



UNIVERZITET SINGIDUNUM
FAKULTET ZA POSLOVNU EKONOMIJU
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

Master rad

Interna kontrola i revizija hotelskog poslovanja

Mentor:

Prof. Milovan Stanišić

Student:

Mraović Jelena

Br. indeksa: 400055/2012



Beograd, 2016.

Sadržaj

1. Uvod.....	4
1.1. Predmet istraživanja.....	4
1.2. Polazište predmeta istraživanja.....	5
1.3. Značaj i aktuelnost istraživanja.....	5
1.4. Ciljevi istraživanja	6
1.5. Hipoteze istraživanja.....	6
1.6. Metode istraživanja.....	6
1.7. Struktura rada.....	7
2. Definisanje mesta, uloge i značaja revizije	8
2.1. Pojam, zadatak, cilj i svrha revizije.....	8
2.2. Međunarodni standardi revizije	9
2.3. Revizorske firme i marketinške aktivnosti	9
2.4. Pojam i nivoi revizora.....	13
2.5. Revizija finansijskih izveštaja.....	13
2.6. Etika za profesionalne revizore.....	14
2.6.1. Kodeks profesionalne etike	14
2.6.2. Potreba za etikom	15
2.6.3. Etički principi i pravila ponašanja	15
3. Definisanje mesta, uloge i značaja kontrole.....	16
3.1. Pojam, suština i ciljevi kontrole.....	16
3.2. Funkcija kontrole	19
3.3. Vrste kontrole	20
3.4. Centralizovani, delimično decentralizovani i decentralizovani kontroling	21
4. Interna revizija.....	23
4.1. Nastanak, pojam i funkcije interne revizije	23
4.1.1. Nastanak revizije	23
4.1.2. Pojam i funkcija interne revizije.....	23
4.2. Cilj i delokrug obavljanja revizije.....	24
4.3. Interni revizori	24
4.3.1. Interni revizori i menadžment.....	25
4.4. Odnos interne revizije i eksternih kontrola i inspekcija.....	25

5. Studija slučaja – Praktičan primer primene interne revizije i kontole na primeru hotela Golden Star	26
5.1. Opšte informacije o hotelu Golden Star	26
5.2. Interna kontrola i revizora svih sektora hotela.....	28
5.3. Odnos interne revizije prema rizicima poslovanja.....	32
5.4. Kontrola budžeta.....	36
5.5. Interna revizija kao zaseban sektor	42
5.6. Uloga etike u internoj reviziji	53
5.7. Saradnja interne revizije sa eksternom revizijom.....	55
6. Zaključak.....	56
7. Literatura	58

1. Uvod

1.1. Predmet istraživanja

Sve više kompanija se trudi da u svoje redovne poslovne aktivnosti uvedu kontrolu i reviziju poslovanja kako bi izbegle nepravilan rad istih. Kontrola i revizija postaju deo svakodnevnih aktivnosti koje obavljaju kako sami zaposleni tako i stručna lica koja preduzeća angažuju. Poseban značaj dobijaju interna reviziji i interna kontrola koja jednom preduzeću omogućavaju efikasnije poslovanje i veću zaradu ali i da se smanji gubitak u poslovanju kao i spečavanje raznih nezakonih radnji. Interna kontrola je nešto što bi svaki zaposleni trebao da obavlja, tačnije da kontroliše svoj rad i prilagođava ga određenim zakonima i pravilima koja nalažu preduzeća ali i sa onima koje donosi država. Interna revizija je profesija i aktivnost koja pomaže organizacijama da postignu svoje postavljene ciljeve. Ona to postiže korišćenjem sistematične metodologije za analizu poslovnih procesa, postupaka i aktivnosti sa ciljem da utvrdi organizacione probleme i preporuči rešenja.

Turbulentni ambijent i nesigurno tržište gde hotelsko preduzeće obavlja delatnost, traži detaljnu analizu prethodnog i sadašnjeg poslovanja ali isto tako i predviđanje budućih tržišnih tendencija. Od toga koliko preduzeće uspešno upravlja rizicima zavisiće uspešnost postavljenih ciljeva, iskorišćenost novih šansi za ostvarivanje dodatnih vrednosti i i mogućnost da izbegne potencijalne opasnosti koje se pojavljuju na tržištu. Tu se javlja uloga internog revizora koja se okreće upravljanju rizicima da bi menadžmentu omogućila da donese najadekvatnije poslovne odluke. Zato je bitno da se na rizik posmatra kao na moguću opasnost koja je u mogućnosti da ugrozi ostvarivanje postavljenih planova od strane menadžmenta. Ali, ako se rizik na vreme prepozna i adekvatno se deluje, on ne samo da može da se ublaži nego i u potpunosti otkloni i pretvoriti u konkurentsku prednost koja dovodi do dodatnog profita.

Predmet istraživanja rada je interna revizija i interna kontrola i koristi koje jedno hotelsko preduzeće može da ima ako ih redovno i kvalitetno sprovodi.

U istraživanju poseban akcenat stavljen je na rad internih revizora ali i kako hotelska preduzeća koja redovno sprovode internu kontrolu mogu ublažiti rizik poslovanja.

U istraživačkom delu rada biće predstavljeno poslovanje hotela Golden Star. To ime hotela je dato samo u svrhe pisanja ovog rada da bi ime hotela čiji su podaci korišćeni ostalo u tajnosti. Biće opisano kako hotel i njegovi zaposleni vrše kontrolu i reviziju poslovanja i kako redovna kontrola utiče na poslovanje hotela. Takođe, biće reč o tome kako redovnom kontrolom mogu da se ustanove rizici poslovanja i ako se na vreme reaguje mogu se svesti na minimum. Biće reči i o budžetu i o njegovoj kontroli.

1.2. Polazište predmeta istraživanja

Teorijsko-empirijska istraživanja pokazala su da je veoma bitno sprovesti blagovremenu i kvalitetnu kontrolu i reviziju poslovanja preduzeća kako bi se izbegli problemi prilikom rada. Empirijske teorije su saglasne da su se pre malo sprovodile kontrole i da je to dovelo do lošeg poslovanja mnogih preduzeća. Bez odgovarajućih svakodnevnih kontrola, preduzeća su zapadala u finansijske krize i dolazilo je do propadanja istih.

Problem istraživanja predstavlja to da mnoga preduzeća još uvek ne shvataju kolike koristi mogu da imaju od redovne kontrole i revizije, smatraju da su to dodatni troškovi za njih ili nemaju dobro obučene kadrove za obavljanje ovih poslova.

Savremene organizacije koje su uvidele koristi kontrole, organizovane su tako da imaju stalno zaposlene koje će vršiti kontrolu i reviziju ili redovno koriste usluge revizorskih firmi koje imaju visoko obučene kadrove i na taj način bi poboljšale svoje poslovanje.

1.3. Značaj i aktuelnost istraživanja

Savremeni menadžment sve više koristi usluge revizora i revizorskih firmi kako bi na vreme sprečili odvijanje nelegalnih radnji, a samim tim i smanjili troškove ispravljanja grešaka pri poslovanju. Na današnjem tržištu postoji sve veći broj firmi koje se bave revizijom što objašnjava aktuelnost ovog poslovanja. Ali kako nije lako postati revizor i baviti se revizijom, to samo pokazuje ozbiljnost ovog posla i koliko je ovaj posao cenjen i prihvaćen.

Takođe, sve veći broj firmi nastoji da uvede svoja interna pravila i tako se javlja potreba za stalno zaposlenima koji bi se bavili isključivo internom revizijom. Samokontrola je nešto što je normalno u sadašnjem načinu poslovanja i svaka radnja mora biti kontrolisana od strane lica nadležnog za to.

Kako je rizik sastavni deo svakog poslovanja, interna revizija treba da omogući da se on ublaži ili da ga u potpunosti otkloni. Značaj ovog istraživanja se ogleda u tome da pravovremeno reagovanje na rizičnu situaciju može u značajnoj meri da pomogne preduzeću da uspešno posluje. Kako je interna kontrola aktivnost koja se sve više primenjuje i dovodi do sve većeg značaja, u tome se i ogleda aktuelnost ovog istraživanja.

1.4. Ciljevi istraživanja

Postoje dva cilja istraživanja. To su naučni i društveni cilj.

Naučni cilj rada je naučna analiza i opis svih politika, ciljeva i svrha, odnosno naučna analiza aktivnosti interne revizije i kontrole.

Društveni cilj rada jeste da se ukaže na važnost interne revizije i interne kontrole kao aktivnosti poslovanja, odnosno da se pruže neophodne informacije i različita saznanja onima koji bi da se bave ovom oblašću.

1.5. Hipoteze istraživanja

U proces istraživanja polazim s osnovnom hipotezom koja glasi: redovno i kvalitetno sprovođenje interne revizije i interne kontrole, kako od strane svih zaposlenih tako i od strane stručnjaka za reviziju, može da unapredi i poboljša poslovanje preduzeća.

Pomoćne hipoteze rada su sledeće:

- 1) interna revizija i interna kontrola su izvor podataka za uspešno poslovanje preduzeća;
- 2) interna kontrola i interna revizija postaju sastavni deo savremene poslovne organizacije;
- 3) profesionalni revizori će u budućnosti imati sve većeg značaja zbog važnosti profesije;
- 4) menadžeri hotelskog preduzeća moraju usko da sarađuju sa internim revizorima;
- 5) revizija budžeta doprinosi poboljšanju poslovanja hotelskog preduzeća.

1.6. Metode istraživanja

Kako bi se zadovoljila četiri osnovna konstitutivna metodološka principa koja obuhvataju pouzdanost, sistematičnost, objektivnost i opštost, u ovom radu korišćene su sledeće metode:

- Osnovne analitičke i sintetičke metode: analiza, sinteza, apstrakcija, konkretizacija, specijalizacija, generalizacija, dedukcija i indukcija;
- Opštenaučne metode: hipotetičko-deduktivna, komparativna, statistička;
- Metode i tehnike prikupljanja podataka: analiza sadržaja dokumenata.

1.7. Struktura rada

Rad je podeljen u pet celina sa sledećim sadržajem:

Prvi deo: Uvod – U prvi delu rada su opisani predmet i polazište istraživanja, značaj i aktuelnost istraživanja, definisani ciljevi istraživanja, postavljena osnovna i posebne hipoteza, nabrojane korišćene metode istraživanja i opisana struktura rada.

Drugi deo: Definisanje mesta, uloge i značaja revizije - U drugom delu rada objašnjeno je mesto, uloga i značaj revizije. Detaljnije je objašnjen pojam, koji su to zadaci sa kojima se sreće revizija ali i svrha obavljanja revizije. U nastavku ovog dela biće detaljnije govora o firmama koje se bave revizijom i kojim sredstvima marketinga se one koriste, o radu revizora kao i o nivoima revizora koji postoje. Biće objašnjeno kako se vrši revizija finansijskih izveštaja. Poslednji deo ovog dela biće posvećen jako bitnoj oblasti iz revizije, a to je etika za profesionalne revizore.

Treći deo: Definisanje mesta uloge i značaja kontrole - U trećem delu akcenat je na kontroli, koje je njeno mesto, uloga i značaj. Biće i detaljnije objašnjeno koja je funkcija savremene kontrole, koje postoje vrste kontrole, centralizovan i decentralizovan kontroling.

Četvrti deo: Interna revizija - U četvrtom delu rada detaljnije opisujem internu reviziju, njen pojam, funkcija i cilj. Za razliku od prvog dela gde je bio objašnjen rad revizora i revizorskih kuća, u ovom delu akcenat je na radu internih revizora, njihovom odnosu sa menadžmentom ali i na razlikama između internog i eksternog revizora. Kako postoji i eksterna kontrola i institucije koje se bave kontrolom, u ovoj glavi biće objašnjen njihov odnos sa internom revizijom jednog preduzeća.

Peti deo: Praktičan primer primene interne revizije i kontrole na hotelu Golden Star – Ovaj deo rada je ključni deo jer ću u njemu da objasnim kako jedan hotel od pet zvezdica primenjuje internu kontrolu i reviziju u svom poslovanju. U uvodnom delu daću opšte karakteristike hotela, zatim kako svaki sektor hotela primenjuje reviziju i kontrolu. U nastavku ovog dela objasniću kako revizija smanjuje rizik poslovanja ali kako i kontrola budžeta može da poboljša poslovanje. Zatim objasniću kako interna revizija posluje kao zaseban sektor ali i kojim poslovnim etikom mora revizor da se vodi i kako interni revizori sarađuju sa eksternim kontrolama.

Šesti deo: Zaključak – Odgovor na postavljene hipoteze rada i zaključna razmatranja o važnosti sprovođenja interne kontrole i revizije.

Sedmi deo: Literatura - Spisak imena autora i naziva knjiga, nazivi stručnih časopisa i veb stranica koje su korišćene prilikom izrade rada.

2. Definisanje mesta, uloge i značaja revizije

2.1. Pojam, zadatak, cilj i svrha revizije

Revizija (eng. Auditing) predstavlja pregled i ispitivanje finansijskih izveštaja i poslovnih knjiga koje sprovode nezavisni računovodstveni stručnjaci – revizori sa ciljem istraživanja mišljenja o formi revizorskog izveštaja da li su ovi izveštaji pouzdani i objektivni, u okvirima zakonskih propisa i prihvaćenim računovodstvenim principima, tj. da li verno prikazuju finansijski položaj i rentabilitet preduzeća.¹

Zadatak revizije je da kroz različite finansijske izveštaje u koje se ubrajaju bilans stanja i bilans uspeha, izveštaj o promenama na kapitalu kao i izveštaj o tokovima gotovine i napomene uz finansijske izveštaje, obezbedi kredibilitet firme. Za pomenute izveštaje odgovoran je menadžment preduzeća, dok je revizor odgovoran za njihovu verodostojnost i tačnost.

Veliki značaj revizije u savremenom polovanju ogleda se kroz porast preduzeća koje se bave revizijom, samim tim i porastom broja zaposlenih ali i širenjem deokruga poslovanja zevizora.

Revizija reguliše odnose izmedju vlasnika preduzeća i menadžmenta koje upravlja tim preduzećem, države i preduzeća, ulagača (investitora) i preduzeća. Revizijom se izbegavaju različiti nesporazumi ali i sudski sporovi i nepoželjne tendencije.

Sve češće, usled razvoja privrede, dolazi do pojave velikih poslovnih sistema koje imaju više vlasnika, u najčešćem slučaju akcionare. Vlasnike preduzeća, ali i državu, zanima da li preduzeće posluje dobro i stabilno, da li su preduzete sve potrebne mere da bi se sprečile nezakonite radnje kao što su prevare i pronevere, da li se preduzećem upravlja na pravi način, da li ima kontrole poslovanja, ali da li postoje i slabosti koje preduzeće može dovesti u krizu. Revizija daje odgovore na ova i još mnoga pitanja.

Revizija može da se definiše kao:²

- Sistematičan pregled poslovnih knjiga
- Pregled računovodstvenih izveštaja
- Kompetentno i stručno mišljenje
- Nezavisno mišljenje
- Istinitost i tačnost

Svrha revizije, pre svega, treba da omogući revizoru da iznese mišljenje o finansijskim izveštajima preduzeća. Cilj revizorskih mišljenja je da finansijskim izveštajima podigne verodostojnost i kredibilitet kako u okviru preduzeća tako i van njega. Njegovo mišljenje je bitno za mnoge korisnike kao što su vlasnici preduzeća, njihovi zaposleni, deoničari, zajmodavci, poslovni partneri, analitičari, savetnici, vlada i javnost.

¹ Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2006., strana 681

² Isto

Cilj revizije je da se dostavi potvrda vlasnicima preduzeća da je rukovodstvo tog preduzeća ostvarilo rezultate koji odgovaraju stanju u finansijskim izveštajima. Cilj revizije možemo da podelimo u tri grupe. Prva grupa podrazumeva da je rezultat koji je iskazan u finansijskim izveštajima posle pozitivnog mišljenja revizora raspoloživ za raspodelu i isplatu dividende. Druga grupa je isplata nagrada rukovodstvu ili menadžmentu preduzeća. Menadžeri preuzimaju preduzeća sa ciljem da ostvare odgovarajuće rezultate koje od njih očekuju vlasnici preduzeća. Da bi moglo da se oceni ispunjenost zadatka menadžmenta, neophodno je neutralno mišljenje revizora. Poslednji cilj revizije je da svim eksternim subjektima da uverenja da su finansijski izveštaji u svim bitnim pitanjima realan odraz stanja poslovanju preduzeća.

2.2. Međunarodni standardi revizije

Međunarodni standardi revizije se primenjuju pri reviziji finansijskih izveštaja opšte namene. Radi se o finansijskim izveštajima koji su odobreni za obelodavanje od strane uprave klijenata revizije.³

Međunarodni standardi revizije sadrže:⁴

- 1) Osnovne principe (pravila) i suštinske postupke
- 2) Relevantne smernice u obliku objašnjenja i drugog materijala, što uključuje i dodatke

2.3. Revizorske firme i marketinške aktivnosti

Kako značajnost kontrole i revizije raste, tako se povećava i broj revizorskih firmi koje se profesionalno bave poslovima iz oblasti revizije, konsaltinga i računovodstva. Pored poslova revizije i računovodstva, one se bave i obračunom poreza, daju usluge pravnih saveta, i saveta za ulaganje sredstava. Da bi smanjile troškove rada, sve više revizora i računovođa se udružuje u veće i brojnije firme. Samim tim povećava se i broj zaposlenih iz oblasti revizije.

Četiri najveće svetske kompanije koje pružaju usluge revizije su:

- PricewaterhouseCoopers
- KPMG,
- Ernst Young, i
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited

³ Petrović Z., Međunarodni standardi revizije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., strana 14

⁴ Isto

U našoj zemlji, vodeće revizorske firme čine članice “velike četvorke” i Stanišić audit. Pema navodima Privredne Komore Beograda, u Beogradu postoji oko 50 revizorskih kuća, a u Srbiji još oko 10. Neke od njih su Absolute audit DOO, Euraudit DOO, Bojić revizija DOO (Šabac), Saldo revizija DOO (Kruševac) i druge.

U ovom delu rada objasniću pomoću kojih marketinških aktivnosti vodeće četiri revizorske kompanije (PricewaterhouseCoopers, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG) dolaze do svojih klijenata i prodaju svoje usluge.

Zahvaljujući svojim izuzetnim poslovnim zalaganjima i profesionalnom osoblju iz oblasti iz kojih pružaju usluge, ove četiri kompanije su već duže vreme vodeće firme iz pružanja revizorskih usluga. Njihov rad i istraživanja pojavljuju se u vodećim svetskim časopisima o finansijama i ekonomiji tako da se one stalno spominju i prisutne su u ovim poslovnim sferama i njihove marketinške aktivnosti nisu toliko napadne i naglašene.

Ono što je zajedničko za sve četiri kompanije jeste način oglašavanja. Kako niko nije poklekao pred savremenim tehnološkim izazovima, tako nisu ni one. Sve četiri kompanije oglašavaju se na Internetu, preko društvenih mreža kao što su Facebook, Twitter, You Toubé, Google +, LinkedIn. Kako su mnogi njihovi klijenti i potencijani budući partneri stalno na mreži, ovo je idealno rešenje da budu u stalnim kontaktima sa njima. Putem društvenih mreža kompanije na najlakši i najjeftiniji način mogu da se oglašavaju i tako svakodnevno dele nove informacije i vesti iz njihovog poslovanja. Korist od društvenih mreža ne moraju da imaju samo sadašnji i budući klijenti, već mogu da imaju i same kompanije koje na taj način mogu da vide šta im radi konkurencija, koje su to novine u njihovom poslovanju ali i same da pronalaze i klijente ali i stručne osobe koje bi mogle da rade u njihovom timu.

Pošto je ovo vreme „pametnih” telefona i tablet računara, kompanija Ernst & Young otišla je korak dalje kada je napravila aplikacije za prenosive uređaje. Korisnici iPad & iPhone, Android i BlackBerry platformi mogu da preuzmu aplikacije i tako uvek budu informisani o svim događajima koje organizuje ova kompanija, istraživanjima o kojima je radila ali i o promenama u zakonima vezanim za reviziju i poreze.

Kada je reč o marketingu i njegovim aktivnostima, kompanija Ernst & Young, možda, i najviše ulaže u marketing.

Posebno kada je reč o sloganima. Slogan kompanije EY je “building a better working world” što jasno stavlja na znanje svojim klijentima da će oni izgraditi bolji poslovni svet. Takođe, jedan od njihovih poslovnih motiva je i “When business works better, the world works better”, što znači da kada posao dobro funkcioniše, onda funkcioniše i svet.



Slika broj 1: Slogan Kompanije Ernst & Young

Izvor: <http://www.endeavor.org/blog/ey-entrepreneurship-barometer-report/>



Slika broj 2: Slogan kompanije Ernst & Young koji su pre koristili

Izvor: Google search, pictures

Kompanija KPMG ima slogan “Cutting through complexity” gde stavljaju do znanja svojim klijentima kako se lako bore sa složenim situacijama.



Slika broj 3: Slogan kompanije KPMG

Izvor: Google search, picture

I na kraju, malo marketinške šale. Kako mnogi nisu odoleli trendu „Keep calm“, tako su i iz marketinškog tima kompanije Deloitte dosetili da iskoriste ovu poruku i naprave reklamu.



Slika broj 4: Marketinška kampanja kompanije Deloitte

Izvor: Google search, pictures

2.4. Pojam i nivoi revizora

Ovlašćeni revizor je nezavisno profesionalno lice koje obavlja reviziju i odgovara za pravilnost obavljanja revizije, sastavljanje izveštaja o reviziji i izražavanje revizorskog mišljenja u skladu sa Međunarodnim standardima revizije i zakonom o računovodstvu i reviziji.⁵ Zvanje ovlašćenog revizora se stiče nakon završene stručne škole i nakon višegodišnjeg radnog iskustva na poslovima eksterne i interne revizije.

Postoje dve osnovne podele revizora na internog i eksternog.

U okviru klasične firme za reviziju postoje sledeći nivoi revizora:⁶

- mlađi revizor,
- revizor,
- ovlašćeni revizor (supervizor),
- menadžer, i
- partner

2.5. Revizija finansijskih izveštaja

Prema Zakonu o računovodstvu, za velika i srednja preduzeća obavezna je redovna revizija godišnjih finansijskih izveštaja. Takođe, obaveza je i za mala preduzeća koja javnom ponudom izdaju hov i kojima se trguje na tržištu hartija od vrednosti.

Svaka revizija mora da bude u skladu sa zakonima o reviziji i računovodstvu, ali i svim drugim zakonima koji propisuju reviziju finansijskih izveštaja.

Prema Zakonu, ovlašćeni revizori pojedine poslove mogu da povere drugim licima zaposlenim u revizorskom preduzeću, koja još uvek nemaju stečeno profesionalno zvanje. Ti poslovi moraju da budu nadzirani od strane ovlašćenog revizora.

Mišljenja revizora mogu da budu pozitivna, sa rezervom, negativna ili uzdržana i moraju biti u skladu sa Međunarodnim standardima revizije.

Takođe, prema Zakonu o računovodstvu i reviziji, članu broj 38, revizija finansijskih izveštaja obavlja se svake godine na osnovu podatka za predhodnu godinu. Revizor ima uvid u sve poslovne knjuge, dokumenta i ima pravo da od rukovodstva zahteva i dobije sva dodatna objašnjenja. Revizor je dužan da sve podatke koje je dobio koristi samo u svrhu revizije i ne sme ih saopštavati trećem licu. Izuzetak je jedino u slučaju sumnje na kriminalne radnje i ostale slučajeve kojima se krši propisani zakoni.

Revizija se obavlja na osnovu ugovora, a licencu za poslove revizije izdaje Komora.

⁵ Zakon o računovodstvu i reviziji, „Službeni glasnik RS”, br. 46/06 i 111/09, član broj 4.

⁶ Stanišić M., Revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, strana 15

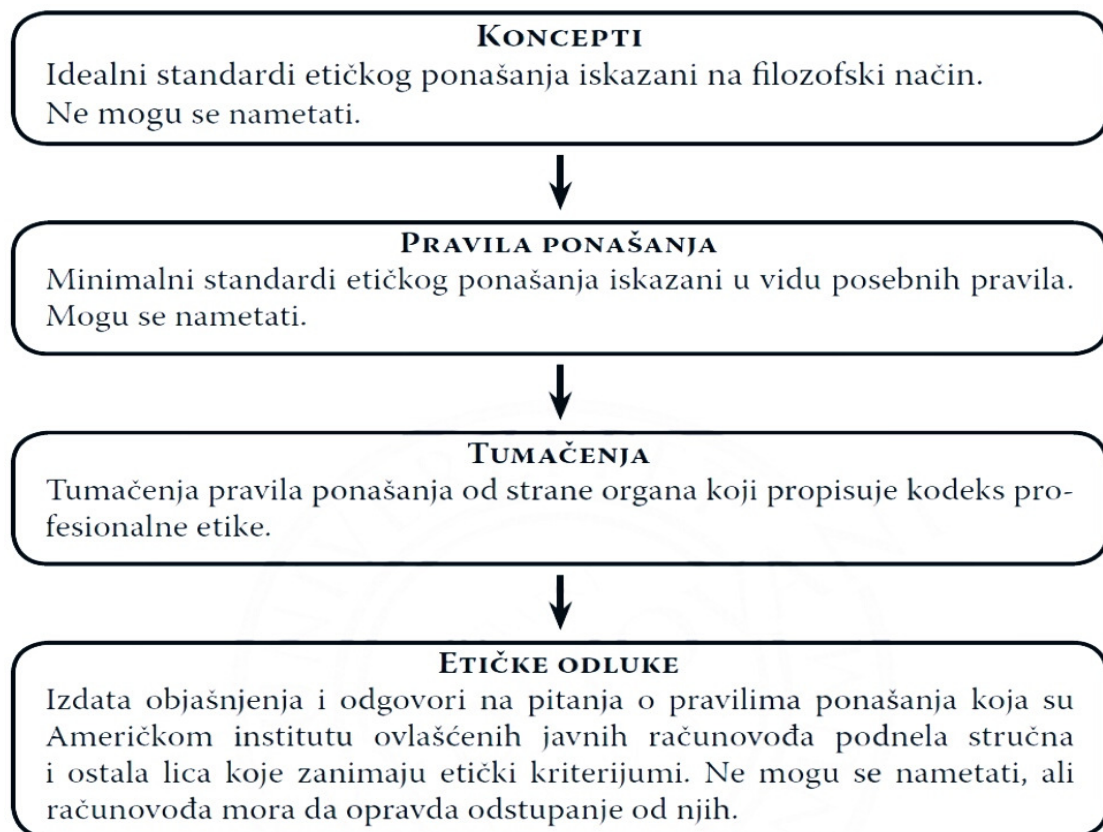
2.6. Etika za profesionalne revizore

Etika je filofska disciplina koja proučava ethos - moral i moralni život. Ona teži da uobliči opštu teoriju morala i teorijske osnove razvoja morala (etika učenja) radi razumevanja i objašnjenja moralnih htenja, vladanja i delanja ljudi.⁷

Poslovna etika predstavlja skup pravila, normi i standarda ponašanja koje vode i usmeravaju pojedince ili grupe u poslovanju.

2.6.1. Kodeks profesionalne etike

Etički kodeks se sastoji od iskaza o idealnom ponašanju ili pravila koja definišu ponašanje koje nije prihvatljivo. Naglasak je na pozitivnim aktivnostima koje podstiču visok nivo rada. Prednost deifnisanih pravila je nametanje minimalnih standarda rada i ponašanja. Kodeks profesionalne etike omogućava ostvarivanje ciljeva i opštih iskaza o idealnom ponašanju i posebnih pravila. Na slici ispod, prikazani su četiri dela od kojeg se sastoji preofesionalna etika:



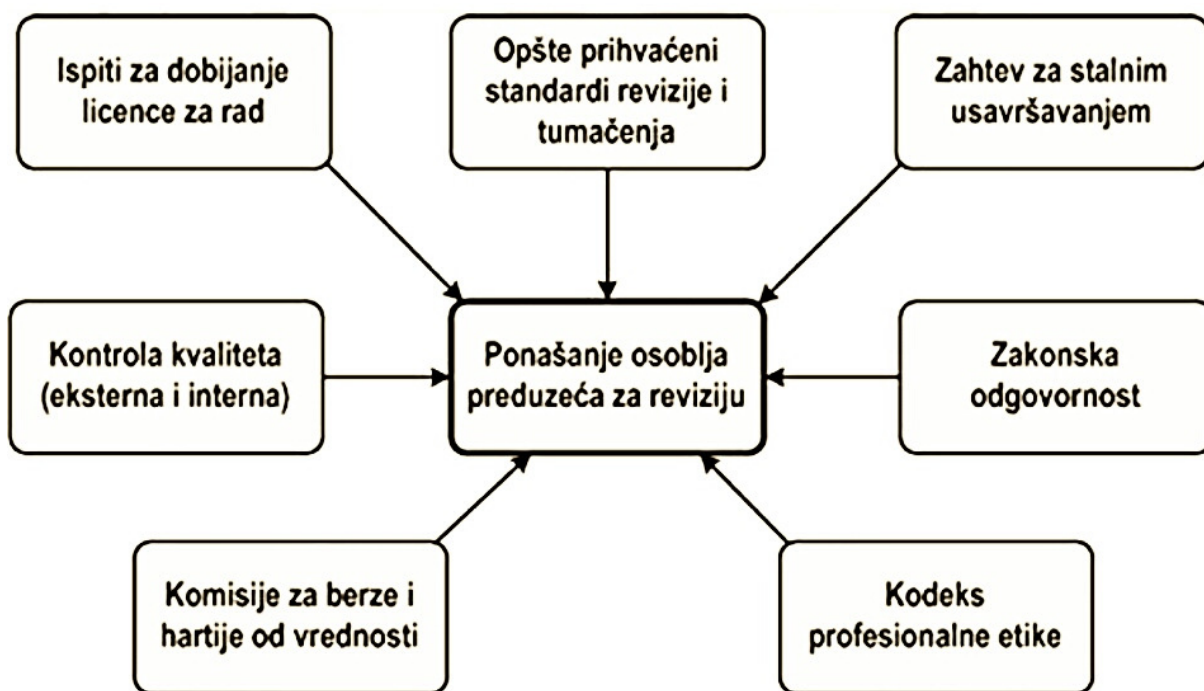
Slika broj 5: Kodeks profesionalne etike

Izvor: Stanišić M., Nikolić D., Kontrola i revizija hotelskog poslovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, strana 23

⁷ Miljević M., Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, strana 85

2.6.2. Potreba za etikom

Potreba za etikom u reviziji nastaje radi poverenja u usluge koje revizor pruža. Na profesionalno ponašanje revizora utiču okolina i društvo što je prikazano u sledećem grafikonu.



Slika broj 6: Uticaji okruženja i društva na poslovno ponašanje revizora
Izvor: Stanišić M., Revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, strana 18

2.6.3. Etički principi i pravila ponašanja

Etički principi kojih treba da se pridržava svaki revizor su:⁸

1. Nezavisnost, integritet i objektivnost
2. Kompetentnost i stručni standard
3. Odgovornost prema kolegama
4. Ostale odgovornosti i praksa

Kodeks propisuje pravila koja mora da poštuje svaki računovođa.

⁸ Stanišić M., Nikolić D., Kontrola i revizija hotelskog poslovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, strana 24

3. Definisanje mesta, uloge i značaja kontrole

3.1. Pojam, suština i ciljevi kontrole

Kontrola (eng. control) je poređenje ostvarenog i planiranog. Planirano je definisano ciljevima koji predstavljaju standarde za poređenje. Ostvareno se utvrđuje monitoringom i merenjem. Ako postoji jaz između ostvarenog i planiranog aktiviraju se odluke sa ciljem zatvaranja uočenog jaza.⁹

Suština kontrole jeste da se uporede planirane preformance sa stvarnim, kao i sprovođenje aktivnosti da se stvarne performanse dovedu u sklad sa planiranim.

Kontroling u sebi sadrži osnovne funkcije upravljanja, a to su planiranje, organizovanje, koordiniranje, analizu i informisanje.

Kontrole postoje i koriste se da pomognu rukovodstvu u ostvarenju njihovih primarnih **ciljeva** a to su¹⁰:

- Relevantne, pouzdane i verodostojne finansijske i poslovne informacije.
- Efektivno i efikasno korišćenje resursa organizacije.
- Čuvanje sredstava organizacije.
- Usaglašenost sa zakonima, propisima, etičkim i poslovnim normama i ugovorima.
- Identifikovanje izloženosti riziku i korišćenje efikasnih strategija za njegovo kontrolisanje.
- Ciljevi i težnje za poslovanje ili programe.

⁹ Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2006., strana 340

¹⁰ Lawrence B. Sawyer, Mortimer A. Dittenhofer, James H. Scheiner, *Sawyer's Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, June 2003., strana 64. (INTERNA KONTROLA I REVIZIJA) strana 8



Slika broj 7: Komponente interne kontrole

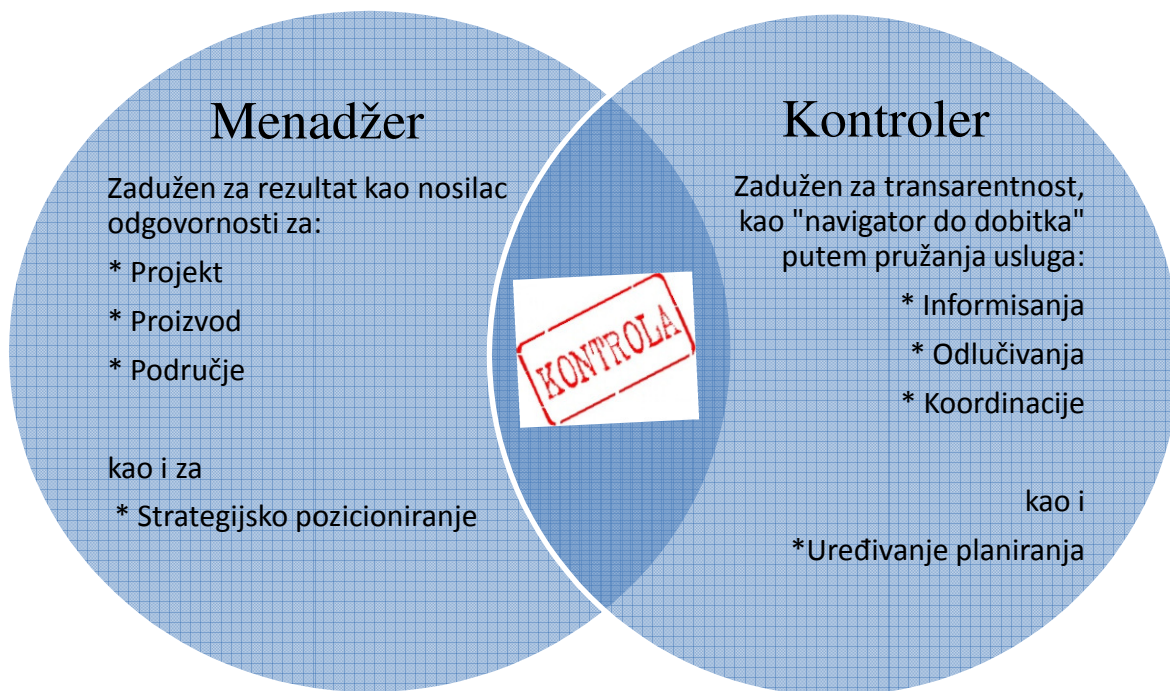
Izvor: The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), „Internal Control – Integrated Framework”, IIA, USA, 1994. (druga knjiga), strana 17

Kontroler je izvršilac zadatka, a njegov osnovni zadatak je da pruži pomoć rukovodstvu preduzeća. Kontroler pripada rukovodstvu preduzeća i neposredno im je podređen. Takođe, njegov zadatak je i da rukovodstvo snabdeva informacijama koje bi pomogle poboljšanju rezultata preduzeća.

Prema odluci o sistemu internih kontrola i upravljanja rizicima u poslovanju društva za osiguranje, sistem internih kontrola podrazumeva kontrolu poslovanja društva. Redovna kontrola radi sledeće:

- 1) proverava usklađenost poslovanja društva i donetih odluka i drugih akata s propisima;
- 2) prati usklađenost poslovanja društva s procedurama, pravilima upravljanja rizicima, strategijama, aktima poslovne politike i drugim aktima;
- 3) procenjuje ostvarene poslovne rezultate u odnosu na planove, ciljeve i standarde društva;
- 4) utvrđuje troškove nastalih zbog neodgovarajućih procedura i donosi metode za smanjenje tih troškova;

- 5) kontroliše novčane tokova, poslovna dokumenata i podatake o poslovnim promenama i dr.;
- 6) proverava zastupničke i posredničke mreže, kao i drugih lica koja obavljaju određene poslove za račun društva;
- 7) preispituje adekvatnosti akata poslovne politike društva, naročito onih koji uređuju uslove osiguranja i tarife premija, uslove i načine saosiguranja i reosiguranja, kao i deponovanje i ulaganje sredstava tehničke i garantne rezerve.
- 8) kontroliše sisteme odlučivanja o pojedinim pitanjima i prenošenje ovlašćenja za ovo odlučivanje, sprovođenje odluka, nespojivosti poslova i funkcija, sprečavanje sukoba interesa i sukoba delokruga organizacionih jedinica društva;
- 9) kontroliše pouzdanosti i ažurnosti finansijsko-računovodstvenog sistema i njegovih izveštaja;
- 10) proverava primenu i unapređenje skupa pretpostavki, analitičkih instrumenata i procedura kojima se kvantitativno i kvalitativno meri nivo izloženosti rizicima i ostvaruje adekvatno upravljanje rizicima.



Slika broj 8: Kontrola kao presek aktivnosti menadžera i kontrolora

Izvor: Blazek A., Deyhale A, Eiselmayer K., Controlling sistem, MCB Edukacija, Beograd, 2014, strana 29

3.2. Funkcija kontrole

U osnovne funkcije kontrole možemo da svrstamo:¹¹

- Funkciju obračuna
- Funkciju revizije
- Saradnja sa eksternom revizijom
- Poreska funkcija
- Funkcija interpretacije

¹¹ Marjanović V, Kontroling skripta, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013 strana 19

3.3. Vrste kontrole

Kontrolu možemo svrstati u tri grupe i to:¹²

1) **interna kontrola** - osnovni i najvažniji oblik kontrole u poslovanju preduzeća kroz sve sektore

- Sprovodi se razgraničavanje odgovornosti i podela rada
- Principi interne kontrole u poslovanju:
 - uspostavljanje nadgledanja
 - selekcija zaposlenih i sistem obuke
 - uspostavljanje i podela odgovornosti
 - postavljanje standarda
 - kontrola dokumenata
 - ograničavanje pristupa imovini.

Eksterna kontrola – revizorske kuće, ali i razne vrste inspekcija (turistička, finansijska, poreska, ekološka, sanitarna,...)

2) **Strategijska** – usmerena je na aktivnosti preduzeća u okviru sredine poslovanja - imidž

Taktička – primarni cilj je primena i sprovođenje strategijskog plana (misija, vizija, cilj)

Operativna – prati tekuće aktivnosti

3) Preventivna

Usmeravajuća

Zaštitna

Korektivna

¹² Preuzeto sa predavanja prof. Krunoslava Čačića, predmet Kontrola i revizija hotelskog poslovanja

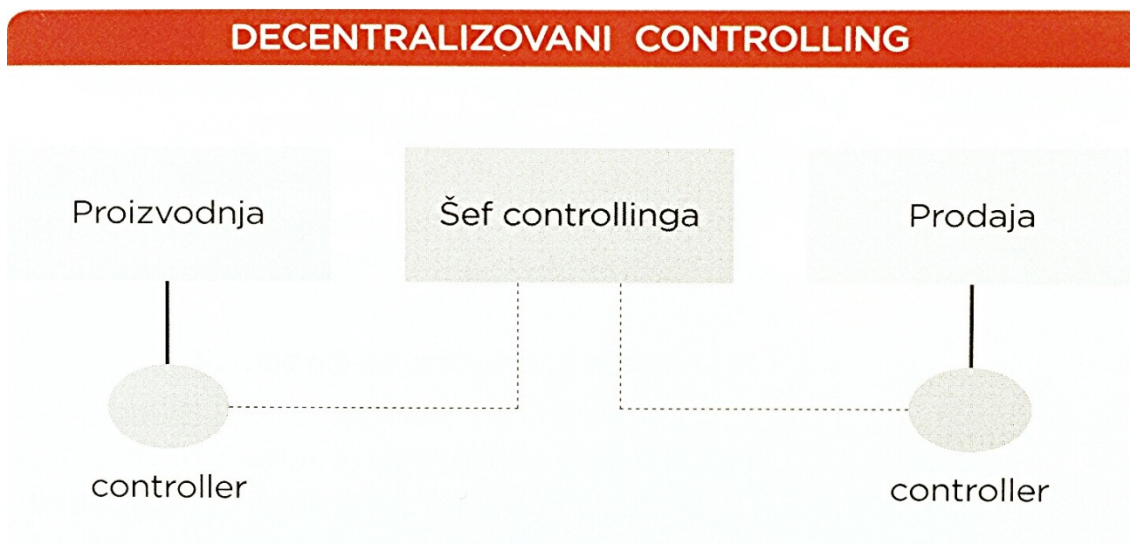
3.4. Centralizovani, delimično decentralizovani i decentralizovani controlling

U preduzećima koje posluju sa manjim brojem kontrolora, odeljenje kontrole je centralizovan. Preduzeća koja imaju veći broj kontrolora organizuju centralizovani ili decentralizovani controlling.



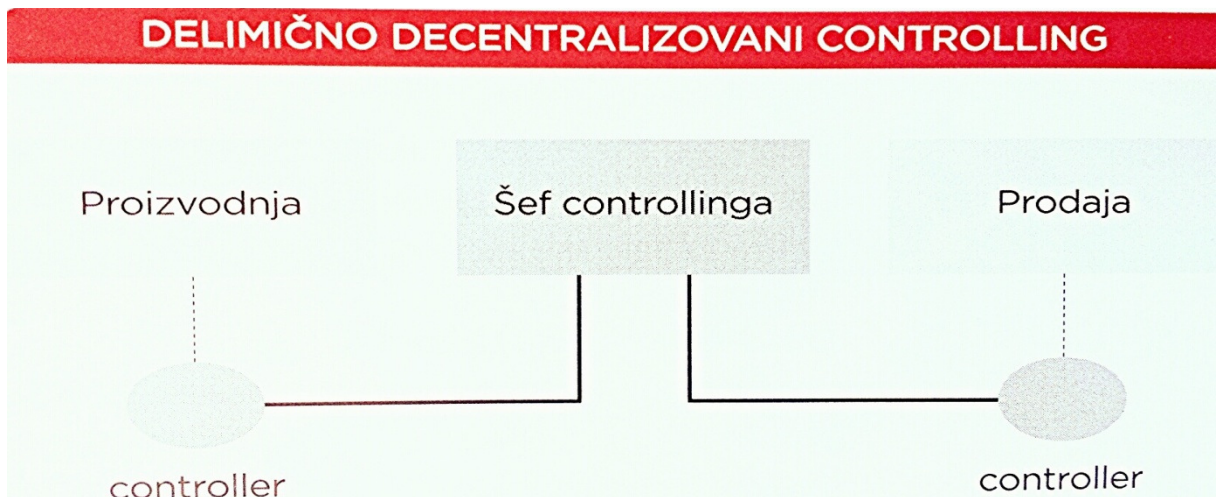
Slika broj 9: Šema centralizovanog controllinga u jednom preduzeću

Izvor: Magazin Controlling, broj 1, septembar 2014, strana 35



Slika broj 10: Šema decentralizovanog controllinga u jednom preduzeću

Izvor: Magazin Controlling, broj 1, septembar 2014, strana 34



Slika broj 11: Šema delimično decentralizovanog controllinga u jednom preduzeću

Izvor: Magazin Controlling, broj 1, septembar 2014, strana 34

4. Interna revizija



4.1. Nastanak, pojam i funkcije interne revizije

4.1.1. Nastanak revizije

Prvi zapisi o nastanku kontrole datiraju još iz Mesopotamije. Potom, kontrolu su koristili i stari Egipćani, Grci i Rimljani.

Današnja interna revizija nastala je iz računovodstvene funkcije i bila je skoncentrisana na potvrđivanje tačnosti finansijskih izveštaja. Vremenom ona je postala posebna disciplina i pruža usluge ispitivanja, procene i kontrole poslovanje.

4.1.2. Pojam i funkcija interne revizije

Pod definicijom interne revizije možemo navesti da interna revizija obuhvata pravila i procedure koje je utvrdilo rukovodstvo preduzeća sa ciljem efikasnog i legalnog poslovanja preduzeća. Interne revizija obuhvata finansijsko polovanje, usaglašenost poslovanja i operativne poslove.

Interni revizori asistiraju menadžerima i rukovodećim telima u rasterećivanju njihovih obaveza. Oni utvrđuju da li su finansijske informacije tačne i pouzdane, da li su otkriveni rizici preduzeća i da li su isti dovedeni do minimuma, da li su sve procedure i pravila ispoštovane, i da li je sve rađeno u ciljevima preduzeća.

Članom 29 Zakonom regulisana je problematika interne revizije. Pravno lice može dobrovoljno da uvođenje interne revizije propiše opštim internim aktom, dok u slučajevima propisanim Zakonom o privrednim društvima, odnosno posebnim zakonima uvođenje interne

revizije to i obavezno (npr. Zakon o bankama ili za pravna lica koja prema Zakonu o privrednim društvima imaju obaveznu internu reviziju odnosno odbor revizora).

4.2. Cilj i delokrug obavljana revizije

Interna revizija je nastala unutar organizacije s ciljem pomaže menadžmentu da proveri i ispita njegove aktivnosti. Samim tim, delokrug interne revizije obuhvata ispitivanje i kvalitet obavljanja različitih odgovornosti. Interni revizor treba da ima odgovornost i autoritet, samostalnost i moralne norme. Interna revizija je fokusirana na poslove unutar preduzeća i kontroliše interna pravila i procedure. Cilj interne revizije je redovno poveravanje tačnosti pri poslovanju preduzeća kako bi njegovo rukovodstvo bilo sigurno da zaposleni ne vrše neku nedozvoljenu radnju. Još jedan od ciljeva revizije je i kontrola rizika koja redovnim nadgledanjem može da se umanj i da preduzeće nesmetano vrši svoju delatnost i postiže zapažene poslovne rezultate.

4.3. Interni revizori

Interni revizor je zaposlen u preduzeću i radi poslove u interesu samo tog preduzeća. Velika preduzeća, uglavnom imaju stalno zaposlene interne revizore. Uglavnom su angažovani za potrebe menadžmenta ali rade za dobrobit kompletnog poslovanja preduzeća. Za razliku od eksternih revizora koji su nezavisni i zaposleni u revizorskoj kompaniji i rade reviziju trećeg lica, interni revizori su stalno zapolseni u preduzeću i mogu da rade samo u njemu. Glavne razlike između internog i eksternog revizora su u imenovanju, ciljevima i odgovornostima.

INTERNI REVIZOR	Eksterni revizor
Zaposlen je u organizaciji.	Nezavistan je i angažovan ugovorom.
Služi potrebama menadžmenta.	Služi vlasnicima i trećim licima kojima su potrebne pouzdane finansijske informacije.
Fokusiran je na buduće događaje na osnovu procenjivanja kontrole stvorene da obezbedi dostizanje ciljeva entiteta.	Fokusiran je na tačnost i razumljivost istorijskih događaja koji su prikazani u finansijskim izveštajima.
Direktno brine o prevenciji prevare u bilo kom obliku ili stepenu pregledane aktivnosti.	Nije tako direktno zabrinut za prevenciju prevare uopšteno, ali je direktno zabrinut kada su finansijski izveštaji materijalno pogodeni.
Nezavistan je od proverene aktivnosti, ali je spreman da odgovori svim potrebama i željama svih elemenata upravljanja.	Nezavistan je od menadžmenta i upravnog odbora direktora kako u činjenicama tako i u odnosu sa njima.
Kontinuirano pregleda aktivnosti.	Kontroliše podatke iz finansijskih izveštaja periodično – obično jednom godišnje.

Slika broj 12: Razlika između internih i eksternih revizora

Izvor: Stanišić M., Nikolić D., Kontrola i revizija hotelskog poslovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, strana 88

4.3.1. Interni revizori i menadžment

Interna revizija je nastala da bi pomogla poslovanju menadžmenta. Neke od tih pomoći su nadgledanje aktivnosti, ponašanje rizika poslovanja i njegovo umanjenje, tačnost podnošenja izveštaja starijem menadžmentu i vlasnicima, zaštita menadžmenta u tehničkom delu.

4.4. Odnos interne revizije i eksternih kontrola i inspekcija

Interna revizija štiti interese preduzeća pred eksternim organima i svim organima koji ocenjuju poslovanje tog preduzeća. Ako interna revizija i kontrola obavljaju svoje poslove kako treba, onda inspekcija ne može da im pronađe propuste u poslovanju. Eksterna kontrola i inspekcija koja može da kontroliše rad preduzeća su, između ostalih, tržišna inspekcija, finansijska policija, kontrole tokova novca, devizne inspekcije, kontrola PIO, i ostale inspekcije.

5. Studija slučaja – Praktičan primer primene interne revizije i kontrole na primeru hotela Golden Star

5.1. Opšte informacije o hotelu Golden Star

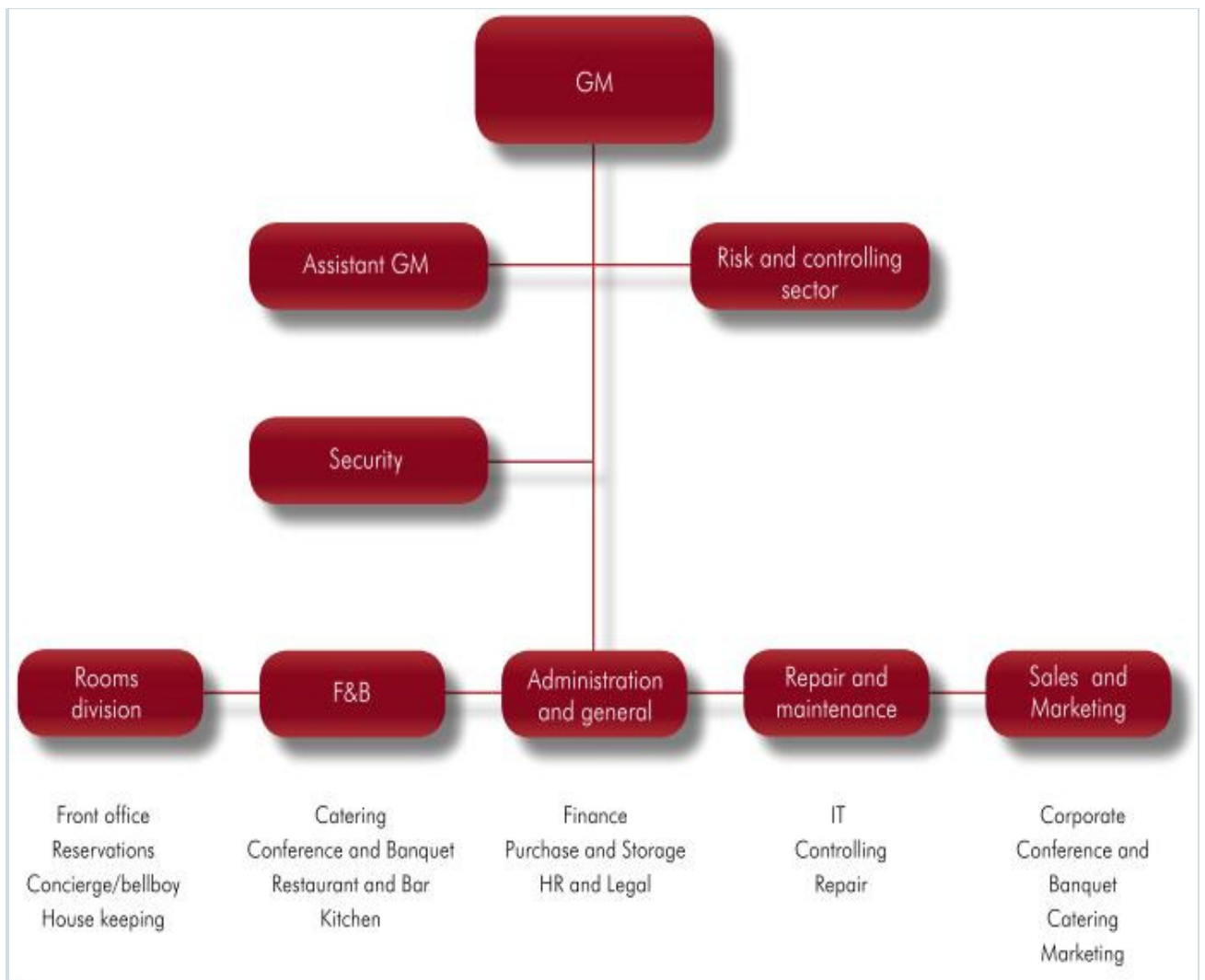
Poslovanje hotela je složeno jer se poslovni proces odvija u dve sfere. Prva sfera su poslovi koji nisu toliko vidljivi gostu kao što su administrativni poslovi i poslovi tehničkih služba (u koje spadaju HR sektor, prodaja i marketing, finansije, IT). Drugu sferu čine poslovi pružanja usluga smeštaja, ishrane i animacije gostiju (to su recepcija, sektor soba, sektor hrane i pića, spa). Interna kontrola ima važnu ulogu jer doprinosi pravilnom poslovnom procesu koji se odvija po definisanim pravilima i standardima s ciljem sprečavanja nezakonitih radnji koje bi ugrozile finansijsku situaciju i imidž preduzeća.

Hotel Golden Star¹³ pripada lancu hotela od pet zvezdica i posluje širom sveta. Interna kontrola koja se vrši jednaka je za sve hotele ovog brenda jer imaju ista pravila i procedure propisane od centralnog menadžmenta ovog hotelskog lanca. Jedine razlike su između hotela koje ne nalaze u istoj državi jer pored svojih propisanih pravila i procedura, hoteli moraju da poštuju pravila i zakone poslovanja propisane od strane države u kojoj se hotel nalazi. Interna kontrola vrši se svakodnevno od strane zaposlenih, a jednom godišnje vrši se od strane zaposlenih koji se bave isključivo internom revizijom. Oni rade za brend, poseban su sektor, a rezultate interne revizije i kontrole dostavljaju hotelskoj centrali. Njihov cilj i zadatak jeste da vrše proveru da li se svaki hotel pojedinačno drži propisanih i zadatih pravila i procedura. Interna revizija najviše utiče na poslovanje sektora finansija i računovodstva ali i na ostale sektore kao što su sektor hrane i pića, prodaja, nabavka, domaćinstvo, recepcija i spa.

U narednom grafikonu biće predstavljena organizaciona šema hotela koja može da posluži kao primer šeme hotela Golden Star.

Na vrhu same organizacije je generalni direktor koji ima najveću odgovornost. Odmah posle njega sledi asistent generalnog direktora ili hotel menadžer. U odsustvu generalnog direktora, hotel menadžer donosi sve bitnije odluke. Generalni direktor je odgovoran za poslovne rezultate hotela i on podnosi izveštaje regionalnim direktorima. Pritom slede direktori sektora. To su direktori (menadžeri) sektora soba, hrane i pića, finansija, ljudskih resursa, obezbeđenja, prodaje i marketinga, inženjeringa. Oni su odgovorni za poslovanje svog sektora i dostavljaju izveštaje generalnom direktoru. U sektor soba spadaju rezervacije, recepcija, domaćinstvo, bel desk i spa. U sklopu finansija spadaju i nabavka i IT sektor. Zaposleni svih odeljenja vrše samostalnu kontrolu poslovanja o čemu će biti detaljnije opisano u nastavku teksta. Takođe, postoji i samostalo odeljenje interne revizije koje pripada centrali hotela i revizori kontrolišu svaki hotel jednom godišnje.

¹³ Ime hotela "Golden Star" dato je samo u svrhu pisanja ovog rada da bi ime hotela čiji su podaci korišćeni u pisanju ove glave ostalo u tajnosti.



Slika broj 13: Organizaciona šema hotela

Izvor: <http://savath.net/organizaciona-sema-hotela>

5.2. Interna kontrola i revizora svih sektora hotela

Kako hotel Golden Star pripada lancu hotela koji imaju različite brendove u svom vlasništvu, moram da napomenem da nemaju svi hoteli istu organizacionu šemu. Razlika je između hotela koji pripadaju kategoriji od pet zvezdica i hotela koji pripadaju kategoriji od četiri zvezdica. Hoteli koji imaju četiri zvezdice su nešto jednostavnije strukture i oni, uglavnom, nemaju spa i banket (uglavnom poseduju manje sale za sastanke). U mom radu biće opisano kontrola hotela od pet zvezdica.

Za sektor finansija i računovodstva možemo da kažemo da se za njih najviše koristi kontrola i revizija. Svaka pozicija ima svoja pravila i procedure koje mora da poštuje u svakodnevnom poslovanju. To su interna pravila i procedure koje su doneta od strane centrale hotela i jednaka su za sve hotele koje pripadaju ovom lancu. Takođe, moraju da se poštuju pravila propisana od strane države u kojoj hotel posluje. Tako glavni blagajnik (General Cashier) mora da ima zasebnu kancelariju pokrivenu video sigurnosnim sistemom, svoja novčana sredstva da čuva u sefu pod šifrom i da ta sredstva svakodnevno broji i evidentira, a često da prebrojava uz prisustvu svedoka. Kada želi da izda novac mora da proveri da li su sva dokumenta propisano odobrena i potpisana od strane odgovarajućeg menadžmenta. Ceo pazar u gotovini prebrojava glavni blagajnik uz prisustvu svedoka koji je ili iz sektora finansija ili iz obezbeđenja i kontroliše da li je odgovarajuće proknjižen kroz sistem. Svaku nepravilnost mora da evidentira i da obavesti nadležne. Pored provere pazara i svog novčanog fonda, glavni blagajnik ide i u ne najavljenju kontrole svih blagajnika što podrazumeva blagajne recepcije, restorana i spa centra. Glavni blagajnik od blagajnika u smeni zahteva da mu pokaže primljeni pazar do tog trenutka i svoj poseban fond koji mu služi za različite namene. Blagajnik je dužan u svakom trenutku da ima tačan iznos u blagajni i da uvek pokaže novac glavnom blagajniku koju svaku proveru mora da evidentira. Ako postoji bilo kakva razlika, obaveštava se menadžmet i donosi se neophodna akcija. Po pravilima i procedurama hotela Golden Star, glavni blagajnik je dužan da iznenadne provere vrši minimum jednom mesečno.

Posao kontrole prihoda (Income auditor) je da svakodnevno kontroliše da li je prihod od kreditnih kartica pravilno unešen kroz sistem, da li svaki korigovani račun ima obrazloženje zašto je korigovan i saglasnost od menadžmenta da se izvrši korekcija. Pošto zaposlni iz sekrota prodaje ostvaruju popuste kada su sa klijentima na poslovnom sastanku, uloga kontrole je da se proveri da li je svaki popust dat uz odobrenje direktora prodaje i da li je taj račun potpisan od strane zaposlenog iz prodaje uz dato objašnjenje sa kim je imao sastanak. Takođe proveravaju se i popusti za zaposlene. Cilj ove kontrole je da se spreči davanje popusta ako za to nema osnova jer to utiče na prihod restorana. Isto tako, svakodnevno se vodi evidencija prihoda ostvarenih od svih sektora ponaosob. Takođe, kontrola prihoda proverava sve izveštaje koje dostavlja recepcija kao što su sva negativna knjiženja koja mogu da budu zbog neke korekcije, popusta, isplata. Kontroler mora svakodnevno da pregleda ove izveštaje i svako negativno knjiženje mora da bude odobreno od strane direktora recepcije i finansijskog direktora. Pored prihoda od restorana i recepcije, kontrola prihoda proverava i prihode ostvarene od organizacije događaja (banketa). Svakodnevno, banket prodaja mora da dostavlja spisak događaja sa svim prodatim stavkama i cenama. Kontroler proverava da li je sve naplaćeno kako je bilo dogovoreno ugovorom sa klijentom. Svaka izmena mora da se evidentira i odobri od strane direktora prodaje. Kao i glavni blagajnik, kontrola prihoda takođe

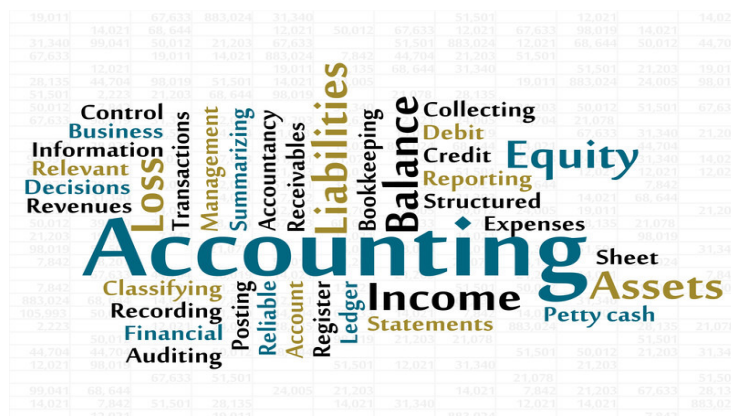
može da ide u ne najavljene keš kontrole ali sme da ide i u restorane i da proverava da li je za svaki sto gde sedi gost otvoren račun kroz program.

Inrerna kontola koristi različite programe za proveru kao što su Opera koju koristi recepcija i Micros koji koristi F&B sektor. Prihodi iz ova dva programa se „slivaju“ u iScala koju koristi isključivo finansije. Kroz program iScala svakodnevno se proveravaju prihodi od predhodnog dana i izveštaj se šalje menadžmentu hotela. Sva knjiženja odvijaju se kroz pomenuti program.

Zaposlen na poziciji koja se tiče rada sa dobavljačima i plaćanja (Account Payable), mora da vodi računa da li su dugovanja prema dobavljačima izmirena u odgovarajućem roku, da li je svaki račun koji treba da se plati odobren od strane odgovarajućeg menadžera, da li rashod odgovara planiranom budžetu. Na ovoj poziciji jako je bitno da se vodi računa da je svaki trošak tj. plaćanje odobreno od strane finansijkog direktora i generalnog direktora hotela. Ni jedno plaćanje zaposlen na ovoj poziciji ne može da izvrši samostalno.

Rad sa kupcima (Account Receivable) podrazumeva da se redovno vodi evidencija o uplatama od stane klijenata, da se te uplate odmah evidentiraju kako bi ostali sektori mogli da imaju uvid u stanje kupaca. Ako zaposleni na ovoj poziciji ne evidentiraju uplatu blagovremeno, može da se desi da recepcija ne zna da je gost već upaltio smeštaj i da mu opet traže da izvrši uplatu. Isto tako, može da se desi da je neka firma uplatila za događaj koji želi da održi u hotelu, prodaja nije obavestena o tome i da zatraži od firme da uplate sredstva pre događaja. Zato je bitno da se uplate redovno kontrolišu, odmah proknjiže i ako je potrebno prijave kolegama iz odgovarajućih sektora. Takođe, ova pozicija kontroliše da li kupci uplaćuju sredstva u odgovarajuće propisanom roku i ako ima potrebe reaguju da se ta sredstva uplate.

Još jedna jako bitna funkcija u računovodstvu i finansijama, a ima direktno veze sa kontrolom, je kontrola troškova (Cost Controler). Ova pozicija kontroliše da li su svi nastali troškovi u skladu sa budžetiranim. Kontrola troškova je najbliža sa nabavkom, jer kontroliše svaki naručeni artikal ali i svaki izdati artikal iz skladišta. Zato nabavka kontroliše stvarno stanje sa knjigama, a kontrola prihoda proverava istinitost podataka. Isto tako, kontroliše i svaku fakturu koja stigne od dobavljača, da li je naručena suma i količina iz fakture jednaka dogovorenoj iz ugovora. Kontrola troškova vrši statističku evidenciju kroz program iScala i tako u svakom trenutku može da ima uvid u stvarno stanje zaliha. Pošto su restorani dužni da minimum jednom mesečno vrše popis, oni spisak artikla i količinu dostavljaju kontroli troškova. Kontrola ima prava da fizički ode i prebroji stanje i uporedi sa dostavljenim izveštajima i tako proveriti da nije došlo do manipulacije podataka.



Kako su pravila i procedure bitna za sektor finansija i računovodstva, tako su bitni i za ostale sektore ovog hotela. Sektor prodaje mora da kontroliše ugovore koje potpisuje sa klijentima. U ugovoru mora da bude precizirano o kojoj vrsti hotelske usluge se radi, da budu određeni uslovi po kojoj će se ta usluga odvijati, tačne cene i da li je ugovor potpisan od strane klijenta, zaposlenog koji ugovara događaj i direktora prodaje. Nakon završetka događaja, zaposleni iz prodaje dužan je da proveri račune, da li troškovi koji su kucani odgovaraju cenama dogovorenim u ugovoru. Svaki ugovoreni događaj mora da bude evidentiran u poseban program koji će dati total prihoda za određeni period. Ovaj prihod mora da se proverava da li se slaže sa planiranim iz budžeta. Sektor prodaje odlučuje da li će se dati posebni popusti za grupe, stalne goste ili po nekom drugom kriterijum ali taj popust uvek mora da bude odobren od strane direktora prodaje.

Sektor recepcije i rezervacije kontroliše da li je gost koji je napravio rezervaciju, izvršio i uplatu, da li ima sve potrebne podatke tog gosta i što je jako bitno da te podatke čuva u strogoj tajnosti i da nisu dostupni svima. Isto tako, vode i evidenciju gostiju na dolascima i ako neki gost koji ima rezervaciju i uplatu nije došao, moraju da izvrše odgovarajuću nadoknadu. Na kraju svake smene, recepcioneri moraju da kontrolišu sve transakcije koje su imali tokom svoje smene, da provere da li im se sve fizički izdate fakture slažu sa sistemom, i da li im se novac u gotovini isto slaže sa proknjiženim u sistemu pre nego što taj pazar predaju. Jako je bitno da se vrši i kontrola brojeva kreditnih kartica tj. da se ceo broj kreditne kartice klijenata ne nalazi na dostupnom mestu. Ako otkriveni broj kreditne kartice ostane na nekom od dokumenata, kazne koje hotel može da plati su jako velike.

Što se tiče sektora domaćinstva (Housekeeping), njemu su propisani standardi kako jedna soba mora da izgleda i šta sadrži. Tako gost da se nalazi u bilo kom hotelu iz ovog lanca može da očekuje iste standarde soba, tj. iste sadržaje. Menažer domaćinstva dužan je da odštampa izveštaj i njegov tim da vrši fizičku kontrolu soba. Treba da proveri da li su sve sobe stvarno okupirane prema sistemu i svoj izveštaj da uporedi sa izveštajem recepcije. Sobe koje su izdate moraju da sadrže stvari gostiju tj. da se primeti da neko boravi u njima i isto tako, ne sme nikoga da bude u sobi za koju sistem pokazuje da nije okupirana. Kada se izveštaji housekeeping-a i recepcije slože, potrebno ga je potpisati i predati finansijama. Tako finansije kontrolišu da slučajno neka soba nije izdata, a soba nije evidentirana kroz sistem i nisu ostvareni prihodi.

I IT sektor, takođe, ima svoja interna pravila i procedure kojih moraju da se pridržava. Ta pravila se najviše odnose na bezbednost podataka i sistema sa kojima se radi u hotelu. Svaki korisnik kompjutera ili nekog sistema mora da ima svoj jedinstveni broj i šifru pod kojim radi. Podaci ne smeju svima da budu lako dostupni i mora da postoji kontrola nad njima.

Nabavka se uvek vezuje uz finansije. Direktor nabavke, za svoje poslovanje, odgovara direktoru finansija. Nabavka je deo hotela koju često pored interne kontrole, posećuje i eksterna kontrola u vidu raznih sanitarnih inspekcija. Oni proveravaju da li hotel ima dovoljno skladišnih kapaciteta, da li se hrana drži na odgovarajućoj temperaturi da li je svako ko je u kontaktu s namirnicama odradio lekarske preglede. Pored eksternih kontrola, nabavka ima i interne kontrole i revizije propisane od samog hotela. Tako, ako se vrši nabavka za hotel, mora da postoje minimum tri dobavljača koja će ponuditi svoj proizvod i onda direktor nabavke i finansijski direktor odlučuju koja ponuda najviše odgovara. Za svaki kupljeni proizvod koji uđe u hotel mora da se ima odgovarajući dokument koji je menadžment predhodno odobrio. Nabavke mogu da se vrše uz pomoć ugovora sa dobavljačima ili ako se

nema ugovor onda mora da se podnese zahtev (purchase request). Tek nakon što je zahtev odobren od strane odgovarajućeg menadžmenta, nabavka može fizički da se izvrši i naplati. Takođe, tačno je određeno do kojeg iznosa sme da se plati u gotovini, a svaka nabavka preko tog iznosa se plaća preko računa. Svaki artikal koji uđe u hotel mora da bude zaveden, mora kontrolor troškova da ga fizički proveri i da stavi odgovarajući pečat da je roba primljena. Potom, ako se artikli skladište (kada su u pitanju hrana i piće i kancelarowski materijal) moraju da se evidentiraju kroz program i ne smeju se izdavati bez zasebnog dokumenta, odobrenog od strane direktora sektora kojem se taj artikal izdaje. Svakog meseca, nabavka je dužna da vrši popis stanja, svaku razliku mora pojedinačno da objasni.

Kao jedan od sekrota koji ima najveće raskode, inženjering (Engineering) mora često da kontroliše svoje raskode. Detaljnije će biti opisano u delu u kojem ću opisivati kontrolu budžeta. Ovde je bitno da napomenem, interna revizija pregleda sve ugovore koje inženjering sklapa sa dobavljačima i svaki ugovor mora da sadrži jasne odrednice i pravila i da bude potpisan od obe strane. Svaki artikal koji odeljnje inženjeringa kupi, mora da prođe kroz odeljenje prodaje i da bude propisno zaveden. Za inženjering važi isto pravilo, da do određene cene može da se naplati u gotovini. Za svaku uslugu koje radi treće lice, a često se ponavlja, mora da postoji zaključen ugovor.

I spa ima svoju internu reviziju. Glavni blagajnik i kontrolor prihoda svakodnevno vrše kontrolu prihoda. Isto tako, glavni blagajnik sme da dođe u ne najvaljenje kontrole trenutnog stanja u blagajni. Svaku razliku, menadžer spa mora da objasni. Interna kontrola proverava da li su popusti dati odgovarajućim gostima tj. onima koji imaju pravo da ostvare dati popust. Ti gosti moraju da se potpišu na račun koji se dostavlja finansijama i služi kao dokaz da je gost fizički boravio u spa centru i da je dobio popust za koji se predviđen.



5.3. Odnos interne revizije prema rizicima poslovanja



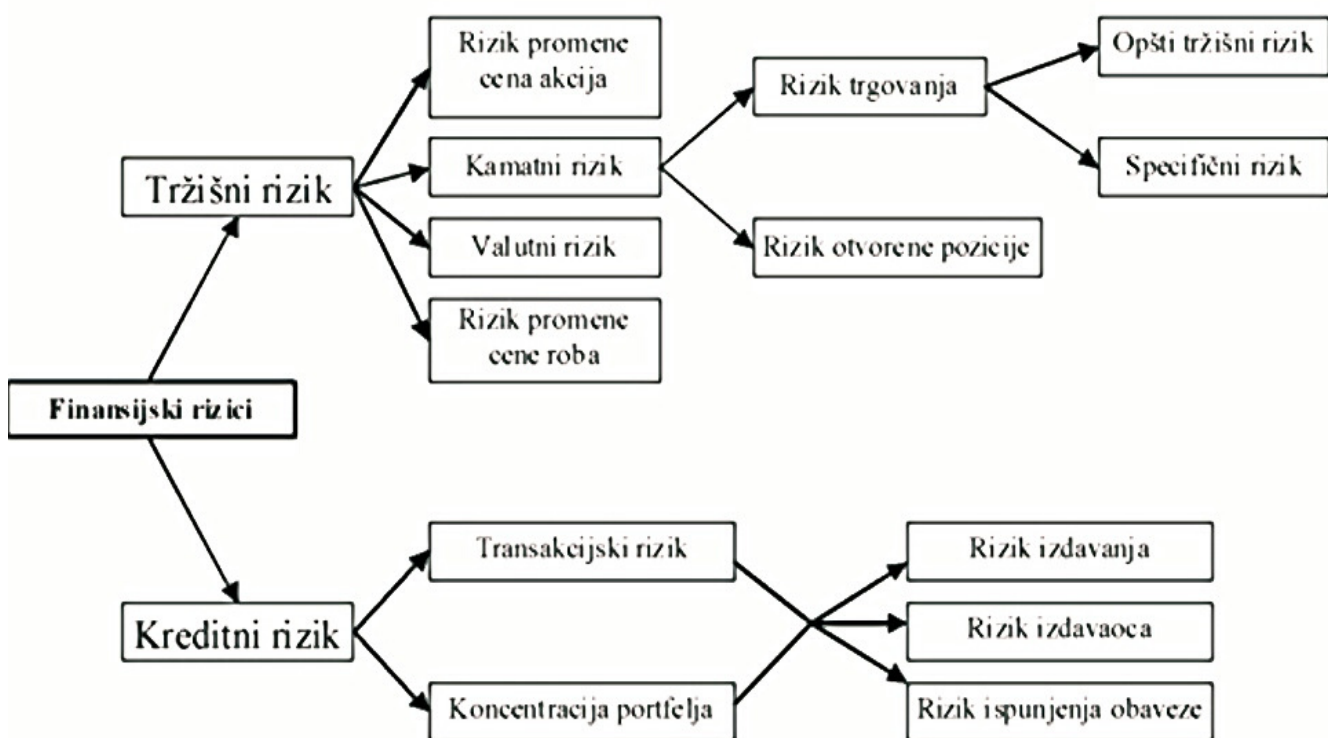
Sastavni deo svakog poslovanja je rizik. Pod pojmom rizika možemo da navedemo da je to budući događaj koji uključuje mogućnosti neizvesnih posledica u vidu štete ili koristi. Za rizik možemo da kažemo da je to neka neizvesnost budućeg događaja.

Prema Barjaktaroviću, rizike možemo da svrstamo kao:

- 1) Finansijski i nefinansijski
- 2) Dinamički i statički
- 3) Fudamentalni i posebni
- 4) Čisti i špekulativni

Sve veća globalizacija finansijskog tržišta dovela je do mnogih bankrota finansijskih institucija, privrednih subjekata ali i građanja što je rezultiralo većom potrebom upravljanja rizicima. Stalnom analizom i kontrolom rizika moguće je rizike poslovanja svesti na minimum.

Faktori koji utiču na pojavu rizika su mnogobrojni. Jedni od njih su okruženje u kojem hotelsko preduzeće posluje, strategija poslovanja, kadrovski potencijali, konkurencija, tehnologija i slično. Sve ove rizike preduzeće na vreme treba da prepozna i da svoje poslovanje koriguje tako da ublaži postojanje istih. Na sledećem primeru biće prikazani najčešći finansijski rizici sa kojim se jedno preduzeće susreće.



Slika broj 14: Finansijski rizici

Izvor: Cvetinović M., Upravljanje rizicima u finansijskom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd 2008, strana 10

U poslovne rizike spadaju: ¹⁴

1. tehnički rizici - nastaju usled dotrajalosti objekata, postojenja, opreme ili instalacija, što dovodi do prestanka rada opreme i postrojenja ili nedovoljnog investicionog ili tekućeg održavanja;
2. ekonomski rizici – javljaju se kao posledica neekonomičnog poslovanja, zbog:
 - uticaja inflacije, monetarne i fiskalne politike, regulatornih postupaka organa vlasti, usled uticaja konkurenata kao posledica agresivnog nastupa,
 - ograničenja nabavke energenata, materijala i rezervnih delova ili usled porasta ukupnih troškova poslovanja;
3. rizici u prodaji - nastaju kao posledica pogrešne procene kupaca i njihove tražnje ili kao posledica gubitka dela tržišta od strane konkurenata;

¹⁴ Prema članku iz Naučnog časopisa za ekonomiju „Financing“, broj 03/12, naslov članka – Studijska razlika u radu odeljenja interne revizije

4. finansijski rizici – javljaju se kod povećanja nenaplaćenih potraživanja ili preuzimanjem kreditnih obaveza, a koje neće moći biti vraćene iz pozitivnih efekata novih ulaganja.

Rizik upravljanja se javlja ako procesi upravljanja preduzeća nisu u skladu sa zakonima.

Rizik ovlašćenja nastaje kada rukovodioci i zaposleni ne vrše poslovanje u skladu sa internim procedurama koje ih vezuje za konkretno radno mesto. Ovaj rizik je vezan i za neposjedovanje potrebnih znanja, veština i sposobnosti, što podrazumeva i nepoznavanje tehnoloških promena/inovacija koji su bitni za konkretnu delatnost. Sve ovo može da dovede do se donesu pogrešne odluke koje uzrokuju negativne posledice, često i sa negativnim ekonomskim efektima. Nivo ovog rizika se procenjuje kao visok do srednji.

Turbulentni ambijent i nesigurno tržište u kojem hotelsko preduzeće posluje, zahteva detaljnu analizu prethodnog i sadašnjeg poslovanja ali isto tako i predviđanje budućih tržišnih tendencija. Od toga koliko preduzeće uspešno upravlja rizicima zavisiće uspešnost postavljenih ciljeva, iskorišćenost novih šansi za ostvarivanje dodatnih vrednosti i i mogućnost da izbegne potencijalne opasnosti koje se pojavljuju na tržištu. Tu se javlja uloga internog revizora koji upravlja rizicima kako bi rukovodstvu omogućio da donese najadekvatnije poslovne odluke.

Ovde je veoma je bitna saradnja na relaciji menadžment – interna kontrola jer odluka koji je nivo rizika prihvatljiv za hotelsko preduzeće je u obavezi ali i odgovornosti menadžmenta, a interna revizija daje neophodne podatke koji rukovodstvu potpomžu u donošenju poslovnih odluka.

Kao što sam napomenula predhodno u tekstu, hotel Golden Star nema stalno zaposlene interne revizore koji su puno radno vreme u hotelu, tako da svi menadžeri mogu da budu uključeni u projekat smanjenja rizika. Zaposleni u finansijama daju informacije o finansijskim riticima kao što su stanje na finansijskom tržištu, promena kamata i slično. Direktor prodaje može da da napomenu o rizicima konkurencije. Oni znaju da li je otvoren neki novi hotel u blizini, po kojoj ceni pružaju svoje usluge, koje im je ciljno tržište i kao su opremljeni.

Proces upravljanja rizicima počine fazom identifikacije rizika. Nakon što se rizik indetifikuje odlučuje se da li treba da se deluje na te rizike i u kojoj meri. Tako, može da se izbegne rizik vršenjem određenih aktivnosti kojima se taj rizik u potpunosti otklanja i svaka veza sa tim rizikom se prekida. Rizik može i da se samo smanji a to podrazumeva upotrebu nekih tehničkih, organizacionij i kadrovskih mera pomoću kojih može da se smanji verovatnoća nastanka rizika i može da se umanje štetne posledice koje bi nastale tim rizikom. Takođe, rizik može i da se prenese na treću osobu. U slučajevima kada rizik ne može ni da izbegne niti smanjia li ni prenese na treću osobu, onda takvi rizici se moraju snositi.

Rukovodstvo hotelskog preduzeća je odgovorno za upravljanje rizicima.

Nakon upravljanja sledi faza nadzora. Konstantno se mora nadzirati efikasnost mera koje se spovode da bi se smanjio nivo rizika. Nadzor se sastoji od formalnih i neformalnih postupaka, koje prema grupi rizika i odgovornosti može sprovesti rukovodstvo, interna revizija ili lice odgovorno za proces.

Kontrola rizika podrazumeva da se nadzire i i reguliše proces prema zadatim smernicama i pravilima, gde ako se pokaže da nivo rizika se povećava potrebno je pojačati kontrolne postupke i razmotriti da se promeni strategija ili mere povezanih sa rizičnim pojavama.

Na kraju, još jedna bitna aktivnost je izveštavanje. Interno izveštavanje predstavlja bitan izvor informacija za donošenje odluka u hotelskom preduzeću. Takođe, može da bude i osnov za eksterno izveštavanje koje je po zakonu preduzeće obavezno da čini u određenim vremenskim intervalima.



Slika broj 15: Upravljanje rizikom

Izvor: <http://www.acfe.com>

5.4. Kontrola budžeta

Budžet izaziva veliku pažnju u savremenoj finansijskoj teoriji i praksi. O budžetu postoje različita gledišta. Jedna grupa teoretičara smatra da je budžet nastao u petnaestom veku, a druga grupa je mišljenja da je nastao u doba starih Grka i Rimljana. Bez obzira na različita mišljenja o tome kada se pojavio, budžet je kao finansijska institucija starijeg datuma, ali se njegova funkcija menjala u toku razvoja društva i funkcija države.

U finansijskoj literaturi postoje različite definicije budžeta, ali je sasvim prihvatljiva ona koja definiše budžet kao akt predstavničkog tela kojim se predviđaju i odobravaju prihodi i rashodi preduzeća za jedan period, po pravilu za godinu dana.¹⁵

Specifičnost poslovanja sektora finansija jednog hotela ogleda se u planiranju a potom i praćenju poslovanja, kontrolišu se ciljevi koji su predhodno bili postavljeni i vrši se korekcija ako je došlo do nekih odstupanja između planiranog i postignutog. Pošto je hotelsko poslovanje veoma aktivno i ako se utvrdi da je došlo do nekog odstupanja a ne preduzmu se određene mere da se da odstupanja otklone, moglo bi da dođe do velikih posledica po poslovanje tog hotela.

Zato je jako važna uloga donošenje budžeta i možemo da kažemo, da poslovna godina koja najčešće se poklapa sa kalendarskom, počinje pripremom i analizom budžeta. Priprema budžeta počinje nekoliko meseci pre početka novog poslovnog perioda kako bi se na njemu radilo što detaljnije i da u budućnosti nema mnogo odstupanja i korekcija.

Budžet se sprema za svako odeljenje pojedinačno a donosi se za svaki mesec i za celu godinu. U procesu poslovanja, budžet može da se koriguje ako se dobije saglasnost od višeg, regionalnog menadžmenta. Revizija budžeta radi se svaki mesec i tako se najbolje ima u uvid koliko je dobitka ostvareno, koliko je potrošeno i sa čime može da se raspolaže.

Donošenjem budžeta, možemo da kažemo, postavljamo cilj poslovanja. On nas vodi kako treba da posluje u narednoj godini. Na donošenje budžeta utiču razni faktori kao što su predhodno poslovanje, zbivanje na tržištu naredne godine (ako su u planu neki sajmovi, kongresi, sportska dešavanja i slično), konkurencija (recimo ako se u blizini hotela otvorio hovi hotel koji je sličnog smeštajnog kapaciteta). Na osnovu svih ovih faktora treba postaviti realan budžet koji može da se ostvari u narednoj godini. Kod hotela koji pripadaju lancu veoma je teško da usklade budžet sa centralom hotela i realnim zbivanjem na tržištu. Hotel koji postavlja budžet je samostalan u odlučivanju ali treba da objasni centrali zbivanja na tržištu i da ga opravda, kako bi ga ovi prihvatili i onda hotel može da započne godinu.

Kada je budžet finaliziran, on mora da se brani. Direktor finansija ima sastanak sa svojim nadređenim regionalnim direktorom i on budžet mora da iznese i da ga objasni. Tek nakon što centrala odobri budžet, hotel može da započne novu poslovnu godinu. Ali, hotelijer je u obavezi da svaki mesec brani budžet i da obrazloži, bilo u pozitivnom ili negativnom smislu. Svako odstupanje u budžetu mora da ima adekvatno objašnjenje. Kada se završi mesec i zatvore se poslovne knjige, dobije se jasna slika prihoda i rashoda za taj mesec. Tada se pravi

¹⁵Definicija budžeta preuzeta sa <http://sr.scribd.com/doc/41611614/POJAM-BUD%C5%BDETA>

izveštaj koji se zove P&L (profit and loss). On izgleda tako što su zbirno ali i pojedinačno prikazani dobitak i gubitak svakog odeljenja ponaosob za dati mesec.

Hotel Sample
Profit and Loss Statement
For the Four Months Ending October 31, 2007

This sample shows calculations based on non-financial data, such as room rate and number of occupied rooms

Current Month					Year to Date					
Actual	%	Budget	%	Var to Bud		Actual	%	Budget	%	Var to Bud
1,290		1,290			Available Rooms	5,160		5,160		
878		890		(12)	Total Occupied Rooms	3,849		3,491		358
860		890		(30)	Occupied Rooms (Rev)	3,810		3,491		319
68.1%		69.0%		-0.9%	% of Total Occupied	74.6%		67.7%		6.9%
66.7%		69.0%		-2.3%	% of Occupancy (Rev)	73.8%		67.7%		6.2%
\$133.31		\$129.97		\$3.34	Average Rate	\$133.37		\$131.98		\$1.38
\$88.88		\$89.67		(\$0.79)	REVPAR	\$98.47		\$89.29		\$9.18
\$42.25		\$43.48		\$1.78	Cost per Occupied Room	\$41.39		\$44.65		(\$3.27)
					Revenue					
114,649	81.6%	115,674	83.7%	(1,025)	Rooms	508,125	79.3%	460,746	83.9%	47,379
15,121	10.8%	12,841	9.3%	2,280	F&B	67,143	10.5%	50,898	9.3%	16,245
3,533	2.5%	3,813	2.8%	(280)	Telecommunications	13,426	2.1%	14,957	2.7%	(1,531)
5,825	4.1%	5,340	3.9%	485	Garage	25,410	4.0%	20,946	3.8%	4,464
1,292	0.9%	490	0.4%	802	Rent & Other	26,286	4.1%	1,920	0.3%	24,366
140,420	100.0%	138,158	100.0%	2,262	Total Revenue	640,390	100.0%	549,467	100.0%	90,923
					Dept Profit					
74,918	65.3%	76,979	65.5%	(2,061)	Rooms	348,830	68.7%	304,859	66.2%	43,971
5,037	33.3%	4,764	37.1%	273	F7B	23,873	35.6%	18,925	37.2%	4,948
618	17.5%	1,892	49.6%	(1,274)	Telecommunications	5,310	39.5%	7,406	49.5%	(2,096)
5,825	100.0%	5,340	100.0%	485	Garage	25,410	100.0%	20,946	100.0%	4,464
1,156	89.4%	147	30.0%	1,009	Rent & Other	25,129	95.6%	575	29.9%	24,554
87,554	62.4%	89,122	64.5%	(1,568)	Total Dept Profit	428,552	66.9%	352,711	64.2%	75,841
					Undistributed Depts					
21,186	15.1%	18,070	13.1%	3,116	A&G	89,275	13.9%	72,136	13.1%	17,139
12,392	8.8%	12,417	9.0%	(25)	Sales & Marketing	47,105	7.4%	58,204	10.6%	(11,099)
9,130	6.5%	7,909	5.7%	1,221	Engineering	32,121	5.0%	31,578	5.7%	543
3,360	2.4%	2,811	2.0%	549	Utilities	14,864	2.3%	11,199	2.0%	3,665
46,068	32.8%	41,207	29.8%	4,861	Total Undistributed Depts	183,365	28.6%	173,117	31.4%	10,248
41,486	29.5%	47,915	34.7%	(6,429)	Gross Operating Profit	245,187	38.3%	179,594	32.7%	65,593
5,621	4.0%	5,460	4.0%	161	Management Fee	25,620	4.0%	21,711	4.0%	3,909
4,474	3.2%	5,468	4.0%	(994)	Lease	22,919	3.6%	21,872	4.0%	1,047
1,999	1.4%	1,999	1.4%	(1)	Insurance	8,187	1.3%	7,996	1.5%	191
5,974	4.3%	5,516	4.0%	458	Taxes	24,348	3.8%	23,664	4.3%	684
18,068	12.9%	18,443	13.4%	(376)	Total Fixed Charges	81,074	12.7%	75,243	13.8%	5,831
23,418	16.6%	29,472	21.3%	(6,053)	Net Operating Profit(Loss)	164,113	25.6%	104,351	18.9%	59,762

U primeru iznad možemo da vidimo kako izgleda jedan P&L. Svaki hotel ima svoj primer. On se deli na dva dela tj. na levu i desnu stranu. Na levoj strani prikazan je trenutni mesec koji se analizira. Prva kolona predstavlja koliko je stvarno ostvareno po poslovnim knjigama hotela. Druga kolona predstavlja koliko je budžetirano za taj mesec, a treća kolona koliko je odstupanje. Drugi deo izveštaja (desna strana) pokazuje isto to ali za tekuću godinu do tog meseca. Na ovom primeru dat je mesec Oktobar. Na levoj strani izveštaja prikazani su podaci samo za mesec oktobar a na desnoj strani za celu godinu do tog meseca (prva 10 meseca godine). Neki izveštaji imaju i podatke pd prošle godine gde može da se uporedi da li hotel posluje bolje ili lošije za razliku u istom periodu prošle godine.

Prvi deo izveštaja predstavlja ukupan zbir svih prihoda i rashoda u hotelu. Kako je budžet pogodan za detaljnu analizu svakog sektora, on ima prihode i rashode svakog odeljenja ponaosob. Kada se analizira sektor soba onda je uključen i statistički deo gde se u procentima prikazuje ostvarena okupiranost hotela, zatim koliko je soba prodato i kolika je bila prosečna cena sobe. U narednom delu prikazano je koliko je ukupno prihoda ostvario sektor soba ali koliki su imali i rashod. U rashod je uljučeno ako hotel daje doručak koji je uračunat u cenu sobe, svi dodaci koji se gostu stavljaju u sobu kada dođe, kancelarijski materijal ali i troškovi radne snage (plate, bonusu i nadoknade). Svaki sektor ima svoje fiksne troškove, tako i sektor soba. Troškovi radne snage i kancelarijski materijal su uglavnom fiksni. Hotel unapred zna koliko ima zaposlenih u svakom sektoru i na osnovu toga planira troškove radne snage. Odstupanja mogu da budu u periodu velike okupiranosti, kada je hotelu neophodna dodatna radna snaga u vidu konobara ili sobara.

Tako može da bude objašnjeno za svaki sektor šta se analizira. Kako je hotel uslužno preduzeće, logično je da se stavi akcenat na sektore koje donose prihod. Pored soba, u koje možemo da uključimo i spa, tu je i sektor hrane i pića. U primeru ispod najbolje možemo da opišemo šta čine rashode jednog restorana:

Prime costs calculation

+ Food cost
+ Beverage Cost
+ Saleries & Wages
+ Payroll Taxes
+ Benefits

= Prime Costs

To su trošak hrane, trošak pića, plate, takse na plate ako se primenjuje i različiti bonusi dati zaposlenima. Glavni kuvar je odgovoran za troškove hrane i pića. Pored toga što mora da bude vešt u kuhinji i svojim kulinarskim umećem da zadovolji goste, glavni kuvar mora tačno da zna koliki mu je budžet za dati period i koliko sme da potroši i svojim umećem za kontrolu zadivi menadžment. Naravno, što veći prihodi uz što manje rashode bili bi najidealniji rezultat. Kao i kod sektora soba, gde se računa broj gostiju, tako je bitno i u sektoru hrane i pića da se vodi evidencija gostiju (covers). Ako je broj gostiju i prihod manji nego budžetirani, a rashodi veći onda kontrola nije rađena kako treba.

Kao što je bilo pomenuto predhodno u tekstu, indženering ima najveće rashode. Pošto pod njih spadaju sve popravke, nabavke delova i komunalne usluge, uglavnom je teško odrediti tačan budžet. Uvek se pojavi neki neplanirani trošak koji nije bio budžetiran.

Posebnu stavku čini reinvestiranje. Od godišnjeg prometa oduzima se jedan do dva odsto i od toga se čuva za određene hotelske poduhvate. Reinvestiranje se dugoročno planira i kada dođe do njega već postoje određena sredstva koja su izdvojena.

Takođe, sektor prodaje i marketinka ima svoja budžetirana sredstva koja koriste u svrhe nabavljanja reklamnog materijala, reklamiranja hotela i prodajne aktivnosti.

Sektor domaćinstva najveću stavku u budžetu izdvaja za razne hemikalije i sredstva koje koriste pri čišćenju hotela i na artikle koje ostavlja u sobe u vidu šampona, sapuna, papuča, četkica za zube i slično.

Sektor finansija i ljudskih resursa uglavnom ima fiksne troškove. Ti troškovi, takođe, se moraju kontrolisati. Tu spadaju troškovi radne snage, licence, kancelarijskog materijala, treninga i slično.

U primeru ispod prikazan je malo drugačiji P&L izveštaj u kome se nalaze podaci od predhodne godine. Pošto je ovo izveštaj za mesec mart, s leve strane prikazani su stvarni rezultati ostvareni tog meseca, koliko je bilo budžetirano i koja je razlika, ali i koji su rezultati ostvareni u martu predhodne godine. S desne strane isto samo je u pitanju period za celu godinu i isti period predhodne godine.

Profit and Loss Statement
As of 3/31/2008

PTD	PTD %	PTD POR	PTD Budget	PTD BUD %	PTD Budget POR	PTD Last Year	Variance		YTD	YTD %	YTD POR	YTD Budget	YTD BUD %	YTD Budget POR	YTD Last Year
61.05%		0.04%	69.07%		0.04%	69.03%	-8.02%	Occupancy	59.93%		0.01%	59.05%		0.01%	60.72%
86		0.06	83		0.05	76	3	Average Daily Rate	85		0.02	83		0.02	76
52		0.03	57		0.03	53	-5	Revenue Per Available Rooms	51		0.01	49		0.01	46
1,514		1.00	1,713		1.00	1,712	-199	Total Rooms Occupied	4,363		1.00	4,299		1.00	4,372
2,480		1.64	2,480		1.45	2,480	0	Total Rooms Available	7,280		1.67	7,280		1.69	7,200
Revenue															
129,938	100.00%	85.82	141,380	100.00%	82.53	130,892	-11,442	Rooms	371,022	99.48%	85.04	354,848	99.31%	82.54	331,766
0	0.00%	0.00	0	0.00%	0.00	0	0	Food & Beverage	0	0.00%	0.00	0	0.00%	0.00	0
8	0.01%	0.01	343	0.24%	0.20	853	-335	Other Operated Departments	236	0.06%	0.05	860	0.24%	0.20	1,259
212	0.16%	0.14	634	0.45%	0.37	28	-422	Rentals & Other Income	1,690	0.45%	0.39	1,590	0.45%	0.37	2,397
130,158	100.17%	85.97	142,357	100.69%	83.10	131,772	-12,199	Total Revenue	372,948	100.00%	85.48	357,298	100.00%	83.11	335,421
Departmental Expenses															
27,017	20.79%	17.84	19,956	14.12%	11.65	30,248	7,061	Rooms	77,944	21.01%	17.86	54,730	15.42%	12.73	76,865
6,706	5.16%	4.43	6,937	4.91%	4.05	6,183	-231	Food & Beverage	17,275	4.66%	3.96	18,086	5.10%	4.21	16,446
2,019	1.55%	1.33	3,228	2.28%	1.88	2,302	-1,209	Other Operated Departments	8,706	2.35%	2.00	9,678	2.73%	2.25	7,150
35,742	27.51%	23.61	30,121	21.30%	17.58	38,732	5,621	Total Departmental Expenses	103,925	28.01%	23.82	82,494	23.25%	19.19	100,462
94,416	72.66%	62.36	112,236	79.39%	65.52	93,040	-17,820	Total Departmental Income	269,024	72.51%	61.66	274,804	77.44%	63.92	234,959
Undistributed Operating Expenses															
21,655	16.67%	14.30	11,337	8.02%	6.62	19,781	10,318	Administrative & General	56,300	15.17%	12.90	31,184	8.79%	7.25	53,946
6,702	5.16%	4.43	6,682	4.73%	3.90	5,424	20	Sales & Marketing	19,072	5.14%	4.37	17,975	5.07%	4.18	16,930
5,071	3.90%	3.35	4,499	3.18%	2.63	4,757	572	Property Operation & Maintenance	12,728	3.43%	2.92	12,635	3.56%	2.94	9,748
4,370	3.36%	2.89	0	0.00%	0.00	4,116	4,370	Utilities	13,717	3.70%	3.14	0	0.00%	0.00	12,604
37,797	29.09%	24.97	22,518	15.93%	13.15	34,078	15,279	Total Undistributed Expenses	101,818	27.44%	23.34	61,794	17.41%	14.37	93,227
56,618	43.57%	37.40	89,718	63.46%	52.37	58,962	-33,100	Gross Operating Profit	167,206	45.07%	38.32	213,010	60.03%	49.55	141,732
6,303	4.85%	4.16	6,917	4.89%	4.04	6,729	-614	Management Fees	18,162	4.90%	4.16	17,263	4.86%	4.02	16,944
50,315	38.72%	33.23	82,801	58.57%	48.34	52,233	-32,486	Income Before Fixed Charges	149,044	40.17%	34.16	195,747	55.16%	45.53	124,788
Fixed Charges															
0	0.00%	0.00	0	0.00%	0.00	0	0	Rent	0	0.00%	0.00	0	0.00%	0.00	0
4,900	3.77%	3.24	4,900	3.47%	2.86	10,222	0	Property and Other Taxes	14,700	3.96%	3.37	14,700	4.14%	3.42	20,022
1,928	1.48%	1.27	1,989	1.41%	1.16	1,771	-61	Insurance	7,151	1.93%	1.64	8,947	2.52%	2.08	7,030
6,828	5.25%	4.51	6,889	4.87%	4.02	11,994	-61	Total Fixed Charges	21,851	5.89%	5.01	23,647	6.66%	5.50	27,053
43,487	33.47%	28.72	75,912	53.69%	44.32	40,239	-32,425	Net Operating Income	127,194	34.28%	29.15	172,100	48.50%	40.03	97,736
Capital Charges															
17,756	13.66%	11.73	17,756	12.56%	10.37	20,843	0	Amortization & Depreciation	53,267	14.36%	12.21	53,267	15.01%	12.39	62,529
20,184	15.53%	13.33	21,038	14.88%	12.28	19,224	-854	Interest Expense	63,295	17.06%	14.51	61,155	17.23%	14.23	61,843
0	0.00%	0.00	0	0.00%	0.00	0	0	Annual Budgeted CAPEX	0	0.00%	0.00	0	0.00%	0.00	11
37,940	29.20%	25.06	38,794	27.44%	22.65	40,067	-854	Total Capital Charges	116,562	31.42%	26.72	114,422	32.25%	26.62	124,383
5,547	4.27%	3.66	37,118	26.25%	21.67	172	-31,571	Adjusted Net Operating Income	10,632	2.87%	2.44	57,678	16.25%	13.42	-26,648

Direktor finansija hotela ima glavnu odgovornost za pripremu godišnjeg budžet. To je zato što je direktor finansijski stručnjak za hotel i ne samo da priprema mesečne finansijske izveštaje već ih i analizira sa menadžerima operacije. Svake godine, kada budžetski proces počinje, direktor finansija radi sa svakim članom Izvršnog odbora i menadžerima odeljenja na pripremi budžeta za narednu godinu. Budžet se, potom, dostavlja generalnom direktoru na odobrenje, a zatim se prosleđuje centrali na konačno usvajanje.

Svi odeljenski godišnji budžeti se sabiraju kako si se dobio konsolidovani budžet hotela. Ovaj budžet sumira sve prihode i troškove odeljenja. Za preduzeće kojoj se fiskalna godina završava 31. decembra, budžetski proces će početi u oktobru i biće završen u novembru. Konačno odobrenje treba da stigne u decembru, tako da je budžet spreman kada nova fiskalna godina započinje 1. januara. Kada se godišnji budžet usvoji on se ne može menjati. On predstavlja formalni i konačni operativni plan za godinu sledeću poslovnu godinu. Nedeljni ili mesečni prognoze se koriste za ažuriranje budžeta. Kako se uslovi poslovanja budu menjali, prognoza može da ukaže na nove promene. Prognoze može da pokaže da će se povećati ili smanjiti prihodi, rashodi ili profit. Stoga, stvarni mesečni finansijski učinak može se uporediti sa važnim merama: prošlogodišnjim budžetom i trenutnim prognozama.

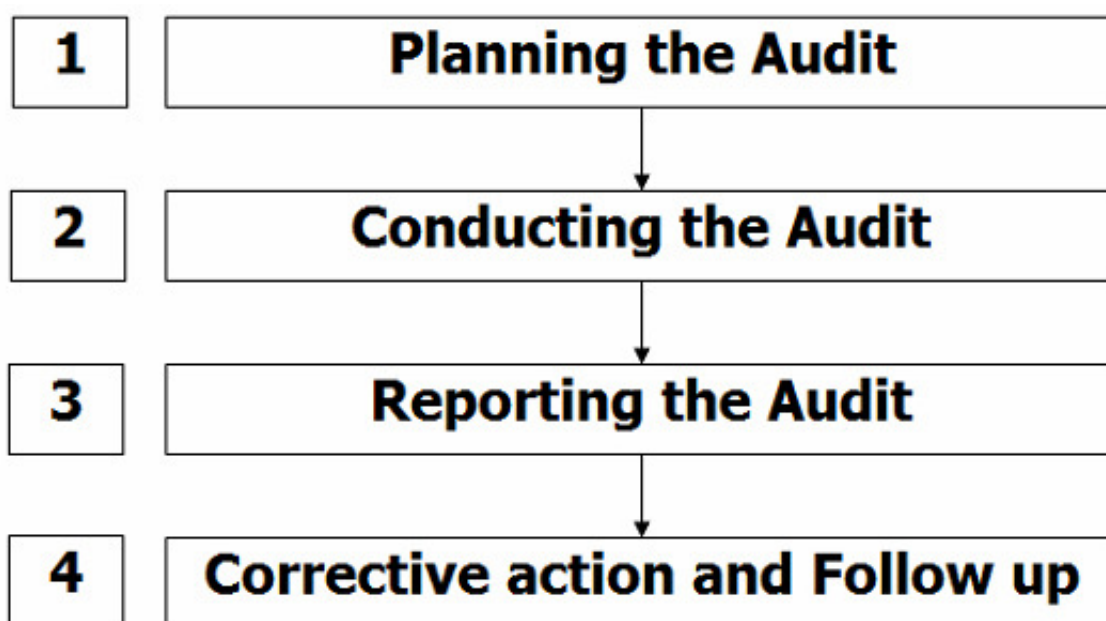
Početkom svakog meseca organizuju se sastanci na kome se analiziraju rezultati postignuti prethodnog meseca. Direktori svih odeljenja moraju da objasne razlike, bilo one pozitivne ili negativne, tj trebaju na napišu zašto je došlo do odstupanja u budžetu. Na tom sastanku se i analizira budžet za naredni period. Nakon sastanka, generalni direktor mora da napravi izveštaj koji će da pošalje centrali i vlasnicima. Sva odstupanja i objašnjenja on mora da spoji u jedan izveštaj. U tom izveštaju generalni menažer uglavnom navodi konkurenciju, ekoniomske i političke uslove, opremu, važa napredovanja i slično kao ključne probleme i razlike između ostvarenih i planiranih rezultata.



5.5. Interna revizija kao zaseban sektor

Interne procedure i pravila koja su donešena od strane centrale hotela Golden Star, moraju svakodnevno da se poštuju u poslovanju. To su pravila koja su svim zaposlenima lako dostupna i važe za sve hotele iz ovog lanca. Hotel ima priručnik koji se redovno ažurira i on se sastoji od svih pravila koje zaposleni moraju da slede. Jedno od pravila je da hoteli same rade test koliko se date procedure poštuju. S tim u vezi, centrala je napravila spisak najbitnijih i onih koja i sama proverava kada pošalju revizore. Da bi bili sigurni da se toga zaposleni pridržavaju, centrala jednom godišnje šalje interne revizore da provere poslovanje svih hotela. Ta provera traje dve nedelje i za to vreme zaposleni su obavezi da daju sve informacije koje revizor zahteva od njih. Da napomenem, ovo nije eksterna revizija, revizor radi za hotel ali o rezultatim izveštava centralu hotela.

Internu reviziju možemo da podelimo u četiri faze. Prvo centrala planira kontrolu, tačnije pravi rasporede kada se koji hoteli kontrolišu. Zatim, sprovodi kontrolu tako što šalje revizore koji proveravaju poslovanje hotela. Onda revizori prave izveštaje koje analiziraju sa menadžmentom hotela i obaveštavaju centralu. Poslednja faza interne kontrole je davanje sugestija kako da se isprave stvari koje se rade pogrešno i kontrola da li su one ispravljene.



Slika broj 17: Faze revizije
Izvor: <http://visihow.com>

Dok centrala ne pošalje revizora, hoteli su obavezi da sami sprovede kontrolu. U daljem delu rada prikazana je jedna interna procedura hotela Golden Star i kojoj je opisano kako i ko treba da ima pristup glavnom sefu hotela u koji blagalnici stavljaju pazar.

Access to Safes

Section	Category	
Assets	Cash & Treasury	GLOBAL Hotel SOP

PURPOSE:

To ensure that access to the main vault/drop safe and cashier vaults is properly restricted.

PROCEDURE:

The hotel must ensure that adequate controls are in place to ensure hotel vaults and safes are properly restricted and secure.

Main Vault/ Main Safe

The main vault /safe area must be properly secured and access must be restricted to authorized individuals. The main vault /safe area should be restricted by a locked door with a key or key card lock system.

Full Service Hotels

- The General Cashier or person with responsibilities of the General Cashier may not have direct access to the main vault /safe. The hotel should require that the General Cashier check out keys to the General Cashier office from a third party (e.g. Security) or check keys out from a key security system (e.g. keywatcher). Access to the vault /safe must be restricted to one authorized individual. The combination may be known in its entirety by only one authorized individual. The General Manager and Director of Finance should each receive half of the combination in a sealed envelope that may be accessed in case of emergency. The vault combination must be changed when there is a change in the General Cashier position to ensure that at no time does more than one person have control and access of the vault /safe. In the case of vacation coverage the vault /safe combination may be changed upon return of the General Cashier. A log must be maintained documenting changes to the vault /safe combination.

Select Service Hotels

- The main vault /safe must have a key lock combination and the combination may be known in its entirety by only the General Manager (GM) and Assistant General Manager (AGM). The vault /safe combination must be changed when there is a change in the GM or AGM position. In the case of vacation coverage the vault /safe vault combination may be changed upon return of the GM or AGM. A log must be maintained documenting changes to the vault /safe combination.

Security System Testing

The main vault /safe area must have a security system including at a minimum a monitored alarm system. A hotel designated individual or service must monitor the security system.

Quarterly appropriate hotel management Director of Finance or designee Full Service G or designee Select Service is required to perform a test of the security system i.e. cameras motion detectors audible alarms etc. A Security System Testing sign-off sheet should be maintained in the hotel files indicating the following

- The date the test was performed
- Who performed the test
- Signature and date of a witness
- Indication of whether the test was successful
- Any other pertinent comments.

Drop Safe

Hotel funds must be deposited in the hotel drop safe at shift end. The drop safe must be located in a safe and secure back of the house location covered by a security system. Access to the hotel drop safe is restricted to authorized individuals and two people must be present when opening the drop safe.

Full Service Hotels

- The drop safe must be properly secured and have a dual lock system either a key lock combination or a dual combination lock. If the drop safe has a key lock combination access to the key must be restricted from the General Cashier who should have the combination which may only be known in its entirety by one authorized individual. If the drop safe has a dual combination lock the General Cashier may know only one of the two combinations.
- The G and Director of Finance should each receive half of the combination in a sealed envelope that may be accessed in case of emergency. The drop safe combination must be changed when there is a change in the General Cashier position. In the case of vacation coverage the vault combination may be changed upon return of the General Cashier. A log must be maintained documenting changes to the drop safe combination.

Select Service Hotels

- The drop safe must be properly secured. Access to open the drop safe is restricted to the G and AG. In the case of vacation coverage authorized individuals may be granted access to the drop safe by the G. A log must be maintained documenting individuals granted access and dates of changes to the drop safe combination.

Cashier Vaults

For information on cashier vaults please refer to the Cash and Audits SOP.

Ova procedura nalaže da pristup glavnom sefu niko ne sme da ima direkto. Najbolje je kada je sef obezbeđen numeričkom kombinacijom i ključem. Sef mora da se nalazi u zasebnoj prostoriji koja je pokrivena sigurnosnim sistemom (kamerama). Kada glavni blagajnik hoće da izvadi pazar iz sefa kao bi ga prebrojao, trebao bi da pozove nekoga iz obezbeđenja ko će mu doneti ključ od sefa. Taj ključ se čuva na posebnom mestu i dostupan je samo menadžeru obezbeđenja. Kada radnik obezbeđenja donese ključ, glavni blagajnik može da otvori sef uz pomoć numeričke kombinacije koju samo on zna. Numerička kombinacija mora da bude poznata samo glavnom blagajniku i generalnom direktoru hotela. Kada glavni blagajnik ide na odmor, on prenosi kolegi koji ga menja kombinaciju i nakon povratka dužan je da je promeni.

Ono što interni revizor proverava u ovom slučaju jeste da li su sva pravila iz ove procedure ispoštovana. On proverava na taj način što ima svoju tabelu i odgovara na pitanja. U nastavku rada prikazana je tabela koja odgovara pomenutoj proceduri.

Tabela se sastoji od dva dela. Prvi deo je opisni u kojem se u kratkim crtama opisuje data procedura. Drugi deo je deo koji popunjava revizor. On odgovara na pitanja da li glavni blagajnik ima direktan pristup sefu? Da li na mestu gde se nalazi sef adekvatno obezbeđeno? Da li numerička kombinacija sefa nije poznata osobama koje ne bi trebalo da je znaju? I slična pitanja. Interni revizor daje svoje rezultate i komentare.

Test Results Summary			
Process:	Cash	% Score:	
Control:	Physical Access	Calculated Risk Rating:	
Control Description:	Main vault and drop safe areas are restricted and access is limited to appropriate personnel. Change orders are completed in accordance with Company Policy. The main vault area is restricted by a locked door, to which the General Cashier (GC) does not have direct access. Daily, the GC checks out the key to the main vault area from Security / the key security system. Only one hotel employee has the full main vault combination (typically the GC). The GM and DOF each receive half of the combination in a sealed envelope in case of emergency. The vault combination is changed when there is GC turnover or when the GC returns from extended leave. Combination changes are logged when they occur and maintained by the GC.		
Control Conclusion:			
P&P Reference:	Access to Safes - Global Finance SOP & Change Order - Global Finance SOP		
Sampling Guidance:	Obtain a list of all individuals with access to the main vault and the drop safe areas. Note: If the main vault and drop safe area are protected using an electronic key system, obtain a system generated list of individuals / key cards with the ability to access the vault and safe (i.e., not a log of individuals / key cards who have accessed the vault).		
Testing Procedures / Attributes:	Discuss the procedures for accessing the main vault and drop safe areas with the General Cashier and appropriate Accounting management (e.g. Director of Finance, Assistant Director of Finance). Describe how the main vault and drop safe areas are monitored and secured in the text box. General Cashier: Gain an understanding of the change order process with the Controller and General Cashier. Utilize the questions below as a guideline for the interview. Note if the General Cashier is restricted from direct access to the main vault and the drop safe Note if adequate security is in place in the main vault and drop safe areas (e.g. alarm system, security camera). List security features in the comment box. Physical Access: Identify individuals with the ability to access the main vault area, as well as individuals with the ability to disable the security system (e.g. have security code). (A) Access Appropriate? Note where the keys to the main vault and drop safe areas are securely maintained and who has access. Document in the text box below. - Inquire as to who has access to the vault code. - Obtain portion of vault code from person A and B, using both pieces of the code, attempt to open the vault. - Document associate access to main vault, drop safe and security system. Change Order Process: Gain an understanding of the change order process with the Controller and General Cashier. Utilize the questions below as a guideline for the interview. - Verify change order process is in compliance with the Cash Handling Policy.		

Main Vault and Drop Safe Areas						
Name of General Cashier:						
General Cashier						
Question		Response	Result	Comments		
1	Is the General Cashier restricted from direct access to main vault?					
2	Adequate security is in place for the main vault area?					
3	Is the vault code restricted to appropriate personnel?					
4	Were you able to open the vault with portion from person A & B?					
5	Is the General Cashier restricted from direct access to drop safe?					
6	Adequate security is in place for the drop safe area?					
Physical Access: Main Vault, Drop Safe, and Security System Access						
Sample	Employee Name	Employee Title	Access Type (Vault, Security System)	Testing Attributes	Result	Comments
				A		
0	Bill Brown	General Manager	Security System	Y	Pass	Main Vault, Drop Safe, Security System, or all.
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
Physical Access Result:						
Change Order Process						
Question		Response	Result			
1	Who is your armored truck cash delivering service?					
2	How often do you receive change orders?					
3	Do you receive emergency change orders? If so, how often? If so, do you go to the bank to pick up your change order or have it delivered?					
4	Who initiates and approves each change order?					
5	How is the change order need communicated to the bank?					
6	Who receives/signs for each change order?					
7	How is the change order received?					
8	How do you record the change orders in the general ledger?					
9	How do you process due backs?					
10	Additional comments / questions					
11	Is the change order process in compliance with policy?					

Nakon što je izvršio proveru, interni revizor daje ocenu.

LEGEND	
High	The issues noted could result in a significant financial reporting error or business issue. Immediate corrective action is required which should be monitored by hotel and executive management.
Medium	The issues noted could result in a moderate financial reporting error or business issue. Corrective action plans should be established and monitored by hotel management.
Low	The issues noted (if any) could result in a minor financial reporting error or business issue. Corrective action plans should be established, as time and resources permit.

Revizor određuje kojoj grupi rizika spada iskontrolisani posao i koje korektivne mere moraju da se sprovedu. Primer koji sam dala je samo jedan od otprilike pedeset primera koji interni revizor pregleda. Za svaku kontrolisanu stavku daje zasebnu ocenu, komentar i kojoj grupi rizika pripada. Ako spada u niske znači da se taj posao radi kako treba i uglavnom se ne donese nikakve korektivne mere. Ako spada u srednje rizike, posao mora da se ispravi u određenom roku i da se taj rizik svede na minimum. Najlošiju ocenu revizor daje ako se posao obavlja u potpunosti van pravila i procedura pripisanih od strane hotela i ugrožava poslovanje istog. Takvo poslovanje odmah mora da se ispravi i da bude nadgledano od strane rukovodstva hotela.

Pre nego što interni revizor završi svoj rad u hotelu on održi sastanak sa rukovodstvom gde im prikazuje rezultate kontrole i daje savete kako da isprave greške. Interni revizor je neko ko je već radio u hotelima ovog lanca i ima duže iskustvo u primeni procedura i pravila. On jako dobro poznaje rad hotela i na ovoj poziciji se zadržava oko dve godine. Pošto se detaljno razume u pravila i procedure i ima iskustvo rada, on lako može da da korisne savete koje bi rukovodstvo trebalo da usvoji. Nakon par dana, rukovodstvu šalje konačne rezultate sa opštom ocenom rada hotela. Kada dobiju rezultate i savete kako da isprave greške u poslovanju, menadžment preuzima odgovornost da se te greške svedu na minimum. Kada sledeći put centrala pošalje revizora u isti hotel, on proverava izveštaje od prethodnog puta i proverava da li su zaposleni prihvatili i primenili savete revizora. Ako nije preduzeta nikakva akcija, centrala može da kazni hotel.

U nastavku rada predstavicu još par primera procedura koje trebaju da se pridržavaju određeni sektor. Tako sledeći primer je vezan za društvene mreže i kako se hotel oglašava. Ko im vodi naloge i ko ima pristupe tim nalogima. Ova procedura se odnosi na sektor marketinga ali i na IT tj. oni moraju da proveravaju ko ima pristupe određenim mrežama.

Test Results Summary			
Process:	Operations - Social Media	% Score:	
Control:	Social Media	Calculated Risk Rating:	
Control Description:	The brand is protected through the appropriate use and control of social media technologies. Specific best practices and standards have been identified and communicated to the field, including: - Branded social media sites should be under the control of the property, and no rogue sites exists. - No branded Youtube account (e.g., property specific) should be available, except the Corporate branded YouTube account. - Passwords are changed at least yearly (e.g., Twitter).		
Control Conclusion:			
P&P Reference:	Digital Marketing Best Practices		
Sampling Guidance:	Discuss Social Media practices with the responsible person on property. Typically, this is the Communications or Marketing Director. In the Comments section, document the specifics around why a question warranted a "N" response.		
Testing Attributes:	(A) Using Google.com or other search engines, identify any social media sites associated with the property (hotel, outlets, F&B, etc.), and include links to these sites. Primarily focus on Facebook, Twitter, Weibo (China), and YouTube, however, you can also take note of other sites that have activity. Through discussion with Marketing or Communications director, determine whether these accounts are rogue (not under the control of the brand) or dormant (not in use)? <i>Note: Property specific YouTube accounts are considered out of policy at this time and the account should be turned off.</i> (B) Are IDs and passwords adequately managed? <i>Testing Note: Please note that the social media environment and technologies changes very frequently, so you can ask additional questions based on the nature of the properties use of Social Media. Any control concerns can be documented and raised back to the IA lead and / or the Director, Digital Strategy for further guidance.</i>		

Test Results Detail					
Sample	Social Media Sites. Please include the site name and description. General examples are included	URL Link	Testing Attribute	Result	Comments
			A Valid or Rogue / Dormant?		
0	<i>E.g., Facebook page created by a user</i>				
1	<i>E.g., Facebook: Main hotel page</i>				
2	<i>E.g., Twitter, Weibo (China): F&B Outlet Twitter site used for promotions</i>				
3					
4					
5					
6					
7					
8					
Sample	Site Specific Questions	URL Link	Testing Attribute	Result	Comments
			B		
1	Facebook Property Page: Review the "Admin" console to make sure Hyatt Corporation has an account attached to property. Mark "N" if this account is not listed. <i>Note: This is viewable from the Administrator section of the Facebook property page. See appendix A for an example screenshot.</i>				
2	Facebook Property Page: Discuss with property Facebook administrator and inquire whether they know who the listed IDs are on the administrator page. Mark "N" if they are not aware of some accounts on the administrator page.				<i>Note: The properties should evaluate any accounts that they are not aware of for removal. Some of these accounts could be associated with terminated employees or colleagues who have transferred to other properties / roles.</i>
3	Facebook Property Page: Are user IDs and passwords unique for each employee with administrator rights to the page?				
2	Twitter: Has the property changed it's Twitter password in the past 12 months?				

IT procedura koja govori o tome kako treba da se organizuje pristup sistemu prema pozicijama na kojima rade

System Access Levels

Section	Category	
Information Systems	Computer Systems	GLOBAL Hotel SOP

PURPOSE:

To ensure access to computer system functions/data is restricted to authorized personnel.

PROCEDURE:

System Access levels should be reviewed at least quarterly to ensure that changes in personnel and job responsibilities do not result in inappropriate access. Director of Finance should review and approve evidence of quarterly access level review, and maintain on file.

Access level review must include the following:

- Accounts Receivable access must be restricted to ensure individuals with access to cash (i.e. General Cashier) do not have access to post (authorize) payments.
- Access to post (authorize) to the General Ledger must be restricted to the Chief / Staff Accountant and above to ensure no inappropriate or unauthorized entries are recorded in the GL.
- Accounts Payable access must be restricted to ensure individuals who are responsible for receiving goods do not have access to enter invoices or create vendors.
- Access to change tax rates in PMS, POS, and other revenue systems (i.e. Telecom, Spa, etc.) is restricted to ensure that proper tax rates are used to calculate taxes recorded. The MIS/IT Manager, Assistant Director of Finance, and Director of Finance should have access to review and change tax rates for all systems. For Select hotels, Assistant General Manager and General Manager may have access to review and change tax rates for all systems. In addition, the following may have access as necessary:
 - POS – a designated F&B POS Administrator
 - Other (including Telecom, Spa, Golf, etc.) – a designated System Administrator that has been approved by the Director of Finance.
- POS access to enter or change prices must be restricted to Assistant Manager level and above to ensure that menu item pricing is correct and revenue is properly stated in POS.

Još jedan primer koji ću da predstavim u radu odnosi se na kontrolu nabavne službe i prijema robe. Tačno mora da se zna ko sme da primi robu koju je nabavna služba naručila i u koje vreme. Mora da se proveriti da je dostavljena sva naručena roba i po ceni koja je ugovorena.

Purchasing & Receiving

Section	Category	
Procurements and Payables	Expense Recognition	GLOBAL Hotel SOP

PURPOSE:

To ensure proper controls over purchasing and receiving and ensure segregation between incompatible purchasing and receiving duties.

PROCEDURE:

Adequate controls over purchasing and receiving must be in place and duties must be properly segregated between: access to vendor maintenance, accounts payable data entry, accounts payable payment processing, ordering goods, and receiving goods.

All incoming materials, merchandise and supplies are required to pass through a central receiving point. The Receiving Department's responsibilities are as follows:

- All items received must have a proper written receiving record. Proper receiving documentation includes the packing slip/invoice attached to the purchase order and/or receiving recorded directly on the purchase order.
- Check the purchase order or order sheet against the invoice or packing slip to ensure that the amount ordered was the quantity received. When only partial shipments are received, the purchase order should be marked as such to avoid duplicate payment.
- Count the pieces/packages and compare the quantities to the amounts listed on the invoice. If a delivery quantity is short, or the wrong items have been delivered, either the delivery driver should note the amount and initial the packing slip, or a credit slip should be issued.

- Make sure the received items are in good condition (e.g., the box is still in one piece, no leakage, there is not an unusual amount of dented cans, cryovacs are sealed, items are free of bruises or mold). If items are damaged, either the delivery driver should note the amount and initial the packing slip, or a credit slip should be issued.
- ☐ eight items to ensure order is complete.
- Check the price of the merchandise against the purchase order, order sheet or quotation sheet, where applicable.
- Check the specification of the goods listed against the specifications of the hotel.
- Ensure that the brand ordered was the brand received.
- Sign and date stamp the invoice or packing slip for the goods received. If the invoice or freight bill is for food and/or beverage items, then the invoice or freight bill must be stamped received. All receiving documents that are presented at Receiving should be stamped with the date received.
- If an e-Procurement system is used, the goods should be identified as received electronically at the time of delivery, or at a minimum, by 5:00 pm local time.
- Mark dates on the goods and place them on the appropriate pre-arranged shelving at the time of receipt. Received merchandise must immediately be placed under proper control in the storeroom.

If the hotel does not have a receiving staff or a receiving area, the hotel must ensure that a qualified individual who is independent of ordering the goods or services is responsible for verifying and documenting the receipt of goods or services. Proper segregation must be maintained regardless of staffing levels.

The Receiving Department is generally also responsible for the shipment of any merchandise to be sent or returned to a supplier, guest, etc. A logbook is to be kept of all packages shipped from the hotel. Personal items for employees are not to be shipped to or received by the hotel without the approval of the General Manager.

5.6. Uloga etike u internoj reviziji

Svi u hotelu moraju da se pridržavaju etičkih načela. Svi moraju da se pridržavaju pravila ponašanja koje je propisao hotel ali i društvo. Zato svaki zaposleni mora da radi u skladu sa zakonom i ne sme da krši pravila. Zaposleni ne smeju da odaju tajne poslovanja trećem licu i ne smeju da odaju podatke i informacije koje mogu da služe konkurenciji. U današnje vreme tehnike i tehnologije kada je sve dostupno putem interneta, kompanije vode računa da ih u javnost predstavlja lice koje ima pravo da govori o kompaniji a to su generalni direktor i predstavnik za medije. Zato firme vode računa ko će da im uređuje sajtove i društvene mreže jer to mora da bude lice koje jasno zna šta sme da iznese u javnost a šta ne. Zaposleni trebaju da imaju nezavisnost u obavljanju posla. To podrazumeva da je rukovodstvo odgovorno da pruži adekvatnu obuku i smernice zaposlenom ali da on ima određenu slobodu kako će taj posao da obavlja. Zaposleni mora da poštuje stručne standarde svoje profesije. To nisu u pitanju samo interna pravila i procedure koje je propisao hotel, već su to pravila koja propisuju zakoni zemlje u kojoj hotel posluje. Zaposleni mora stalno da se i profesionalno usavršava kako bi poboljšao kvalitet usluga koje pruža. Zaposleni mora da bude odgovoran prema klijentima. On ni u jednom trenutku ne sme da ugrozi njihovu sigurnost i bezbednost. Mora da mu pruži uslugu na najbolji mogući način, a neke lične podatke o klijentu ne sme da govori javno. Takođe, svi zaposleni moraju da budu odgovorni i prema kolegama sa kojima sarađuje. Svojim ponašanjem ne sme da ugrozi poslovanje drugog lica.

Poslovna etika se donosi s ciljem da se lakše ostvare ciljevi preduzeća. Kada postoji propisana etika i kada se svi članovi društva pridržavaju, lakše se i posluje. Pravila bi trebala da važe i da su jednaka za sve u datoj kompaniji. Etika je tu da zaposleni lakše mogu da prevaziđu određene dileme u vezi poslovanja.



Što se tiče direktnog odnosa između internog revizora hotela Golden Star i etike, mogu predstaviti sledećim primerima:

1. Da bi neko postao interni revizor hotela Golden Star on mora da ima iskustvo rada u tom hotelu. On ima iskustvo rada u računovodstvu i finansijama ali poznaje poslovanje i drugih sektora hotela.
2. On zna sve procedure i pravila koje je propisao hotel, poštuje ih i njima se vodi kada kontroliše poslovanje hotela.
3. On mora stalno da se usavršava. Pored toga što mora da zna engleski jezik i rad na računaru, on mora da bude upoznat sa svim novim pravilima koja se primenjuju u poslovanju. Mora stalno da prati informacije i da zna šta se novo dešava u lancu ovog hotela.
4. Mora da ima nezavisnost u radu. Kada dođe da kontroliše neki hotel, zaposleni ne smeju da vrše nikakav uticaj na njega. On mora da sagleda realnu sliku o hotelu i njegovom poslovanju i ako ima neka pitanja zaposleni su dužni da mu izađu u susret.
5. On mora da poštuje rad svojih kolega. Ako mu nešto nije jasno kako se radi mora da pita i da traži objašnjenje. Uglavnom se ovo dešava kod lokalnih zakona gde interni revizor nije upoznat sa svim zakonima zemlje u kojoj boravi pa mora da pita kolege za dodatna objašnjenja.
6. Mora na vreme da obavi svoj posao. Ako ga je centrala poslala u neki hotel na dve nedelje, u tom periodu on mora da završi svoj posao ali tako što će poštovati i lokalno radno vreme i vreme zaposlenih.
7. Njegovi izveštaji moraju da budu objektivni i tačni. Interni revizor mora da napravi izveštaj o ostvarenom poslovanju hotela. On ne sme da daje ocene na osnovu subjektivnog osećaja i da daje lažne rezultate izveštaja.



5.7. Saradnja interne revizije sa eksternom revizijom

Pored interne revizije postoji i eksterna revizija koju angažuju vlasnici hotel u nameri da proveri poslovanje rukovodstva i da li su tačni finansijski uzveštaji koji rukovodstvo firme pokazuju vlasnicima. Eksterna revizija se obavlja od strane većih revizorskih kompanija kao što su Ernst Young i PWC, gde se proverava tačnost evidentiranja prihoda i redovnost plaćanja obaveza. U hotelu Golden Star, eksterna revizija se vrši dva puta godišnje. Revizori dolaze u hotel i proveravaju knjige. Zaposleni su u obavezi da im pokazu sve transakcije i da im daju neophodna objašnjenja. Eksterni revizori se, uglavnom, zadržavaju u hotelu do pet radnih dana ali imaju prava da naknadno traže dokumentaciju na uvid. Eksterna revizija se razlikuje od interne po tome što eksternu ne zanimaju toliko interna pravila i procedure hotela, nego da li taj hotel posluje po zakonima i propisima zemlje u kojoj posluje.

Značaj internih revizora je u tome što ako oni redovno proveravaju poslovanje preduzeća, ako prate i ako su upoznati sa domaćim zakonima, eksterni revizori ne mogu da im nađu propust u poslovanju. Za svaku transakciju za koju veruju da će biti kontrolisana, interni revizori i zaposleni u hotelu moraju da imaju unapred pripremljenu dokumentaciju i da dobro provere da li je sve poslovano prema zakonima. U većim kompanijama, uglavnom postoji neko ko se bavi samo domaćim zakonima, koji poznaje finansijsku ali i pravnu stanju poslovanja. Nakon kontrole, revizori prave izveštaje o oceni rada i šalju vlasnicima na uvid.

Pored eksternih revizora, postoje i još mnoge eksterne kontrole kao što su finansijska kontrola, kontrola iz Ministarstva turizma, tržišna inspekcija koje nenajavljeno kontrolišu rad hotela. Proveravaju licencu i da li imaju uslove za datu kategorizaciju. Da li plaćaju na vreme državne takse i poreze, da li se prijavljuju gosti policiji, da li se plaća boravišna taksa i slično.

6. Zaključak

Revizija predstavlja pregled i ispitivanje finansijskih izveštaja i poslovnih knjiga koje sprovode nezavisni računovodstveni stručnjaci (revizori) sa ciljem davanja mišljenja o tome da li su ovi izveštaji pouzdani i objektivni, da li su u skladu sa zakonima i propisima, tj. da li verno prikazuju finansijski položaj i poslovanje preduzeća.

Kontrola je upoređenje ostvarenog i planiranog. Njena suština je da sprovede aktivnosti da se stvarni rezultati dovedu u sklad sa planiranim.

Kako je današnje poslovanje turbulentno, na poslovanje jednog hotela utiču različiti faktori. Interna kontrola omogućava da jedno hotelsko poslovanje posluje po pravilima i zakonima koje je ono donelo ali i popravilima koje je nametnulo društvo i država u kojem ono posluje. Interna kontrola i revizija treba da se sprovodi svakodnevno od strane svih zaposlenih u preduzeću. Samo redovnom kontrolom, menadžment može da bude siguran da se poslovanje odvija u redu i bez nezakonitih radnji.

U poslovanju hotelskih preduzeća, interna revizija se primenjuje u proizvodnim, uslužnim i administrativnim procesima. Sistem interne kontrole i revizije sprovodi se u procesu prijema gostiju, pružanja usluga smeštaja, usluživanja hrane i pića, u fazama kontrole barskog poslovanja, troškova namirnica, zaliha robe, troškova električne energije, održavanja, u procesima obračuna i isplate zarada zaposlenih i sl. Sve informacije i podaci iz poslovnih procesa prilikom obavljanja tekućih aktivnosti unose se u informacioni sistem, kada se menadžmentu kreira izveštaj u pojedinačnim aplikacijama. Kreiranjem brojnih izveštaja i statistika menadžment je u mogućnosti da sagleda planirane i ostvarene rezultate i aktivnosti, da uoči određene neusaglašenosti i odstupanja i formira svoj stav i mišljenje na osnovu kog će donositi dalje poslovne odluke.

Na početku rada navela sam osnovnu i pomoćne hipoteze rada. Kroz rad pokušala sam da odgovorim na njih, a sada ću da iznesem svoj zaključak.

Osnovna hipoteza glasi: redovno i kvalitetno sprovođenje interne revizije i interne kontrole, kako od strane svih zaposlenih tako i od strane stručnjaka za reviziju, može da unapredi i poboljša poslovanje preduzeća. Dokazao je da je veoma bitno da se interna kontrola i revizija sprovode redovno jer će tako rizici poslovanja da se svedu na minimum. Internu kontrolu i reviziju moraju da vrše svi zaposleni u preduzeću, svakodnevno u svim sferama poslovanja.

Zaključak na pomoćne hipoteze rada su sledeće:

- 1) interna revizija i interna kontrola su izvor podataka za uspešno poslovanje preduzeća – interna revizija najbolje ima uvid u stvarno stanje preduzeća. Podatke koje revizori prikupe i analiziraju, u velikoj meri omogućavaju da preduzeće bolje vrši svoje aktivnosti i da pruža usluge.
- 2) interna kontrola i interna revizija postaju sastavni deo savremene poslovne organizacije – kako je dokazano da interna revizija može samo pozitivno da utiče na poslovanje preduzeća, veće kompanije nastoje da u svojim redovima imaju stalno

zaposlene revizore. Dokazano je da preduzeća koja imaju reviziju u sastavnom delu organizacije lakše se nose sa rizicima i imaju uspešnije poslovanje.

- 3) profesionalni revizori će u budućnosti imati sve većeg značaja zbog važnosti profesije – kao što je navedeno u predhodnoj hipotezi da preduzeća sve više uključuju u rad revizore tako i ova profesija dobija na značajnosti. Da bi neko mogao da postane revizor on mora da ima završene stručne škole, položene odgovarajuće ispite i radno iskustvo, tako da kompanija koja odluči da u svoje redove zaposli revizora može da bude sigurna da će dobiti radnika sa velikom stručnim znanjem.
- 4) menadžeri hotelskog preduzeća moraju usko da sarađuju sa internim revizorima – dokazano je da menadžeri moraju da sarađuju sa internim revizorima jer revizori su ti koji najlakše uvide grešku u poslovanju i svojim znanjem i savetom mogu da pomognu menadžmentu da organizuje poslovanje tako da mu donosi samo pozitivne rezultate. Ako menadžeri ne žele da sarađuju sa internim revizorima, onda revizija nema svoju pravu svrhu.
- 5) revizija budžeta doprinosi poboljšanju poslovanja hotelskog preduzeća – jedna od najbitnijih stavki u poslovanju sektora finansija je donošenje budžeta. Bužet mora dobro da se isplanira i donese ali mora i redovno da se kontroliše. U mom radu sam dokazala da redovna kontrola budžeta, a najbolje je nakon svakog meseca, može da pomogne da se kontrolišu rashodi preduzeća, da se kontroliše da li se ostvaruju isplanirani ciljevi i ako postoji jaz između ostvarenog i planiranog, revizijom budžeta može da se smanji.

Interna kontrola i revizija kao deo sastavni poslovanja samo će dobijati na značaju. Kvalitetne i blagovremene kontrole i revizije mogu u znatnoj meri da poboljšaju kvalitet poslovanja hotela. Zato svaki hotel, svaki zaposleni u hotelu treba da nastoje da svakodnevno sprovede reviziju jer jedino tako će biti u potpunosti sigurni da posluju na način koji je najispravniji.

7. Literatura

Knjige i zakoni

1. A. L. DeFranco & T. W. Lattin, Hospitality financial management, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2007
2. Barjaktarević D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013
3. Barjaktarović L., Upravljanje rizikom, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
4. Bateson J., Hoffman K., Uvod u marketing usluga, Data status, Beograd, 2012
1. Blazek A., Deyhale A., Eiselmayer K., Controlling sistem, MCB Edukacija, Beograd, 2014
2. Cvetinović M., Upravljanje rizicima u finansijskom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd 2008
3. COSO Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO). Internal Control – Integrated Framework. New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1992
4. Đoković F., Poslovno odlučivanje o finansiranju tekućih aktivnosti u hotelijerstvu, Socioeconomics, 2013.
5. Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2006
6. Frese, E., Kontrolle und Unternehmensführung, Wiesbaden 1968
7. Georgi Genov, Menadžment hotelskih i restoranskih preduzeća, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd
8. Georgi Genov, Pojam, definisanje i karakteristike hotelijerstva, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd
9. Guillet, B.D., A descriptive examination of corporate governance in the hospitality industry, International Journal of Hospitality Management, 2012
10. Handbook of international quality control, auditing, review, other assurance and related services pronouncements, international auditing and assurance standards board, International Federation of Accountants New York, New York, 2012
11. J. A. HALES, Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry, Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, UK, 2005.
12. Kodeks korporativnog upravljanja, "Sl. glasnik RS", br. 99/2012
13. Kotler P., Keller K., Marketing management, Prentice Hall, New Jersey, 14th edition
14. Lawrence B. Sawyer, Mortimer A. Dittenhofer, James H. Scheiner, Sawyer's Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors, 2003.
15. Marjanović V, Kontroling skripta, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013
16. Miljević M., Metodologija naučnog rada, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, 2007. str.
17. Miljević M., Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010
18. Odluka o sistemu internih kontrola i upravljanja rizicima u poslovanju društva za osiguranje, Službeni glasnik RS, br. 12/2007
19. Petrović Z., Medjunarodni standardi revizije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
20. Petrović Z., Finansijsko izveštavanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011
21. Popesku J., Marketing u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013
22. Stanišić M., Metodologija revizije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009

23. Petrović Z., Vićentijević K., Stanišić N., Praktikum iz računovodstvene regulative, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
24. Radojević T, Radović N., Primena informacionih sistema i interna kontrela u hotelskom poslovanju, Univerzitet Singidunum
25. Stanišić M., Interna kontrola i revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2014.
26. Stanišić M., Nikolić D., Kontrola i revizija hotelskog poslovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
27. Stanišić M., Revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
28. The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), „Internal Control – Integrated Framework”, IIA, USA, 1994.
29. Vlaović-Begović S, Ilić-Pupovac M., The role of internal audit in companies’ risk management, Škola biznisa, 2012
30. Zakon o računovodstvu i reviziji, „Službeni glasnik RS”, br. 46/06 i 111/09
31. Zakon o reviziji
32. Zakon o budžetskom sistmu, Sl. glasnik RS", br. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - ispr. i 108/2013)

Linkovi:

1. www.careersinaudit.com
2. www.deloitte.com
3. www.dri.rs
4. www.ekonomija.ac.me
5. www.endeavor.org
6. www.ey.com
7. www.kombeg.org.rs
8. www.kpmg.com/
9. www.marketingmenadzment.wordpress.com
10. www.moj-bankar.hr
11. www.norips.org
12. www.orkis.hr
13. www.paragraf.rs
14. www.poslovnaznanja.com
15. www.pwc.rs
16. www.savath.net
17. www.srrrs.org
18. www.sr.scribd.com
19. www.tandemfin.com
20. www.uirs.rs
21. www.vps.ns.ac.rs
22. www.gakovic-usluge.com

Magazini i brošure, naučni časopisi i bileteni:

1. BILTEN, Informativno - teoretski list Udruženja internih revizora Srbije, oktobar 2014.
2. Brošura Deloitte – Vreme je da izaberete
3. Magazin Controlling, broj 1, septembar 2014
4. Naučni časopisa za ekonomiju „Financing“, broj 03/12