

Tri obračunata pokazatelja pokazuju da kada se radi o naplati potraživanja preduzeće se nalazi u povoljnoj situaciji. Tačnije, preporučuje se da rok plaćanja bude do 30 dana, što IN Hotel ostavruje i sa dvostruko većom efikasnošću.

- **Saldo zaliha:**

$$\text{Prosečan saldo zaliha} = \frac{6654}{7171} = 6912$$

- **Koeficijent obrta zaliha:**

$$\text{Koeficijent obrta zaliha} = \frac{544594}{6912} = 78,78$$

- **Prosečno vreme trajanja obrta:**

$$\text{Prosečno vreme trajanja jednog obrta} = \frac{365}{78,78} = 4,63$$

- **Prosečan period konverzije zaliha u gotovinu:**

$$PPKZG = 4,63 + 15,01 = 19,64$$

Već je bilo reči o politici zadržavanja odnosno vezivanja zaliha. Tako na primeru IN Hotela možemo da primetimo da se zalihe u preduzeću obrću jako često, gotovo dva puta nedeljno, dok je prosečan period konverzije zaliha u gotovinu približno 20 dana. Iako ne postoje univerzalna merila, interes svakog preduzeća jeste da se zalihe što brže konvertuju u gotovinu, odnosno da ne stvaraju dodatan trošak skladištenja i da pri tome ne gube na vrednosti.

- **Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava:**

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava} = \frac{552125}{1914275} = 0,28$$

- **Koeficijent obrta sopstvenih sredstava:**

$$\text{Koeficijent obrta sopstvenih sredstava} = \frac{552125}{1200000} = 0,46$$

Koeficijenti obrta ukupnih poslovnih sredstava i sopstvenih izvora su prilično izbalansirani, za razliku od hotela *Falkensteiner*. Primećujemo da su se ukupna poslovna sredstava u 2013-oj godini obrnula za gotovo 30 % što predstavlja izuzetno dobar pokazatelj. Sa druge strane, sopstvena sredstva su manja u odnosu na ukupna poslovna te tako i njihov obrt jeste veći gotovo 50%.

4.3.3 Pokazatelji finansijske strukture

Menadžment svakog hotela i njegovi vlasnici donose odluku o tome na koji način će se preduzeće finansirati. Jasno je da u tom procesu svi imaju zajednički interes i da postoji težnja što savršenijom finansijskom strukturom. Međutim, vrlo često zbog različitih rezultata u poslovanju preduzeće se nađe u situaciji da mora da pozajmljuje dodatna sredstva i u tom određenom trenutku postavlja se pitanje po kojoj ceni je najbolje moguće pribaviti dodatni novac za funkcionisanje preduzeća. Dva naredna pokazatelja najbolje će nam približiti finansijsku strukturu IN Hotela.

- **Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja:**

$$\text{Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja} = \frac{988577}{1914275} = 0,51$$

- **Odnos dugoročnog duga i sopstvenih izvora:**

$$\text{Odnos dugoročnog duga i sopstvenih izvora} = \frac{776101}{925671} = 0,83$$

Primećujemo da su pozajmljeni izvori u 2013-oj godini učestvovali sa više od 50% u ukunim izvorima finansiranja, dok samo dugoročni dug preduzeća iznosi gotovo 85% sopstvenih izvora. Najveći udeo u dugoročnom dugu jeste kredit kod *Banke Intese* od 436.049 evra, kao i SOUTHWEST Telekomu i fizičkom licu Hristoforisu Petrisu u zbirnom iznosu 276.677 evra pri kursu koji primenjivan u skladu sa napomenama uz finansijske izveštaje 114.64 rsd : 1 EUR.

4.3.4 Pokazatelji rentabilnosti

Nesumnjivo jedni od najčešće korišćenih pokazatelja po pitanju rezultata poslovanja su pokazatelji rentabilnosti. Sledeća četiri pokazatelja poslužiće u analizi rentabilnosti preduzeća NEW COMPANY.

- **Stopa poslovnog dobitka iznosi:**

$$\text{Stopa poslovnog dobitka} = \frac{155029}{552125} \times 100 = 0,28$$

Stopa poslovnog dobitka na ovom primeru je prihvatljiva. Ovaj iznos pokazuje nam da zapravo preko 70% prihoda preduzeća otpada na troškove i to pre odbijanja izdataka za poreze.

- **Stopa neto dobitka:**

$$\text{Stopa neto dobitka} = \frac{135813}{552125} \times 100 = 0,24$$

Nakon oduzimanja izdataka po osnovu poreza, primećujemo da se stopa smanjila za 0,04, premda ukupna ocena za ovaj pokazatelj može biti prihvaćena kao pozitivna. Cilj jeste preduzeće ostvari dobit veću od one koju bi eventualno mogao da ostvari oplodnjom kapitala u poslovnoj banci ili investiranjem u neku drugu delatnost. Razlika između potencijalno većeg iznosa neto dobiti u nekoj drugoj delatnosti se za preduzeće perdstavlja kao troškovi oportuniteta.

- **Stopa prinosa na ukupna sredstva (ROI):**

$$\text{Stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva} = \frac{155029}{1987531} \times 100 = 0,07$$

- **Stopa prinosa na sopstvena sredstva ili (ROE):**

$$\text{Stopa prinosa na sopstvena sredstva} = \frac{135813}{857764} \times 100 = 0,15$$

Prinos ili poslovni dobitak na ukupna poslovna sredstva je realtivno nizak. Samo 0,07 posto. To znači da je na svakih 100 dinara ukupnih sredstava u ovoj poslovnoj godini ostvareno dobiti tek 0,07 dinara. Sa druge strane, s obzirom da su sopstvena sredstva daleko manja i stopa prinosa ili neto dobiti je daleko veća. U ovom slučaju je u 2013-oj godini na svakih 100 dinara iz sopstvenih sredstava ostvareno 15 dinara neto dobiti.

4.4 Finansijska analiza Hotela Zira

Poslednji hotel čiji će finansijski rezultati poslužiti u komparativnoj analizi bilansa za potrebe ovog rada, jeste beogradski Hotel Zira. Radi se o hotelskom objektu sličnih karakteristika, kao i prethodno tri analizirana hotela. Nesumnjivo da ova četiri hotela predstavljaju konkurenciju i da su usmereni na isti tržišni segment, međutim Hotel Zira zbog uticaja svoje lokacije može biti usmeren na različite tržišne segmente, te u tom smislu ne mora biti posmatran kao direktna konkurencija. Što se tiče njegovog pravnog statusa, Hotel Zira posluje u okviru istoimenog društva čiji je puni naziv "DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU HOTEL ZIRA BEOGRAD". Vlasnik preduzeća je drugo pravno lice Verano d.o.o. sa sedištem u Beogradu koje ima 100% udeo u vlasništvu nad preduzećem koje je predmet analize. Hotel Zira kao i prethodno tri analizirana hotela spada u kategoriju srednjih pravnih lica i razvrstan je kao hotel sa 4* prema pravilniku o kategorizaciji rešenjem ministarstva. Kako sami zaposleni ističu, hotel spada u red poslovnih hotela te tako i prema

usmerenosti na ciljni tržišni segment i prema poslovnoj filozofiji odgovara prethodno analiziranim hotelima.

Preduzeće je osnovano 2008.godine od kada hotel i posluje. Iz napomena uz finansijske izveštaje vidimo da je na kraju 2013.godine u preduzeću bilo zaposleno ukupno 88 lica. Hotel poseduje 127 smeštajnih jedinica razvrstanih u različite kategorije, restoran bar, fitness centar i konferencijske kapacitete. Uz to, Hotel se nalazi u istom objektu, koji predstavlja hotelsko poslovni kompleks koji nosi istoimeni naziv što svakako doprinosi atraktivnosti ovog objekta. U nastavku ćemo analizirati finansijski položaj preduzeća na kraju 2013.godine, kako bismo naknadno mogli da uradimo komparativnu analizu performansi četiri analizirana hotela.

4.4.1. Pokazatelji likvidnosti:

Dobijeni rezultati iz ove grupe pokazatelja naknadno će poslužiti za komparativnu analizu sva četiri preduzeća.

- **Opšti ratio likvidnosti:**

$$\text{Opšti ratio likvidnosti} = \frac{131792}{31674} = 4,16$$

- **Neto obrtna sredstva:**

$$\text{Neto obrtna sredstva} = 131792 - 31674 = 100118$$

$$\text{Rigorozni ratio likvidnosti} = \frac{117832}{31674} = 3,72$$

Tri dobijena ratio broja pokazuju da je preduzeće u stanju da podmiri svoje kratkoročne obaveze obrtnom imovinom. Štaviše, obrtna imovina preko četiri puta prevazilazi kratkoročne obaveze. Čak i kada se izuzmu aktivna vremenska razgraničenja, preduzeće u rigoroznom raciju likvidnosti pokazuje zadovoljavajuće rezultate.

4.4.2 Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti upravljanja

Pokazatelje aktivnosti ili efikasnosti ćemo tumačiti posebno one koji se odnose na kupce, potom zalihe i konačno koeficijente obrta sredstava.

- **Prosečan saldo kupaca:**

$$\text{Prosečan saldo kupaca} = \frac{116837 + 34100}{2} = 75468$$

- **Koeficijent obrta kupaca:**

$$\text{Koeficijent obrta kupaca} = \frac{317894}{75468} = 4,21$$

- **Prosečno vreme naplate:**

$$\text{Prosečno vreme naplate} = \frac{365}{4,21} = 86,65$$

Iz tri gore izračunata pokazatelja vidimo da preduzeće ima nešto duži period naplate od onog koji se uzima za poželjan. Prosečno vreme naplate iznosi više od 86 dana dok iz napomena možemo da primetimo da su se potraživanja značajno povećala u 2013.godini u odnosu na 2012.godinu. Uz to, vidimo da je najveće potraživanje nastalo prema povezanom pravnom licu Zira Beograd, koje u ukupnim potraživanjima učestvuje sa 67.146 hiljada rsd, što predstavlja više od polovine.

- **Saldo zaliha:**

$$\text{Prosečan saldo zaliha} = \frac{7446 + 8008}{2} = 7727$$

- **Koeficijent obrta zaliha:**

$$\text{Koeficijent obrta zaliha} = \frac{317894}{7727} = 41,14$$

- **Prosečno vreme trajanja obrta:**

$$\text{Prosečno vreme trajanja jednog obrta} = \frac{365}{41,14} = 8,87$$

- **Prosečan period konverzije zaliha u gotovinu:**

$$PPKZG = 86,65 + 8,87 = 95,52$$

Koeficijent obrta zaliha, i prosečno vreme trajanja jednog obrta govori nam o tome kako preduzeće upravlja svojim zalihama. Iz gore dobijenih rezultata na primeru Hotela Zira primećujemo da se zalihe tokom godine obrnu više od 40 puta i da je prosečno vreme jednog obrta 8 dana, međutim zbog dugog perioda naplate potraživanja poslednji pokazatelj ipak deluje nepovoljnije u odnosu na prethodna dva. Ipak, s obzirom da nemamo uvid u prirodu nastalog potraživanja prema preduzeću Zira ne možemo dati jasnu ocenu o prirodi upravljanja zalihama. Primera radi, ukoliko je to potraživanje nastalog po nekom drugom osnovu koje ne

dovodi zalihe u vezu, moglo bi čak biti i izopšteno iz analize poslednjeg ratio pokazatelja iz grupe zaliha.

- **Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava:**

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava} = \frac{318978}{173628} = 1,83$$

- **Koeficijent obrta sopstvenih sredstava:**

$$\text{Koeficijent obrta sopstvenih sredstava} = \frac{318978}{103473} = 3,08$$

Hotel Zira posluje sa daleko manjim ukupnim sredstvima od sva tri prethodno analizirana hotela. Sa druge strane prihodu su različiti kod svakog hotela, ali ni u jednom slučaju nisu ispod 300.000.000 dinara. Ako se to ima u vidu, trebalo bi bolje razumeti koeficijente obrta ukupnih poslovnih i sopstvenih sredstava. Ukupna sredstava su pokrivena iz prihoda gotovo dva puta tokom 2013-te godine, dok su sopstvena bila pokrivena više od tri puta.

4.4.3. Pokazatelji finansijske strukture

Pokazatelji finansijske strukture Hotela Zira pokazuju nam da je preduzeće opterećeno, sa gotovo 40% od ukupnih izvora finansiranja, pozajmljenim sredstvima.

- **Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja:**

$$\text{Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja} = \frac{67866}{173628} = 0,39$$

- **Odnos dugoročnog duga i sopstvenih izvora:**

$$\text{Odnos dugoročnog duga i sopstvenih izvora} = \frac{36192}{137436} = 0,26$$

Samo dugoročni dug je značajno manji u udelu ukupnih sopstvenih izvora gde učestvuje sa 26%. Finansijska struktura je pokazatelj za koji ne postoje univerzalna merila, i za ispravnu procenu neophodno je poznavati prirodu i uslove pod kojima su izvori finansiranja pozajmljivani. Kako smo ostali uskraćeni za te podatke odnosno kako oni nisu javno dostupni, možemo reći da se preduzeće ne nalazi u nepovoljnoj finansijsku strukturu, i uz pozitivne druge pokazatelje i eliminaciju vanekonomskih faktora, preduzeće bi trebalo da bude sposobno da u nastavku u vrlo kratkom roku poboljša svoju finansijsku strukturu.

4.4.4. Pokazatelji rentabilnosti

Konačno i pokazatelji rentabilnosti reći će nam više o finansijskom rezultatu koji je ostvarilo preduzeće u okviru kojeg posluje Hotel Zira.

- **Stopa poslovnog dobitka iznosi:**

$$\text{Stopa poslovnog dobitka} = \frac{65996}{318978} \times 100 = 0,20$$

- **Stopa neto dobitka:**

$$\text{Stopa neto dobitka} = \frac{67926}{318978} \times 100 = 0,21$$

Stopa poslovnog dobitka i stopa neto dobitka gotovo da su izjednačene u ovom slučaju. Zapravo prema podacima iz napomena vidimo da je preduzeće imalo odložene poreske prihode, te je zbog toga neto dobitak u ovom slučaju veći od poslovnog dobitka. Dakle odloženi porski prihod nije nastao iz poslovnih aktivnosti i stoga se pripisuje tek nakon obračuna poslovnog dobitka.

$$\text{Stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva} = \frac{65996}{141661} = 0,46$$

$$\text{Stopa prinosa na sopstvena sredstva} = \frac{67926}{103473} = 0,65$$

Kako smo ranije već spomenuli da preduzeće u okviru kojeg posluje hotel Zira ne poseduje značajna sredstva, kako poslovna tako i sosptvena, očekivano stope prinosa su prilično visoke. Tako vidimo da je samo u 2013.godini ostvareno 46 dinara na svaki dinar uložen u ukupna poslovna sredstva, dok je na ulog iz sopstvenih sredstava ostvareno 65 dinara.

V D E O

5. Komparativna analiza ekonomsko finansijskih pokazatelja hotela sa 4* (na primerima Hotela Holiday Inn, Falkensteiner Beograd, Hotela Zira i IN Hotela)

Konačno, upoređivanje rezultata i finansijskih performansi četiri analizirana hotela, predstavlja suštinu ovog rada, premda je zaista neophodno poznavati i sagledati čitav niz drugih informacija kako bi se eventualno donela dobra procena o ukupnom položaju preduzeća na tržištu. Ipak, u navedenim tabelama u nastavku ratio brojevi mogu u značajnoj meri doprineti sagledavanju opšte finansijske situacije, kao i daljem upoređivanju sa preduzećima iste delatnosti.

Tabela 8-komparativna analiza likvidnosti

Hotel	Likvidnost		
	Opšti ratio likvidnosti	Neto obrtna sredstva	Rigorozni ratio likvidnosti
Holiday Inn Beograd	24,90	712.143	3,33
Falkensteiner Beograd	0,30	-817.327	0,26
Hotel Zira	4,16	100.118	3,72
IN Hotel	3,12	451.045	2,99

Iz tabele broj 8 vidimo da se prema pokazateljima likvidnosti najbolje rangira hotel Holiday Inn Beograd, odnosno njegovo pravno lice Belexpocentar d.o.o. Hotel Zira ima nešto povoljniji rigorozni ratio likvidnosti iako u ukupnim brojkama Holiday Inn zaista pokazuje izrazito visoku likvidnost. Sa druge strane, IN Hotel ima izbalansiranu poziciju koja se može okarakterisati kao povoljna, dok Hotel Falkensteiner pokazuje nelikvidnost i poteškoće u izmirivanju kratkoročnih obaveza u njihovom roku dospelosti.

Naknadno, u tabeli broj 9 prikazani su pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti upravljanja.

Tabela 9-komparativna analiza pokazatelja aktivnosti ili efikasnosti upravljanja

Hotel	Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti upravljanja								
	Koef. obrta kupaca	Prosečno vreme naplate	Koef. obrta zaliha	Prosečno o trajanje jednog obrta	Prosečan period konverzije zaliha u gotovinu	Koef.obrta ukupnih poslovnih sredstava	Koef.obrta sopstvenih sredstava	Koef. obrta dobavljača	Prosečno vreme plaćanja
Holiday Inn Beograd	21,14	17,26	41,68	8,75	26,02	0,23	6,44	5,07	71,93
Falkensteiner Beograd	13,13	27,77	7,41	49,25	91,56	0,07	2155,25	0,11	266,54
Hotel Zira	4,21	86,65	41,14	8,87	95,52	1,83	3,08	3,43	106,136
IN Hotel	24,30	15,01	78,78	4,63	19,65	0,28	0,46	3,37	108,02

Primetno je da hoteli Zira i Falkensteiner imaju manju aktivnost ili efikasnost u odnosu na IN Hotel i Holiday Inn. Prva dva pomenuta hotela imaju duži period naplate svojih potraživanja, zatim dug prosečan period konverzije zaliha i konačno duge rokove plaćanja. Hotel Zira se izdvaja po visokom obrtu ukupnih poslovnih sredstava međutim to se može objasniti relativno nižim ukupnim sredstvima kojima raspolaže u odnosu na druge, dok drugi pokazatelj koji ne predstavlja realnu sliku jeste koeficijent obrta sopstvenih sredstava hotela Falkensteiner. Prema ovom pokazatelju vidimo da je hotel daleko efikasniji po pitanju obrta sopstvenih sredstava, međutim radi se opet o izuzetnom malom iznosu u odnosu na ukupne izvore koji su pozajmljeni. Ukupno posmatrajući najbolju efikasnost pokazuje IN Hotel koji prikazuje većinu parametara na umerenom nivou, odnosno na nivou koji se uzima kao prihvatljiv.

Tabela 10-komparativna analiza pokazatelja finansijske strukture

Hotel	Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja	Odnos dugoročnog duga i sopstvenih izvora	Koeficijent pokrića rashoda na ime kamata
Holiday Inn Beograd	0,97	24,41	39,14
Falkensteiner Beograd	0,99	26.084	-1,02
Hotel Zira	0,39	0,26	67,41
IN Hotel	0,51	0,83	4,53

U tabeli broj 5. jasno se vidi da najbolju finansijsku strukturu ima Hotel Zira.

Ovo hotelsko preduzeće poseduje relativno izbalansiran nivo pozajmljenih i sopstvenih izvora, a izuzetno nisko učešće dugoročnog duga naspram sopstvenih sredstava. Tako, vrlo lako i sa velikim koeficijentom pokriva sve rashode na ime kamata, s obzirom na dva lizing kredita na koje se preduzeće obavezalo kod Hypo-Alpe-Adria banke i UniCredit banke.

Tabela 11-komparativna analiza rentabilnosti

Hotel	Stopa poslovnog dobitka	Stopa neto dobitka	Stopa prinosa na ukupna sredstva	Stopa prinosa na sopstvena sredstva
Holiday Inn Beograd	3,59	3,25	0,84	20,05
Falkensteiner Beograd	0	0	0	0
Hotel Zira	0,20	0,21	0,46	0,65
IN Hotel	0,28	0,24	0,07	0,15

Zaključna razmatranja

Investiranje u hotelsko preduzeće zahteva donošenje niza složenih poslovnih odluka. Neophodna su visoka početna ulaganja u stalnu imovinu i to na pametan način strukturirana kako bi u srednjem roku donela povrat investicije. Jedna od početnih odluka prilikom početnih kapitalnih ulaganja jeste i odluka o poslovanju unutar ili izvan velikih korporativnih hotelskih lanaca. Svaka odluka o investiranju povlači za sobom i određene rizike. Finansijska funkcija u preduzeću mora da se pobrine da se ti finansijski rizici otkriju i da se njima dobro upravlja. (Brealey, Myers, & Marcus, 2001) Tokom rada obrađane su neki od osnovnih ekonomskih principa, kao i najčešće korišćeni elementi finansijske analize koja služi za donošenje niza važnih poslovnih odluka. Pokazano je koliko značaja ovakvi teorijski principi imaju u praksi. Teorijska obrada, poslužila je kasnije tokom rada kao osnova za sprovođenje komparativne analize bilansa koja i jeste glavna problematika ovog rada. Pored teorijskih znanja iz ekonomsko finansijske analize, hotelijerima su na raspolaganju i savremene informacione tehnologije koje su u velikoj meri transformisale način poslovanja. Korišćenje inteligentnih poslovnih sistema, kao što je tokom rada pokazano, može uticati na povećanje produktivnosti, smanjenje troškova i uz sve to povećati satisfakciju korisnika. U samom radu analizirana su neka od najsavremenijih rešenja iz domena informaciono komunikacionih tehnologija, i pokazan je doprinos koji ovakvi sistemi imaju na ostavriavanje boljih finansijskih rezultata, svaki u svom domenu.

Možemo konstatovati da hotelskim preduzećima koji su bili predmet analize situacija na turističkom tržištu pogoduje u poslednjih pet godina. Primetan je rast turističkog tržišta i kada je u pitanju broj ukupnih posetilaca i kada je u pitanju broj ukupno ostvarenih noćenja. Takođe, prihodi od turizma su u konstatnom porastu izraženi u tekućim cenama. Indikator koji je možda i najvažnije za preduzeća koja su bila predmet analize, jeste značajan rast broja inostranih posetilaca. Broj stranih posetilaca raste i po broju noćenja i po broju dolazaka što je i pokazano u glavi broj III.

Imajući u vidu teorijske osnove i kretanja na turističkom tržištu, kao i uticaj informaciono komunikacionih tehnologija, poslužilo je za bolje razumevanje finansijskih rezultata svakog hotela koji je bio posebno predmet analize u glavi broj četiri. Hoteli koji posluju unutar korporativnih sistema analizirani su sa osvrtom na osnovnu poslovnu filozofiju hotelskih korporacija kojima pripadaju s obzirom da oni u značajnoj meri kreiraju i poslovnu filozofiju hotela koji su bili predmet analize. Konačno, u glavi broj pet, svi do tada prikupljeni finansijski rezultati ukršteni su kako bi se utvrdilo kolike su razlike i oscilacije između hotela i da li se i koji hotel izdvaja kao tržišni lider.

Neophodno je napomenuti da ekonomska i finansijska analiza poslovanja samo jednog hotela predstavlja ozbiljan posao, dok njihovo međusobno poređenje i dovođenje u vezu sa poslovnom odlukom o ulasku u franšizne ugovore podrazumeva još ozbiljniju analizu. Predstavljeni rezultati do kojih se došlo tokom istraživanja zaslužuju dalju obradu i svakako ne mogu predstavljati dovoljno merilo za davanje konačne ocene. Ono što se moglo zaključiti iz gore navedenih informacija jeste da iako se radi o četiri hotela koji su razvrstani u isti rang prema pravilniku o kategorizaciji, hotelima koji su usmereni ka istim ili sličnim ciljnim

tržišnim segmentima, i koji imaju približno jednak broj soba, ipak se radi o četiri potpuno različita preduzeća i kada je u pitanju finansijska struktura, i efikasnost poslovanja, i produktivnost rada i svi ostali ekonomski i finansijski pokazatelji.

Interesantno je da se nijedan hotel nije idvojio kao lider prema finansijskim pokazateljima, čime je potvrđena posebna hipoteza sa početka rada.. Uz još jednu ogradu, da ovi rezultati ne mogu biti jedino i konačno merilo, može se zaključiti da na tržištu na kojem posluju, brendovi za koje su se odlučili gore izdvojeni hoteli, a to su Holiday Inn i Falkensteiner nemaju odlučujuću ulogu u ostvarivanju pozitivnih finansijskih performansi u odnosu na gradske hotele koji ne posluju unutar velikih korporacija. Ono što je sigurno, jeste da međunarodni korporativni hotelski brendovi donose izvesnu prepoznatljivost samog objekta u očima potencijalnih gostiju. Uz to, postoje i brojne marketniške, promotivne, edukativne i druge prednosti koje prisustvo u velikoj korporaciji sa sobom nosi. Ipak, suština ovog istraživanja bila je isključivo finansijske prirode, dok bi za sveobuhvatnu analizu i davanje konačne ocene bilo potrebno uključiti i daleko veći broj promenljivih. S toga umesto definitivne procene o nezavisnom poslovanju ili odabiru nekog od korporativnih brendova na pomenutom tržištu ,ova studija može poslužiti kao osnova za buduća istraživanja u okviru oblasti.

Literatura

- Aragon, A. G. (1989). *Financial Management*. Boston: Allyn and Bacon.
- Association, I. C. (2015). *ICCA statistics report 2014*. Amsterdam: ICCA.
- Avelini Holjevac , I. (1998). *Kontroling:upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija.
- Bandin, T. (1995). *Ekonomika preduzeća*. Beograd: Savremena administracija.
- Borovčanin, D. (2013). *Ekonomsko i finansijska analiza poslovanja hotela Holiday Inn Beograd, diplomski rad (2013. godina)*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Brealey, R., Myers, S., & Marcus, A. (2001). *Fundamentals of corporate finance*. Phoenix: University of Phoenix.
- Čačić, K. (2010). *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Čerović, S., & Čomić, Đ. (2013). *Projektovanje i izgradnja hotela*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Čerović, S., & Spasić, V. (2014). *Ekonomsko finansijska analiza poslovanja preduzeća u turizmu i hotelijerstvu* . Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Fabozzi, F., & Peterson, P. (2003). *Financial management and analysis*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons inc.
- Gitman, L. (1991). *Principles of Managerial Finance*. New York: Harper Collins.
- Gregović, N., & Hodžić, N. (2013). ANALIZA BILANSA USPJEHA I NJEN ZNAČAJ ZA EFIKASNO UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM. *Ekonomski izazovi*, 97-111.
- Hillegersberg, E., & Waarts, E. (2000). ERP adoption by european midsize companies. *Communication of the ACM*, 27-31.
- Hrustić, H. (2006). *Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo*. Rijeka: Hotelijerski fakultet Opatija.
- Institut ekonomskih nauka. (2008). *Strategija razvoja turizma grada Beograda*. Beograd: Institut ekonomskih nauka.
- Ivaniš, M., & Nešić, S. (2011). *Poslovne finansije*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Ivanišević, M. (2012). *Poslovne finansije*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Jovanović, V., Đurđev , B., Srdić, Z., & Stankov, U. (2012). *Geografski informacioni sistemi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Kicošev , S. (2010). *Turistički informacioni sistem*.

- Kisić, S., & Perović-Jovanović, M. (1999). *Ekonomika preduzeća*. Beograd: Savremena administracija.
- Knežević, G. (2009). *Analiza finansijskih izveštaja*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Knežević, G., Stanišić, N., & Mizdraković, V. (2013). *Analiza finansijskih izveštaja*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Konecny, G. (2012). *Geoinformation remote sensing photogrammetry and geographi nformation system*. London: Taylor and Francis.
- Krasulja, D., & Ivanišević, M. (2007). *Poslovne finansije*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu.
- Maksin-Mićić, M. (2008). *Turizam i prostor*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Nikolić, D. (2007). *Poslovne finansije u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Njeguš, A. (2012). *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Paunović, B. (2011). *Ekonomika preduzeća*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 167-176.
- Peslak, A. (2006). Enterprise resource planning success: An exploratory study of the financial executive perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 1288-1303.
- Petrović, Z. (2010). *Računovodstvo*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Petrović, Z. (2011). *Finansijsko izveštavanje*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Petrović, Z., Vićentijević, K., & Stanišić, N. (2013). *Računovodstvo*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Pokrajčić, D. (2002). *Ekonomika preduzeća*. Beograd: Čigoja štampa.
- Pokrajčić, D. (2011). *Ekonomika preduzeća, principi i ciljevi*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Radunović, D., & Lovreta, S. (1995). *Ekonomika trgovinskih preduzeća*. Beograd: Savremena administracija.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Wayne, H. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of marketing research*, 293-305.
- Robinson. (1991). The Time Has Come to Report Comprehensive Income. *Accounting Horizons*, 209.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentals of Corporate Finance*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Singh, A., & Raymond, S. (2002). Analysis of financial ratios commonly used by US financial lodging executives. *Journal of leisure property*, 201-213.
- Solomon, E. (1963). *The Theory of Financial Management*. New York: Columbia University Press.

- Spasić, V. (2011). *Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja*. Beograd: Univerzitet Singidnum.
- Sudhir, K. (2004). CRM Failure and the Seven Deadly Sins. *Marketing Management*, 42-46.
- Tošutović, T., & Mrdaković, J. (n.d.). *Globalni rezervacioni i distribicioni sistemi u industriji putovanja*. Beograd.
- Unković, S., & Zečević, B. (2010). *Ekonomika turizma*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Uwizeyemungu, S., & Raymond, L. (2010). Linking the Effects of ERP to Organizational Performance: Development and Initial Validation of an Evaluation Method. *Information System Management*, 25-41.
- Veselinović, P. (2010). *Ekonomija*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Witt, S., & Moutinho, L. (1995). *Tourism Marketing and Management Handbook*. London: Prentice Hall.
- Wylie, L. (1990). A vision of the next-generation MRP II. *Scenario S*, 300-339.
- Žager, L., & Žager, K. (1999). *Analiza finansijskih izveštaja*. Zagreb: Masmedia.

Pregled tabela, grafikona i ilustracija

Tabele

Tabela 1-Bilans stanja.....	19
Tabela 2- Vertikalni pregled Bilansa stanja preduzeća X.....	19
Tabela 3-Bilans uspeha preduzeća x	21
Tabela 4-Bilans uspeha preduzeća x	23
Tabela 5-Godišnji promet u ugostiteljstvu, u tekućim cenama, hilj. RSD	68
Tabela 6-Struktura smeštajnih kapaciteta Grada Beograda	69
Tabela 7-Struktura soba i hotela prema regionima	75
Tabela 8-komparativna analiza likvidnosti	97
Tabela 9-komparativna analiza pokazatelja aktivnosti ili efikasnosti upravljanja	97
Tabela 10-komparativna analiza pokazatelja finansijske strukture	98
Tabela 11-komparativna analiza rentabilnosti.....	98
Tabela 12-Bilans stanja preduzeća Belexpocentar d.o.o. za 2013.godinu (Hotel Holiday Inn).....	105
Tabela 13-Bilans uspeha preduzeća Belexpocentar d.o.o. za 2013.godinu (Hotel Holiday Inn).....	106
Tabela 14-Izveštaj o tokovima gotovine preduzeća Belexpocentar d.o.o. za 2013.godinu (Hotel Holiday Inn)	107
Tabela 15-Izveštaj o promenama na kapitalu preduzeća Belexpocentar d.o.o. za 2013.godinu (Hotel Holiday Inn)	109
Tabela 16-Bilans stanja preduzeća Alba invest d.o.o. za 2013.godinu (Hotel Falkensteiner).....	111
Tabela 17-Bilans uspeha preduzeća Alba invest d.o.o. za 2013.godinu (Hotel Falkensteiner).....	111
Tabela 18-Bilans stanja preduzeća NEW COMPANY d.o.o. za 2013.godinu (IN Hotel).....	112
Tabela 19-Bilans uspeha preduzeća NEW COMPANY d.o.o. za 2013.godinu (IN Hotel).....	113
Tabela 20- Izveštaj o tokovima gotovine preduzeća NEW COMPANY d.o.o. za 2013.godinu (IN Hotel)	114
Tabela 21-Izveštaj o promenama na kapitalu preduzeća NEW COMPANY d.o.o. za 2013.godinu (IN Hotel).....	115
Tabela 22-Bilans stanja preduzeća Hotel Zira d.o.o. za 2013.godinu.....	116
Tabela 23-Bilans uspeha preduzeća Hotel Zira d.o.o. za 2013.godinu.....	118
Tabela 24-Izveštaj o tokovima gotovine preduzeća Hotel Zira d.o.o. za 2013.godinu.....	118
Tabela 25-Izveštaj o promenama na kapitalu preduzeća Hotel Zira d.o.o. za 2013.godinu	120

Grafikoni

Grafikon 1-dolasci turista u Republiku Srbiju (trend 2010-2014)	63
Grafikon 2-Noćenja turista u Republici Srbiji (trend 2010-2014).....	64
Grafikon 3-Struktura dolazaka nturista (trend 2010-2014)	65
Grafikon 4-Struktura noćenja domaći/strani trend (2010-2014).....	66
Grafikon 5-Sturuktura posetilaca prema zemljama iz kojih dolaze.....	66
Grafikon 6-Broj posetilaca Grad Beograd trend (2010-2014)	69

Ilustracije

Ilustracija 1-Du pont analiza	34
Ilustracija 2-Grafički prikaz prelomne tačke.....	35
Ilustracija 3-Kalkulacija troškova u ERP sistemu	50

Ilustracija 4 - Pregled početne strane Insightly CRM-a	52
Ilustracija 5- Pregled rezervacionog polja u Amadeusu	53
Ilustracija 6-Micros Fidelio Opera pregled prihoda po departmanima i ukupan prihod	57
Ilustracija 7-Kombinovani izveštaj prihoda prema mestu nastanka	58
Ilustracija 8-Karta koja prikazuje određenu lokaciju	60
Ilustracija 9- Primena karata sa lokacijama od strane hotelske ponude.....	61

Prilozi

Tabela 12-Bilans stanja preduzeća Belexpocentar d.o.o. za 2013.godinu (Hotel Holiday Inn)

Bilans stanja sa stanjem na dan 31.12.2013. godine			
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000 dinara	
		Tekuća godina	Prethodna godina
A. STALNA IMOVINA (002+003+004+005+009)	001	1.375.223	1.395.858
III. NEMATERIJALNA ULAGANJA	004	113.820	115.162
IV. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (006+007+008)	005	1.261.403	1.280.696
1. Nekretnine, postrojenja i oprema	006	1.261.403	1.280.696
B. OBRTNA IMOVINA (013+014+015)	012	741.933	682.720
I. ZALIHE	013	7.711	14.233
III. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (016+017+018+019+020)	015	734.222	668.487
1. Potraživanja	016	25.764	17.500
3. Kratkoročni finansijski plasmani	018	34.393	18.058
4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	019	39.251	14.211
5. Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	020	634.814	618.718
V. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	021	0	2.120
G. POSLOVNA IMOVINA (001+012+021)	022	2.117.156	2.080.698
Dj. UKUPNA AKTIVA (022+023)	024	2.117.156	2.080.698
A. KAPITAL (102+103+104+105+106-107+108-109-	101	82.955	76.189

110)			
I. OSNOVNI I KAPITAL	102	163.257	163.257
VII. NERASPOREDJENI DOBITAK	108	51.426	44.660
VIII. GUBITAK	109	131.728	131.728
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE (112+113+116)	111	2.025.433	2.004.509
I. DUGOROČNA REZERVISANJA	112	887	713
II. DUGOROČNE OBAVEZE (114 + 115)	113	1.994.756	1.978.718
2. Ostale dugoročne obaveze	115	1.994.756	1.978.718
III. KRATKOROČNE OBAVEZE (117+118+119+120+121+122)	116	29.790	25.078
1. Kratkoročne finansijske obaveze	117	1.129	2.276
3. Obaveze iz poslovanja	119	14.785	15.191
4. Ostale kratkoročne obaveze	120	4.213	481
5. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda i pasivna vremenska razganičenja	121	9.663	7.130
V. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	123	8.768	0
G. UKUPNA PASIVA (101+111 +123)	124	2.117.156	2.080.698

Tabela 13-Bilans uspeha preduzeća Belexpocentar d.o.o. za 2013.godinu (Hotel Holiday Inn)

Bilans uspeha u periodu od 01.01.2013 do 31.12.2013. godine			
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000 dinara	
		Tekuća godina	Prethodna godina
I. POSLOVNI PRIHODI (202+203+204-205+206)	201	490.911	520.899
1. Prihodi od prodaje	202	457.323	484.899
5. Ostali poslovni prihodi	206	33.588	36.000
II. POSLOVNI RASHODI (208 do 212)	207	468.575	527.941

1. Nabavna vrednost prodate robe	208	4.632	4.854
2. Troškovi materijala	209	71.420	77.921
3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	210	171.802	206.986
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	211	34.773	34.059
5. Ostali poslovni rashodi	212	185.948	204.121
III. POSLOVNI DOBITAK (201-207)	213	22.336	0
IV. POSLOVNI GUBITAK (207-201)	214	0	7.042
V. FINANSIJSKI PRIHODI	215	1.757	2.940
VI. FINANSIJSKI RASHODI	216	1.662	1.887
VII. OSTALI PRIHODI	217	1.383	1.244
VIII. OSTALI RASHODI	218	6.161	1.903
IX. DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA(213-214+215-216+217-218)	219	17.653	0
X. GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA (214-213-215+216-217+218)	220	0	6.648
B. DOBITAK PRE OPOREZIVANJA (219-220+221-222)	223	17.653	0
V. GUBITAK PRE OPOREZIVANJA (220-219+222-221)	224	0	6.648
2. Odloženi poreski rashodi perioda	226	1.691	295
DJ. NETO DOBITAK (223-224-225-226+227-228)	229	15.962	0
E. NETO GUBITAK (224-223+225+226-227+228)	230	0	6.943

Tabela 14-Izveštaj o tokovima gotovine preduzeća Belexpocentar d.o.o. za 2013.godinu (Hotel Holiday Inn)

Izveštaj o tokovima gotovine u periodu od 01.01.2013 do 31.12.2013. godine			
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000 dinara	
		Tekuća godina	Prethodna godina

I. Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti (1 do 3)	301	526.888	575.294
1. Prodaja i primljeni avansi	302	486.582	521.261
2. Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	303	0	3
3. Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	304	40.306	54.030
II. Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti (1 do 5)	305	459.898	556.102
1. Isplate dobavljačima i dati avansi	306	230.377	279.098
2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	307	167.823	217.643
3. Plaćene kamate	308	451	477
5. Plaćanja po osnovu ostalih javnih prihoda	310	61.247	58.884
III. Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti (I - II)	311	66.990	19.192
I. Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja (1 do 5)	313	489	520
2. Prodaja nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja, opreme i bioloških sredstava	315	0	8
4. Primljene kamate iz aktivnosti investiranja	317	489	512
II. Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja (1 do 3)	319	37.282	19.114
2. Kupovina nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja, opreme i bioloških sredstava	321	20.179	12.282
3. Ostali finansijski plasmani (neto odlivi)	322	17.103	6.832
IV. Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja (II - I)	324	36.793	18.594
II. Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja (1 do 4)	329	5.766	2.341
3. Finansijski lizing	332	5.766	2.341
IV. Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja (II - I)	335	5.766	2.341
G. SVEGA PRILIVI GOTOVINE (301+313+325)	336	527.377	575.814
D. SVEGA ODLIVI GOTOVINE (305+319+329)	337	502.946	577.557

DJ. NETO PRILIVI GOTOVINE (336-337)	338	24.431	0
E. NETO ODLIV GOTOVINE (337-336)	339	0	1.743
Ž. GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	340	14.211	15.913
Z. POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	341	1.269	1.460
I. NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	342	660	1.419
J. GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA (338 - 339 + 340 +341 - 342)	343	39.251	14.211

Tabela 15-Izveštaj o promenama na kapitalu preduzeća Belexpocentar d.o.o. za 2013.godinu (Hotel Holiday Inn)

Izveštaj o promenama na kapitalu u periodu od 01.01.2013 do 31.12.2013. godine		
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000 dinara
		Tekuća godina
Stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ - Osnovni kapital (grupa 30 bez 309)	401	163.262
Korigovano početno stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ (red.br. 1+2-3) - Osnovni kapital (grupa 30 bez 309)	404	163.262
Ukupna smanjenja u prethodnoj godini - Osnovni kapital (grupa 30 bez 309)	406	5
Stanje na dan 31.12. prethodne godine _____ (red.br. 4+5-6) - Osnovni kapital (grupa 30 bez 309)	407	163.257
Korigovano početno stanje na dan 01.01. tekuće godine _____ (red.br. 7+8-9) - Osnovni kapital (grupa 30 bez 309)	410	163.257
Stanje na dan 31.12. tekuće godine _____ (red.br. 10+11-12) - Osnovni kapital (grupa 30 bez 309)	413	163.257
Stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	505	44.660
Korigovano početno stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ (red.br. 1+2-3) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	508	44.660
Stanje na dan 31.12. prethodne godine _____ (red.br. 4+5-6) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	511	44.660
Korigovano početno stanje na dan 01.01. tekuće godine _____ (red.br. 7+8-9) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni	514	44.660

dobitak (grupa 34)		
Ukupna povećanja u tekućoj godini - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	515	15.962
Ukupna smanjenja u tekućoj godini - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	516	9.196
Stanje na dan 31.12. tekuće godine _____ (red.br. 10+11-12) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	517	51.426
Stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ - Gubitak do visine kapitala (grupa 35) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35)	518	124.790
Ispravka materijalno značajnih grešaka i promena računovodstvenih politika u prethodnoj godini - smanjenje - Gubitak do visine kapitala (grupa 35) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35)	520	5
Korigovano početno stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ (red.br. 1+2-3) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35)	521	124.785
Ukupna povećanja u prethodnoj godini - Gubitak do visine kapitala (grupa 35) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35)	522	6.943
Stanje na dan 31.12. prethodne godine _____ (red.br. 4+5-6) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35)	524	131.728
Korigovano početno stanje na dan 01.01. tekuće godine _____ (red.br. 7+8-9) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35)	527	131.728
Stanje na dan 31.12. tekuće godine _____ (red.br. 10+11-12) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35)	530	131.728
Stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8-9+10-11-12)	544	83.132
Korigovano početno stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ (red.br. 1+2-3) - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8-9+10-11-12)	547	83.137
Stanje na dan 31.12. prethodne godine _____ (red.br. 4+5-6) - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8-9+10-11-12)	550	76.189
Korigovano početno stanje na dan 01.01. tekuće godine _____ (red.br. 7+8-9) - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8-9+10-11-12)	553	76.189
Stanje na dan 31.12. tekuće godine _____ (red.br. 10+11-12) - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8-9+10-11-12)	556	82.955

Tabela 16-Bilans stanja preduzeća Alba invest d.o.o. za 2013.godinu (Hotel Falkensteiner)

Kategorija	2013
AKTIVA	5.057.952
Stalna imovina	3.541.199
Nematerijalna ulaganja	609.210
Materijalna imovina	2.797.875
Dugoročni finansijski plasmani	134.114
Ostala stalna imovina	0
Obrtna imovina	357.798
Zalihe	57.711
Potraživanja	56.388
Kratkoročni finansijski plasmani	212.607
Gotovinski ekvivalenti i gotovine	22.638
Ostala obrtna imovina	8.454
Odložena poreska sredstva	390
Gubitak iznad visine kapitala	1.158.565
Vanbilansna aktiva	0
PASIVA	5.057.952
Kapital	0
Osnovni kapital	148
Rezerve	0
Neraspoređeni dobitak	0
Gubitak	148
Ostalo	0
Dugoročna rezervisanja	2.600
Finansijske i poslovne obaveze	5.035.628
Dugoročne obaveze	3.860.503
Dugoročni krediti	3.712.504
Ostale dug. obaveze	147.999
Kratkoročne obaveze	1.175.125
Krat. fin. Obaveze	391.313
Obaveze iz poslovanja	467.497
Ostale krat. obaveze	316.315
Odložene poreske obaveze	19.724
Vanbilansna pasiva	0

Tabela 17-Bilans uspeha preduzeća Alba invest d.o.o. za 2013.godinu (Hotel Falkensteiner)

Kategorija	2013
Poslovni prihodi	381.664
Prihodi od prodaje	374.728
Ostali poslovni prihodi	6.936
Poslovni rashodi	559.662
NV prodate robe	0
Troškovi materijala	50.947
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	106.956
Troškovi amortizacije i rezervisanja	92.454
Ostali poslovni rashodi	309.305
Poslovni rezultat (EBIT)	-177.998

EBITDA	-85.544
Finansijski prihodi	27.203
Finansijski rashodi	174.748
Ostali prihodi	4.790
Ostali rashodi	2.102
UKUPNI PRIHODI	413.657
UKUPNI RASHODI	736.512
Rezltat pre oporezivanja	-322.855
Porezi perioda	14.512
Isplaćena lična primanja poslodavcu	0
Neto dobitak	0
Neto gubitak	339.382
Neto dobitak koji pripada manjinskim ulagacima	0
Neto dobitak koji pripada vlasnicima matičnog pravnog lica	0
Osnovna zarada po akciji	0
Umanjenja (razvodnjena) zarada po akciji	0
Broj zaposlenih	83

Tabela 18-Bilans stanja preduzeća NEW COMPANY d.o.o. za 2013.godinu (IN Hotel)

Bilans stanja sa stanjem na dan 31.12.2013. godine			
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000 dinara	
		Tekuća godina	Prethodna godina
A. STALNA IMOVINA (002+003+004+005+009)	001	1.250.754	1.273.869
III. NEMATERIJALNA ULAGANJA	004	0	3
IV. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (006+007+008)	005	946.381	967.293
1. Nekretnine, postrojenja i oprema	006	946.381	967.293
V. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (010+011)	009	304.373	306.573
1. Učešća u kapitalu	010	304.373	128.920
2. Ostali dugoročni finansijski plasmani	011	0	177.653
B. OBRTNA IMOVINA (013+014+015)	012	663.521	786.896
I. ZALIHE	013	6.654	7.171
III. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (016+017+018+019+020)	015	656.867	779.725
1. Potraživanja	016	21.945	22.870
2. Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	017	19.387	14.703
3. Kratkoročni finansijski plasmani	018	536.784	677.056

4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	019	77.381	61.611
5. Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	020	1.370	3.485
V. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	021	0	22
G. POSLOVNA IMOVINA (001+012+021)	022	1.914.275	2.060.787
Dj. UKUPNA AKTIVA (022+023)	024	1.914.275	2.060.787
A. KAPITAL (102+103+104+105+106-107+108-109-110)	101	925.671	789.858
I. OSNOVNI I KAPITAL	102	420.244	420.244
VII. NERASPOREDJENI DOBITAK	108	505.427	369.614
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE (112+113+116)	111	988.577	1.270.929
II. DUGOROČNE OBAVEZE (114 + 115)	113	776.101	1.004.594
1. Dugoročni krediti	114	776.101	1.004.594
III. KRATKOROČNE OBAVEZE (117+118+119+120+121+122)	116	212.476	266.335
1. Kratkoročne finansijske obaveze	117	190.741	243.122
3. Obaveze iz poslovanja	119	18.362	19.828
4. Ostale kratkoročne obaveze	120	89	1.389
5. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda i pasivna vremenska razgraničenja	121	3.284	1.996
V. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	123	27	0
G. UKUPNA PASIVA (101+111+123)	124	1.914.275	2.060.787

Tabela 19-Bilans uspeha preduzeća NEW COMPANY d.o.o. za 2013.godinu (IN Hotel)

Bilans uspeha u periodu od 01.01.2013 do 31.12.2013. godine			
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000 dinara	
		Tekuća godina	Prethodna godina
I. POSLOVNI PRIHODI (202+203+204-205+206)	201	552.125	583.808
1. Prihodi od prodaje	202	544.594	575.918
2. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	203	3.197	3.400
5. Ostali poslovni prihodi	206	4.334	4.490
II. POSLOVNI RASHODI (208 do 212)	207	362.883	317.093
2. Troškovi materijala	209	64.517	61.711

3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	210	116.406	112.730
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	211	33.763	34.460
5. Ostali poslovni rashodi	212	148.197	108.192
III. POSLOVNI DOBITAK (201-207)	213	189.242	266.715
V. FINANSIJSKI PRIHODI	215	6.617	60.272
VI. FINANSIJSKI RASHODI	216	43.750	169.222
VII. OSTALI PRIHODI	217	4.154	49.795
VIII. OSTALI RASHODI	218	1.234	21.794
IX. DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA(213-214+215-216+217-218)	219	155.029	185.766
XII. NETO GUBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	222	484	0
B. DOBITAK PRE OPOREZIVANJA (219-220+221-222)	223	154.545	185.766
1. Poreski rashod perioda	225	18.684	12.194
2. Odloženi poreski rashodi perioda	226	48	40
DJ. NETO DOBITAK (223-224-225-226+227-228)	229	135.813	173.532

Tabela 20- Izveštaj o tokovima gotovine preduzeća NEW COMPANY d.o.o. za 2013.godinu (IN Hotel)

Izveštaj o tokovima gotovine u periodu od 01.01.2013 do 31.12.2013. godine			
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000 dinara	
		Tekuća godina	Prethodna godina
I. Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti (1 do 3)	301	595.831	634.907
1. Prodaja i primljeni avansi	302	595.593	627.726
2. Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	303	238	7.181
II. Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti (1 do 5)	305	446.275	425.559
1. Isplate dobavljačima i dati avansi	306	173.271	166.552

2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	307	107.150	108.452
3. Plaćene kamate	308	34.161	44.918
4. Porez na dobitak	309	21.726	30.119
5. Plaćanja po osnovu ostalih javnih prihoda	310	109.967	75.518
III. Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti (I - II)	311	149.556	209.348
I. Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja (1 do 5)	313	140.304	0
3. Ostali finansijski plasmani (neto prilivi)	316	140.304	0
II. Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja (1 do 3)	319	0	52.536
3. Ostali finansijski plasmani (neto odlivi)	322	0	52.536
III. Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja (I - II)	323	140.304	0
IV. Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja (II - I)	324	0	52.536
II. Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja (1 do 4)	329	274.090	160.360
2. Dugoročni i kratkoročni krediti i ostale obaveze (neto odlivi)	331	274.090	160.360
IV. Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja (II - I)	335	274.090	160.360
G. SVEGA PRILIVI GOTOVINE (301+313+325)	336	736.135	634.907
D. SVEGA ODLIVI GOTOVINE (305+319+329)	337	720.365	638.455
DJ. NETO PRILIVI GOTOVINE (336-337)	338	15.770	0
E. NETO ODLIV GOTOVINE (337-336)	339	0	3.548
Ž. GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	340	61.611	65.159
J. GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA (338 - 339 + 340 +341 - 342)	343	77.381	61.611

Tabela 21-Izveštaj o promenama na kapitalu preduzeća NEW COMPANY d.o.o. za 2013.godinu (IN Hotel)

Izveštaj o promenama na kapitalu u periodu od 01.01.2013 do 31.12.2013. godine		
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000
		dinara Tekuća godina
Stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ - Osnovni kapital (grupa 30 bez 309)	401	420.244
Korigovano početno stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ (red.br. 1+2-3) - Osnovni kapital (grupa 30 bez 309)	404	420.244
Stanje na dan 31.12. prethodne godine _____ (red.br. 4+5-6) - Osnovni kapital (grupa 30 bez 309)	407	420.244

Korigovano početno stanje na dan 01.01. tekuće godine _____ (red.br. 7+8-9) - Osnovni kapital (grupa 30 bez 309)	410	420.244
Stanje na dan 31.12. tekuće godine _____ (red.br. 10+11-12) - Osnovni kapital (grupa 30 bez 309)	413	420.244
Stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	505	196.082
Korigovano početno stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ (red.br. 1+2-3) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	508	196.082
Ukupna povećanja u prethodnoj godini - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	509	173.532
Stanje na dan 31.12. prethodne godine _____ (red.br. 4+5-6) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	511	369.614
Korigovano početno stanje na dan 01.01. tekuće godine _____ (red.br. 7+8-9) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	514	369.614
Ukupna povećanja u tekućoj godini - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	515	135.813
Stanje na dan 31.12. tekuće godine _____ (red.br. 10+11-12) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	517	505.427
Stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8-9+10-11-12)	544	616.326
Korigovano početno stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ (red.br. 1+2-3) - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8-9+10- 11-12)	547	616.326
Ukupna povećanja u prethodnoj godini - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8- 9+10-11-12)	548	173.532
Stanje na dan 31.12. prethodne godine _____ (red.br. 4+5-6) - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8-9+10-11-12)	550	789.858
Korigovano početno stanje na dan 01.01. tekuće godine _____ (red.br. 7+8-9) - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8-9+10-11-12)	553	789.858
Ukupna povećanja u tekućoj godini - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8- 9+10-11-12)	554	135.813
Stanje na dan 31.12. tekuće godine _____ (red.br. 10+11-12) - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8-9+10-11-12)	556	925.671

Tabela 22-Bilans stanja preduzeća Hotel Zira d.o.o. za 2013.godinu

Bilans stanja sa stanjem na dan 31.12.2013. godine			
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000 dinara	
		Tekuća godina	Prethodna godina
A. STALNA IMOVINA (002+003+004+005+009)	001	40.452	46.607
III. NEMATERIJALNA ULAGANJA	004	1.924	1.657
IV. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (006+007+008)	005	38.498	44.920
1. Nekretnine, postrojenja i oprema	006	38.498	44.920
V. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (010+011)	009	30	30

2. Ostali dugoročni finansijski plasmani	011	30	30
B. OBRTNA IMOVINA (013+014+015)	012	131.792	63.088
I. ZALIHE	013	7.446	8.008
III. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (016+017+018+019+020)	015	124.346	55.080
1. Potraživanja	016	116.837	34.100
2. Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	017	2.228	2.227
4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	019	965	2.895
5. Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	020	4.316	15.858
V. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	021	1.384	0
G. POSLOVNA IMOVINA (001+012+021)	022	173.628	109.695
Dj. UKUPNA AKTIVA (022+023)	024	173.628	109.695
A. KAPITAL (102+103+104+105+106-107+108-109-110)	101	137.436	69.510
I. OSNOVNI I KAPITAL	102	41	41
VII. NERASPOREDJENI DOBITAK	108	137.395	98.130
VIII. GUBITAK	109	0	28.661
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE (112+113+116)	111	36.192	39.639
II. DUGOROČNE OBAVEZE (114 + 115)	113	4.518	11.494
2. Ostale dugoročne obaveze	115	4.518	11.494
III. KRATKOROČNE OBAVEZE (117+118+119+120+121+122)	116	31.674	28.145
1. Kratkoročne finansijske obaveze	117	8.930	6.827
3. Obaveze iz poslovanja	119	18.071	18.212
4. Ostale kratkoročne obaveze	120	3.624	3.076
5. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda i pasivna vremenska razgraničenja	121	1.049	30
V. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	123	0	546
G. UKUPNA PASIVA (101+111 +123)	124	173.628	109.695

Tabela 23-Bilans uspeha preduzeća Hotel Zira d.o.o. za 2013.godinu

Bilans uspeha u periodu od 01.01.2013 do 31.12.2013. godine			
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000 dinara	
		Tekuća godina	Prethodna godina
I. POSLOVNI PRIHODI (202+203+204-205+206)	201	318.978	376.954
1. Prihodi od prodaje	202	317.894	375.436
5. Ostali poslovni prihodi	206	1.084	1.518
II. POSLOVNI RASHODI (208 do 212)	207	249.476	274.250
2. Troškovi materijala	209	62.388	54.114
3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	210	94.518	95.326
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	211	8.144	9.145
5. Ostali poslovni rashodi	212	84.426	115.665
III. POSLOVNI DOBITAK (201-207)	213	69.502	102.704
V. FINANSIJSKI PRIHODI	215	347	1.015
VI. FINANSIJSKI RASHODI	216	3.152	6.683
VII. OSTALI PRIHODI	217	1.184	1.377
VIII. OSTALI RASHODI	218	1.885	223
IX. DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA(213-214+215-216+217-218)	219	65.996	98.190
B. DOBITAK PRE OPOREZIVANJA (219-220+221-222)	223	65.996	98.190
2. Odloženi poreski rashodi perioda	226	0	59
3. Odloženi poreski prihodi perioda	227	1.930	0
DJ. NETO DOBITAK (223-224-225-226+227-228)	229	67.926	98.131

Tabela 24-Izveštaj o tokovima gotovine preduzeća Hotel Zira d.o.o. za 2013.godinu

Izveštaj o tokovima gotovine u periodu od 01.01.2013 do 31.12.2013. godine			
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000 dinara	
		Tekuća godina	Prethodna godina
I. Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti (1 do 3)	301	347.236	402.661

1. Prodaja i primljeni avansi	302	346.146	400.945
2. Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	303	6	6
3. Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	304	1.084	1.710
II. Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti (1 do 5)	305	266.202	391.924
1. Isplate dobavljačima i dati avansi	306	155.293	276.630
2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	307	93.891	92.928
3. Plaćene kamate	308	979	2.336
5. Plaćanja po osnovu ostalih javnih prihoda	310	16.039	20.030
III. Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti (I - II)	311	81.034	10.737
I. Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja (1 do 5)	313	2.000	0
3. Ostali finansijski plasmani (neto prilivi)	316	2.000	0
II. Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja (1 do 3)	319	77.925	7.183
2. Kupovina nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja, opreme i bioloških sredstava	321	2.060	937
3. Ostali finansijski plasmani (neto odlivi)	322	75.865	6.246
IV. Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja (II - I)	324	75.925	7.183
II. Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja (1 do 4)	329	6.827	5.800
3. Finansijski lizing	332	6.827	5.800
IV. Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja (II - I)	335	6.827	5.800
G. SVEGA PRILIVI GOTOVINE (301+313+325)	336	349.236	402.661
D. SVEGA ODLIVI GOTOVINE (305+319+329)	337	350.954	404.907
E. NETO ODLIV GOTOVINE (337-336)	339	1.718	2.246
Ž. GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	340	2.895	4.617
Z. POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	341	192	1.008
I. NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	342	404	484
J. GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA (338 - 339 + 340 +341 - 342)	343	965	2.895

Tabela 25-Izveštaj o promenama na kapitalu preduzeća Hotel Zira d.o.o. za 2013.godinu

Izveštaj o promenama na kapitalu u periodu od 01.01.2013 do 31.12.2013. godine		
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000
		dinara Tekuća godina
Stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ - Osnovni kapital (grupa 30 bez 309)	401	41
Korigovano početno stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ (red.br. 1+2-3) - Osnovni kapital (grupa 30 bez 309)	404	41
Stanje na dan 31.12. prethodne godine _____ (red.br. 4+5-6) - Osnovni kapital (grupa 30 bez 309)	407	41
Korigovano početno stanje na dan 01.01. tekuće godine _____ (red.br. 7+8-9) - Osnovni kapital (grupa 30 bez 309)	410	41
Stanje na dan 31.12. tekuće godine _____ (red.br. 10+11-12) - Osnovni kapital (grupa 30 bez 309)	413	41
Stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	505	3.010
Korigovano početno stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ (red.br. 1+2-3) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	508	3.010
Ukupna povećanja u prethodnoj godini - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	509	97.583
Ukupna smanjenja u prethodnoj godini - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	510	3.010
Stanje na dan 31.12. prethodne godine _____ (red.br. 4+5-6) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	511	97.583
Ispravka materijalno značajnih grešaka i promena računovodstvenih politika u tekućoj godini - povećanje - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	512	547
Korigovano početno stanje na dan 01.01. tekuće godine _____ (red.br. 7+8-9) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	514	98.130
Ukupna povećanja u tekućoj godini - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	515	67.926
Ukupna smanjenja u tekućoj godini - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	516	28.661
Stanje na dan 31.12. tekuće godine _____ (red.br. 10+11-12) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34) - Neraspoređeni dobitak (grupa 34)	517	137.395
Stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ - Gubitak do visine kapitala (grupa 35) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35)	518	3.051
Korigovano početno stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ (red.br. 1+2-3) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35)	521	3.051
Ukupna povećanja u prethodnoj godini - Gubitak do visine kapitala (grupa 35) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35)	522	28.620
Ukupna smanjenja u prethodnoj godini - Gubitak do visine kapitala (grupa 35) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35)	523	3.010
Stanje na dan 31.12. prethodne godine _____ (red.br. 4+5-6) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35)	524	28.661
Korigovano početno stanje na dan 01.01. tekuće godine _____ (red.br. 7+8-9) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35)	527	28.661

Ukupna smanjenja u tekućoj godini - Gubitak do visine kapitala (grupa 35) - Gubitak do visine kapitala (grupa 35)	529	28.661
Ukupna povećanja u prethodnoj godini - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8-9+10-11-12)	548	68.963
Stanje na dan 31.12. prethodne godine _____ (red.br. 4+5-6) - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8-9+10-11-12)	550	68.963
Ispravka materijalno značajnih grešaka i promena računovodstvenih politika u tekućoj godini - povećanje - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8-9+10-11-12)	551	547
Korigovano početno stanje na dan 01.01. tekuće godine _____ (red.br. 7+8-9) - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8-9+10-11-12)	553	69.510
Ukupna povećanja u tekućoj godini - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8-9+10-11-12)	554	67.926
Stanje na dan 31.12. tekuće godine _____ (red.br. 10+11-12) - Ukupno (kol. 2+3+4+5+6+7+8-9+10-11-12)	556	137.436
Stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ - Gubitak iznad visine kapitala (grupa 29)	557	28.620
Korigovano početno stanje na dan 01.01. prethodne godine _____ (red.br. 1+2-3)- Gubitak iznad visine kapitala (grupa 29)	560	28.620
Ukupna smanjenja u prethodnoj godini- Gubitak iznad visine kapitala (grupa 29)	562	28.620