



UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

EKONOMSKO - FINANSIJSKA ANALIZA HOTELA IZVOR

Mentor:

Prof. dr.Slobodan Čerović

Kandidat:

Milica Isić

405620/2014

Beograd, 2017.

SADRŽAJ

UVOD.....	3
1. HOTEL IZVOR ARANĐELOVAC.....	7
1.1. GEOGRAFSKI POLOŽAJ I ADMINISTRATIVNO-TERITORIJALNO PODRUČJE.....	7
1.2. DEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE.....	7
1.3. PRIRODNI RESURSI.....	7
1.4. KULTURNO-ISTORIJSKO NASLEĐE.....	9
1.5. PRIVREDNA RAZVIJENOST TURISTIČKE DESTINACIJE.....	9
1.6. HOTEL IZVOR.....	11
2. FINANSIJSKO EKONOMSKA ANALIZA.....	13
2.1. PRIHODI I RASHODI HOTELA.....	15
2.2. FINANSIJSKA ANALIZA.....	18
2.3. FINANSIJSKI IZVEŠTAJI.....	20
2.4. HORIZONTALNA ANALIZA.....	24
2.5. VERTIKALNA ANALIZA.....	28
2.6. RACIO ANALIZA.....	30
2.6.1. Pokazatelji likvidnosti.....	30
2.6.2. Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti upravljanja.....	32
2.6.3. Pokazatelji finansijske strukture.....	36
2.6.4. Pokazatelji rentabilnosti.....	38
2.6.5. Pokazatelji tržišne vrednosti.....	40
3. PRIMENA ANALITIČKIH SISTEMA U HOTELSKOM POSLOVANJU.....	41
3.1. POJAM I VRSTE ANALITIČKIH SISTEMA.....	42
3.1.1. Data Warehouse.....	46
3.1.2. OLAP sistemi.....	47
3.1.3. Data mining.....	48
3.2. VODEĆI ANALITIČKI SISTEMI U HOTELSKOM POSLOVANJU.....	49
3.2.1. OPERA Business Ingelligence.....	50
3.2.2. SAP Business Intelligence for Hotels.....	53
3.2.3. PROTEL BI.....	56
3.2.4. Watson Analytics.....	58
4. WATSON ANALYTICS – ISTRAŽIVANJE HOTELA IZVOR.....	63
5. HOTEL SOFT – SOFTVER HOTELA IZVOR.....	71
ZAKLJUČAK.....	75
LITERATURA.....	78

UVOD

Savremena preduzeća u XXI veku posluju na izuzetno kompleksnim i turbulentnim tržištima, pri čemu nastoje da identifikuju nove i originalne načine ostvarivanja dugoročne konkurentske prednosti. Krajnji poslovni rezultat svakog preduzeća evidentira se u njegovim finansijskim izveštajima, koji su pokazatelji uspešnosti poslovanja i trendova rasta i razvoja kompanija. Analiza finansijskog položaja preduzeća jeste jedan od osnovnih elemenata identifikovanja pozicije svakog preduzeća na izabranom tržištu i predstavlja osnovni izvor informacija za zainteresovane strane. Savremena preduzeća posluju u brzo promenljivim i nestabilnim uslovima. Poslovno okruženje je izvor pretnji i rizika, koji se mogu pretvoriti u šanse za napredak preduzeća ukoliko se oni blagovremenu otkriju i definišu strategije kojima će preduzeće na njih adekvatno odgovoriti.

Upravljanje poslovanjem i razvojem preduzeća bazirano je na praćenju rezultata preduzeća, i monitoringu korišćenja raspoloživih resursa. Na osnovu ekonomske analize sve zainteresovane strane za preduzeće, od zaposlenih i menadžera do države i njenih institucija i investitora, mogu da formiraju mišljenje o tome kako preduzeće troši raspoložive resurse i da li se investiranjem u to preduzeće mogu poboljšati njegove performanse. Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća je osnov za poslovno odlučivanje. Menadžeri koriste informacije iz finansijskih izveštaja da otkriju uska grla i nisku produktivnost, dok investitori i akcionari uočavaju mogućnosti za uvećanje svojih investicija. Na osnovu finansijskih izveštaja može se proceniti vrednost preduzeća i odrediti pravci njegovog razvoja.

S druge strane, treba naglasiti da se poslovanje savremenih kompanija svuda u svetu danas značajno razlikuje od njihovog poslovanja pre samo nekoliko decenija, a jedan od najznačajnijih razloga tome jeste i snažan razvoj informacione tehnologije poslednjih decenija, koji je značajno promenio i unapredio način poslovanja u svim kompanijama sveta. Danas se mnogobrojne kompanije oslanjaju na implementaciju informacione tehnologije u svom poslovanju, jer je utvrđeno da primenom ove tehnologije brojne aktivnosti mogu biti obavljene mnogo brže, kvalitetnije i jednostavnije u poređenju sa prethodnim načinima primene. Najveću primenu informaciona tehnologija nalazi u oblasti upravljanja poslovanjem, ali se sve veći broj poslovnih aktivnosti u kompanijama obavlja uz korišćenje savremene tehnologije, koja značajno menja sam postupak poslovanja i odnos zaposlenih prema proizvodnom i poslovnom procesu.

Implementacija brojnih sistema u domenu poslovne inteligencije danas u velikoj meri olakšava proces prikupljanja, obrade i interpretacije rezultata analize, na osnovu kojih kompanije donose sve važne poslovne odluke.

Razvoj turizma beleži značajne stope rasta poslednjih godina, posebno imajući u vidu porast životnog standarda u pojedinim zemljama sveta i težnju da se zadovolje neke potrebe višeg ranga, osim egzistencijalnih. U tom kontekstu, razvijaju se i mnoge kompanije povezane sa kreiranjem turističke ponude zemalja, na primer u oblasti hotelijerstva, i slično. Primena analitičkih sistema u hotelijerstvu razvija se poslednjih godina, kada je postalo jasno da se poslovanje ne može kvalitetno i efikasno obaviti, ukoliko ne postoji čvrsta informaciona osnova na kojoj se bazira proces donošenja odluka o poslovanju. Rukovodstvo velikih hotela širom sveta nastoji da na osnovu prikupljenih i obrađenih informacija dizajnira najbolje ponude koje će da privuku što veći broj posetilaca.

Danas postoji veliki broj analitičkih sistema, u okviru razvoja poslovne inteligencije, koji su isključivo namenjeni poslovanju hotelske industrije, kako bi se sam proces poslovanja unapredio što je više moguće i kako bi se povećao kvalitet donetih odluka u svakodnevnom poslovanju. Mnogi sistemi dostupni su i za korišćenje preko web aplikacija, tako da ne zahtevaju velika ulaganja u dodatnu opremu i obuku, pa se koriste od velikog broja korisnika širom sveta. Važnost sistema poslovne inteligencije raste sa povećanjem broja informacija u opticaju, kao i sa povećanjem neizvesnosti kojima savremene kompanije bivaju izložene na globalnom svetskom tržištu.

Važna prednost implementacije analitičkih sistema u poslovanju hotelskih preduzeća današnjice ogleda se i u tome da obezbeđuju brojne korisne informacije, koje se mogu koristiti u kontekstu ekonomsko-finansijske analize poslovanja. Na poslovanje hotelskih preduzeća utiče niz faktora koje je neophodno poznavati kako bi se razvila strategija koja će obezbediti profitabilno poslovanje na dugi rok. Kroz ekonomsku i finansijsku analizu može se ustanoviti položaj preduzeća na tržištu i njegove mogućnosti za dalji rast i razvoj.

Predmet rada jeste objašnjenje metoda ekonomsko finansijske analize i njenog značaj za ocenu položaja i kvaliteta poslovanja preduzeća, sa posebnim osvrtom na hotel Izvor u Arandelovcu, kao i identifikovanje značaja analitičkih sistema u oblasti hotelijerstva, utvrđivanje koji se analitički sistemi najčešće koriste u poslovanju savremenih hotelskih kompanija, kao i na koji način treba da daju adekvatnu podršku odlučivanju i poslovanju u ovoj oblasti.

Osnovni cilj master rada ogleda se u tome da se ukaže na važnost poslovne inteligencije u današnjem poslovanju svih kompanija, sa posebnim osvrtom na implementaciju analitičkih sistema u oblasti hotelijerstva. Kroz prikazivanje praktičnog značaja pojedinih analitičkih sistema, prezentovaće se najbolja rešenja u oblasti poslovne inteligencije za savremene hotelijerske kompanije. Takođe, jedan od ciljeva rada jeste stavljanje akcenta na značaj finansijskog menadžmenta u poslovnom okruženju. Sve ograničeniji resursi nameću preduzećima neophodnost jače kontrole troškova i identifikaciju troškovno efikasnih strategija razvoja. Ekonomsko-finansijska analiza je polazna osnova za procenu efikasnosti poslovanja preduzeća i uočavanje mogućnosti i rizika u poslovanju.

U svrhu istraživanja primeniće se opšte naučne metode kao što su dedukcija i indukcija, analiza i sinteza. Podaci korišćeni u izradi rada prikupljeni su pregledom raspoložive literature i dostupnih podataka posredstvom interneta. Kroz jedan uporedni pristup istraživanoj temi, prezentovaće se dostupne činjenice i izvući osnovni zaključci o korisnosti i važnosti savremenih analitičkih sistema u hotelijerstvu. S obzirom da je predmet istraživanja i ekonomsko-finansijska analiza, u istraživanju će biti korišćena i komparativna metoda, koja podrazumeva poređenje relevantnih činjenica sa prostornog i vremenskog aspekta, a koja omogućava da se na bazi situacija iz ranijeg perioda, ili na bazi sličnih situacija, vrše potrebna anticipiranja. Ove metode zasnivaju se na statističkim istraživanjima, računovodstvenim i matematičkim metodama.¹ Tehnike prikupljanja podataka uključuju pregled sadržaja finansijskih izveštaja, i relevantne literature.

Osnovna hipoteza od koje se polazi prilikom izrade rada jeste da poslovanje hotela Izvor ima značajne poslovne koristi od implementacije i primene analitičkih sistema u svakodnevnom poslovanju, koji doprinose većem stepenu automatizacije poslovanja i bržem obavljanju svakodnevni poslovnih procesa.

Rad je koncipiran u nekoliko delova:

- ✓ Prvi deo rada razmatraće osnovne karakteristike pre svega samog položaja hotela, koji se nalazi u Arandjelovcu. Razmatraće se geografski položaj, istorija i kultura ovog kraja, demografske karakteristike, i slično, kako bi se ustanovilo u kakvom okruženju hotel posluje i koje su njegove osnovne odlike;

¹Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.19.

- ✓ Drugi deo rada prezentuje ekonomsko-finansijsku analizu poslovanja hotela izvor, i to kroz analizu finansijskih izveštaja (horizontalnu i vertikalnu), kao i kroz racio analizu koja treba da obezbedi jedan detaljniji uvid u poslovanje hotela;
- ✓ Treći deo rada se bavi razmatranjima u vezi sa analitičkim poslovnim sistemima, koji su danas našli svoju primenu u poslovanju hotela, kako u svetu, tako i sve više u Srbiji. Prezentovaće se neki od najvažnijih sistema koji su posebno značajni u hotelijerstvu pre svega;
- ✓ Četvrti deo rada je praktično orijentisan na prikazivanje načina funkcionisanja Watson Analytics sistema, koji se pokazao vrlo korisnim u današnjim uslovima poslovanja za mnoge hotele;
- ✓ Peti deo rada ukratko će prezentovati informacioni softver koji danas koristi hotel Izvor, pri čemu će se ukazati na njegove karakteristike i specifičnosti.

1. HOTEL IZVOR ARANĐELOVAC

Grad Aranđelovac i Bukovička banja nalaze se u centralnom delu Šumadije. Poslednjih godina ove turističke destinacije beleže rast interesovanja, zahvaljujući izuzetnim prirodnim karakteristikama i bogatom kulturnom nasleđu.²

1.1. GEOGRAFSKI POLOŽAJ I ADMINISTRATIVNO-TERITORIJALNO PODRUČJE

Teritorija opštine Aranđelovac nalazi se u središnjem delu Šumadije. Obuhvata gornje tokove nekoliko reka, kao što su Kubršnica (koja je najveća pritoka reke Jasenice), Peštan i Turija (koje su pritoke reke Kolubare), Bukulja i Bosuta (koje su pritoke Kacera), i na kraju Misača (koja je pritoka Milatovice). Centralni i nešto južniji deo područja čine planina Bukulja, kao i Venčac, koji se smatraju visokom Šumadijom, dok u severnom delu preovladavaju niže nadmorske visine. Ukupna površina opštije je 375,89 km².³

1.2. DEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE

U Aranđelovcu živi 58.000 stanovnika, od čega više od polovine u gradu. Naseljenost je 154 stanovnika po kvadratnom kilometru, Opština je podeljena u 19 naselja seoskog tipa i jedno gradsko naselje.⁴

1.3. PRIRODNI RESURSI

U reljefu ovog područja visinom diminiraju Bukulja (696 m) i Venčac (658 m). Klima koja je ovde karakteristična je kontinentalna, a odlikuju je blaži prelazi između godišnjih doba. Prosečne letnje temperature su 21.3°C, što spada u kategoriju umereno toplih leta, pri čemu ni kiše u tom periodu nema mnogo. Na području Bukovičke banje klima je više umereno – kontinentalna, pri čemu temperatura u toku godine ima prosečne vrednosti oko 11, 5°C.⁵

² Bukovička banja, dostupno na <http://www.bukovickabanja.org.rs/lat/>.

³ Opština Aranđelovac, 2010, Strategija razvoja opštine, str.11.

⁴ Opština Aranđelovac, 2010, Strategija razvoja opštine, str.14.

⁵ Aranđelovac online, dostupno na: <http://www.arandjelovaonline.com/arandjelovac-optina/19-10>.

Pored izuzetno razvijenog šumskog pokrivača, teritorije opštine Aranđelovac se odlikuju i bogatstvom livada, koje su nastale krčenjem šuma. Reke opštine su bogate ribama, a funkcioniše i lovište „Bukulja”, namenjeno uzgoju, zaštiti i korišćenju gajenih vrsta krupne i sitne divljači. U oblasti opštine Aranđelovac mogu se naći brojni termomineralni i mineralni izvori. Velika važnost se pridaje mineralnim vodama Bukovičke banje, jer su u pitanju retke lekovite vode, kako tople, tako i hladne.



Slika 1: Park Bukovičke banje

Izvor: www.udruzenjebanja.co.rs

Bukovička banja je balneoklimatko lečilište, koje karakteriše izuzetna kombinacija reljefa, vegetacije, vode i vazduha. Pored izuzetnih prirodnih odlika, Banja raspolaže jednim od najstarijih i najlepših sačuvanih parkova Srbije. Banja je poznata po 4 izvora mineralne hladne vode, sa temperaturom oko 13-14°C, a postoji i hipotermalni izvor u kome je temperatura 25°C. Mineralne vode su bogate natrijum karbonatima, kalcijum hidrokarbonatima i gvožđem.⁶ Svi izvori vode koriste se za banjski i zdravstveni turizam, u zavisnosti od sastava vodnih izvora, od raspoloživosti vode, od uticaja komponenti na organizam, od toga kakva lekovita dejstva izvori mogu imati, od nivoa kvaliteta usluga u oblasti medicine, rekreacije i rehabilitacije, i slično.⁷ Lekovite vode Bukovičke banje sastoje se od nekoliko izvora mineralnih voda, u kojima je temperatura od 12 stepeni do 28 stepeni.⁸

⁶ Bukovička banja, dostupno na: http://www.bukovickabanja.co.rs/pgs/o_banji.html.

⁷ Maksin, M. (2012) *Turizam i prostor*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 125.

⁸ Jovanović, V. (2013) *Tematski turizam*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 69.

Kisela voda Bukovičke banje se koristi više od dva veka. Ponudu Banje dopunjavaju glina i klima, ali i kvalitetna turistička i saobraćajna infrastruktura. Pozicionirana je u podnožju Bukulje, sa nadmorskom visinom od 256 m, na udaljenosti oko 76 km od glavnog grada. Magistralnim putem se dolazi do Bukovičke Banje, i to preko Mladenovca.⁹

1.4. KULTURNO-ISTORIJSKO NASLEĐE

U periodu srednjeg veka, oblast Arandjelovca je bila gušće naseljena. Od 1835. godine vode Bukovičke banje počinju da se koriste za lečenje. Risovača pećina je 1953.god otkrivena, a u njoj su nađeni mnogobrojni arheološki elementi.¹⁰ Na području opštine Arandjelovac postoji 15 nepokretnih kulturnih dobara, a za 12 je utvrđen status spomenika kulture.¹¹ Park Bukovičke banje predstavlja jedan od najstarijih i najočuvanijih banjskih parkova u Srbiji. Selo Orašac je mesto na kojem je organizovano pokretanje Prvog srpskog ustanka, a Karađorđe Petrović je proglašen za vrhovnog vođu 1804. godine.¹² U Arandjelovcu se tokom godine organizuju brojne kulturne manifestacije.

1.5. PRIVREDNA RAZVIJENOST TURISTIČKE DESTINACIJE

Privreda Arandjelovca se, bez obzira na rast turizma, ne oslanja na turizam u većoj meri i u strukturi privrednih društava dominira prerađivačka industrija i trgovina.¹³ U strukturi privrede dominira prerađivačka industrija i trgovina dok je u oblasti prerađivačke industrije najzastupljenija prerada u oblasti nemetala.¹⁴ Najvažnija privredna društva su Knjaz Miloš, Peštan, Venčac i druga. Posle izgradnje hotela "Izvor" 2011. godine, u Arandjelovcu je zabeležen rast broja posetilaca od 752% u poređenju sa ranijom godinom, a broj noćenja je povećan za 525%.¹⁵ Turistička organizacija Arandjelovca aktivno učestvuje u promociji Bukovičke banje i ostalih atrakcija iz regiona. Ulaganja u razvoj turizma u region daju izuzetne rezultate pa je i u 2013. godini u Arandjelovcu je zabeležen rast broja noćenja za 61,8% u odnosu na 2012. godinu (9.213 noćenja). Najznačajniji je rast broja stranih turista.¹⁶

⁹ Srbija travel, <http://www.srbija.travel/destinacije/banje-i-klimatska-mesta/bukovicka-banja/>.

¹⁰ Opština Arandjelovac, 2010, Strategija razvoja opštine, str.13.

¹¹ Opština Arandjelovac, 2010, Strategija razvoja opštine, str.13.

¹² Turistička organizacija Arandjelovca, 2015, dostupno na: <http://www.bukovickabanja.rs/orasac.html>.

¹³ Opština Arandjelovac, <http://www.arandjelovac.rs/privreda/privreda-arandjelovca.html>.

¹⁴ Opština Arandjelovac, 2015, dostupno na: <http://www.arandjelovac.rs/privreda/privreda-arandjelovca.html>, pristupljeno: 30.3.2015.

¹⁵ E-kapija, <http://www.ekapija.com/website/en/page/458532/Vlada-Gajic-mayor-of-Arandjelovac-We-have-launched-projects-worth-over-7-million>.

¹⁶ <http://www.makroekonomija.org/turizam/nocenja-stranaca-u-2012-godini/>.

I u 2014. godini Arandelovac je zabeležio najveći rast broja turista u odnosu na ostale gradove u Srbiji- čak 55,4 % više nego u prethodnoj godini.¹⁷

Od smeštajnih kapaciteta na području opštine registrovano je oko 1600 ležaja, od čega u hotelima oko 820, motelima oko 70, dečijem letovalištu oko 200 i privatnom smeštaju oko 500. U Zavodu za specijalizovanu i opštu rehabilitaciju „Bukovička Banja" postoji još oko 60 ležajeva. Najviše smeštajnih kapaciteta koncentrisano je u okviru kompleksa Bukovičke Banje.¹⁸ Na teritoriji opštine postoji oko 500 ugostiteljskih radnji koje se većim delom nalaze u Arandelovcu i Bukovičkoj Banji, delom i na tranzitnim pravcima i na ruralnom području.¹⁹



Slika 2: Mapa Bukovičke banje

Izvor: <http://www.bukovickabanja.rs/banja.html>

Zapadno od Arandelovca je Ibarska magistrala, kojom je opština povezana sa Beogradom, jugozapadnim i zapadnim delom Srbije. Istočno od opštine je državni put M-23, kojim se ostvaruje veza sa Mladenovcem, Beogradom i autoputem E-75, kao i sa Topolom, Kragujevcem i Gornjim Milanovcem.²⁰ Stanje javnih puteva nije zadovoljavajuće. Signalizacija na putevima je obnovljena tokom 2013. i 2014.godine, čime je saobraćajna signalizacija na prilaznim putevima Arandelovcu podignuta na zadovoljavajući nivo.²¹

¹⁷ http://www.b92.net/putovanja/vesti.php?yyyy=2014&mm=12&dd=03&nav_id=931888

¹⁸ Opština Arandelovac, 2010, Strategija razvoja opštine, str.25

¹⁹ Opština Arandelovac, 2010, Strategija razvoja opštine, str.20

²⁰ Opština Arandelovac, 2010, Strategija razvoja opštine, str.21.

²¹ Top Srbije, dostupno na: http://www.topsrbija.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5445:turistika-ansa-aranelovca-je-u-razvoju-bukovike-banje&catid=294:to&Itemid=554

1.6. HOTEL IZVOR

“Izvor” je elitni hotel, mesto kongresnog turizma, uz SPA & wellness program. Na površini od 32.000 m² može da primi preko 3.500 gostiju. Ovaj hotelski kompleks odlikuje se skladnom arhitekturom, ali i kvalitetnim sadržajem i vrhunskom uslugom. Wellness je primarna ponuda, a u okviru hotela ima 9 bazena u kojima se nalazi lekovita voda. Ponuda je obogaćena saunama, masažama, banjama, i slično.



Slika 3: Hotel Izvor

Izvor: www.udruzenjebanja.co.rs

U hotelu postoji 165 jedinica za smeštaj, pri čemu je kapacitet hotela oko 500 gostiju, koji mogu biti smešteni u dvokrevetne i jednokrevetne sobe, apartmane (uz postojanje i superior varijante). U sobama se nalazi moderna oprema, sefovi, mini barovi, besplatna WiFi, televizori, telefoni, sobe su klimatizovane centralnim sistemom.²² Hotel odlikuje postojanje i 4 sobe za smeštaj lica sa posebnim potrebama. Ukupni kapaciteti hotela su 81 dvokrevetna soba (pri čemu u 45 postoji francuski ležaj, a u ostalim su po dva kreveta) i 8 jednokrevetnih soba. Osim ovih osnovnih soba, hotel ima i 60 superior tipova soba, gde postoje odvojene sobe za dnevni boravak i spavaće sobe. Hotel još ima 11 apartmana i 5 apartmana superior (koji su veličine od 70 do 105 m², sa terasama). Apartmani imaju spavaće sobe zasebne, ali i dnevni boravak u kome se može naći francuski ležaj i garniture na kojima se može sedeti i spavati po potrebi.²³

²² Hotel Izvor, dostupno na: <http://www.a-hotel-izvor.com/article/navigation/smestaj.html>.

²³ <http://www.a-hotel-izvor.com/article/navigation/smestaj.html>.

U okviru ovog hotelskog resorta postoji i popularni akva park, koji ima 3 bazena, preko deset tobogana (najveći ima preko 22m), brojne dečije zanimljivosti, sa restoranima, kadićima, sportskim terenima, mestima za koncerte, za organizovanje brojnih događaja na otvorenom, i slično.²⁴

Poslovno ime hotela je privredno društvo za turizam i ugostiteljstvo hotel Izvor d.o.o. Arandjelovac, osnovano je u pravnoj formi društva sa ograničenom odgovornošću. Sedište hotela je opština Arandjelovac, ulica Mišarska 2 B. Šifra delatnosti je 5510-Hoteli i sličan smeštaj, i razvrstan je kao srednje parvno lice. Matični broj 17398105. Hotel je osnovan 2002. godine i privatizovan 2003. godine. Od 2003. godine do 2010. godine trajala je rekonstrukcija objekta.²⁵ Ulaganja u adaptaciju, modernizaciju, proširenje, zamenu i novu izgradnju objekata u ugostiteljstvu podrazumevaju velike investicije u fiksne fondove (zgrade, oprema, infrastruktura i dr.), i potreban je duži vremenski period da se ulaganja realizuju.²⁶

²⁴ <http://www.a-hotel-izvor.com/article/navigation/spa--wellness.html>.

²⁵ Napomene uz finansijske izveštaje za 2013. godinu, Agencija za privredne registre.

²⁶ Čerović, S, Čomić, Đ. (2009) *Projektovanje i izgradnja hotela*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.12.

2. FINANSIJSKO EKONOMSKA ANALIZA

Ekonomska analiza ima za cilj da sagleda poslovanje kompanije u kontekstu efikasnosti i efektivnosti obavljanja biznisa. Kada je reč o efektivnosti kompanije, odnosi se na realizaciju njenih ciljeva na izabranom delu tržišta, u kontekstu proizvodnje dobara (proizvoda i usluga) za kojima je izražena tražnja. S druge strane, efikasnost se odnosi na postizanje najboljih rezultata uz najmanja ulaganja za njihovu realizaciju.²⁷ Za ekonomsku analizu primarni fokus je realizacija ciljeva ekonomije kompanije koji se mogu posmatrati na osnovu njegovih ulaganja i rezultata, odnosno posredstvom postizanja konkurentske efikasnosti. Usmerena je na utvrđivanje ekonomskih zakonitosti, koje utiču na poslovanje i rad kompanija u okviru turističke privrede.²⁸

Predmet ekonomske analize je samo preduzeće i njegovo poslovanje.²⁹ Važnost finansijskog menadžmenta u kompanijama u turizmu proizilazi iz kompleksnosti i posebnosti ove delatnosti, kao i njenog rastućeg značaja za celokupnu nacionalnu privredu. Na preduzeća u sektoru turizma naročito deluje nestabilnost i promenljivost poslovnog okruženja, pa uspeh poslovanja u mnogome zavisi od sposobnosti preduzeća da se prilagodi promenama.

Primarni cilj kod upravljanja u domenu poslovnih finansija je oplodnja uloženog finansijskog kapitala kompanije, i to po najvišoj stopi rentabilnosti ulaganja, što se pokazalo kao osnovni motiv finansijskog menadžmenta svake kompanije. Pored toga, ciljevi upravljanja poslovnim finansijama su maksimiziranje dobitka (profita) preduzeća turističke privrede i maksimiziranje rentabilnosti preduzeća.³⁰ Današnjim preduzećima na raspolaganju je veliki set raznovrsnih pokazatelja ekonomsko-finansijskog položaja, a primarna aktivnost jeste od svih njih izabrati one koji se u konkretnom preduzeću mogu smatrati najvažnijima i koji će na relevantan način prikazati sve aspekte njegovog poslovanja.³¹

²⁷ Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 9.

²⁸ Isto, str. 9.

²⁹ Isto, str. 11.

³⁰ Isto, str. 14.

³¹ Vučićević D. (2012) Teorijski aspekti i osnovne postavke finansijske analize, Škola biznisa, broj 2/2012, str. 83.

Treba naglasiti da u savremenoj ekonomskoj teoriji pored finansijskih analiza koje prikazuju finansijsku strukturu i poslovanje preduzeća, sve aktivnosti u finansijskim oblastima, kao i generalno funkcionisanje preduzeća, postoje i analize koje reflektuju ukupne poslovne aktivnosti preduzeća, njegov trenutni položaj i razvoj.³² Ekonomska analiza treba da ukaže na zakonitosti koje danas deluju u oblasti ekonomije, ali i na principe koji omogućavaju realizaciju ukupnih ekonomskih ciljeva preduzeća. Imajući u vidu da ekonomska analiza proizilazi iz ekonomike preduzeća, danas se ona posmatra kao njena izvršna funkcija.³³

Kao osnovni aspekti ekonomsko-finansijske analize posmatraju se analiza finansijskih izveštaja i racio analiza. Analiza finansijskih izveštaja trebalo bi da „podvrgne posmatranju, ispitivanju, oceni i formulisanju dijagnoze onih procesa koji su se desili u kompaniji i koji se kao takvi nalaze sažeti i opredmećeni u okviru finansijskih izveštaja“.³⁴ Suština ove analize ogleda se u tome da se na osnovu prezentovanih informacija u finansijskim izveštajima kompanije utvrđuju trendovi i zakonitosti u poslovanju, kako bi se obezbedila osnova za predviđanje budućeg kretanja u relevantnim pokazateljima poslovanja preduzeća. Na osnovu dešavanja iz prošlosti donose se adekvatne odluke koje se tiču budućnosti konkretnog posmatranog preduzeća.

Racio analiza se bazira na komparaciji finansijskih kategorija u okviru finansijskih izveštaja, ali prilikom praćenja dobijenih rezultata treba voditi računa da jednostavna poređenja mogu dovesti do pogrešnih zaključaka. Zato je važno dobijene racio brojeve porediti sa standardima (grane u kojoj kompanija obavlja svoje poslovanje, zemlje u kojoj se poslovanje vrši, i slično), sa tim istim pokazateljima tokom određenog vremenskog perioda, sa pokazateljima u drugim oblastima poslovanja, geografskim regijama, i slično, kao i sa planskim veličinama posmatranih racija.³⁵ Ekonomsko-finansijska analiza nalazi svoju primenu u svim preduzećima, nezavisno od delatnosti kojom se bave, a u radu će predmet analize biti preduzeće iz oblasti hotelijerstva.

³²Vučičević D. (2012) Teorijski aspekti i osnovne postavke finansijske analize, Škola biznisa, broj 2/2012, str. 83.

³³Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 8.

³⁴Knežević G. (2007) Ekonomsko-finansijska analiza (interni materijal), Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5.

³⁵Vučičević D. (2012) Teorijski aspekti i osnovne postavke finansijske analize, Škola biznisa, broj 2/2012, str. 84.

2.1. PRIHODI I RASHODI HOTELA

Osnovni podaci pružaju vredne informacije o finansijskom položaju preduzeća. Oni se preuzimaju iz finansijskih izveštaja u apsolutnim vrednostima, i na njih investitori, rukovodioci i finansijski analitičari obraćaju najviše pažnje.³⁶

Članovi upravljačke strukture hotela su za nadležni za realizaciju utvrđene politike i definisanih ciljeva ovog hotela, tj. za rezultate onog dela hotela čijim se upravljanjem bave.³⁷ Važna funkcija višeg menadžmenta je upravljanje finansijama.

Hoteli, kao i ostala preduzeća u drugim sektorima, troše resurse da bi stvorili dodatnu vrednost. Cilj svakog preduzeća je profitabilnost, koja se na dugi rok ostvaruje kontrolom troškova i efikasnim trošenjem raspoloživih resursa. Analiza prihoda i rashoda je stoga važna za sva preduzeća. Prihodi nastaju iz redovnog poslovanja kompanije i rezultati su koji se potvrđuju na tržištu, kroz prodaju. U oblasti turizma prihod se može generisati na različite načine. U hotelskom poslovanju prihodi obuhvataju prihode od smeštaja, prihode od hrane i pića, kao i neke sporedne prihode.³⁸ Važno je da preduzeće utvrdi značajne faktore koji su relevantni za generisanje ukupnih prihoda, kako bi se poslovni rezultati mogli planirati. Na prihode mogu prvenstveno uticati mnogobrojni unutrašnji faktori, na koje menadžment turističkih preduzeća može donekle uticati (u pitanju su veličina kapaciteta, kvaliteta i struktura ponude, uslužnog programa, kvalitet zaposlenih i njihov obim, tehnička opremljenost hotela, način organizovanja poslovanja, način vrednovanja rada, razvojna politika, tehnološki proces, i slično).

Spoljašnji faktori odnose se na elemente uticaja koji dolaze iz eksternog okruženja (tehnološkog, ekološkog, tržišnog, prirodnog, društveno-ekonomskog, i slično). Na ove faktore preduzeća najčešće ne mogu mnogo direktno uticati, već se mogu prilagođavati svojim poslovanjem njihovom delovanju. Na primer, u ekonomskom okruženju deluju faktori koji determinišu kupovnu moć, način trošenja sredstava potrošača. Osim veličine tržišta, bitna je i njegova struktura, trendovi tražnje, raspodela dohotka, lokacija tržišta, i slično.

³⁶ Knežević, G., Stanišić, N., Mizdraković, V. (2013) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.195.

³⁷ Barjaktarović, D. (2013) *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.194.

³⁸ Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 45.

Na kretanje tražnje za određenim proizvodima i uslugama mogu uticati individualne i opšte situacije u ekonomiji, a važni ekonomski faktori su svakako životni standard, kupovna moć, konjunktorni ciklus, dohodak, cene, navike potrošača, i slično.³⁹

Na osnovu tabele 1, u kojoj su prikazani osnovni podaci iz godišnjeg izveštaja hotela Izvor, može se zaključiti da od 2013. godine postoji rastući trend u poslovnim prihodima, što je značajna činjenica za poslovanje hotela. Ukupna aktiva je u poslednjoj posmatranoj godini smanjena u poređenju sa prethodnim godinama, ali je osnovni kapital uvećan.

Tabela 1: Osnovni podaci iz godišnjeg izveštaja

Osnovni podaci iz godišnjeg izveštaja	2015	2014	2013	2012
Ukupna aktiva	2.783.275	2.822.678	3.093.465	3.013.211
od toga: Gubitak iznad visine kapitala	0	0	100.381	60.317
Ukupni kapital	0	0	0	0
od toga: Osnovni kapital	3.202.394	2.827.804	1.679.389	1.679.389
Neraspoređeni dobitak	4.318	0	0	0
Gubitak do visine kapitala	0	0	1.678.785	1.678.625
Poslovni prihodi	494.297	410.650	403.489	437.898
Neto dobitak	2.870	0	0	0
Neto gubitak	225.696	0	40.223	257.802

Izvor: Agencija za privredne registre

U slučaju hotela Izvor, u eksterne faktore bi trebalo navesti da je preduzeće poslovalo u nestabilnom makroekonomskom okruženju. U Srbiji je mala platežna moć stanovnika, i visoka nezaposlenost, što u velikoj meri utiče na izbor ugostiteljskih objekata. U Srbiji je u 2013. godini zabeležen skroman oporavak domaće privrede i uprkos tome što je neto dobitak svih privrednih društava je blago povećan, na nivou cele privrede iskazan je negativan rezultat.⁴⁰ Sa druge strane, od januara do novembra 2013. godine, na teritoriji Srbije registrovano je oko 2,04 miliona turista – u poređenju sa istim periodom prethodne godine zabeleženo je povećanje od 5%. Stranih gostiju bilo je 852.087, što je povećanje od 13%. Međutim, statistike pokazuju da se strani gosti zadržavaju kratko i da je više od polovine posetilo Beograd.⁴¹

³⁹ Živković, R. (2013) *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 97.

⁴⁰ APR (2013) 100 naj...dostupno na: <http://www.apr.gov.rs/Portals/0/GFI/Makrosaopštenja/2013/Binder1.pdf>

⁴¹ http://www.b92.net/putovanja/vesti.php?yyyy=2013&mm=12&dd=30&nav_id=794942

Obavljanje turističke i hotelske delatnosti podrazumeva angažovanje resursa kao što su nekretnine, postrojenja i oprema, odnosno materijalne imovine preduzeća, material i radna snaga. Na taj način generišu se određeni troškovi, koji su rezultat poslovanja kompanija u oblasti turizma u hotelijerstva.⁴² Šira finansijska kategorija od troškova su rashodi. Troškovi su redovni i poslovni rashodi, koji nastaju kroz redovno obavljanje poslovanja. Neposlovna kategorija rashoda odnosi se na odliv novčanih i materijalnih vrednosti, koji nisu direktno povezani sa obavljanjem redovnog poslovanja, ali nastaju kao posledica obavljanja socijalne funkcije preduzeća u širem društvu u kome posluje (donacije, podrška školama, bolnicama, i slično). Vanredni rashodi nastaju kao posledica postojanja određenih slabosti u poslovnom procesu, pri čemu dolazi do gubitka materijalnih i novčanih vrednosti (primer je otpis potraživanja), a mogu nastati i usled nekih objektivnijih razloga (elementarne nepogode, rastur, kalo, i slično). Identifikovanje troškova je polazna osnova za određivanje ekonomske efikasnosti u procesu obavljanja delatnosti, proizvodne ili uslužne.⁴³

Najčešće hotele i restorane odlikuje visok stepen fiksnih troškova, pri čemu ostvarivanje profitabilnosti zahteva značajniji obim prometa. Tada je fokus na postizanju većih standarda u kvalitetu proizvoda i usluga, što treba da u krajnjoj instanci doprinese većem obimu prometa, što je preduslov većem profitu. Zbog toga, menadžment restorana i hotela treba da vodi računa o prihodima, na osnovu postizanja i održavanja standarda kvaliteta usluge, adekvatnog servisa, vrhunske hrane i pića, konkurentnim cenama, i slično, a uporedo da vodi računa i o troškovima koji po tom osnovu nastaju.⁴⁴

U praksi važi pravilo da su faktori uspeha visok kvalitet i niski troškovi. Međutim, postići visok kvalitet usluge uz istovremeno postizanje minimum troškova moguće je samo ako se troškovima preduzeća efikasno upravlja, odnosno ako se eliminišu nepotrebni troškovi koji se dobrom organizacijom posla mogu izbeći. Takvi troškovi su na primer troškovi škarta, popravki, dorade i reklamacija. Troškovi hotelskih preduzeća mogu se podeliti u troškove materijala, radne snage i amortizacije. Hoteli su usmereni na pružanje usluga smeštaja i organizovanja ishrane turistima, pri čemu se poroše različiti materijali, pića i namirnice, što znači da je trošak materijala vrlo značajna stavka u ukupnoj kategoriji troškova.

⁴² Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 59.

⁴³ Isto, str. 63.

⁴⁴ Čačić, K. (2013) *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.269.

Treba imati u vidu da kontinuirano poslovanje hotela i restorana zahteva postojanje raznovrsnog sitnog inventara (kao što su čaše, boce, papir, tekstil, pribor za jelo, i slično). Trošenje tog inventara (kao i njegov otpis, u izuzetnim slučajevima), takođe čine značajnu stavku u ukupnim troškovima. Kada se govori o troškovima rada (kao što su obračunate zarade, naknade, druga primanja zaposlenih, angažovanje po ugovorima fizičkih lica, i slično), i oni mogu biti vrlo značajni u turističkim preduzećima. Takođe. Amortizacija (kao postepeno trošenje osnovnih sredstava) zavisi od vrste sredstva i načina upotrebe, a mora biti uključena u troškove. Troškom amortizacije, koji se obračunava tokom veka upotrebe sredstva, jedan deo nabavne vrednosti sredstva se prenosi u rashode svake poslovne godine, u kojima se sredstvo koristi. Ovi troškovi nastaju na osnovu postepenog korišćenja osnovnih sredstava, čime se njihova upotrebna vrednost smanjuje.⁴⁵

Posebno značajni u turizmu mogu biti troškovi promocije, i pošto se njihovi efekti ispoljavaju u dužem razdoblju, posmatraju se kao troškovi aktivnosti investiranja. Na taj način, očekuje se da će troškovi promocije i pratećih aktivnosti, u jednom dužem vremenskom periodu dati pozitivne efekte na ostvarivanje rezultata poslovanja konkretnog preduzeća u turizmu.⁴⁶

2.2. FINANSIJSKA ANALIZA

Finansijska analiza poslovanja kompanija u oblasti turizma i hotelijerstva se definiše kao analiza i kvantifikovanje funkcionalnih odnosa koji se uspostavljaju između pozicija u bilansima (uspeha i stanja), kako bi se obezbedila relevantna ocena aktivnosti preduzeća i njegovog finansijskog položaja.⁴⁷ Finansijski izveštaji predstavljaju pregled informacija o uspešnosti preduzeća, njegovom finansijskom položaju, o promenama koje nastaju na novčanim tokovima i na kapitalu.⁴⁸ Finansijski izveštaji se prezentuju na unificiranim obrascima, gde sistematski treba da prikažu rezultate računovodstvene obrade podataka, kako bi se računovodstvene informacije prezentovale kao celina.⁴⁹

⁴⁵ Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 63.

⁴⁶ Popesku, J. (2013) *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.173.

⁴⁷ Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 175.

⁴⁸ Knežević G., (2009) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 9

⁴⁹ Petrović, Z., Vićentijević, K., Stanišić, N. (2013) *Računovodstvo sa zbirkom zadataka*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.6.

Finansijski izveštaji predstavljaju izvor informacija za ekonomsko finansijsku analizu. Analiza prikazuje strukturu finansijskog stanja, ali i promene te strukture koje se događaju zahvaljujući dobrom ili lošem upravljanju preduzećem. Ekonomska analiza treba da doprinese ostvarivanju ciljeva ekonomije kompanije, koji se posmatraju kao odnos ulaganja i rezultata, odnosno kao postizanje konkurentne efikasnosti. Usmerena je na identifikovanje ekonomskih zakonitosti koje su važne za poslovanje i rad preduzeća u turizmu.⁵⁰

Ciljeve analize finansijskih izveštaja možemo razvrstati na:⁵¹

- *Opšte ciljeve* – koji se odnose na analiziranje zarađivačke sposobnosti preduzeća kroz pokazatelje rentabilnosti, profitabilnosti i uspešnosti poslovanja, kao i utvrđivanje položaja preduzeća u finansijskom smislu, kretanja novčanog toka i promena na kapitalu za cilj da omogući informacije korisnicima analize.
- *Posebne ciljeve* – koji se odnose na pružanje potrebnih informacija stejkholderima uzimajući u obzir da su oni korisnici finansijske analize.

Kao osnovni korisnici finansijskih izveštaja, javljaju se sledeće kategorije stejkholdera kompanije:⁵²

- *Interni korisnici* – odnose se na vlasnike preduzeća za koja se izveštaji kreiraju, zatim u ovu kategoriju spadaju i zaposleni koji u preduzeću rade, kao i sami menadžeri i rukovodioci koji organizuju poslovanje u okviru preduzeća;
- *Eksterni korisnici* – ističe se da su u pitanju korisnici van samog preduzeća, a jednim od najvažnijih svakako se smatraju akcionari, koji u preduzeće investiraju kroz kupovinu akcija. Takođe, važni eksterni korisnici jesu i kreditori, koji treba da preduzeće snabdeju finansijskim sredstvima, potencijalni investitori koji razmatraju efekte ulaganja u konkretno preduzeće, a mogu se u obzir uzeti i sami potrošači, dobavljači i sve druge kategorije javnosti, koje mogu imati interesa u poslovanju preduzeća.

Kreiranje finansijskih izveštaja obavlja se sa ciljem da se na konzistentan, precizan način prezentuju sve relevantne informacije u vezi sa prethodnim poslovanje, preduzeća, kako bi se moglo anticipirati buduće poslovanje i na osnovu toga mogle doneti odluke u vezi sa pravcima daljeg poslovanja i razvoja preduzeća.

⁵⁰ Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 10.

⁵¹ Knežević G., (2009) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 6

⁵² Isto, str. 8

2.3. FINANSIJSKI IZVEŠTAJI

Finansijski izveštaji obuhvataju bilanse stanja, bilanse uspeha, izveštaje o promenama na kapitalu, izveštaje o gotovini, kao i napomene uz finansijske izveštaje.⁵³ Tehnike analize ili instrumenti analize koje stoje na raspolaganju finansijskom analitičaru koje služe da bi se finansijska analiza obavila su :⁵⁴

- **horizontalna analiza** – obuhvata upoređivanje pozicija u bilansu (u okviru bilansa stanja i bilansa uspeha), kako tekuće godine, tako i prethodne godine poslovanja. Ovde se radi o uporednoj ili komparativnoj analizi kroz promene između tekuće i prethodne godine. Ova analiza ima dva koraka:
 - identifikovanje razlika između posmatranih godina poslovanja;
 - utvrđivanje procentualnih razlika.
- **vertikalna analiza** – u ovoj vrsti analize pojedine pozicije u bilansu su prikazane kao 100%, da bi se zatim preostale pozicije prikazale kao procentualne vrednosti od osnovne pozicije. U pitanju je strukturna analiza finansijskih izveštaja, sa ciljem da se u odnosu na osnovu poziciju (koja je označena sa 100%) sagleda značaj ostalih pozicija u bilasu. Vertikalnom analizom bilansa identifikuje se struktura sredstava preduzeća, kao i njihovih izvora finansiranja.
- **analiza osnovnih finansijskih pokazatelja** - ova vrsta analize poistovećuje se sa analizom finansijskih izveštaja. Finansijski pokazatelji jesu matematičkom formulom prikazani odnosi između posmatranih veličina u finansijskim izveštajima. Vredni su samo uz pravilnu interpretaciju, pri čemu se porede sa definisanom normom, postojećim pravilom ili utvrđenim standardom.

Bilans stanja pokazuje finansijski položaj i stanje kompanije na konkretan dan u godini. Reflektuje strukturu i veličinu ukupnih sredstava preduzeća i njegovih izvora. Aktiva pokazuje način ulaganja sredstava po osnovu investicionih aktivnosti, a pasiva prezentuje izvore finansiranja sredstava iz aktive, po osnovu finansijske aktivnosti.⁵⁵ U suštini obe strane bilansa prikazuju iste informacije, samo sa različitih aspekata – sredstava i njihovih izvora.

⁵³ Knežević G., (2009) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 11

⁵⁴ Isto, str. 105.

⁵⁵ Isto, str. 11

Tabela 2: Bilans stanja hotela Izvor za period 2012-2015 god.

Naziv pozicije	iznosi u 000 dinara			
	2015	2014	2013	2012
STALNA IMOVINA	2.616.895	2.677.320	2.749.913	2.771.279
NEMATERIJALNA ULAGANJA	1.485	1.445	1.666	1.371
NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA	2.594.981	2.675.225	2.747.664	2.769.464
Nekretnine, postrojenja i oprema	2.589.020	2.670.055	2.743.859	2.765.638
Biološka sredstva	5.961	5.170	3.805	3.826
DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI	20.429	650	583	444
Učešća u kapitalu	20.246	443	352	192
Ostali dugoročni finansijski plasmani	183	207	231	252
OBRTNA IMOVINA	143.122	118.040	211.847	147.716
ZALIHE	24.772	22.088	21.865	22.037
KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA	141.608	123.270	189.982	125.679
Potraživanja	64.874	43.609	48.294	18.024
Kratkoročni finansijski plasmani	1.320	431	171	139
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	2.297	1.908	8.358	2.095
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	49.859	50.004	133.159	105.421
ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	23.258	27.318	31.324	33.899
POSLOVNA IMOVINA	2.783.275	2.822.678	2.993.084	2.952.894
GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA	0	0	100.381	60.317
UKUPNA AKTIVA	2.783.275	2.822.678	3.093.465	3.013.211
VANBILANSNA AKTIVA	144.919	144.863	262.748	148.673
OSNOVNI I KAPITAL	3.202.394	2.827.697	1.679.389	1.679.389
REZERVE	107	107	107	107
NEREALIZOVANI GUBICI PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI	584	445	711	871
GUBITAK	2.131.628	2.004.862	1.678.785	1.678.625
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	1.017.328	1.390.203	3.093.465	3.013.211
DUGOROČNA REZERVISANJA	1.796	1.246	1.937	1.864
DUGOROČNE OBAVEZE	1.015.532	1.388.957	1.047.641	934.678
Ostale dugoročne obaveze	1.015.532	1.388.957	1.047.641	934.678
KRATKOROČNE OBAVEZE	691.447	609.978	2.043.887	2.076.669
Kratkoročne finansijske obaveze	2.028	1.398	1.449.628	1.576.329
Obaveze iz poslovanja	540.611	457.386	469.802	362.428
Ostale kratkoročne obaveze	98.829	106.633	99.267	115.065
Obaveze po osnovu PDV-a i ostalih javnih prihoda i pasivna vremenska razgraničenja	29.183	29.511	25.190	22.847
UKUPNA PASIVA	2.783.275	2.822.678	3.093.465	3.013.211
VANBILANSNA PASIVA	144.919	144.863	262.748	148.673

Izvor: Agencija za privredne registre

U bilansu stanja prikazan je obim kapitala, kao i kvalitet i izvori tog kapitala, i to kroz utvrđivanje strukture aktive i pasive. Aktiva i pasiva se mogu povećati prilivom novih sredstava, čime se menjaju postojeći odnosi u pogledu kvaliteta i kvantiteta sredstava. Kada dođe do odliva sredstava, samim tim se i aktiva i pasiva smanjuju.⁵⁶

Bilans uspeha sadrži na levoj strani rashode, a na desnoj prihode i pokazuje profitabilnost poslovnog subjekta. Razlika prihoda i rashoda predstavlja finansijski rezultat.

Tabela 3: Bilans uspeha hotela Izvor za period 2012-2015 god.

Naziv pozicije	iznosi u 000 dinara			
	2015	2014	2013	2012
I. POSLOVNI PRIHODI	494.297	410.650	403.489	437.898
1. Prihodi od prodaje	490.717	407.538	398.412	434.153
2. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	986	114	2.411	1.483
5. Ostali poslovni prihodi	2.594	2.998	2.666	2.262
II. POSLOVNI RASHODI	470.789	440.381	423.823	423.318
1. Nabavna vrednost prodane robe	3.014	4.153	1.077	535
2. Troškovi materijala	100.461	87.091	127.762	150.374
3. Troškovi zarada, naknada od zarada i ostali lični rashodi	154.375	140.474	128.698	121.106
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	92.719	93.586	96.384	94.470
5. Ostali poslovni rashodi	120.220	114.807	69.902	56.833
III. POSLOVNI DOBITAK	23.580	0	0	14.580
IV. POSLOVNI GUBITAK	0	29.713	20.334	0
V. FINANSIJSKI PRIHODI	449	1.812	8.006	34.132
VI. FINANSIJSKI RASHODI	36.589	201.647	38.473	284.529
VII. OSTALI PRIHODI	35.817	32.852	21.086	18.397
VIII. OSTALI RASHODI	14.752	15.530	7.934	48.761
IX. GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	0	221.689	37.649	266.181
X. DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	6.930	0	0	0
X. NETO GUBITAK		225.696	40.223	257.802
XI. NETO DOBITAK	2.870			

Izvor: Agencija za privredne registre

Izveštaj o tokovima gotovine ili „Cash flow” se koristi za merenje prinosne snage preduzeća. Cilj sastavljanja izveštaja o tokovima gotovine jeste identifikovanje izvora od kojih je nastala gotovina u poslovanju preduzeća, kao i utvrđivanje načina na koje je ta gotovina u poslovanju potrošena. Drugim rečima – kako se nabavljaju gotovinska sredstva i na koji način se ta sredstva investiraju u poslovanju preduzeća..⁵⁷

⁵⁶ Čerović, S. (2009) *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.244.

⁵⁷ Knežević G., (2009) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 11

Tabela 4: Izveštaj o tokovima gotovine hotela za period 2012-2015 god.

Naziv pozicije	iznosi u 000 dinara			
	2015	2014	2013	2012
Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	544.816	485.676	451.668	493.879
Prodaja i primljeni avansi	539.735	478.609	445.476	491.617
Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	0	339	96	0
Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	5.081	6.728	6.096	2.262
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	429.078	391.142	285.352	293.214
Isplate dobavljačima i dati avansi	205.426	175.568	109.146	150.605
Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	145.882	128.492	128.636	120.930
Plaćene kamate	27.682	45.303	12.282	10
Plaćanja po osnovu ostalih javnih prihoda	50.088	41.779	35.288	21.669
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	115.738	94.534	166.316	200.665
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	13.623	24.210	21.339	221.342
Kupovina nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja, opreme i bioloških sredstava	12.743	24.119	21.339	221.342
Ostali finansijski plasmani	889	91	0	0
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	13.627	24.186	21.339	221.342
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	84.553	1.367.646	0	1.106.268
Uvećanje osnovnog kapitala	0	1.148.308	0	1.106.268
Dugoročni krediti	8.086	0	0	0
Kratkoročni krediti	670	0	0	0
Ostale dugoročne obaveze	0	219.044	0	0
Ostale kratkoročne obaveze	75.797	294	0	0
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	186.279	1.444.595	138.747	1.088.304
Dugoročni i kratkoročni krediti i ostale obaveze (neto odlivi)	186.279	1.444.595	138.747	1.088.304
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	0	0	0	17.964
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	101.726	76.949	138.747	0
SVEGA PRILIVI GOTOVINE	629.374	1.853.346	451.668	1.600.147
SVEGA ODLIVI GOTOVINE	628.989	1.859.947	445.438	1.602.860
NETO PRILIVI GOTOVINE	385	0	6.230	0
NETO ODLIV GOTOVINE	0	6.601	0	2.713
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	1.908	8.358	2.095	4.523
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	4	151	33	285
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	2.297	1.908	8.358	2.095

Izvor: Agencija za privredne registre

Podaci iz tabele 3 ukazuju da je hotel u posmatranom periodu, generalno posmatrano, ostvario nešto veći odliv gotovine, u poređenju sa prilivom gotovine. Poslednja posmatrana godina pokazuje postojanje neto priliva gotovine, pa ukoliko se takva tendencija nastavi i u narednoj godini, preduzeće može biti uspešnije u poređenju sa posmatranim periodom. Najveći odliv gotovine zabeležen je u 2014. godini, a priliv u 2013. godini.

2.4. HORIZONTALNA ANALIZA

Horizontalna analiza odnosi se na upoređivanje pozicija bilansa koje se nalaze u bilansu stanja, kao i pozicija iz bilansa uspeha tekuće godine i prethodne godine poslovanja. Ova analiza ima dva koraka, i to: najpre se identifikuje razlika u vrednostima posmatrane godine i prethodne godine, da bi se zatim razlika izrazila u %.

Tabela 5: Horizontalna analiza bilansa stanja

Naziv pozicije	2015	2014			2013			2012		
	Stanje	Stanje	Razlika	%	Stanje	Razlika	%	Stanje	Razlika	%
STALNA IMOVINA	2,616,895	2,677,320	-60,425	-2.26%	2,749,913	-72,593	-2.64%	2,771,279	-21,366	-0.77%
NEMATERIJALNA ULAGANJA	1,485	1,445	40	2.77%	1,666	-221	-13.27%	1,371	295	21.52%
NEKRETNOSTI, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA	2,594,981	2,675,225	-80,244	-3.00%	2,747,664	-72,439	-2.64%	2,769,464	-21,800	-0.79%
Nekretnine, postrojenja i oprema	2,589,020	2,670,055	-81,035	-3.03%	2,743,859	-73,804	-2.69%	2,765,638	-21,779	-0.79%
Biološka sredstva	5,961	5,170	791	15.30%	3,805	1,365	35.87%	3,826	-21	-0.55%
DUGOROČNI I FINANSIJSKI I PLASMANI	20,429	650	19,779	3042.92 %	583	67	11.49%	444	139	31.31%
Učešća u kapitalu	20,246	443	19,803	4470.20 %	352	91	25.85%	192	160	83.33%
Ostali dugoročni finansijski plasmani	183	207	-24	-11.59%	231	-24	-10.39%	252	-21	-8.33%
OBRATNA IMOVINA	143,122	118,040	-25,082	-21.25%	211,847	93,807	44.28%	147,716	64,131	43.42%
ZALIHE	24,772	22,088	2,684	12.15%	21,865	223	1.02%	22,037	-172	-0.78%
KRA TKORO ČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA	141,608	123,270	-18,338	-14.88%	189,982	66,712	35.11%	125,679	64,303	51.16%
Potraživanja	64,874	43,609	21,265	48.76%	48,294	-4,685	-9.70%	18,024	30,270	167.94%
Kratkoročni finansijski plasmani	1,320	431	889	206.26%	171	260	152.05%	139	32	23.02%
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	2,297	1,908	389	20.39%	8,358	-6,450	-77.17%	2,095	6,263	298.95%
PDV i AVR	49,859	50,004	-145	-0.29%	133,159	-83,155	-62.45%	105,421	27,738	26.31%

ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	23,258	27,318	-4,060	-14.86%	31,324	-4,006	-12.79%	33,899	-2,575	-7.60%
POSLOVNA IMOVINA	2,783,275	2,822,678	-39,403	-1.40%	2,993,084	-170,406	-5.69%	2,952,894	40,190	1.36%
GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA	0	0	0	/	100,381	-100,381	-100.00%	60,317	40,064	66.42%
UKUPNA AKTIVA	2,783,275	2,822,678	-39,403	-1.40%	3,093,465	-270,787	-8.75%	3,013,211	80,254	2.66%
VANBILANS NA AKTIVA	144,919	144,863	56	0.04%	262,748	-117,885	-44.87%	148,673	114,075	76.73%
OSNOVNI I KAPITAL	3,202,394	2,827,697	374,697	13.25%	1,679,389	1,148,308	68.38%	1,679,389	0	0.00%
REZERVE	107	107	0	0.00%	107	0	0.00%	107	0	0.00%
NEREALIZOVANI GUBICI PO OSNOVU HOV	584	445	139	31.24%	711	-266	-37.41%	871	-160	-18.37%
GUBITAK	2,131,628	2,004,862	126,766	6.32%	1,678,785	326,077	19.42%	1,678,625	160	0.01%
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	1,017,328	1,390,203	-372,875	-26.82%	3,093,465	-1,703,262	-55.06%	3,013,211	80,254	2.66%
DUGOROČNA REZERVISANJA	1,796	1,246	550	44.14%	1,937	-691	-35.67%	1,864	73	3.92%
DUGOROČNE OBAVEZE	1,015,532	1,388,957	-373,425	-26.89%	1,047,641	341,316	32.58%	934,678	112,963	12.09%
Ostale dugoročne obaveze	1,015,532	1,388,957	-373,425	-26.89%	1,047,641	341,316	32.58%	934,678	112,963	12.09%
KRA TKOROČNE OBAVEZE	691,447	609,978	81,469	13.36%	2,043,887	-1,433,909	-70.16%	2,076,669	-32,782	-1.58%
Kratkoročne finansijske obaveze	2,028	1,398	630	45.06%	1,449,628	-1,448,230	-99.90%	1,576,329	-126,701	-8.04%
Obaveze iz poslovanja	540,611	457,386	83,225	18.20%	469,802	-12,416	-2.64%	362,428	107,374	29.63%
Ostale kratkoročne obaveze	98,829	106,633	-7,804	-7.32%	99,267	7,366	7.42%	115,065	-15,798	-13.73%
Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda i PVR	29,183	29,511	-328	-1.11%	25,190	-4,321	-17.15%	22,847	-2,343	-10.26%
UKUPNA PASIVA	2,783,275	2,822,678	-39,403	-1.40%	3,093,465	-270,787	-8.75%	3,013,211	80,254	2.66%
VANBILANS NA PASIVA	144,919	144,863	56	0.04%	262,748	-117,885	-44.87%	148,673	114,075	76.73%

Prikazani podaci u tabeli 4 ukazuju na trend smanjenja kategorije stalne imovine u posmatranim godinama, pri čemu se ova kategorija u bilansu smanjila najviše u peiodu između 2013. i 2014. godine, i to pre svega zbog pada nekretnina, postrojenja i opreme. Obrtna sredstva u prve dve posmatrane godine pokazala su tendenciju rasta, da bi došlo do njihovog smanjenja 2014. godine. Dobra vest jeste da je izgleda pad bio trenutnog karaktera, jer već 2015. godine zabeleženo je povećanje obrtnih sredstava od preko 20%. Generalno posmatrano, ukupna aktiva je smanjena za 1,40% u periodu od 2012. do 2015., sa manjim oscilacijama tokom posmatranih godina.

Analiza pozicija pasive ukazuje da nije došlo do promena na kapitalu u poređenju 2012. i 2013. godine. Ali je zato od 2013. do 2015. godine osnovni kapital više nego dupliran (zabeležen je rast od 52% u ove tri godine). Povećane su obaveze iz poslovanja preduzeća za 29,63% ako poredimo 2012. i 2013. godinu, a za ceo period uvećane su petostruko. Obaveze iz poslovanja odnose se inače na povećanje obaveza prema dobavljačima.

Pad kratkoročnih obaveza, koji je primetan do 2014. godine, ukazuje da preduzeće bolje upravlja poslovanjem s obzirom da je reč o obavezama, koje je potrebno izmiriti u kratkom roku i njihovo ne ispunjavanje u krajnjoj instanci može ugroziti poslovanje i ukupnu likvidnost turističkog preduzeća. Povećanje od 13,36% zabeleženo je u 2015 godini u poređenju sa prethodnom poslovnom godinom. Kada je reč o dugoročnim obavezama, one pokazuju trend rasta sve do 2015. godine, kada su smanjene za 26,89% u poređenju sa prethodnom godinom, a u poređenju sa početkom posmatranog perioda (2012. godinom) uvećane su za oko 8%.

Tabela 6: Horizontalna analiza bilansa uspeha

Naziv pozicije	2015	2014			2013			2012		
	Stanje	Stanje	Razlika	%	Stanje	Razlika	%	Stanje	Razlika	%
POSLOVNI PRIHODI	494,297	410,650	83,647	20%	403,489	7,161	2%	437,898	-34,409	-8%
Prihodi od prodaje	490,717	407,538	83,179	20%	398,412	9,126	2%	434,153	-35,741	-8%
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	986	114	872	765%	2,411	-2,297	-95%	1,483	928	63%
Ostali poslovni prihodi	2,594	2,998	-404	-13%	2,666	332	12%	2,262	404	18%
POSLOVNI RASHODI	470,789	440,381	30,408	7%	423,823	16,558	4%	423,318	505	/
Nabavna vrednost prodate robe	3,014	4,153	-1,139	-27%	1,077	3,076	286%	535	542	101%
Troškovi materijala	100,461	87,091	13,370	15%	127,762	-40,671	-32%	150,374	-22,612	-15%
Troškovi zarada, naknada zarad i ostali lični rashodi	154,375	140,474	13,901	10%	128,698	11,776	9%	121,106	7,592	6%
Troškovi amortizacije i rezervisanja	92,719	93,586	-867	-1%	96,384	-2,798	-3%	94,470	1,914	2%
Ostali poslovni rashodi	120,220	114,807	5,413	5%	69,902	44,905	64%	56,833	13,069	23%
POSLOVNI DOBITAK	23,580	0	23,580	/	0	0	0%	14,580	-14,580	-100%
POSLOVNI GUBITAK	0	29,713	-29,713	-100%	20,334	9,379	46%	0	20,334	/
FINANSIJSKI PRIHODI	449	1,812	-1,363	-75%	8,006	-6,194	-77%	34,132	-26,126	-77%
FINANSIJSKI RASHODI	36,589	201,647	-165,058	-82%	38,473	163,174	424%	284,529	-246,056	-86%
OSTALI PRIHODI	35,817	32,852	2,965	9%	21,086	11,766	56%	18,397	2,689	15%
OSTALI RASHODI	14,752	15,530	-778	-5%	7,934	7,596	96%	48,761	-40,827	-84%
GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	0	221,689	-221,689	-100%	37,649	184,040	489%	266,181	-228,532	-86%
DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	6,930	0	6,930	/	0	0	/	0	0	/
NETO GUBITAK		225,696	-225,696	-100%	40,223	185,473	461%	257,802	-217,579	-84%
NETO DOBITAK	2,870									

Jedina godina u kojoj je hotel imao neto dobitak bila je 2015. Osim te godine, svih prethodnih godina hotel je beležio neto gubitak koji je najveći bio u 2012. godini i iznosio je 257,802 hiljada dinara. Osnovni razlog za postojanje gubitka jeste činjenica da su u većini posmatranih godina poslovni rashodi bili veći od poslovnih prihoda.

Što se amortizacije tiče, u nastavu je dan pregled troškova amortizacije prema godinama (u hiljadama dinara).

2012	2013	2014	2015
93,786	96,134	93,586	91,923

Obračun amortizacije vrši se prema sledećim stopama:

Naziv	Vek trajanja	Stopa amortizacije
Građevinski objekat	55 godina	1.8%
Mašine	7 godina	12.5%
Motorna vozila	10 godina	10%
Nameštaj	10 godina	10%
Liftovi	10 godina	10%
Oprema za proizvodnju i distribuciju električne energije, gasa, toplote i vode	10 godina	10%

2.5. VERTIKALNA ANALIZA

Vertikalna analiza podrazumeva iskazivanje odabranih bilansnih pozicija kao 100%, a svih ostalih pozicija kao % od odabrane pozicije.

Tabela 7: Vertikalna analiza bilansa stanja

Naziv pozicije	2015		2014		2013		2012	
	Stanje	%	Stanje	%	Stanje	%	Stanje	%
STALNA IMOVINA	2,616,895	95%	2,677,320	95.82%	2,749,913	93.15%	2,771,279	95.10%
OBRTNA IMOVINA	143,122	5%	118,040	4.18%	211,847	6.85%	147,716	4.90%
UKUPNA AKTIVA	2,783,275	100%	2,822,678	100.00%	3,093,465	100.00%	3,013,211	100.00%
OSNOVNI KAPITAL	1,076,296	39%	823,743	29.18%	1,679,389	54.29%	1,679,389	55.73%
DUGOROČNE OBAVEZE	1,015,532	36%	1,388,957	49.21%	1,047,641	33.87%	934,678	31.02%
KRA TKOROČNE OBAVEZE	691,447	25%	609,978	21.61%	2,043,887	66.07%	2,076,669	68.92%
UKUPNA PASIVA	2,783,275	100%	2,822,678	100%	3,093,465	100%	3,013,211	100%

Prednost vertikalne analize je u tome što omogućava jasnije razumevanje pravca kretanja pojedinih bilansnih pozicija, njihovu međupovezanost i ekonomsku logiku.⁵⁸ Na osnovu tabele 6 može se utvrditi da nema značajnih promena u strukturi izvora sredstava. Učešće većine stavki pasive i aktive se malo razlikuje u posmatranim godinama. Primetno je značajnije smanjenje kratkoročnih obaveza u 2014. i 2015. godini u pređenju sa prethodnim posmatranim periodom. Dugoročne obaveze su značajnije povećane tokom 2014. godine, da bi već naredne bile skoro na nivou prve godine posmatranja.

Tabela 8: Vertikalna analiza bilansa uspeha

Naziv pozicije	2015		2014		2013		2012	
	Stanje	%	Stanje	%	Stanje	%	Stanje	%
POSLOVNI PRIHODI	494,297	100%	410,650	100%	403,489	100%	437,898	100%
POSLOVNI RASHODI	470,789	95.24%	440,381	107.24%	423,823	105.04%	423,318	96.67%
POSLOVNI DOBITAK	23,580	4.77%	0	0.00%	0	0.00%	14,580	3.33%
POSLOVNI GUBITAK	0	0.00%	29,713	7.24%	20,334	5.04%	0	0.00%
FINANSIJSKI PRIHODI	449	0.09%	1,812	0.44%	8,006	1.98%	34,132	7.79%
FINANSIJSKI RASHODI	36,589	7.40%	201,647	49.10%	38,473	9.54%	284,529	64.98%
OSTALI PRIHODI	35,817	7.25%	32,852	8.00%	21,086	5.23%	18,397	4.20%
OSTALI RASHODI	14,752	2.98%	15,530	3.78%	7,934	1.97%	48,761	11.14%
NETO GUBITAK		0.00%	225,696	54.96%	40,223	9.97%	257,802	58.87%
NETO DOBITAK	2,870	0.58%						

Kada se pogleda vertikalna analiza bilansa uspeha, može se konstatovati da su poslovni prihodi najviši bili 2015. godine, a najniži 2013. godine. Kada je reč o poslovnim rashodima, oni prate nekako trend poslovnih prihoda, pa su najveća novčana izdvajanja u ovoj oblasti zabeležena 2015. godine. Finansijski prihodi, sa druge strane, imaju izraženu tendenciju pada, pa tako od 34,132 hiljada dinara iz 2012. godine hotel je stigao do svega 449 hiljada dinara u 2015. godini. Finansijski rashodi pokazuju periodičnost u svom kretanju, pa su tako u 2012. i 2014. godini oni iznosili više od 200,000 hiljada dinara, a u ostalim godinama bili su znatno niži. Kategorija ostalih prihoda pokazuje značajniji rast, a ostali rashodi su 2015. godine značajno smanjeni u poređenju sa 2012. godinom. Jedina godina od posmatranih kada je hotel ostvario neto dobitak bila je 2015. godina.

⁵⁸ Arsenijević-Gajić, T. (2011) Instrumenti finansijske analize hotelskog poslovanja, Singidunum revija, Vol.8, No.1., str.327-337.

2.6. RATIO ANALIZA

U segmentu finansijske analize mogu se primenjivati i ratio brojevi, koji su zapravo odnosi dve bilansne pozicije funkcionalno povezane. Suština ratio analize jeste ocena preduzeća i njegovog finansijskog stanja, kako bi se utvrdile moguće promene u finansijskom stanju u budućem poslovanju preduzeća. Ratio brojevi se mogu grupisati na različite načine, a najčešće se koriste sledeće kategorije ratio brojeva:⁵⁹

- Pokazatelji likvidnosti
- Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti
- Pokazatelji finansijske strukture i
- Pokazatelji rentabilnosti.

2.6.1. Pokazatelji likvidnosti

Likvidnost preduzeća se odnosi na njegovu sposobnost da u najkraćem roku reguliše svoje obaveze kratkoročnog karaktera. Za obračun pokazatelja likvidnosti u obzir se uzimaju pozicije bilansa (iz bilansa stanja) i to – obrtna sredstva i kratkoročne obaveze. Osnovni pokazatelji likvidnosti jesu:⁶⁰

- Opšti ratio likvidnosti;
- Rigorozni ratio likvidnosti;
- Neto obrtna sredstva.

Opšti ratio likvidnosti se obračunava kao odnos obrtnih sredstava preduzeća i njegovih kratkoročnih obaveza. Ima za cilj da ukaže na to sa koliko obrtnih sredstava je pokrivena svaka pojedinačna novčana jedinica kratkoročnih obaveza. Praksa je pokazala da odnos 2:1 (obrnih sredstava i kratkoročnih obaveza) jeste pokazatelj zadovoljavajuće likvidnosti preduzeća.

$$\text{Opšti ratio likvidnosti}^{61} = \frac{\text{Obrtna sredstva}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

⁵⁹ Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 214.

⁶⁰ Isto, str. 215.

⁶¹ Isto, str. 215

Opšti ratio likvidnosti	2012	2013	2014	2015
	0.071	0.104	0.193	0.207

Kada ovaj ratio ima vrednost manju od jedinice, smatra se da je likvidnost preduzeća neadekvatna. Kod obavljanja analize, treba uzeti u obzir i brojne druge faktore (obim poslovanja, vrsta delatnosti, kreditiranje i uslovi plaćanja dobavljačima, period vezivanja sredstava u pojedinim poslovnim fazama, načini i uslovi kreditiranja kupaca preduzeća, i slično).⁶² U hotelu Izvor ratio likvidnosti u posmatranim godinama pokazuje trend rasta, što je vrlo pozitivan trend, ali s obzirom da je ovaj koeficijent daleko ispod jedinice, stanje likvidnosti je daleko od zadovoljavajućeg trenutno.

Neto obrtna sredstva jesu deo obrtnih sredstava preduzeća, koji preostaje na raspolaganju kada se pokriju kratkoročne obaveze preduzeća. Smatra se da je ovo pokazatelj dugoročnih izvora finansiranja obrtnih sredstava. Obrazac koji se koristi za obračun neto obrtnih sredstava je sledeći:⁶³

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

Neto obrtna sredstva predstavljaju apsolutni pokazatelj. Ako postoji izražena tendencija porasta, smatra se da su u pitanju pozitivne promene na obrtnim sredstvima, odnosno njihovim izvorima finansiranja, u dugom roku. U slučaju hotela Izvor, neto obrtna sredstva su negativna što implicira da preduzeće ne može da izmiri svoje postojeće kratkoročne obaveze iz raspoloživih obrtnih sredstava.

Neto obrtna sredstva	2012	2013	2014	2015
	-1,832,040	-1,928,953	-491,938	-548,325

Neto obrtna sredstva su značajnije povećana u poslednje dve posmatrane godine u poređenju sa 2012 i 2013 godinom. Ali, i dalje su sa negativnim predznakom, što nikako ne može biti zadovoljavajuće, jer implicira da su obaveze u kratkom roku većeg obima u poređenju sa obrtnim sredstvima, kojima može biti finansirano pokriće tih obaveza.

⁶² Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 216

⁶³ Isto, str. 216

Rigorozni ratio likvidnosti se dobija kada se iz ukupnih obrtnih sredstava preduzeća izdvoje likvidna sredstva (kao što su gotovina i kratkoročna potraživanja) i tako dobijena vrednost stavi u odnos sa kratkoročnim obavezama. Ova restrikcija podrazumeva eliminisanje manje likvidnih sredstava (kao što su na primer, zalihe), s obzirom da je neophodno da prođe više vremena kako bi se one konvertovale u gotovinu. Kao likvidna sredstva posmatraju se gotovina, gotovinski ekvivalenti i potraživanja. Smatra se da je odnos : zadovoljavajući kada je u pitanju rigorozni ratio likvidnosti, ali je pored ovog ratio broja, potrebno da se utvrdi i mogućnost naplate potraživanja od kupaca.⁶⁴

$$\text{Rigorozni ratio likvidnosti}^{65} = \frac{\text{Likvidna sredstva}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

Rigorozni ratio likvidnosti	2012	2013	2014	2015
	0.061	0.093	0.202	0.205

U ovom slučaju rigorozni ratio likvidnosti je znatno manji od 1 u svim posmatranim godinama, što pokazuje da hotel nije u stanju da pokrije likvidnim sredstvima kratkoročne obaveze. Blaga tendencija rasta postoji u poslednje dve posmatrane godine, ali je nedovoljna da se kaže da hotel nema problema sa likvidnošću u svom poslovanju.

2.6.2. Pokazatelji aktivnosti (efikasnosti upravljanja)

Kada ulaže u nabavku poslovnih sredstava, svaka kompanija nastoji da omogući efikasnost u njihovom korišćenju, sa idejom da sa što manje ulaganja ostvari što veće profite i obime poslovanja. Finansijski rezultati se reflektuju kroz prihode i rashode, a kada se posmatraju relativni odnosi određenih prihoda i troškova, tada se govori o koeficijentima obrta poslovnih sredstava u preduzeću. Neki od najvažnijih pokazatelja ove kategorije odnose se na sledeće:⁶⁶

- koeficijent obrta kupaca,
- koeficijent obrta dobavljača,

⁶⁴ Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 216

⁶⁵ Isto, str. 216

⁶⁶ Isto, str. 217.

- koeficijent obrta zaliha,
- koeficijent obrta fiksnih sredstava,
- koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava i
- koeficijent obrta sopstvenih sredstava.

Koeficijent obrta kupaca ima za cilj da ukaže koliko se na jednu novčanu jedinicu nenaplaćenog salda potraživanja od kupaca preduzeće ostvaruje ukupnog prihoda tokom godine.⁶⁷

$$\text{Koeficijent obrta kupaca}^{68} = \frac{\text{Neto prihodi od prodaje}}{\text{Prosečan saldo kupaca}}$$

Prosečan saldo kupaca = (saldo kupaca na kraju prethodne godine + saldo kupaca na kraju tekuće godine)/2⁶⁹

Prosečan saldo kupaca ₂₀₁₃ = 33,159	Koeficijent obrta kupaca ₂₀₁₃ = 12.02
Prosečan saldo kupaca ₂₀₁₄ = 45,952	Koeficijent obrta kupaca ₂₀₁₄ = 11.28
Prosečan saldo kupaca ₂₀₁₅ = 54,242	Koeficijent obrta kupaca ₂₀₁₅ = 11.05

Ovako dobijeni ratio broj govori da se potraživanja u proseku 12 puta naplate tokom godine, za 2013. godinu (odnosno, 11 puta za 2014. i 2015. godinu). Kada je ovaj koeficijent poznat, može se na osnovu njega utvrditi i koliko je prosečno vreme trajanja jednog obrta sredstava u poslovanju preduzeća, a koja se odnose na potraživanje od kupaca. Obrazac koji se u tu svrhu primenjuje je sledeći:

$$\text{Prosečno vreme naplate}^{70} = \frac{360 \text{ dana}}{\text{Koeficijent obrta kupaca}}$$

Prosečno vreme naplate = 30-33 dana

⁶⁷ Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 221.

⁶⁸ Isto, str. 221.

⁶⁹ Isto, str. 220.

⁷⁰ Isto, str. 221.

Koeficijent obrta zaliha se može dobiti tako što se utvrdi odnos cene koštanja prodatih proizvoda i usluga i prosečne vrednosti zaliha u toku godine. Prosečna vrednost zaliha se izračunava kao prosečan saldo zaliha na kraju tekuće i prethodne godine.⁷¹

$$\text{Koeficijent obrta zaliha}^{72} = \frac{\text{Cena koštanja prodatih proizvoda i usluga}}{\text{Prosečan saldo zaliha}}$$

$$\text{Koeficijent obrta zaliha}_{2013} = 0.05$$

$$\text{Koeficijent obrta zaliha}_{2014} = 0.13$$

$$\text{Koeficijent obrta zaliha}_{2015} = 0.19$$

Ovim koeficijentom se pokazuje koliko su u proseku tokom godine zalihe prošle kroz ostvarene cikluse reprodukcije u poslovanju preduzeća.

Koeficijent obrta dobavljača prikazuje odnos ukupno realizovanih godišnjih nabavki na kredit i salda dobavljača na kraju godine. Njegov cilj jeste da pokaže kolika je vrednost ukupne nabavke na kredit prema novčanoj jedinici neplaćenih obaveza prema dobavljačima. U skladu sa tim, može da se utvrdi prosečno vreme u kojem obaveze dospevaju za plaćanje u toku godine.⁷³

$$\text{Koeficijent obrta dobavljača}^{74} = \frac{\text{Vrednost nabavke na odloženo plaćanje}}{\text{Prosečan saldo dobavljača}}$$

Za obračun ovog koeficijenta nisu dovoljni podaci iz bilansa uspeha preduzeća, već se oni moraju dopuniti informacijama iz računovodstvene evidencije preduzeća, kako bi se dobila jasna slika o vrednostima ovog koeficijenta.

Koeficijent obrta fiksnih sredstava ukazuje na odnos poslovnih prihoda preduzeća i prosečne nabavne vrednosti fiksnih sredstava. Obračunava se po sledećem obrascu:⁷⁵

⁷¹ Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 221.

⁷² Isto, str. 221.

⁷³ Isto, str. 222.

⁷⁴ Isto, str. 221.

$$\text{Koeficijent obrta fiksnih sredstava}^{76} = \frac{\text{Poslovni prihodi (prihodi od prodaje)}}{\text{Nabavna vrednost fiksnih sredstava}}$$

Na osnovu podataka iz bilansa uspeha i bilansa stanja se ne mogu utvrditi nabavne vrednosti fiksnih sredstava, pa se ovaj koeficijent ne može izračunati na osnovu dostupnih podataka.

Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava reflektuje efikasnost u korišćenju poslovnih sredstava kompanije. Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava obračunava se primenom sledeće formule:⁷⁷

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava}^{78} = \frac{\text{Poslovni prihodi}}{\text{Ukupna poslovna sredstva}}$$

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava}_{2012} = 0.15$$

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava}_{2013} = 0.13$$

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava}_{2014} = 0.15$$

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava}_{2015} = 0.18$$

Ovi pokazatelji ukazuju na iznos dinara koji je hotel zaradio na svaki uloženi 1 dinar u poslovanje.

Koeficijenta obrta sopstvenih sredstava predstavlja odnos poslovnih prihoda preduzeća i sopstvenih sredstava. Suština obračuna ovog koeficijenta ogleda se na analizi odnosa između ostvarenih poslovnih prihoda i prosečnog obima poslovnih sredstava preduzeća. Sopstvena sredstva o kojima je reč odnose se na deo ukupne imovine u poslovanju preduzeća, koji se finansira korišćenjem sopstvenih izvora preduzeća

⁷⁵ Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 223.

⁷⁶ Isto, str. 221.

⁷⁷ Isto, str. 224.

⁷⁸ Isto, str. 225.

$$\text{Koeficijent obrta sopstvenih sredstava}^{79} = \frac{\text{Poslovni prihodi}}{\text{Prosečna sopstvena sredstva}}$$

$$\text{Koeficijent obrta sopstvenih sredstava}_{2013} = 0.24$$

$$\text{Koeficijent obrta sopstvenih sredstava}_{2014} = 0.18$$

$$\text{Koeficijent obrta sopstvenih sredstava}_{2015} = 0.16$$

Na osnovu ovog koeficijenta utvrđuje se da je preduzeće ostvarilo 0.24 dinara poslovnih prihoda u 2013. godini na svaki dinar uloženi sopstvenih sredstava, u proseku. Koeficijent se u narednim godinama smanjuje, a jedan od razloga svakako treba tražiti u povećanju osnovnog kapitala, koji nije pratilo i isto povećanje poslovnih prihoda po tom osnovu.

2.6.3. Pokazatelji finansijske strukture

Finansijska struktura preduzeća zapravo prikazuje odnos između pozajmljenih i sopstvenih izvora finansiranja. Analiza finansijske strukture vrši se uvidom u pasivnu stranu bilansa stanja. Osnovni pokazatelji u ovoj kategoriji jesu:⁸⁰

- Odnos pozajmljenih prema ukupnim i sopstvenim izvorima finansiranja sredstava i
- Koeficijent pokrića rashoda na ime kamata.

Odnos pozajmljenih izvora finansiranja prema ukupnim ili sopstvenim sredstvima jeste vrednost koja pokazuje koliko je zapravo učešće pozajmljenih sredstava u ukupnom finansiranju preduzeća. Prikazuje se formulom:⁸¹

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

$$\text{Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja}_{2012} = 1$$

$$\text{Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja}_{2013} = 1$$

⁷⁹ Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 225.

⁸⁰ Isto, str. 226.

⁸¹ Isto, str. 238.

Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja₂₀₁₄ = 0.708

Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja₂₀₁₅ = 0.613

Dobijeni podaci u prethodnim formulama pokazuju da je u ukupnoj strukturi poslovne imovine kod hotela Izvor učešće pozajmljenih izvora tokom 2012. i 2013. godine bilo 99,94%. U poslednje dve posmatrane godine ovo učešće opada, što znači da se smanjuje učešće pozajmljenih izvora u finansiranju poslovanja hotela.

Koeficijent pokrića rashoda na ime kamata služi za ocenu stepena finansijskog opterećenja. Kada se finansiranje poslovanja preduzeća obavlja primenom kratkoročnih i dugoročnih kredita, kao posledica toga dolazi do plaćanja kamata, koje se obračunavaju kao odbitna stavka poslovnog dobitka. Radi utvrđivanja stepena finansijskog opterećenja, obračunava se koeficijent pokrića kamate, i to prema formuli:

$$\text{Koeficijent pokrića kamate}^{82} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Rashodi na ime kamata}}$$

$$\text{Koeficijent pokrića kamate}_{2012} = 0.05$$

$$\text{Koeficijent pokrića kamate}_{2015} = 0.64$$

Dobijeni koeficijent pokazuje da je svaki dinar rashoda na ime kamate u 2012. godini pokriven je sa 0,05 dinara poslovnog dobitka. U 2013. i 2014. godini preduzeće je ostvarilo gubitak iz poslovanja. U 2015. godini ovaj koeficijent je značajnije veći u poređenju sa 2012. godinom i podrazumeva da je svaki dinar plaćene kamate pokriven sa 0.64 dinara poslovnog dobitka.

⁸² Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 227.

2.6.4. Pokazatelji rentabilnosti

Kada se govori o rentabilnosti, ističe se da je u pitanju ekonomski cilj poslovanja, koji se odnosi na zahtev da preduzeće sa investiranim sredstvima obezbedi maksimalne profite u poslovanju.⁸³ Cilj utvrđivanja rentabilnosti poslovanja jeste da se kvantifikuje efikasnost u upravljanju imovinom kompanije. Kada je reč o turističkim preduzećima, rentabilnost podrazumeva efikasnost u korišćenju raspoloživih sredstava, a pokazatelji u domenu rentabilnosti reflektuju zarađivačku sposobnost turističkog preduzeća. Pristupi u merenju rentabilnosti jesu:⁸⁴

- računovodstveni i
- ekonomski.

Računovodstveni pristup (drugačije - prinosni metod) je baziran na profitu kao računovodstvenom konceptu, a za obračun se primenjuju podaci iz bilansa uspeha i bilansa stanja. Kod turističkog i hotelskog preduzeća, pokazatelji rentabilnosti ukazuju na njihove zarađivačke sposobnosti, odnosno, daju odgovor na pitanje da li se sredstva efikasno koriste u poslovanju. Najvažniji pokazatelji rentabilnosti jesu:⁸⁵

1. Neto rentabilnost;
2. Prinos na ukupna sredstva;
3. Prinos na vlasnički kapital;
4. Prihod po akciji.

Ekonomski pristup utvrđivanja rentabilnosti preduzeća zahteva parcijalni pristup, pri čemu postoji veliki broj pokazatelja. Kod obračuna parcijalne rentabilnosti primenjuju se informacije iz bilansa uspeha, a osnovni pokazatelji jesu:⁸⁶

- Stopa poslovnog dobitka i
- Stopa neto dobitka.

Stopa poslovnog dobitka se obračunava na sledeći način:⁸⁷

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

⁸³ Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 137.

⁸⁴ Isto, str. 137.

⁸⁵ Isto, str. 139.

⁸⁶ Isto, str. 228.

⁸⁷ Isto, str. 228.

$$\text{Stopa poslovnog dobitka}_{2012} = 0.03 = 3\%$$

$$\text{Stopa poslovnog dobitka}_{2015} = 0.05 = 5\%$$

Hotel Izvor ima stopu poslovnog dobitka 3% u 2012. godini, što implicira da postoji zanemarljivo učešće poslovnog dobitka u ostvarenim poslovnim prihodima, odnosno čak 97% učešća poslovnih rashoda. U 2013. i 2014. godini hotel je poslovao sa gubitkom. U 2015. godini takođe je zabeležen nizak procenat, ali malo viši nego koeficijent iz 2012. godine – iznosio je 5%.

Stopa neto dobitka se obračunava na sledeći način:⁸⁸

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

Hotel je zabeležio neto dobitak jedino u 2015. godini, a stopa neto dobitka iznosila je 0.006 (odnosno 0.6%).

Poslovna dobit preduzeća u poređenju sa prosečno angažovanim sredstvima jeste zapravo stopa prinosa na ukupna sredstva, koja se dobija primenom sledećeg obrasca:⁸⁹

$$\text{Stopa prinosa na ukupna sredstva} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Ukupna sredstva} - \text{prosek}}$$

$$\text{Ukupna sredstva (prosečna)}^{90} = (\text{Ukupna sredstva k.t.g.} + \text{Ukupna sredstva k.t.g.})/2$$

$$\text{Stopa prinosa na ukupna sredstva}_{2012} = 0.50\%$$

$$\text{Stopa prinosa na ukupna sredstva}_{2015} = 0.37\%$$

Stopa prinosa na ukupna sredstva se drugačije zove Return on Investment (odnosno skraćeno ROI) i podrazumeva sintetički prikaz rentabilnosti preduzeća, odnosno njegovih ukupno angažovanih sredstava.

⁸⁸ Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 229.

⁸⁹ Isto, str. 230.

⁹⁰ Isto, str. 230.

Ova stopa se smatra najvažnijim pokazateljem za moguće investitore, koji pre ulaganja najčešće ovu stopu porede sa visinom kamatne stope koju mogu da dobiju ako se pre odluče za štednju u bankama.⁹¹ Dobijene stope pokazuje da je hotel ostvario 0.5, odnosno 0.37 dinara prinosa po osnovu poslovnog dobitka u poređenju sa prosečno angažovanim poslovnim sredstvima (odnosno na svakih 100 dinara prosečno angažovanih poslovnih sredstava).

Stopa prinosa na sopstvena sredstva pokazuje postojeći odnos između ostvarenog neto dobitka i prosečno angažovanih sopstvenih sredstava. Obračunava se na osnovu obrasca:⁹²

$$\text{Stopa prinosa na sopstvena sredstva} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Sopstvena sredstva}}$$

Preduzeće je ostvarilo neto gubitak u obe posmatrane godine. Stopa prinosa na sopstvena sredstva se često u praksi može naći i pod nazivom *Return on Equity* (skraćeno *ROE*). Stopa prinosa na sopstvena sredstva ima za cilj da prikaže koliko dinara prinosa je u vidu neto dobitka generisalo preduzeće u poređenju sa prosečno angažovanim sopstvenim sredstvima. Da bi se dobile relevantne informacije, najbolje je ovaj pokazatelj porediti sa prosečnim granskim pokazateljima.⁹³

2.6.5. Pokazatelji tržišne vrednosti

Pokazatelji tržišne vrednosti jesu ratio brojevi koje često primenjuju investitori kada donose odluku o ulaganja ograničenih novčanih sredstava. Najvažniji su:⁹⁴

- Neto dobitak po akciji i
- Knjigovodstvena vrednost po akciji.

Ovi pokazatelji se izračunavaju kada su akcije preduzeća predmet trgovine na berzi, što u ovom slučaju nije zadovoljeno.

⁹¹ Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 230.

⁹² Isto, str. 231.

⁹³ Isto, str. 231.

⁹⁴ Isto, Beograd, str. 232.

3. PRIMENA ANALITIČKIH SISTEMA U HOTELSKOM POSLOVANJU

Analitički sistemi u postupku prikupljanja, čuvanja i obrade podataka danas se uveliko koriste u svim mogućim segmentima globalne privrede, sa ciljem da maksimalno olakšaju poslovanje kompanijama, kroz primenu postojećih informacija i njihovu analizu, kako bi se stvorila kvalitetna osnova za donošenje poslovnih odluka i njihovu primenu u poslovanju. Iz godine u godinu razvijaju se napredniji sistemi, koji mogu da prikupe i obrade sve veću količinu dostupnih informacija, koje postaju najvažniji resursi svih savremenih kompanija, bez obzira na to koja je njihova osnovna delatnost poslovanja, ciljevi postojanja, i slično.

Savremena tehnologija danas našla je svoju primenu u svim privrednim granama i oblastima poslovanja, pa se može konstatovati da ni hotelijerstvo nije izuzetak od tog pravila. Mnoge zemlje u svetu posvetile su se razvoju turizma i u skladu sa tim nastoje da ponude najkvalitetnije usluge svim turistima koji se odluče baš za njihovu destinaciju. Jedan od osnovnih aspekata razvoja kvalitetnog turističkog proizvoda jeste i adekvatna ponuda hotelskog smeštaja i aranžmana koji mogu da zadovolje potrebe i najzahtevnijih korisnika. S tim u vezi, primena informacione tehnologije u hotelijerstvu danas je omogućila unapređenje usluge koja se pruža korisnicima i mnogo kvalitetniji boravak na izabranoj turističkoj destinaciji.

Primena analitičkih sistema u hotelijerstvu nije novijeg datuma, ali poslednjih godina, sa razvojem naprednijih i snažnijih softvera i programa podrške, mogu se obezbediti brojne prednosti u implementaciji informacionih sistema u poslovanju hotela bilo koje veličine i posećenosti. Osnovni zadatak informacione tehnologije u hotelijerstvu jeste da znatno skрати vreme koji turisti gube na administraciju, da omogući pružanje instantn informacije, kao i da unapredi kvalitet dobijene usluge.

Danas u svetu postoji veliki broj analitičkih sistema koji su razvijeni za potrebe brojnih kompanija, između ostalog i za poslovanje u oblasti hotelijerstva. Na narednim stranama detaljnije će biti reči o pojmu i vrstama analitičkih sistema koji se danas koriste u savremenim kompanijama, kao i o tipovima sistema koji su najveću primenu našli u oblasti hotelijerstva i u samom procesu upravljanja njihovim poslovanjem.

3.1. POJAM I VRSTE ANALITIČKIH SISTEMA

Svi savremeni informacioni sistemi, koji se širom sveta koriste u različite svrhe, danas najčešće imaju ugrađen svojevrstan vid poslovne inteligencije, koja čini osnovnih fokus mnogih kompanija koje posluju u oblasti savremene informacione tehnologije i nude poslovna rešenja kompanijama širom sveta. Poslovna inteligencija (Business Intelligence – BI) jeste način unapređenja postojećih softverskih rešenja, sa ciljem da se potrebna informacija pruži pravim ljudima u pravo vreme, kada im je neophodna za donošenje kvalitetnih odluka u poslovanju.⁹⁵

Ključna karakteristika svake savremene kompanije ogleda se u njenim sposobnostima da iskoristi sve dostupne informacije za građenje pozicije na tržištu i odnosa prema potrošačima. Mnoga istraživanja danas naglašavaju važnost poslovne inteligencije u poslovanju mnogih kompanija i njen veliki značaj u globalnom smislu. Osnovni razlog za povećano interesovanje svih sistema poslovne inteligencije posledica je značajnog povećanja obima podataka u svim kompanijama danas. Činjenica koja to posebno naglašava govori o tome da je od trenutka kada se počelo sa beleženjem podataka pa negde do 2003. godine snimljeno oko 5 milijardi gigabajta podataka, dok se tokom 2011. godine ista količina podataka sakupljala na svega dva dana.⁹⁶ Smatra se da će se vreme prikupljanja i obrade podataka u budućnosti dodatno smanjivati i da će sve kompanije i pojedinci širom sveta biti suočeni sa ogromnim količinama podataka koje neće biti u mogućnosti da procesuiraju bez adekvatnih poslovnih sistema.

Poslovna inteligencija dobija sve veći značaj, uporedo sa rastom svetskog tržišta i trendovima globalizacije koji su decenijama unazad prisutni svuda u svetu. Osnovna suština postojanja poslovne inteligencije ogleda se u tome da treba da obezbedi uvođenje, analizu i deljenje poslovnih informacija, koje su se pokazale kritičnima za uspeh konkretne kompanije. Takođe, treba da obezbedi adekvatne alate za pripremu i prezentovanje izveštaja u kompanijama, implementaciju potrebnih aplikacija za poslovanje, kao i da pruži odgovarajuću podršku procesu odlučivanja na svim rukovodećim nivoima i pozicijama u okviru kompanije.⁹⁷ Šta zapravo podrazumeva poslovna inteligencija, može se najbolje uočiti na narednoj slici.

⁹⁵Njeguš A. (2009) „Poslovni informacioni sistemi“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 249

⁹⁶Korte D., Ariyachandra T., Frolick M. (2013) „Business intelligence in the hospitality industry“, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 4, No. 4, str. 429

⁹⁷Njeguš A. (2010) „Informacioni sistemi u turističkom poslovanju“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 222

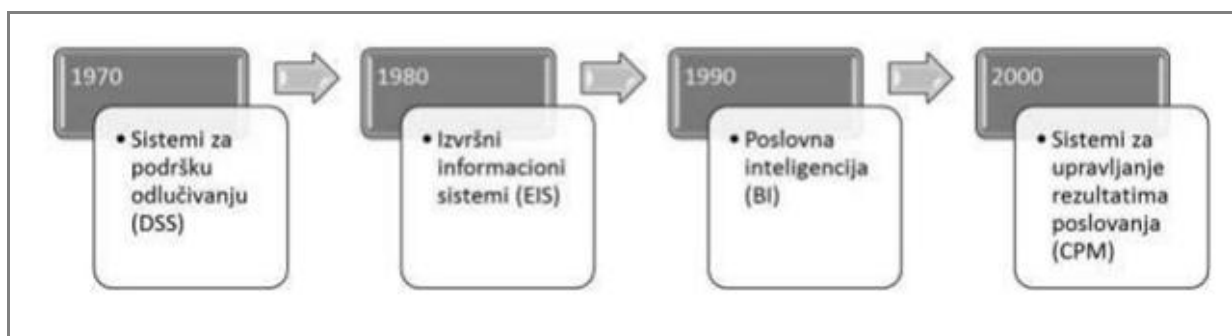


Slika 4: Poslovna inteligencija

Izvor: Njeguš A. (2010) „Informacioni sistemi u turističkom poslovanju“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 223

Razvoj sistema poslovne inteligencije bio je zapravo logičan sled događaja, odnosno naredni korak nakon uvođenja ERP sistema u poslovanje kompanija (Enterprise Resource Planning system). Ono što se ističe kao najveća prednost i zapravo jedan od osnovnih faktora zbog koga je i došlo do razvoja sistema poslovne inteligencije jeste da su ovi sistemi dizajnirani tako da koriste već postojeće informacije u kompanijama, koje su sakupljane godinama i decenijama, i da na osnovu njih može da olakša anticipiranje, planiranje i odlučivanje u poslovanju. Suština analitičkih BI sistema ogleda se u tome da kombinuju prikupljanje i skladištenje podataka o poslovnim procesima, da omogućavaju upravljanje znanjem i detaljnu analizu u kontekstu donošenja kvalitetnih poslovnih odluka. Samo pojam poslovna inteligencija (Business Intelligence) se pojavljuje sredinom 90-ih godina prošlog veka, iako je kao koncept postojao i dvadesetak godina ranije.⁹⁸ Vremenom su se sistemi usavršavali i napredovali u svakom smislu, kako bi korisnicima ponudili najkvalitetnije rezultate analize i osnov daljeg napredovanja poslovanja.

⁹⁸Muntean M., Tarnaveanu D.A., Paul A. (2010) „BI approach for business performance“ Proceedings of the 5th WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation, Vol. II, str. 793



Slika 5: Razvoj savremenih sistema namenjenih upravljanju

Izvor: adaptirano prema <http://www.businessforum.com/Comshare01.html> (10.5.2016.)

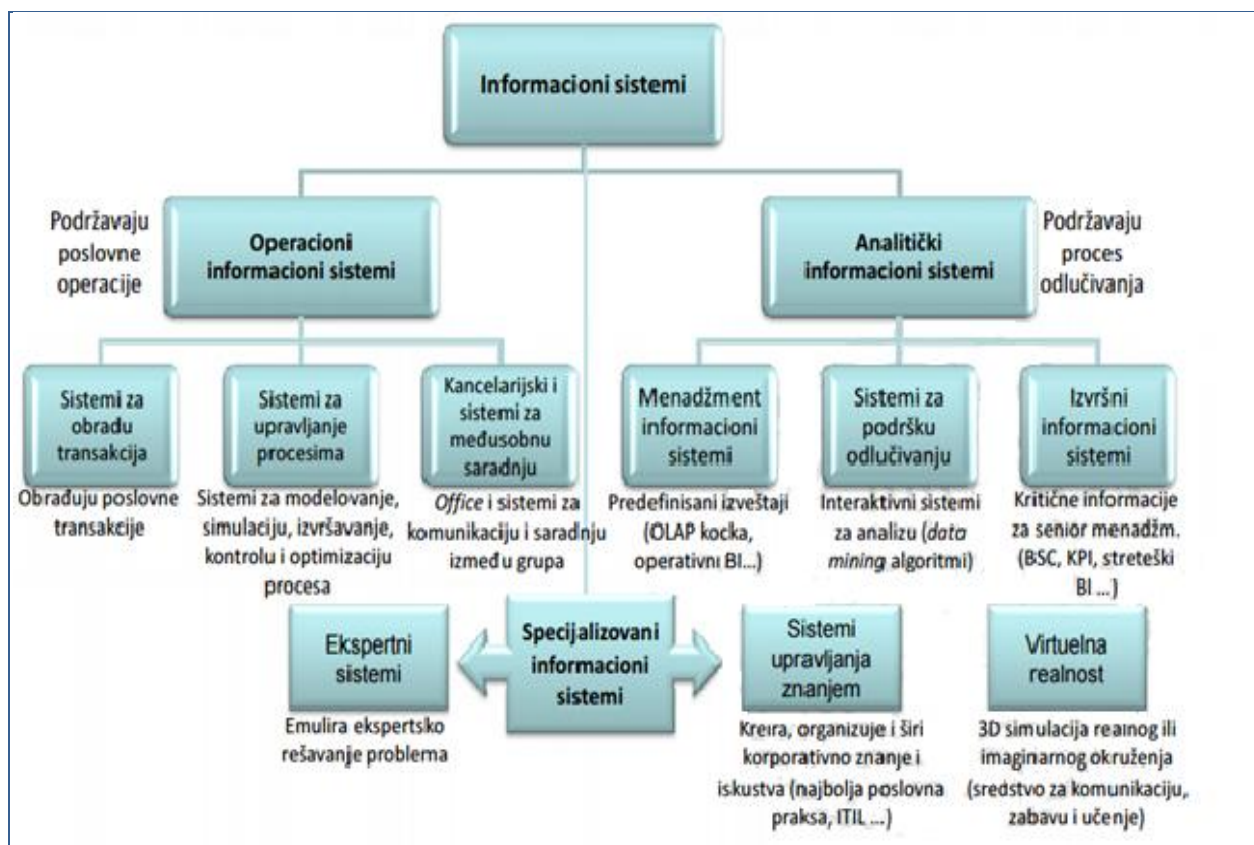
Poslovna inteligencija (BI) se može definisati kao specifičan skup matematičkih modela i metodologija analize, koji koriste raspoložive informacije u poslovanju kompanija, kako bi ih obradili na adekvatan način i kreirali efikasnu osnovu za podršku procesu odlučivanja u poslovanju. Ovi analitički sistemi obezbeđuju uvid u poslovanje kompanije i to kroz analizu njene informacione imovine, prikupljanje informacija o klijentima, informacije o lancu snabdevanja, kroz upotrebu kadrovskih podataka, ali i podataka iz proizvodnje, marketinga i prodaje, kao uostalom iz bilo kog izvora kritičnih informacija u poslovanju kompanije.⁹⁹

Posmatrano na globalnom nivou, samo tržište poslovnih sistema danas pokazuje uzlazni trend i vrlo stabilne stope rasta. Prema nekim procenama, u poslednjih nekoliko godina, zabeležen je na ovom tržištu rast od oko 7,2% godišnje, koji je bio malo usporen zbog kriznih dešavanja u svetu na kraju prve decenije XXI veka, ali se postepeno tržište oporavlja i hvata zalet mnogo veći nego ikada ranije. Sistemi poslovne inteligencije jesu jedan od kompleksnijih alata poslovne analize i dinamički segment informacione tehnologije, kome se posvećuje sve veća pažnja.¹⁰⁰

Prilikom razmatranja dostupnih analitičkih sistema, treba ukazati na njihove najvažnije tipove i posebne oblasti poslovne inteligencije koje se danas razmatraju u kontekstu poslovanja kompanija širom sveta i analiza koje se njihovom implementacijom sprovode. Ovi sistemi su se pokazali kao vrlo korisni alati u odlučivanju i upravljanju, pa ne iznenađuje njihova sve šira primena u globalnom poslovanju.

⁹⁹Muntean M., Tarnaveanu D.A., Paul A. (2010) „BI approach for business performance“ Proceedings of the 5th WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation, Vol. II, str. 793-794

¹⁰⁰Muntean M., Tarnaveanu D.A., Paul A. (2010) „BI approach for business performance“ Proceedings of the 5th WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation, Vol. II, str. 792



Slika 6: Vrste informacionih sistema

Izvor: Njeguš A (2011/2012) Osnovni pojmovi informacionih sistema, materijal sa predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd

Analitički informacioni sistemi deo su ukupnih informacionih sistema, pored operacionih sistema, koji takođe imaju svoju značajnu primenu u poslovanju kompanija. Kao osnovne vrste analitičkih sistema koji danas imaju svoju veliku primenu širom sveta, mogu se identifikovati sledeće kategorije:¹⁰¹

- Menadžment informacioni sistemi – koji su namenjeni rukovodstvu kompanije, za donošenje relevantnih poslovnih odluka;
- Sistemi za podršku odlučivanju – odnose se na interaktivne sisteme, kojima se vrše brojne analize, kako bi se obezbedila podrška donošenju odluka.
- Izvršni informacioni sistemi – obuhvataju alate koji treba da omoguće implementaciju odluka, praćenje realizacije, i sve ostale analize koje se obavljaju na operativnom nivou poslovanja.

¹⁰¹Njeguš A (2011/2012) Osnovni pojmovi informacionih sistema, materijal sa predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd

3.1.1. Data Warehouse

Data Warehouse jeste termin u vezi sa poslovnom inteligencijom koji se odnosi na skladištenje podataka. Količina podataka koja se svakodnevno nalazi u opticaju u svakoj kompaniji je ogromna, a podaci se odnose na sve moguće segmente njenog poslovanja. Prikupljanje i obrada podataka zahteva najpre da ti podaci budu negde skladišteni, da budu dostupni za obradu u trenutku kada je to potrebno. Da bi podaci imali korisnost u poslovanju i poslužili kao osnova za donošenje odluka, određenim analitičkim procesima moraju biti prevedeni u informacije, koje se koriste za upravljanje, planiranje i odlučivanje u svakoj savremenoj kompaniji. S obzirom na količinu podataka koji su danas dostupni kompanijama, većina njih koristi određene informacione sisteme za njihovu obradu, a koji se mogu nalaziti na različitim serverima ili različitim mrežama. Najčešće se sistemi označavaju kao OLTP sistemi (*On-line Transaction Processing*) i koriste se za snabdevanje skladišta podataka – za data warehouse.¹⁰²

Neke od najvažnijih specifičnosti OLTP sistema odnose se na sledeće:¹⁰³

- Transakcije koje ovi sistemi procesuiraju, obrađuju se u realnom vremenu;
- Svi podaci dostupni su ažuriranju, što znači da korisnici mogu da ih menjaju, brišu, koriguju i slično;
- Izveštaji koji se na osnovu rada sistema kreiraju sadrže tekuće podatke.

Skladišta podataka se odnose na integrisana mesta za čuvanje velikih količina informacija, kako onih u realnom vremenu, tako i istorijskih za detaljniju analizu. Suština je naglasiti da data warehouse predstavlja zapravo svojevrsnu bazu podataka, koja je kreirana tako da se podrži odlučivanje u bilo kojoj organizaciji.¹⁰⁴ Ovi sistemi se razvijaju od sredine prošlog veka, da bi danas doživeli svoju pravu namenu i korisnost u svakodnevnom životu i u poslovanju. Prema Inmonu, skladišta podatak imaju sledeće karakteristike:¹⁰⁵

- Vremenska orijentisanost;
- Orijentisanost na subjekte poslovanja;
- Integrisanost;
- Konzistentnost.

¹⁰²Njeguš A. (2009) „Poslovni informacioni sistemi“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 250-251

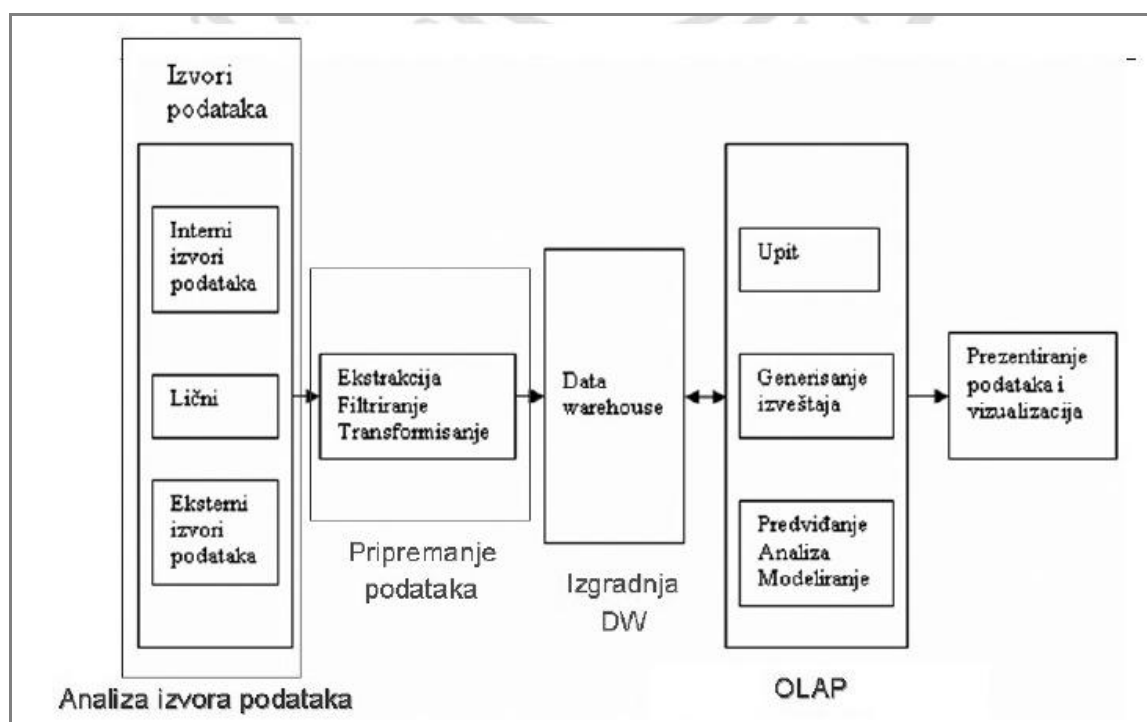
¹⁰³Njeguš A. (2010) „Informacioni sistemi u turističkom poslovanju“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 225

¹⁰⁴Suknović M., Delibašić B. (2008) „Sistemi za podršku odlučivanju“, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 148

¹⁰⁵<http://www.computerweekly.com/tip/Inmon-vs-Kimball-Which-approach-is-suitable-for-your-data-warehouse>, 15.5.2016.

3.1.2. OLAP sistemi

Skraćenica OLAP se odnosi na On-Line Analytical Processing, a podrazumeva skup određenih alata i tehnika koje se primenjuju kako bi se iz skladišta podataka izvukli zaključci relevantni za poslovanje konkretne organizacije. U pitanju je jedan konceptualni model, koji se zasniva na analizi, a ne na transakcionim obradama dostupnih podataka. OLAP sistemi se nalaze u osnovi mnogih aplikacija poslovne inteligencije, jer su se pokazali kao vrlo korisni za kreiranje praktično beskonačnih izveštaja, za kompleksne kalkulacije, kao i za kreiranje različitih planskih scenarija.¹⁰⁶



Slika 7: Upotreba OLAP sistema

Izvor: Njeguš A. (2010) „Informacioni sistemi u turističkom poslovanju“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 237

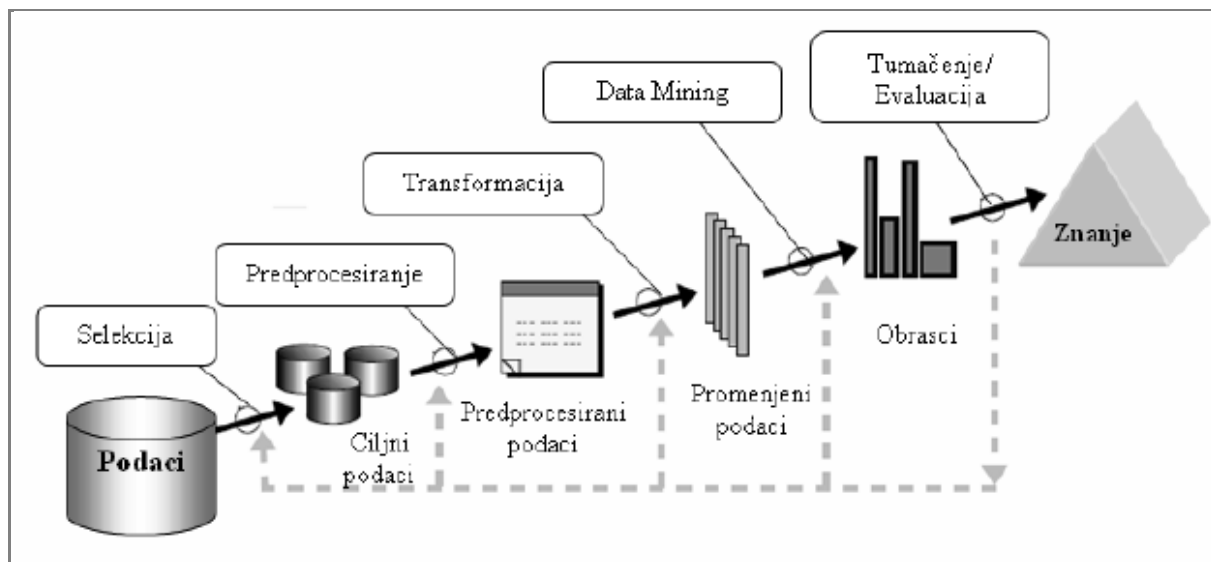
Kao osnovna struktura OLAP sistema koristi se kocka, koja zapravo kombinuje određene mere i dimenzije, koje su za konkretnu analizu relevantne. Njen značaj ogleda se u tome da uređuje skup povezanih dimenzija, a osnovna prednost primene OLAP kocke jeste u tome što omogućava lakoću izveštavanja.¹⁰⁷ Kombinovanjem dimenzija kocke dobijaju se relevantne informacije u procesu izveštavanja i obrade podataka, koje se mogu koristiti u mnogobrojne svrhe u poslovanju bilo koje organizacije.

¹⁰⁶<http://olap.com/olap-definition/>, 15.5.2016.

¹⁰⁷Korte D., Ariyachandra T., Frolick M. (2013) „Business intelligence in the hospitality industry“, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 4, No. 4, str. 429

3.1.3. Data mining

Kada je reč o procesima poslovne inteligencije, još jedan termin koji se u tom kontekstu često javlja jeste i data mining. Data mining zapravo obuhvata algoritme kojima se vrši proces ekstrakovanja znanja iz velikih dostupnih baza podataka. Često se ističe da je data mining zapravo proces otkrivanja znanja.¹⁰⁸



Slika 8: Data mining u procesu pretvaranja podataka u znanje

Izvor: Njeguš A. (2009) „Poslovni informacioni sistemi“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 272

Suština se ogleda u pronalaženju znanja kroz proces analiziranja podataka kroz različite perspektive i njihovo sumiranje u kategoriju korisnih informacija. Te informacije današnje organizacije koriste u različite svrhe – za unapređenje poslovanja, za ostvarivanje većih prihoda, za smanjenje troškova, i slično. Data mining je zapravo svojevrsan analitički alat koji se primenjuje u analizi podataka, a kroz identifikovanja korelacija i obrazaca u velikim, relacionim bazama podataka.¹⁰⁹

Danas se na data mining posmatra kao na proces podrške u postupku odlučivanja, koji podrazumeva traganje za šablonima u velikoj količini dostupnih podataka. Danas se data mining može koristiti u više različitih oblasti, kao što su elektronska trgovina, klasifikovanje kupaca, prikupljanje podataka o kupcima radi kreiranja jedinstvene ponude, za selekciju kategorija potrošača, i slično.¹¹⁰

¹⁰⁸Njeguš A. (2010) „Informacioni sistemi u turističkom poslovanju“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 245

¹⁰⁹<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frand/teacher/technologies/palace/datamining.htm>, 17.5.2016.

¹¹⁰Njeguš A. (2010) „Informacioni sistemi u turističkom poslovanju“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 246

3.2. VODEĆI ANALITIČKI SISTEMI U HOTELSKOM POSLOVANJU

Kada je reč o savremenom hotelskom poslovanju, sa snažnim razvojem turizma poslednjih decenija posmatrano u svetskim razmerama, javila se potreba jednog organizovanijeg pristupa poslovanju, pre svega kada su u pitanju dostupne i potrebne informacije za adekvatno donošenje odluka u poslovanju savremenih hotelskih lanaca. Najveći izazov sa kojim se danas hotelske kompanije suočavaju jeste povećanje količine informacija koje u odlučivanju moraju koristiti, pri čemu se često najveća količina podataka ne može upotrebiti, već je neophodno napraviti selekciju informacija na bazi kojih se mogu doneti kvalitetne odluke.

Implementacija brojnih sistema poslovne inteligencije u poslovanju današnjih hotela omogućava mnogo jednostavnije praćenje poslovanja, korišćenje svih dostupnih informacija u procesu odlučivanja i implementacije odluka, a postoji i čitav niz drugih prednosti koje korišćenje poslovnih sistema pruža savremenim hotelima, kako bi svoje ponude mogle potpuno prilagoditi zahtevima korisnika, da bi se ostvarili osnovni ciljevi poslovanja, kao što su minimiziranje troškova i povećanje prihoda.

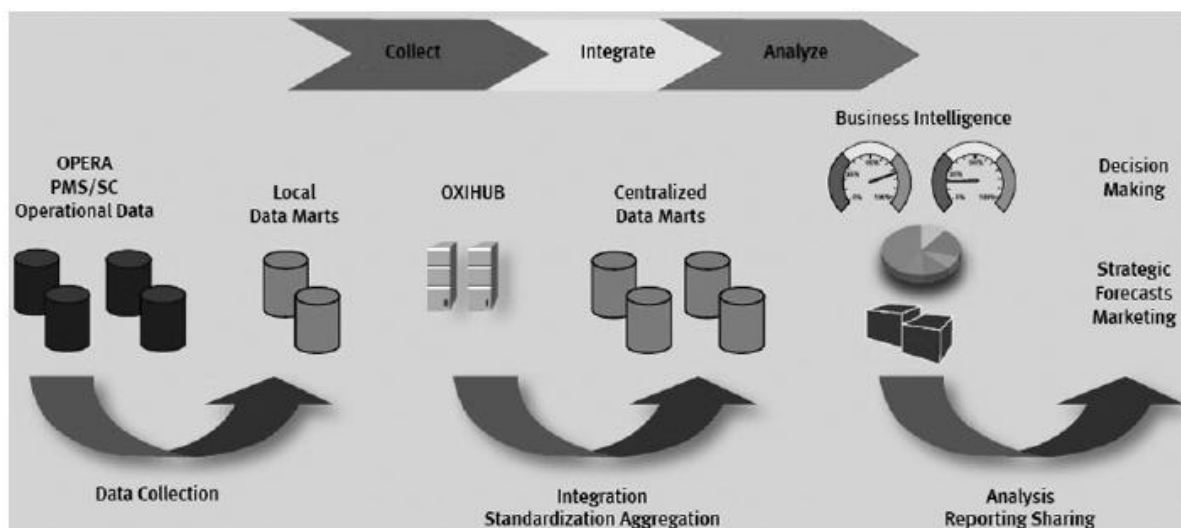
Veliki broj analitičkih sistema koji su nastali u poslednjim godinama razvijen je upravo za poslovanje hotela i hotelskih lanaca širom sveta, jer se pokazalo da je ova industrija trenutno u razvoju i da je potrebno da se obezbedi maksimalna podrška poslovanju u svakom segmentu. Brže, efikasnije i kvalitetnije poslovanje odlikuje one hotele koji su prepoznali važnost savremene tehnologije u poslovanju i koji su implementirali neki od dostupnih sistema poslovne inteligencije. Prikupljanje informacija na dnevnom nivou i sve veći protok informacija korisnih za odlučivanje jeste ono što odlikuje savremene sisteme, a hoteli koji ih koriste u značajnoj su prednosti u odnosu na one koji još nisu prepoznali njihov značaj.

Neki od najznačajnijih analitičkih sistema koji nalaze svoju primenu i u hotelijerstvu i uopšte u ugostiteljstvu danas jesu:

- OPERA Business Intelligence;
- SAP Business Intelligence for Hotels;
- PROTEL BI;
- Watson Analytics.

3.2.1. OPERA Business Intelligence

OPERA je aplikacija koja se danas često koristi u svrhu obrade velike količine podataka, pri čemu upravljanje tim podacima zahteva jedan sveobuhvatan proces poslovne inteligencije kako bi se podaci transformisali u informacije koje mogu biti od koristi prilikom rešavanja relevantnih pitanja i ispitivanja ispoljenh trendova, a sa ciljem boljeg poslovnog odlučivanja.¹¹¹



Slika 9: Arhitektura OPERA Business Intelligence analitičkog sistema

Izvor: Njeguš A. (2010) „Informacioni sistemi u turističkom poslovanju“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 266

OPERA je analitički sistem koji je razvila kompanija Micros, a osnovni cilj koji se nalazi u osnovi razvoja ove aplikacije jeste pružanje adekvatne pomoći organizacijama u donošenju što kvalitetnijih odluka. Na slici 9 se jasno može videti da sama arhitektura ovog analitičkog sistema jeste vrlo kompleksna, a ono što se dobija kao rezultat kroz delovanje ovog sistema jeste jedan grafički prikaz svih relevantnih informacija, koje mogu poslužiti prilikom anticipiranja, kreiranja marketinških aktivnosti u kompanijama, donošenja strateških odluka, i slično.¹¹²

Danas je razvijeno više verzija OPERA BI sistema, kako bi se obezbedila pomoć i podrška što većem broju današnjih kompanija i organizacija, a sa razvojem tehnologije i informacionih sistema, implementacija nekog od analitičkih sistema u poslovanju bilo koje organizacija postaje neophodnost.

¹¹¹<http://www.micros.com/Solutions/ProductsNZ/OPERABusinessIntelligenceBI/>, 18.5.2016.

¹¹²Njeguš A. (2010) „Informacioni sistemi u turističkom poslovanju“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 266

U slučaju hotelijerstva, današnje kompanije koje učestvuju u poslovanju velikih hotelskih lanaca nastoje da povećaju prihod od turizma i da troškove poslovanja drže pod kontrolom. OPERA Business Intelligence jeste sistem koji može da pomogne ostvarivanju ovih ciljeva ugostiteljske industrije. Obezbeđuje nekoliko stotina pokazatelja, koje korisnici mogu da iskoriste za identifikovanje prošlih, sadašnjih i budućih trendova. Ono što je još jedna značajna prednost OPERA Business Intelligence sistema jeste da može da obezbedi značajnu sinergiju sa drugim OPERA aplikacijama, čime se obezbeđuje uvid u čitavu organizaciju. Krajnji cilj jeste veća lojalnost gostiju hotelskog lanca, veći prihodi, kao i niži troškovi poslovanja.¹¹³

OPERA BI sistem pruža ogromne mogućnosti izveštavanja, kako bi menadžment hotela stekao pravi uvid u performanse koje hotel ostvaruje. Korišćenjem ovog analitičkog sistema, rukovodstvo može tačno da identifikuje pozicije na kojima se ostvaruju gubici, kao i područja gde je evidentiran značajan rast prihoda, kako bi svoje buduće poslovanje prilagodili informacijama koje OPERA obezbeđuje. Potpuno integrisanje OPERA BI sistema u poslovanje hotela omogućava ostvarivanje brzine, kvaliteta i većeg stepena pouzdanosti u poslovanju.¹¹⁴

Osnovne koristi koje OPERA BI sistem može da obezbedi odnose se na sledeće:¹¹⁵

- *Brojne analitičke prednosti:* odnose se na kompleksna izračunavanja, analitičke obrade, pristup skladištima podataka i brojnim izvorima informacija, kao i korišćenje brojnih drugih povezanih sistema (DB2, MS SQL Server, Oracle, MS SQL Server Analysis Services, i slično). Takođe, garantovana je pouzdanost, zaštita, vrhunske performanse, kao i mogućnost korišćenja alata drugih proizvođača;
- *Obezbeđuje širok spektar analitičkih alata:* kao što su interaktivni informacioni paneli (koji omogućavaju značajan stepen kostumizacije, mogućnosti navigacije, scenario analize, i slično), kreiranje ad hoc izveštaja, priprema i prezentovanje regulatornih izveštaja;
- *Automatsko postavljanje alarma i obaveštenja:* može se podesiti proaktivno slanje obaveštenja o određenim poslovnim situacijama na različitim uređajima, kontinuirano praćenje i analiza brojnih operativnih i analitičkih izvora, kao i obezbeđivanje podrške kroz korišćenje mejlova, mobilnih telefona, pejdžera, i slično;

¹¹³<http://www.micros.com/Solutions/ProductsNZ/OPERABusinessIntelligenceBI/>, 18.5.2016.

¹¹⁴<http://micros.freshweb.com.au/en/Hotels/solutions/hotel-management/opera-business-intelligence.aspx>, 18.5.2016.

¹¹⁵<https://www.ot.ru/en/services/implementation-of-analysis-system-oracle-business-intelligence/>, 18.5.2016.

- *Integracija sa MS Office paketom:* oblikovanje BI podataka alatima MS Office-a, mogućnost umetanja u Excel izveštaje, izbor konkretnog izveštaja iz kataloga, kao i mogućnosti kopiranja BI izveštaja u MS Office aplikacije;
- *Mogućnost integracije sa eksternim infrastrukturama:* svedjedno da li je reč o glavnim poslovnim aplikacijama organizacije, Office aplikacije, korporativni portali, različiti izvori podataka, i slično.

Neke od ključnih prednosti koje se u hotelijerstvu mogu ostvariti implementacijom OPERA Business Intelligence sistema jesu i neke od narednih:¹¹⁶

- Efikasno upravljanje kupcima i konfliktima;
- Mogućnost analize performansi kroz grupne i pojedinačne aspekte;
- Lead menadžment;
- Kreiranje ugovora po dogovoru;
- Pregled inventara u svakom trenutku.

Primena OPERA analitičkog sistema u hotelskom poslovanju pokazuje ekspanziju poslednjih godina, a osnovne beneficije koje od ovog sistema kompanije žele da iskoriste jesu:¹¹⁷

- Unapređenje sposobnosti predviđanja i ukupne efikasnosti poslovanja;
- Obezbeđuje merenje performansi hotela iz meseca u mesec;
- Ostvarivanje globalne konsolidacije podataka u okviru hotela;
- Identifikovanje potencijala postojećih korisnika;
- Komparacija ostvarenih ciljeva i indikatora ključnih performansi;
- Približavanje dobijanju povratnih informacija u realnom vremenu.

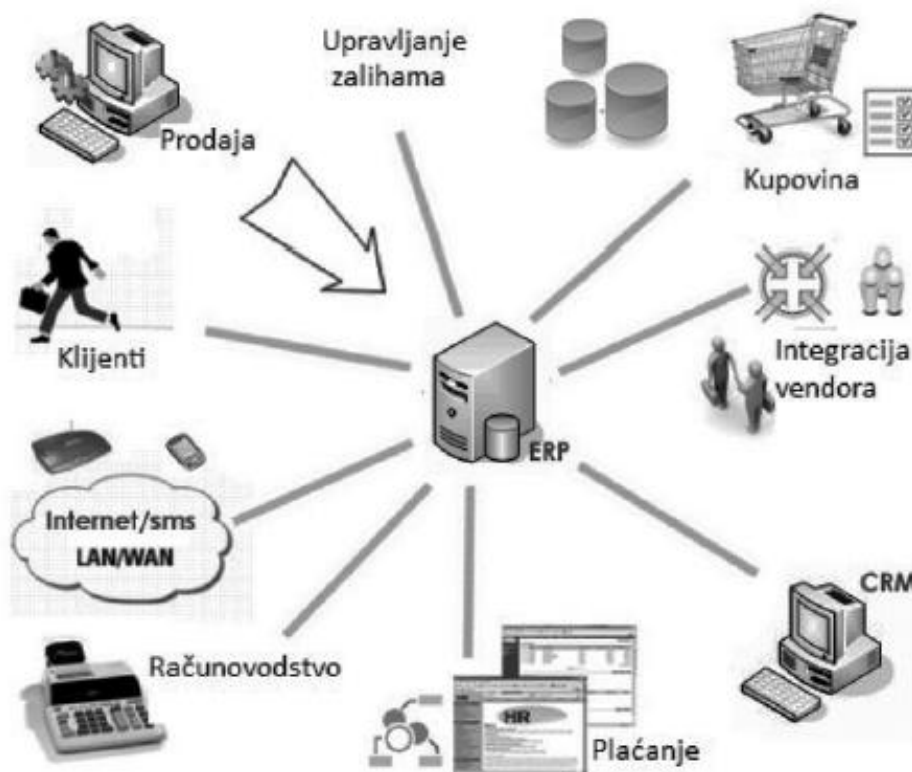
Današnje poslovanje hotela svuda u svetu maksimalno može biti i jeste olakšano implementacijom ovog analitičkog sistema, koji kao što je navedeno pruža brojne prednosti u poslovanju i omogućava generisanje informacija koje mogu biti od značaja onima koji imaju konačnu reč prilikom donošenja odluka. Najveći značaj OPERA BI sistema ogleda se u tome što može da obezbedi informacije iz najraznovrsnijih izvora, na kojima se može bazirati dalje poslovanje hotela, anticipiranje promena u narednom periodu, kao i adekvatna priprema rukovodstva i zaposlenih za potencijalne promene i neizvesnosti, koje se mogu dogoditi u poslovanju.

¹¹⁶<https://www.oracle.com/industries/hospitality/products/opera-central-sales.html>, 18.5.2016.

¹¹⁷<http://www.micros.com/Solutions/ProductsNZ/OPERABusinessIntelligenceBI/>, 18.5.2016.

3.2.2. SAP Business Intelligence for Hotels

Poslednjih godina i ERP sistemi nalaze svoju primenu u hotelijerstvu. Zapravo, ERP jeste vrsta softvera koja pruža mogućnost kompanijama da svoje procese automatizuju i da ih integrišu na način da obezbede pristup informacijama u realnom okruženju.¹¹⁸



Slika 10: ERP softver i integracija poslovnih procesa

Izvor: Njeguš A. (2010) „Informacioni sistemi u turističkom poslovanju“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 87

SAP Business One for Hotels jeste prvi ERP softver za primenu u ugostiteljstvu i hotelijerstvu. Za sada je to jedino dostupno rešenje na tržištu, koje uključuje brojne funkcionalnosti, kontrolu upravljanja poslovanjem, jedinstveni userinterface, upravljanje dostupnim podacima tako da se eliminišu sve nepotrebne informacije. Prednost ovog sistema jeste da svaka promena koja se unese u sistem automatski se preslikava na sve povezane aplikacije i podaci se mogu generisati onda kada je to potrebno. Povezanost aplikacija smanjuje vreme potrebno za instalaciju više programa, za upotrebu različitih softvera za različite kategorije poslovanja, čime se značajno unapređuje poslovanje hotela.¹¹⁹

¹¹⁸Izvor: Njeguš A. (2010) „Informacioni sistemi u turističkom poslovanju“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 86

¹¹⁹http://www.businessoneexperts.co.uk/files/Hotel_Eng_MTF_WEB.pdf, 19.5.2016.

Danas je SAP Business One for Hotels jedan od najboljih alata koje hotelske kompanije mogu implementirati u svom poslovanju. Osnovne prednosti koje ovaj analitički sistem obezbeđuje jesu sledeće:¹²⁰

- Iskorišćenost maksimalnih kapaciteta hotelskog smeštaja;
- Upravljanje postojećim kanalima kako bi se unapredila prodaja i ostvario veći profit iz poslovanja;
- Snažan pokretač za upravljanje rezervacijama na postojećim portalima ili web stranicama;
- Mogućnosti za benčmarking sa konkurentima;
- Garancije prilikom plaćanja kreditnom karticom, sa integrisanom kontrolom važenja i prikupljanja podataka;
- Automatizacija prodaje, koja treba da obezbedi podršku u upravljanju prodajom.

Ključne koristi koje se od SAP Business One aplikacije mogu ostvariti odnose se na naredne:¹²¹

- *U pitanju je jedinstveni i personalizovan sistem* – koji obezbeđuje napredniju operabilnost, upotrebljivost preko BI aplikacija, dostavljanje informacija na pravo mesto i pravo vreme, stvaranje potpuno prilagođenih rezultata, sa mogućnostima nadogradnje dodatnih analitičkih korisnosti;
- *Daje snažne mogućnosti vizuelizacije* – omogućava praćenje poslovanja preko specijalizovanih grafikona, usmerava pažnju krajnjih korisnika kroz vizuelizaciju i prostornu analitiku, identifikuje prostore za optimizaciju poslovanja;
- *Brže i preciznije odlučivanje* – mogućnost kreiranja BI sadržaja i njihovo korišćenje sa bilo kog mobilnog uređaja, kreiranje timova za realizaciju donetih odluka, pojednostavljivanje procesa kreiranja vrednosti nasuprot uloženom vremenu;
- *Mogućnost primene u domenu obrade podataka velikog obima (Big data)* – ovaj sistem može da obezbedi podršku brojnim drugim aplikacijama Amazon Elastic Map Reduce, Hadoop Hive, unapređen pristup aplikacijama Oracle Exadata, Oracle OLAP i Oracle Essbase, ali i mogućnosti kombinovanja sa softverima SAP HANA and BW;
- Neposredno dobijanje povratnih informacija bez obzira na obim podataka, mogućnost šire upotrebe za nadogradnju postojećih BI aplikacija, integracija sa upravljanjem životnim ciklusom, upravljanjem korisnicima, i slično;

¹²⁰http://www.businessoneexperts.co.uk/files/Hotel_Eng_MTF_WEB.pdf, 19.5.2016.

¹²¹https://www.sapappsdevelopmentpartnercenter.com/media/cms_page_media/155/SAP_Business_Objects_BI_4_Upgrade.pdf, 19.5.2016.

- *Brža dostava informacija* – bolji dizajn potrebnih funkcionalnosti za unapređenje poslovanja i odlučivanje, mogućnosti za automatski razvoj i upravljanje životnim ciklusom;
- *Implementacija profesionalne BI platforme* – za bilo koji obim posla, od malih do velikih kompanija, za svaku vrstu načina poslovanja, sa postojećim premisama ili na zahtev, za bilo koga u organizaciji, pojedince ili timove;

Ono što je posebna prednost ovog sistema jeste što omogućava praćenje celokupnog toka biznisa, kroz veliki broj segmenata poslovanja:¹²²

- Prodaja i rezervacije;
- Front Office;
- Back office;
- Hrana i piće;
- Praćenje zaliha;
- Održavanje i servis;
- Ljudski resursi;
- Praćenje tokova novca;
- Računovodstvo;
- Kontrola troškova;
- Upravljanje dokumentima.

Ovaj SAP sistem se u današnjim hotelima pokazao kao vrlo koristan, pa ne čudi informacija da ga širom sveta veliki broj hotela primenjuje u svom poslovanju. Potpuno je fokusiran na poslovni proces i težnju da se obavi što efikasnije i jednostavnije, kako bi se eliminisali svi nedostaci i smanjili rizici kojima su u današnjem poslovanju izloženi svi subjekti ugostiteljske industrije.

SAP sistem namenjen hotelima obezbeđuje nekoliko važnih aspekata u svakodnevnom poslovanju:¹²³

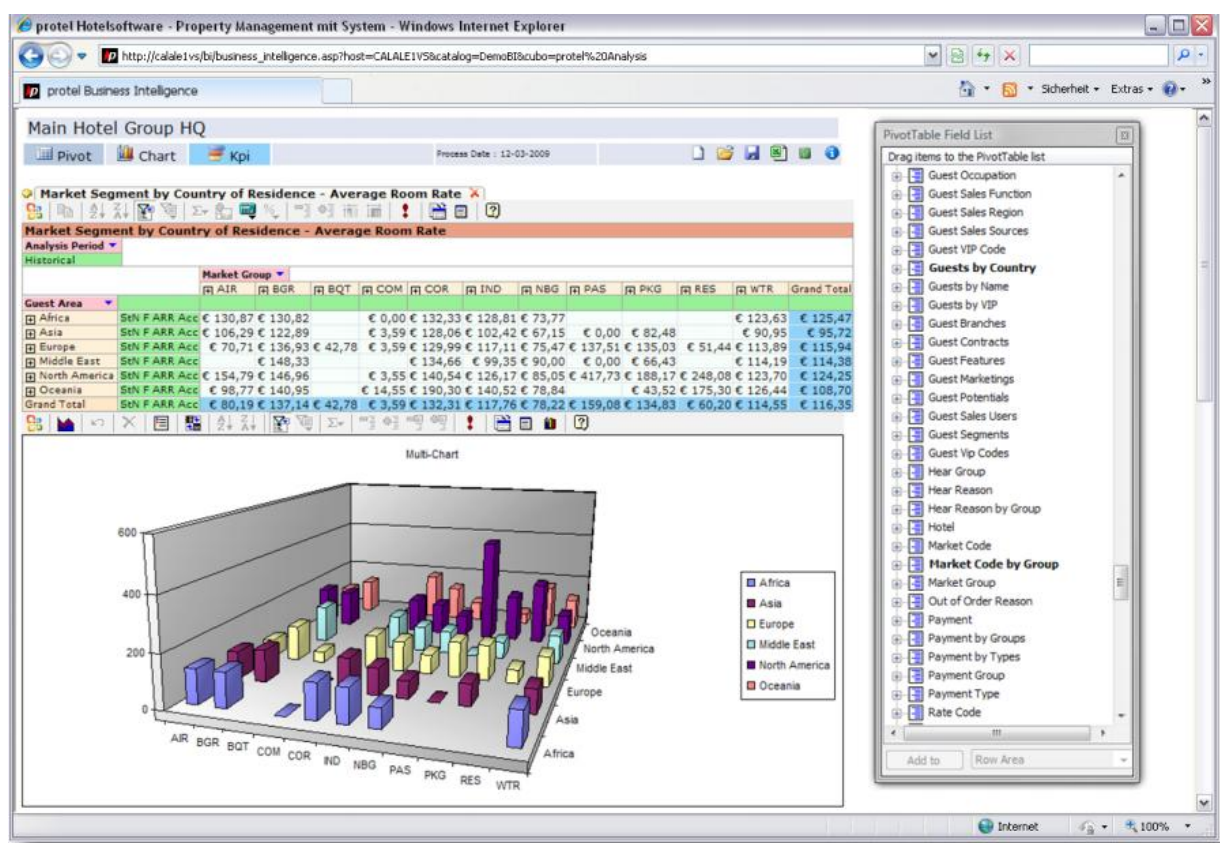
- Integraciju svih poslovnih funkcija;
- Eliminisanje barijera i viška nepotrebnih informacija;
- Fokusiranje na zaista važne segmente poslovanja.

¹²²http://www.businessoneexperts.co.uk/files/Hotel_Eng_MTF_WEB.pdf, 19.5.2016.

¹²³Isto

3.2.3. PROTEL BI

Protel Business Intelligence (Protel BI) je vrlo moćan savremen alat koji se primenjuje u procesu upravljanja u organizacijama, a posebno je značajan u pružanju podrške strateškom poslovanju i poslovnom planiranju u hotelima i hotelskim lancima. Donošenje relevantnih odluka u poslovanju uvek nastaje kao rezultat balansa između postojećeg iskustva i intuicije, odnosa činjenica i projekcija. Suština Protel BI sistema ogleda se u tome da izvlači podatke direktno na osnovu obavljenih hotelskih operacija i prosleđuje relevantne informacije koje su neophodne za efikasno odlučivanje i donošenje pravih odluka.¹²⁴ Poslovanje savremenih hotela poslednjih godina generiše veliki obim informacija na dnevnom nivou, pa je razvrstavanje informacija i fokus na relevantne prioritet u poslovanju svakog hotela koji želi da ostvari značajan poslovni uspeh. Iz tog razloga veliki broj hotela danas koristi poslovne sisteme koji treba da olakšaju analizu dostupnih podataka i odlučivanje, a Protel BI se pokazao kao vrlo efikasan u tom kontekstu.



Slika 11: Protel BI

Izvor: http://rebag.ch/wp-content/uploads/2015/05/pi_bi_en.pdf

¹²⁴<http://www.protel.net/hotel-software/addons/protel-business-intelligence/>, 21.5.2016.

Protel BI ukazuje na međuzavisnosti koje postoje između informacija koje se prikupe u poslovanju hotela, kao što su broj gostiju, broj rezervacija, ostvareni prihodi, vrsta korisnika usluga hotela i smještaja, i slično. Ono što je najvažnije jeste da se kroz ovaj sistem sve kritične informacije prikazuju kroz jasno struktuirane tabele ili pregledne grafikone. Protel Bi sistem ima brojne specifičnosti, a neke najvažnije karakteristike ovog sistema odnose se na naredne:¹²⁵

- Protel BI je kompatibilan sa brojnim drugim sistemima, a kao osnovni moduli ovog sistema pojavljuju se Front Office, protel Sales & Marketing and protel Banquet;
- System se zasniva na data warehouse tehnologiji i primeni metoda OLAP kocke, što daje brojne mogućnosti za multidimenzionalnost u analizi i interpretaciji rezultata;
- Vrlo je jednostavan za korišćenje, i daje značajne mogućnosti uporednih analiza podataka, uz kombinacije iz različitih godina, i slično;
- Svi podaci mogu da se razdvoje na manje celine, kakao bi se dobili detaljniji uvidi u sve aspekte poslovanja;
- Svi modeli koji se primenjuju u analizi mogu da se podešavaju u skladu sa individualnim zahtevima korisnika;
- Procena podataka se može vršiti u odnosu na postojeće kriterijume, kako bi se dobili još značajniji rezultati o poslovanju;
- Svaki model analize može biti podržan određenim grafičkim rešenjima, koja daju mnogo preglednij uvid u povezanost posmatranih veličina;
- Može se kreirati jedinstveni izveštaj, sa svim relevantnim retrospektivama i projekcijama budućeg poslovanja;
- Sve analize mogu da budu prikazane tabelarno ili grafički, a po potrebi i primenom oba ova alata;
- BI analize mogu biti prezentovane za jedan hotel ili za grupu hotela;
- U prezentaciji rezultata može se koristiti i web aplikacija;
- Svi podaci se unose jednom dnevno u sistem, nakon što se uradi kraj dana na svakom od postojećih procesa u poslovanju hotela;
- Dozvoljene su i opcije multi-dimenzionalnosti u bilo kojoj vrsti analize. Postoji preko 260 elemenata po kojima se analiza može vršiti i preko 170 dimenzija koje se mogu primenjivati u prezentaciji dobijenih rezultata analize.

¹²⁵<http://www.protel.net/hotel-software/addons/protel-business-intelligence/>, 21.5.2016.

3.2.4. Watson Analytics

Jedan od sistema koji je sve popularniji u svetu i koristi se za brojne finansijske analize jeste i Watson Analytics, koji je razvijen od strane IBM kompanije. Ono što ovaj sistem može da ponudi jeste prednosti naprednih analitičkih obračuna, ali bez nepotrebnih kompleksnosti, kakve inače ovakvi sistemi podrazumevaju. Koristi se najviše u svrhu anticipiranja i predviđanja određenih parametara i dešavanja na tržištu, a posebno je koristan zato što omogućava jednostavne grafičke preglede svih parametara koji mogu biti od važnosti za poslovanje kompanije.

Zašto se koristi Watson analytics - da bi kompanija ostvarila određene koristi, koje se mogu predstaviti na sledeći način:¹²⁶

- *Dobijanje odgovora na određena poslovna pitanja* – ono što je osnovna prednost ovog sistema jeste mogućnost da sopstvenim rečima i vizuelizacijom kompanija može da prikaže podatke kojima raspolaže. Onog trenutka kada se podaci kompanije učitaju u WA ili se označi neki drugi javno dostupni izvor podataka, može se dobiti lista polaznih tačaka, za dalja istraživanja. Još jedan klik i podaci mogu biti vizuelno prikazani, kako bi se ispitali svi detalji od važnosti ili se stekao uvid u poslovanje iz jedne drugačije perspektive;
- *Stvaranje osnove za preduzimanje pouzdanih akcija* – primena WA sistema omogućava analizu faktora koji najverovatnije mogu uticati na konačan ishod u poslovanju kompanije, odnosno na njene konačne rezultate poslovanja. Kada kompanija u sistem ubaci svoje podatke i definiše cilj, kao rezultat se može dobiti niz faktora koji su ključni pokretači u poslovanju kompanije, odnosno koji su ključni činioci u dobijanju željenih poslovnih rezultata. Tada se dobijaju dovoljne količine informacija neophodne za kreiranje pouzdane akcije u poslovanju kompanije;
- *Prezentovanje ubedljive priče* - da bi priča kompanije bila ubedljiva za sve interesne grupe, potrebno je podržati je na određeni način. Postoji mogućnost izbora šablona, a najbolje je izabrati onaj koji je najrazumljiviji potrošačima. Primena jednostavnih alata i tehnika vizuelizacije može da pomogne kompaniji da se tržištu predstavi u najboljem svetlu;
- *Pouzdana analiza podataka* – ovaj sistem podržava primenu različitih tipova podataka za analizu, koji se mogu koristiti za istraživanje, predviđanje ili montažu.

¹²⁶http://www.ibm.com/analytics/watson-analytics/us-en/solution?cm_mmc=WAMicrosite--Organic--Organic, 20.5.2016.

Watson Analytics se posmatra kao servis za detektovanje „smart data“, odnosno pametnih i korisnih podataka za različite tipove analiza. Sama platforma je razvijena sa idejom da se savremena tehnologija iskoristi kako bi se svi dostupni podaci maksimalno pojednostavili i njihova interpretacija omogućila dodatne uvide u poslovanje. Watson je specifična tehnologija, kompjuterski sistem koji je u mogućnosti da odgovara na zadata pitanja na prirodnom jeziku. U osnovi nastanka Watson Analytics platforme nalazi se ideja IBM-a da svaki korisnik treba što bolje da razume podatke i analize na osnovu kojih donosi poslovne odluke. Analiziranje podataka, čiji je obim danas ogroman i uvećava se svakoga dana, zahteva pristup snažnoj tehnologiji i često zahteva značajne resurse da bi se sprovedo. Ideja WA jeste da se prevaziđu sve ove prepreke i da se omogući što jednostavnije analiziranje podataka kako bi se maksimalno olakšao proces donošenja odluka.¹²⁷

Postoji više načina na koje Watson Analytics može uticati na potpunu transformaciju poslovanja hotela i obezbediti mnogostruke prednosti:¹²⁸

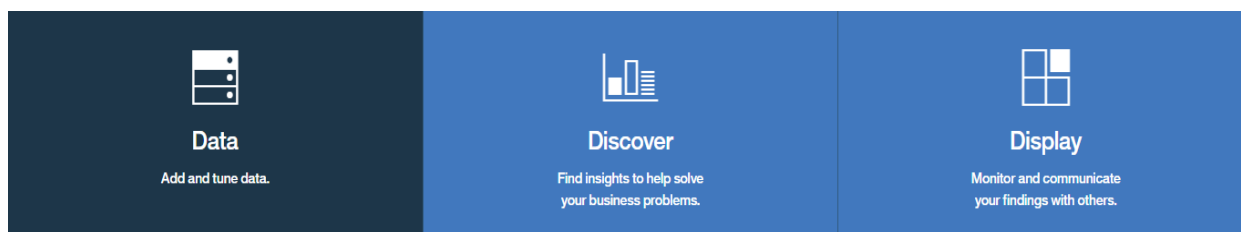
- Kreiranjem i primenom prediktivnih modela;
- Analiziranjem izveštaja o povredama, kako bi se unapredila sigurnost poslovanja;
- Identifikovanjem novih poslovnih šansi;
- Smanjenjem troškova i optimizacijom vremena;
- Identifikovanjem trendova u ponašanju potrošača/korisnika;
- Detaljnijim uvidom u poslovanje i informacijama koje utiču na odlučivanje;
- Kreiranjem naprednih vizuelizacija.

Kao što je već ranije navedeno, korišćenje platforme Watson Analytics je vrlo jednostavno. Njoj se može pristupiti preko Web aplikacije, i to na stranici: <http://www.ibm.com/analytics/watson-analytics/us-en/>. Kada se pristupi navedenom linku, postoji nekoliko segmenta na stranici koji mogu biti od koristi. Najpre se može pogledati video u kome je objašnjeno šta je zapravo Watson Analytisc, koja je njegova svrha i kako se od njega mogu izvući maksimalne koristi. Zatim je ukazano na osnovne oblasti njegovog korišćenja, kao i za šta sve platforma može biti korisna (da odgovori na brojna poslovna pitanja, da obezbedi uvid u akcije koje treba sprovesti, da analizira poverljive podatke, i slično). I na kraju je ponuđena opcija da se potpuno besplatno isproba Watson Analytics, uz probni period u trajanju od 30 dana.

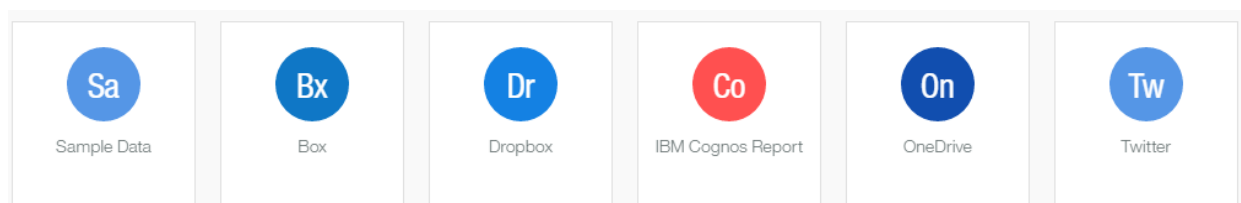
¹²⁷<http://www.intellignos.com/whats-watson-analytics-and-how-can-its-cognitive-capabilities-can-change-the-way-you-make-decisions/>, 21.5.2016.

¹²⁸<http://www.cio.com/article/3026691/analytics/8-ways-ibm-watson-analytics-is-transforming-business.html#slide1>, 21.5.20106.

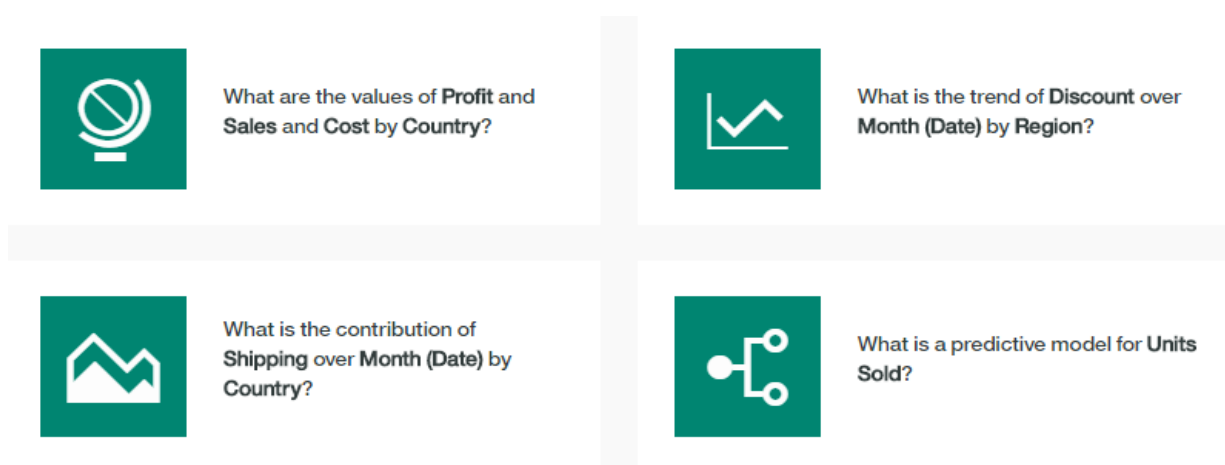
Logovanjem na web stranici otvaraju se brojne mogućnosti korišćenja Watson Analytics sistema. Na raspolaganju postoji nekoliko opcija: mogućnost dodavanja podatak za obradu, zatim analiziranje podataka, i na kraju njihovo prezentovanje na način koji korisnik sam može izabrati.



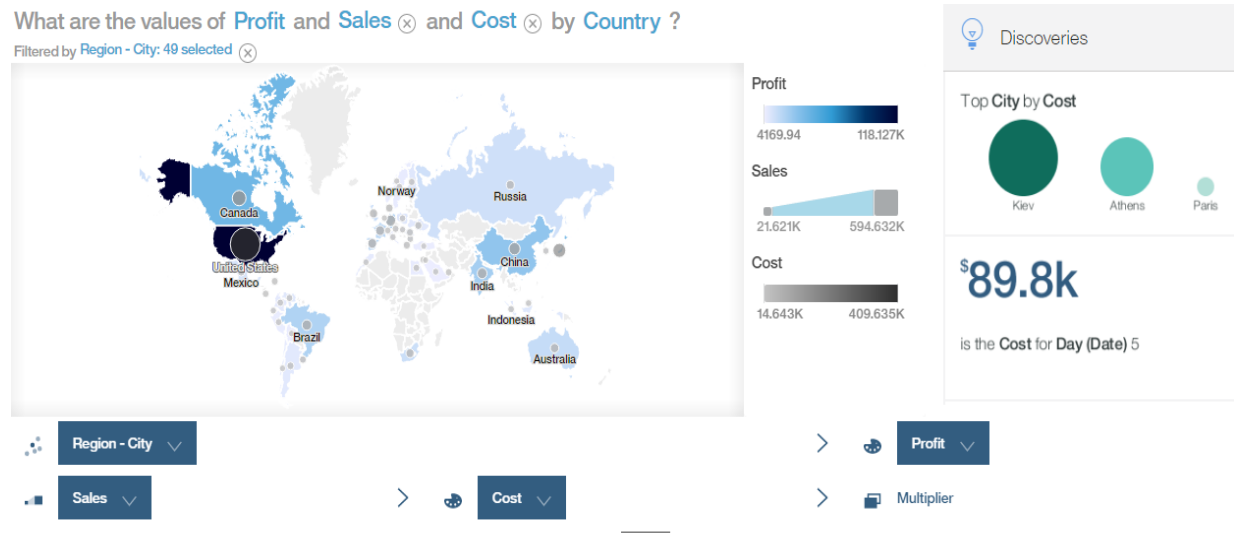
Izborom opcije za importovanje podataka (add data) daje se mogućnost korisnicima da iz različitih izvora importuju podatke čijom će se obradom baviti.



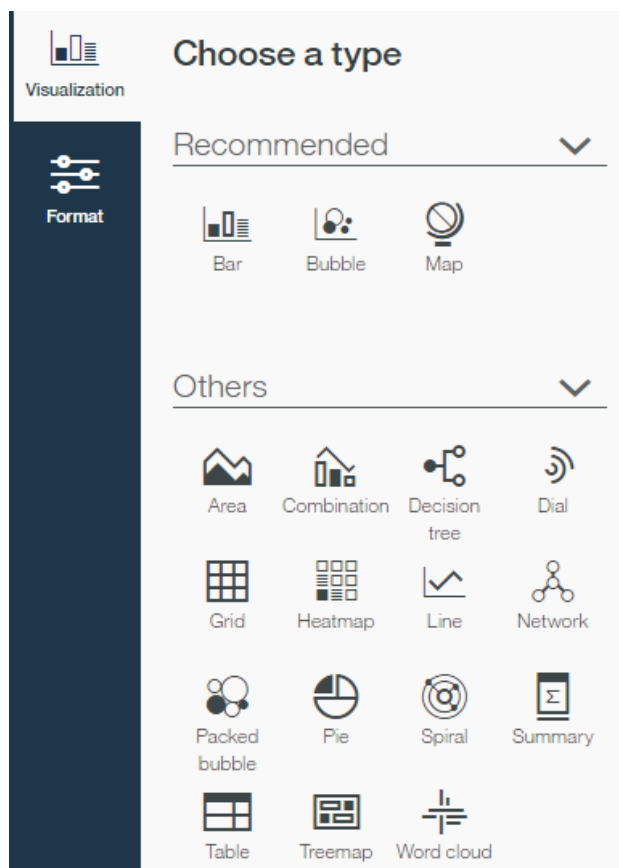
Importovanjem podataka koje korisnik želi da obradi, otvara se čitav niz mogućnosti za analizu. Ukoliko korisnik želi da razmatra neka konkretna poslovna pitanja, sistem na osnovu preliminarne analize, definiše nekoliko polaznih tačaka koje se mogu razmatrati, kako bi korisnik dobio detaljniji uvid u svoje poslovanje ili nešto što ga konkretno zanima. Svako pitanje najčešće zahteva drugačije metode analize, u zavisnosti od podataka koji su neophodni i očekivanih rezultata u postupku analize.



Svi podaci u analizi se mogu prikazati grafički, kako bi bili razumljiviji korisnicima, ali i interesnim grupama kojima su namenjeni.



Različitim kombinovanjem podataka mogu se dobiti potpuno različiti outputi, sa drugačijim prikazom rezultata. Podaci koji se koriste u obradi mogu biti prikazani na različite načine, primeno drugačijih grafikona.



Kada se urade sve željene analize, sistem nudi opciju da dobijene rezultate snimate ili da odmah prosledite dalje, kome je to potrebno. Broj kombinacija analiza i informacija je praktično neograničen, a koristi od primene ovog sistema za analizu podataka mogu biti zaista velike.

Prethodno prezentovani koraci samo su neki od mogućih koji se mogu preduzimati kada je u pitanju korišćenje Watson Analytics sistema. Mogućnosti su ogromne, a zavise od ciljeva analize koju korisnici sistema sebi postave i kvaliteta podataka koji se u sistem importuju. Vrlo je jednostavan za korišćenje, a korisnicima u svakom trenutku na raspolaganju stoji i tehnička podrška, koja treba da obezbedi pomoć i podršku u vezi sa korišćenjem Watson Analytics sistema.

4. WATSON ANALYTICS – ISTRAŽIVANJE HOTELA IZVOR

Kada se u Watson Analytics učitaju podaci koji su prezentovani u bilansima (stanja i uspeha) hotela Izvor, dobijaju se određeni grafički prikazi povezivanjem određenih veličina i podataka. Mnogo detaljnije informacije bi se mogle dobiti importovanjem brojnih informacija iz samog sistema hotela, sa interneta, i slično, ali zbog jednostavnosti analize i prikaza, u ovom primeru bilans stanja i bilans uspeha će biti osnova analize.

Na osnovu podataka iz bilansa stanja, neke od polaznih tačaka analize koje je WA sistem prepoznao jesu neke od narednih:

- ✓ Šta utiče na kretanje razlike između bilansnih stavki prethodne i tekuće godine?



What drives **Razlika u %**?

- ✓ Koje su ispoljene vrednosti po kategorijama naziv pozicije za prethodnu godinu (ili tekuću, u zavisnosti o perioda analize)?



What are the values of **Prethodna godina** for each **Naziv pozicije**?

- ✓ Komparacija stavki iz tekuće godine u bilansu i razlike u poređenju sa prethodnom godinom;



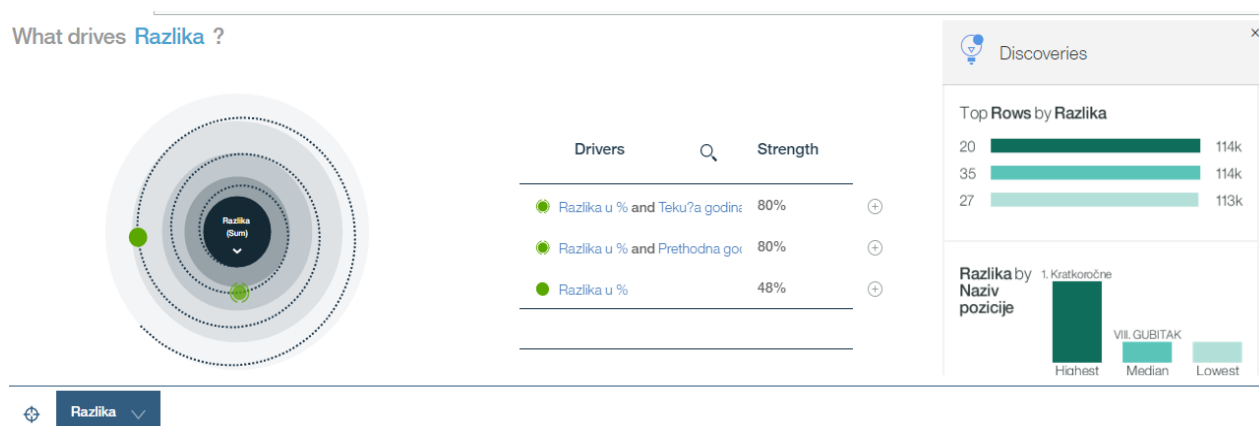
How do the values of **Tekuća godina** and **Razlika** compare?

- ✓ Koje se međuzavisnosti mogu definisati u odnosu između podataka od prethodne godine i kretanja vrednosti razlike sa tekućom godinom?



What is the relationship between **%** and **Prethodna godina by Naziv pozicije**?

Pored svakog pitanja postoji i predložen tip grafikona koji bi bio najbolji da se iskoristi u analizi, jer može da da najbolji uvid u kretanje željene promenljive. Kada se detaljnije razmatra šta je to što utiče najviše na kretanje razlike između dve posmatrane godine, grafički je to prikazano na slici ispod.



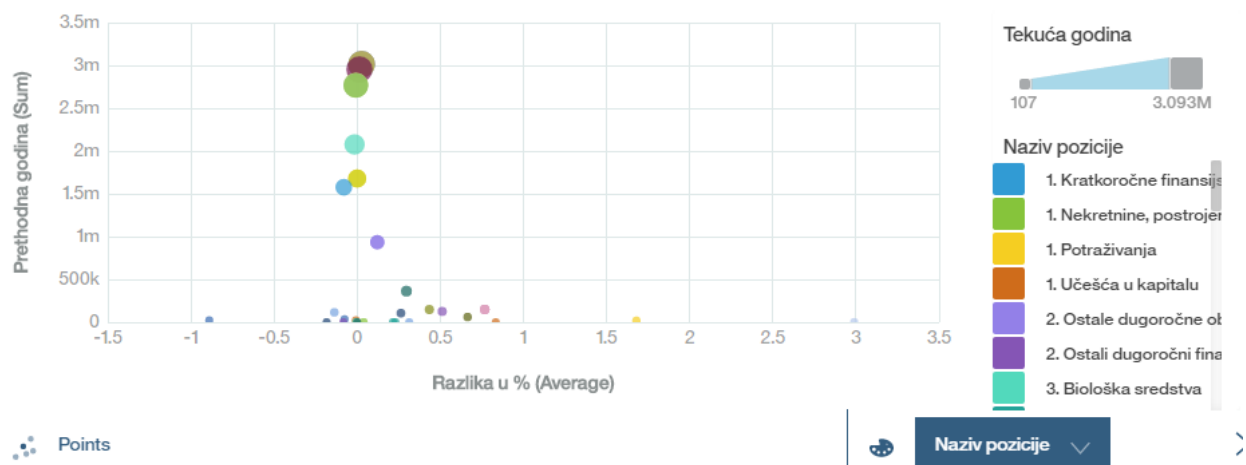
Imajući u vidu jednostavnost analize i mali broj podataka koji su korišćeni, grafikon nije naročito kompleksan. Ali za neka detaljnija ispitivanja može biti značajan.

Drugi tip grafikona koji se može koristiti prikazan je u nastavku. U pitanju je vizuelna prezentacija određenih veličina, koje su određene krugom na grafikonu. Što je krug veći, to je ta veličina relevantnija u posmatranim analizama. Na osnovu analize bilansa stanja hotela Izvor, to su stalna imovina, dugoročni plasmani, kao i nekretnine.

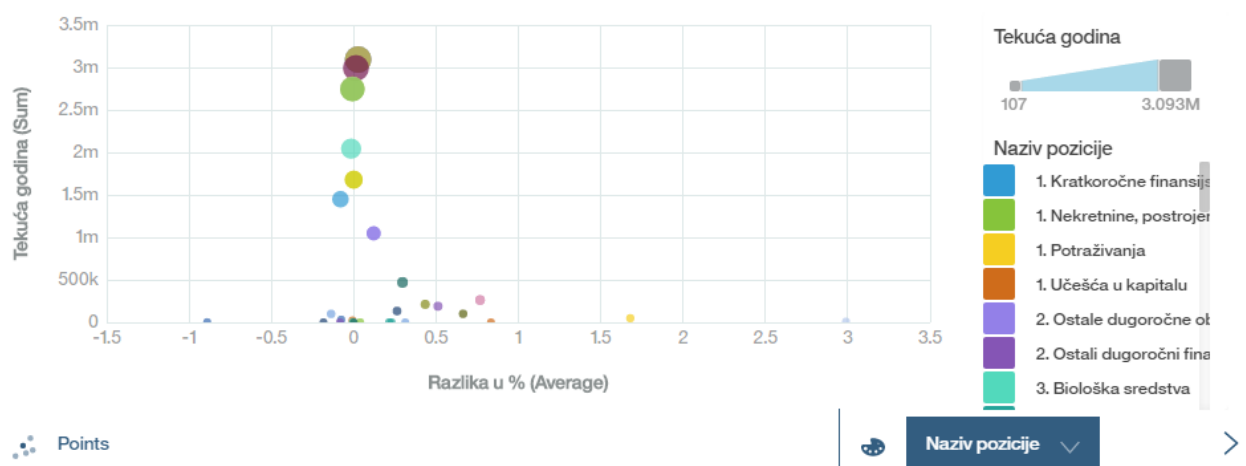


Ukoliko se posmatra odnos razlike prema podacima od prethodne ili tekuće godine u bilansu stanja, cilj ovog grafičkog prikaza je da ukaže na međuzavisnost između posmatranih veličina koje su posebno značajne za kretanje razlike između stavki prethodne i tekuće godine u bilansu. Ovako se mogu generisati relevantne informacije o tome koje su stavke u bilansu pokazale najveće razlike u poređenju prethodne i tekuće godine, da se utvrde najveća odstupanja.

What is the relationship between **Razlika u %** and **Prethodna godina** by **Naziv pozicije** ?

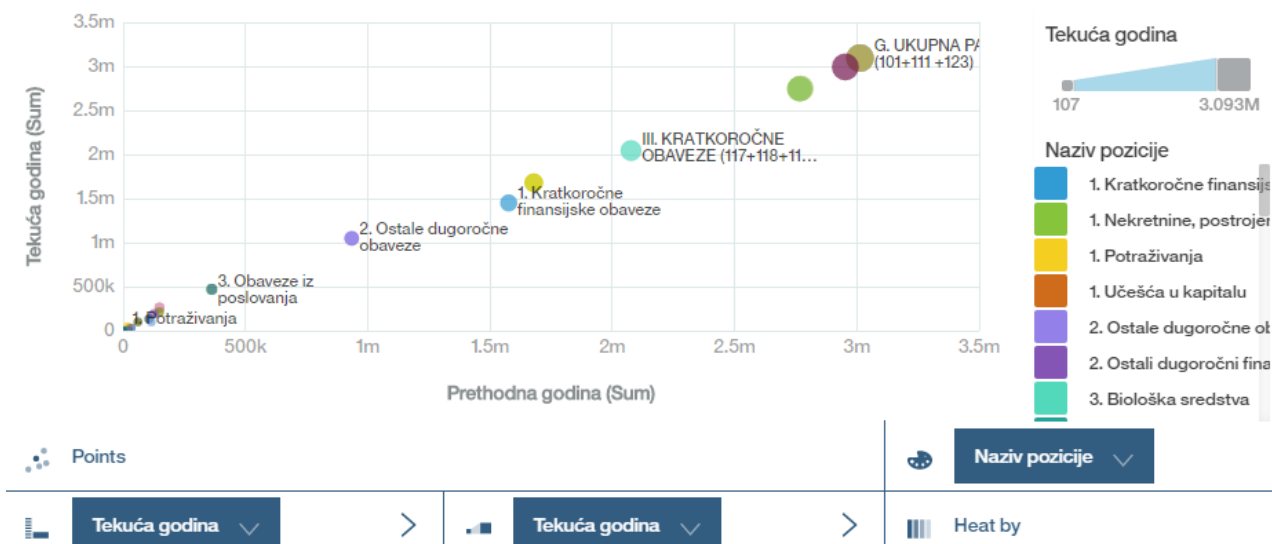


What is the relationship between **Razlika u %** and **Tekuća godina** by **Naziv pozicije** ?

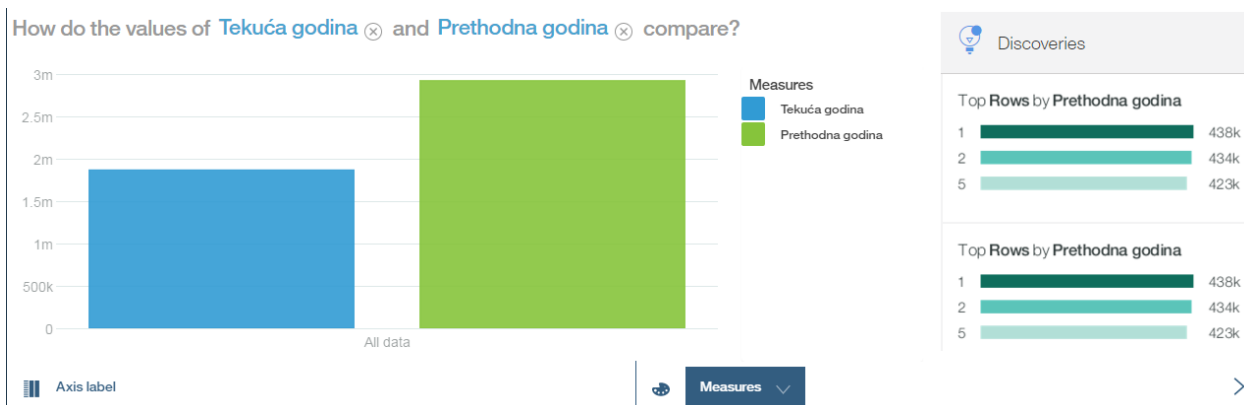


Komparacija samih stavki prethodne i tekuće godine u bilansu stanja prikazana je na narednom grafiku. On pokazuje koje su stavke bile više u tekućoj godini, u poređenju sa ranijom posmatranom godinom, kako bi se vizuelno utvrdilo da li je hotel Izvor bolje poslovao tekuće poslovne godine ili prethodne.

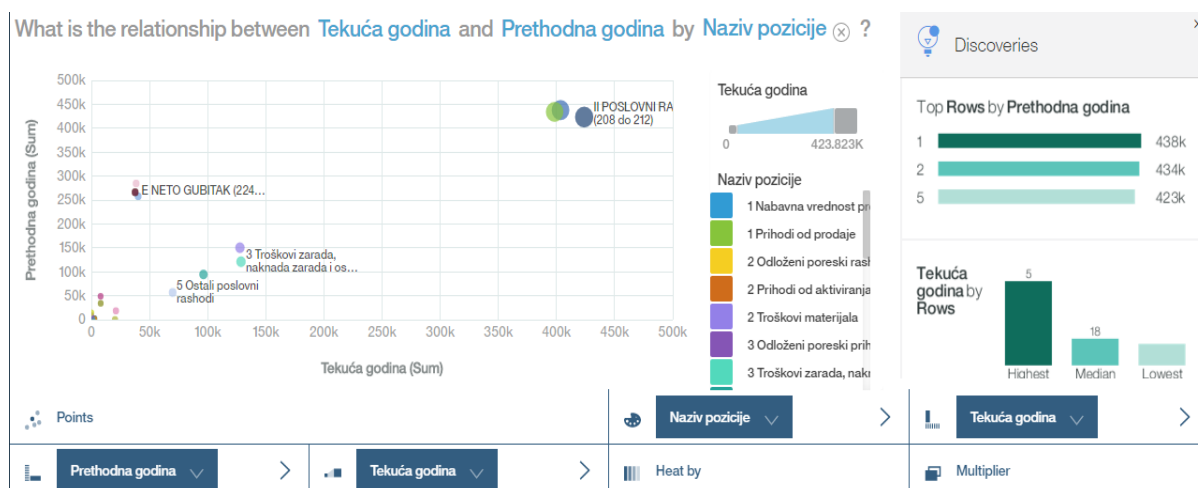
What is the relationship between Prethodna godina and Tekuća godina by Naziv pozicije ?



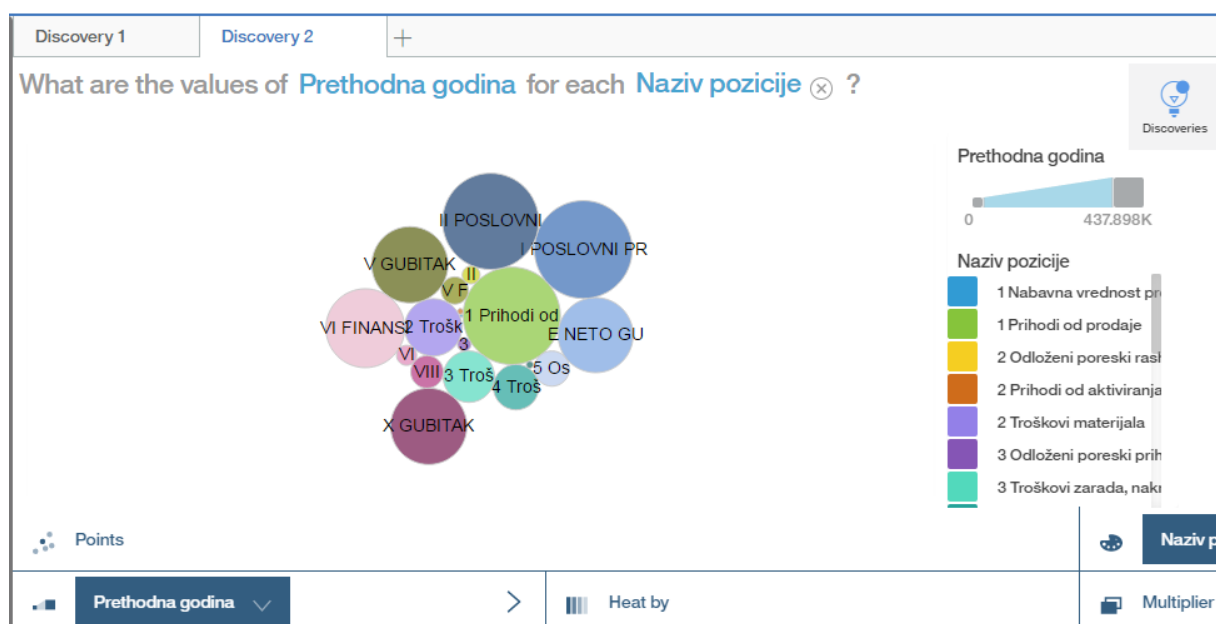
Slične analize se mogu uraditi i sa bilansom uspeha. Imajući u vidu da prikazuje slične stavke kao bilans uspeha (samo sa aspekta poslovnih rezultata), pitanja koja WA definiše kao relevantna slična su kao prethodno navedena. Kada se napravi poređenje dve posmatrane godine, treba uzeti u obzir i relevantne podatke po stavkama u bilansu, jer se prema tome može zaključiti da veći obim prikazanih vrednosti u prethodnoj godini zapravo je posledica činjenice da je u toj godini ostvaren mnogo veći gubitak nego u tekućoj poslovnoj godini, što povlači veći obim vrednosti prikazanih stavki.



Odnos stavki u bilansu uspeha prethodne i tekuće godine prikazan je na narednom grafiku. Imajući u vidu da bilans uspeha ima manje stavki u poređenju sa bilansom stanja, na grafiku se može uočiti oskudniji raspored posmatranih veličina. Kao najveće veličine pojavljuju se poslovni rashodi i poslovni prihodi, što je očekivano. U prethodnoj poslovnoj godini značajna stavka bili su i finansijski rashodi, koji su osnovni razlog nastanka značajnog poslovnog gubitka.



Na narednom grafiku je prikazano koje su stavke u bilansu uspeha bile relevantne tokom prethodne godine za ostvarivanje poslovnog rezultata koji je hotel Izvor u tom periodu ostvario. Veličina kruga srazmerna je veličini stavke u bilansu, pa se može videti da značajnu vrednost imaju poslovni prihodi i rashodi, ali i gubitak koji je u prethodnoj godini ostvaren.

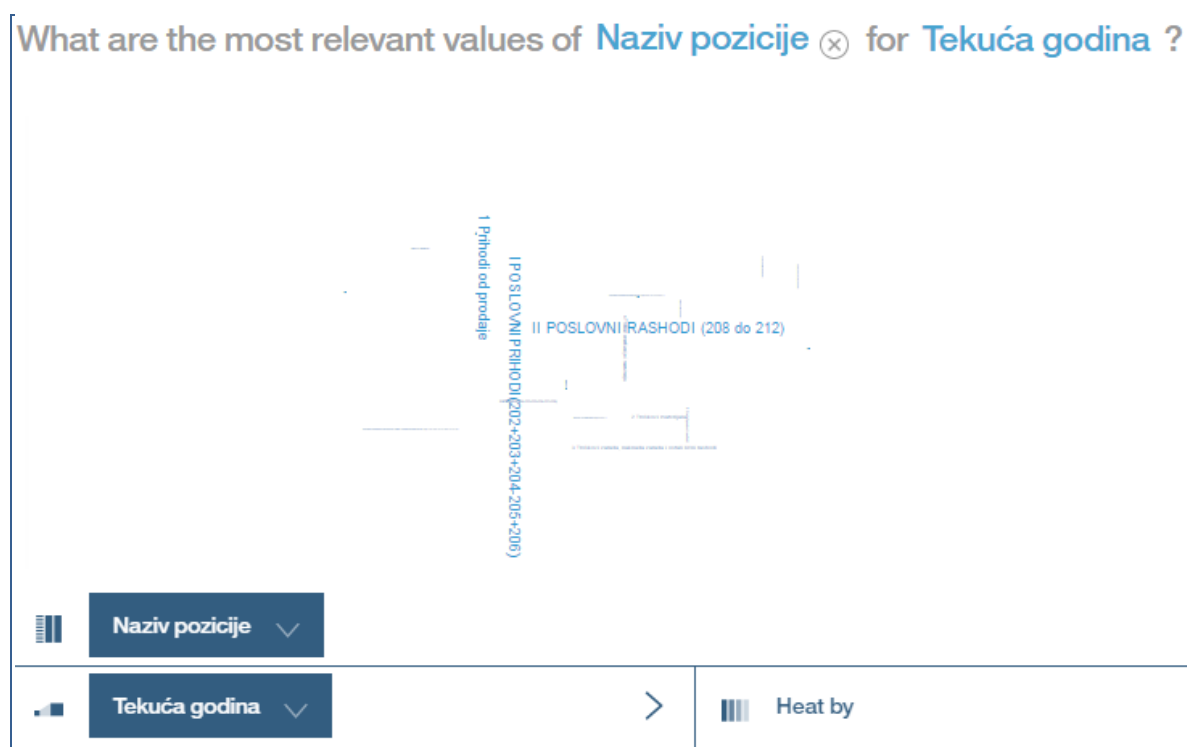


Na narednim grafikonima se može uočiti po posmatranim godinama (tekuća i prethodna), koje su pozicije u bilansu bile najzaslužnije za ostvarivanje konkretnih finansijskih rezultata hotela Izvor. Ono što je na ovim grafičkim prikazima izuzetno korisno jeste i činjenica da su sve stavke prikazane drugačijim bojama, a od iznosa vrednosti zavisi i veličina prikazanog oblika na grafikonu, tako da se jednim pogledom vrlo jednostavno može uočiti koje su to stavke koje su bile odgovorne za ostvarivanje gubitka, kao i koje od pozicija su bile glavni pokretači poslovanja u prethodnom posmatranom periodu. Na osnovu prikazanog, povoljnija situacija hotela je ostvarena u tekućoj godini, u poređenju sa prethodnom, kada je ostvaren mnogo veći gubitak u poslovanju.

What is the breakdown of **Tekuća godina** by **Naziv pozicije** ?



Još jedan specifičan grafikon prikazan je u nastavku, koji takođe ukazuje na činjenicu koje su najrelevantnije stavke u bilansu uspeha bile u tekućoj godini. Veličina slova korespondira sa veličinom vrednosti stavke, pa se može uočiti da su najvažnije pozicije u bilansu uspeha bile poslovni rashodi, poslovni prihodi i prihodi od prodaje.



Na primeru hotela Izvor pokazano je kako se može koristiti sistem Waston Analytics u analizi poslovnih rezultata. Imajući u vidu jednostavnost dostupnih podataka, kao i činjenicu da su u analizi korišćeni bilans stanja i bilans uspeha, analiza nije bila posebno kompleksna, niti složena za tumačenje.

Kada su u pitanju veliki svetski hotelski lanci, koji na dnevnom nivou prikupljaju veliku količinu relevantnih informacija, sistem Watson Analytics može da bude vrlo značajan i od velike koristi u analizi poslovanja, s obzirom da obezbeđuje da se svi podaci, nevezano za njihovu količinu i kompleksnost, prikažu na najjednostavniji mogući način i da se prezentovani rezultati analize efikasno upotrebe u postupku analiziranja poslovanja, radi utvrđivanja trendova u poslovanju, koji u velikoj meri mogu da doprinesu efikasnijem i pouzdanijem predviđanju budućeg poslovanja. Imajući u vidu da je u tekućoj godini gubitak u poslovanju hotela Izvor manji u poređenju sa prethodnom godinom, samo na osnovu tih informacija, može se zaključiti da će u narednoj godini poslovanje biti još uspešnije, sa još manjim gubicima ili potencijalnim dobitcima iz redovnog poslovanja hotela.

Na osnovu prethodno navedenog, može se konstatovati da je IBM uspeo da razvije vrlo korisnu platformu za poslovanje savremenih kompanija, koja se u današnjim uslovima poslovanja sve više koristi. Kao njena najveća prednost, kao što je već navedeno, navodi se jednostavnost njene primene, a nastuprot tome, dobijaju se vrlo detaljni rezultati obrade informacija, koji mogu poslužiti svim nivoima menadžmenta u organizaciji za donošenje najboljih poslovnih odluka, koje treba da usmeravaju buduće poslovanje kompanije.

Prema dostupnim podacima sa web prezentacije Watson Analytics platforme, mesečno plaćanje za korišćenje ovog sistema putem weba jeste svega 30\$, što je izuzetno malo ulaganje za koristi koje se mogu dobiti od njegovog korišćenja. Sve veći broj hotela se uverio u efikasnost ovog programa, a postoji i nada da će se u narednom periodu njegova popularnost i u Srbiji povećati, da će rukovodstvo kompanija postati svesno da je za odlučivanje potrebno mnogo više od onoga što trenutno rade. Maksimalna iskorišćenost dostupnih informacija najbolje je rešenje za anticipiranje budućnosti, na kome će se zasnivati poslovanje u narednim godinama.

5. HOTEL SOFT – SOFTVER HOTELA IZVOR

Poslovanje hotela Izvor poslednjih godina, sa reorganizacijom i usavršavanjem poslovnih procesa, značajno je unapređeno, pri čemu je svakako jedan od razloga, između ostalog, i implementacija i primena softvera koji se koristi za digitalno upravljanje poslovnim procesima hotela. Njegov najveći značaj ogleda se u tome da omogućava upravljanje procesima kako u troškovinim, tako i u profitnim centrima. Ova posebna vrsta softverskog paketa nastala je 2002. godine u Užicu, kao plod saradnje hotela Izvor i kompanije „R Comm“. Saradnja je nastavljena i u narednim godinama, uz konstantna unašređenja i usavršavanja softvera, kako bi što polje poslužio svrsi.



Slika 12: Karakteristike Hotel Soft aplikacije

Izvor: <http://www.dsoft.rs/programi/recepcija>

Prednosti koje hotel ostvaruje implementacijom i korišćenjem ovog softvera jesu sledeće:¹²⁹

- Povećana brzina i kvalitet pružanja usluga;
- Potpuni pregled celokupnog poslovanja hotela;
- Unapređenje efikasnosti u poslovanju;
- Mnogo veća kontrola zaposlenih;
- Monitoring rezervacija i izdatih soba u realnom vremenu;
- Mnogo brža prijava i odjava gostiju hotela;

¹²⁹<http://www.dsoft.rs/programi/recepcija>

- Potpuno moderan i savremen način funkcionisanja i rada;
- Značajno brza implementacija sistema.

ZAKUP SOBA / PRIJEM GOSTIJU	GRAFIČKI PREGLED STANJA SOBA
NAPREDAN REZERVACIONI SISTEM	ODJAVA SOBA / ODJAVA GOSTIJU
DODATNI TROŠKOVI SOBE GOSTIJU	POVEZANOST SA RESTORANOM / APERITIV BAROM
INTEGRACIJA SA TELEFONSKOM CENTRALOM	ONLINE PRIJAVA STRANIH GOSTIJU U MUP
RAZDVAJANJE / SPAJANJE TROŠKOVA SOBA	CHANNEL MANAGER
IZRADA FAKTURA I PONUDA	IZVEŠTAJI
DOMAĆINSTVO	FISKALNI UREDAJI
EVIDENCIJA OSTALIH TROŠKOVA	NAPREDNA RAZMENA INFORMACIJA
PRILAGOĐENOST SVAKOM OBJEKTU	MENADŽMENT
IZVEŠTAJI, STATISTIKE I ANALIZE	UDALJENI PRISTUP

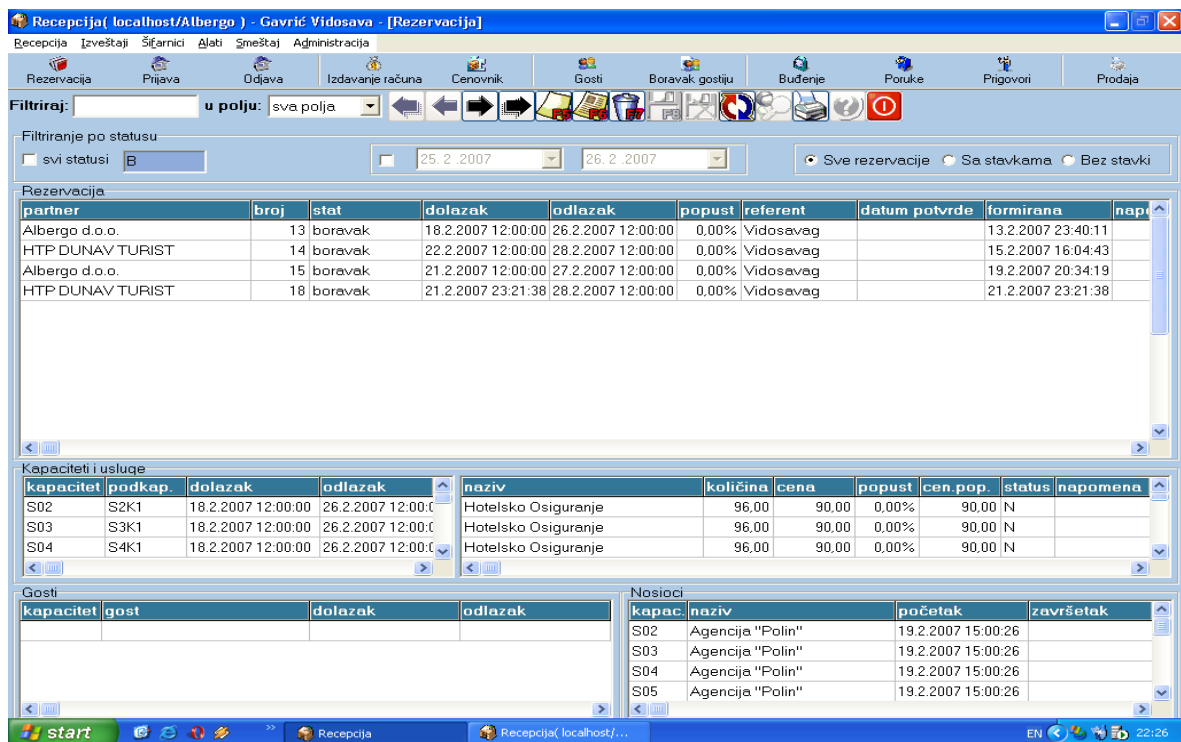
Slika 13: Najvažnije funkcije Hotel Soft sistema

Izvor: <http://www.dsoft.rs/programi/recepcija>

Osnovna ideja prilikom uvođenja ovog softvera u poslovanje hotela Izvor bila je da analogne forme ostanu dominantne jedino u oblastima motivacionih istraživanja, prilikom primene tehnike misterioznih gostiju, kod implementacije ISO standarda i eventualno u minimalnom obimu u nekim drugim oblastima, gde nije moguće izbeći postojanje papira i dokumentacije. Sve što može da se automatizuje je automatizovano, unapređeno.

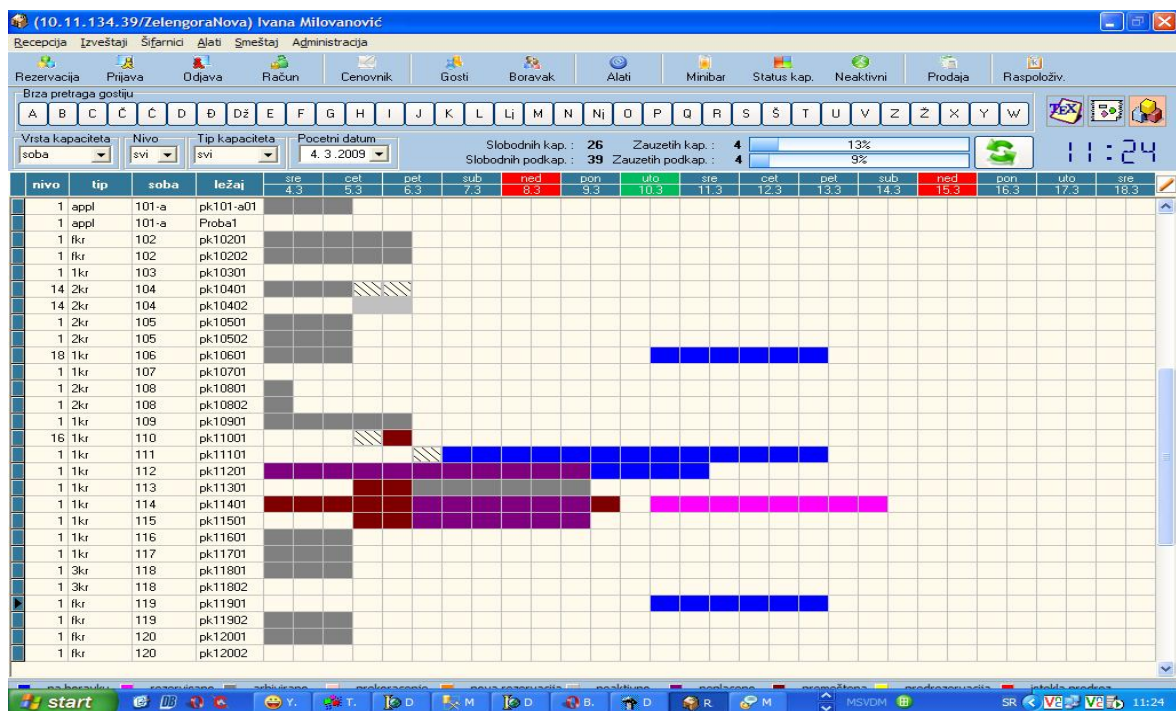
Hotel Soft je softver koji obuhvata nekoliko osnovnih segmenata: recepcija, restoran i knjigovodstvo. Poslednjih godina u fokusu rukovodstva je upravljanje tehničko-tehnološkim sistemima i posebnim menadžment procesima. Poslednja verzija ovog softvera je značajno unapređena, najpre u grafičko-dizajnerskom smislu, a zatim i u funkcionalnom, čime ovaj softver postaje jedan od najznačajnijih softvera za digitalno upravljanje hotelskim poslovanjem u Srbiji, koji danas koristi i veliki broj drugih hotela (Prag, Le petit piaf, Šumarice, Dunav turist, Mr. President...).

U nastavku je dat pregled softvera u nekoliko slika, da bi se mogao steći utisak kako izgleda i kako funkcioniše.



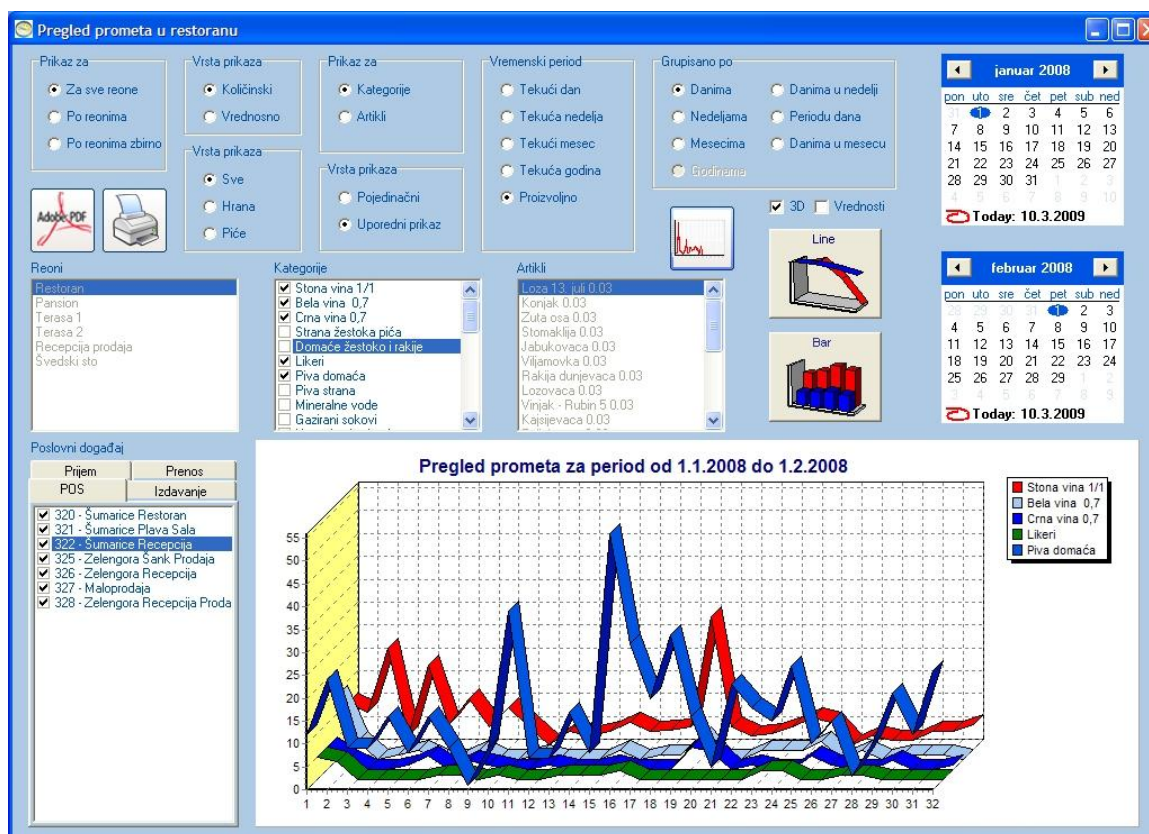
Slika 14: Hotel Soft softver – izgled osnovnog ekrana za rezervacije

Izvor: Interni podaci hotela Izvor



Slika 14: Hotel Soft softver – unapređeni izgled sistema

Izvor: Interni podaci hotela Izvor



Slika 16: Hotel Soft softver – pregled prometa u restoranu

Izvor: Interni podaci hotela Izvor

Iako još uvek poslovanje potpuno bez postojanja papira nije moguće, hotel Izvor nastoji da svaku aktivnost, gde je to mogući, digitalizuje i uključi svoj softver u njeno obavljanje i praćenje. Implementacija ovog softvera omogućila je mnogo brže i kvalitetnije obavljanje skoro svih aktivnosti, čime je znatno unapređeno zadovoljstvo korisnika njihovih usluga i uopšte način obavljanja posla i realizacije zadataka.

U budućnosti radiće se na unapređenju softvera, na razvoju novih funkcionalnosti, na usavršavanju svakog segmenta poslovanja, kako bi hotel bio u mogućnosti da održi konkurentsku prednost na tržištu i da uz jedinstvenu ponudu postavi standard u hotelskom poslovanju na domaćem prostoru.

ZAKLJUČAK

Poslovanje hotela u današnjim uslovima svuda u svetu, a posebno u Srbiji vrlo je neizvesno i turbulentno, posebno što krajnji razultat u velikoj meri ne zavisi od rukovodstva i zaposlenih hotela, već često od velikog broja eksternih faktora (kao što su vremenske prilike, atraktivnost zemlje, standard stanovništva, politički faktori, i slično). Svaki hotel teži da privuče što veći broj turista i da ostvari značajne poslovne rezultate, a načini na koji nastoje to da ostvare mogu biti vrlo raznovrsni.

Ekonomsko-finansijska analiza hotela ima za cilj da ukaže na kakvim finansijskim osnovama počiva hotel, da li je poslovanje tokom prethodnih godina dobro i da se povećaju mogućnosti anticipiranja budućeg poslovanja, kako bi se rukovodstvo hotela na adekvatan način, blagovremeno, pripremilo za neizvesnosti i rizike koji ga očekuju narednih godina. Svaki aspekt analize finansijskih izveštaja i racio analize ima svoju vrlo važnu praktičnu primenu.

Kada se posmatra analiza hotela Izvor, može se konstatovati da poslednjih nekoliko godina nisu bile baš uspešne za hotel, u ekonomsko-finansijskom smislu. Likvidnost nije sjajna, neto obrtna sredstva su negativna, a i svi ostali prikazani koeficijenti nisu nikako na zavidnom nivou. Tokom poslednje dve godine dešava se mali pomak u poslovanju hotela, ali ipak nedovoljan da se može konstatovati uspešno poslovanje. Tek u 2015. godini preduzeće je (u poređenju sa prethodne tri godine) ostvarilo neto dobitak.

Činjenica da je hotel Izvor rekonstruisan 2010. godine. i da je u rekonstrukciju uloženo oko 35 miliona evra¹³⁰ govori o značajnim troškovima, odnosno investicijama koje su učinjene na početku druge decenije XXI veka. Ostvarivanje efekata od ove investicije se očekuje u narednim poslovnim godinama hotela. Iznos je zaista veliki, tako da je dodatno opteretio ukupno finansijsko poslovanje. Hotel je izgrađen u skladu sa trenutnim zahtevima na turističkom tržištu, i sa povećanim brojem stranih turista koji posećuju Srbiju prvenstveno radi banjskog, wellness i spa turizma, tako da su predviđanja da će u narednom periodu hotel mnogo uspešnije poslovati i da će uspeti da u narednim godinama ostvari značajnije prihode, koji će pomoći da se uložena sredstva nadoknade i ostvare značajniji poslovni rezultati.

¹³⁰ <http://www.ahoteli.com/news/otvoren-hotel-izvor-u-arandjelovcu.html>

Hotel je u kategoriji „A” hotela, odnosno hotela visoke kategorije čija je izgradnja sprovedena uz poštovanje najviših standarda kvaliteta i koji su opremljeni najboljom tehnologijom. U ponudi ovih hotela je veći broj restorana, luksuzan smeštaj, kongresne sale, bazeni, spa centar i ostale pogodnosti. Međutim, iako je u Arnađelovcu zabeleženo povećanje broja gostiju od početka rada hotela, finansijska analiza je pokazala da finansijski položaj preduzeća nije zadovoljavajući. Sa druge strane, jedna od specifičnosti investicija u hotelske objekte je u dugom periodu povrata na investicije, koje su uglavnom velike.

Hotel posluje sa gubitkom, a na osnovu razine likvidnosti može se zaključiti da nije u stanju da servisira svoje obaveze. Preduzeće nije u stanju da finansira obaveze iz poslovanja, o čemu govori veliko povećanje duga prema dobavljačima. Dugoročne obaveze, koje su, prema napomenama uz finansijske izveštaje prvenstveno prema povezanim licima i koje se mogu konvertovati u kapital, takođe su zabeležile rast. Iz svega navedenog može se zaključiti da hotel Izvor ima nepovoljnu finansijsku strukturu i problem sa likvidnošću.

Jedna od stvari koja bi u naredni godinama mogla značajno da unapredi ukupno poslovanje i osigura mnogo bolju organizaciju u funkcionisanju hotela jeste implementacija savremene tehnologije u svakodnevno poslovanje. Savremena tehnologija osnov je poslovanja svake današnje kompanije, koja je u manjoj ili većoj meri koristi u svom poslovanju. Napredak tehnologije povezan je sa težnjom menadžmenta kompanija da pronađu najbolja moguća rešenja u analizi podataka, na osnovu kojih zasnivaju svoj proces planiranja i donošenja relevantnih odluka u poslovanju.

Svi analitički sistemi koji se danas koriste u poslovanju imaju za cilj analizu dostupnih podataka, kako bi se stvorili čvrsti temelji odlučivanju, jer bez informacija nije moguće danas blagovremeno doneti odluke koje se tiču poslovanja kompanije, pre svega u domenu minimiziranja troškova i maksimiziranja profita.

Hotelsko poslovanje poslednjih godina postaje sve značajnije, imajući u vidu povećanu tražnju za turističkim destinacijama poslednjih decenija, kao i povećanje broja ljudi koji pored osnovnih egzistencijalnih potreba, mogu da priušte i neke druge stvari, kao što su putovanja. Primena tehnologije i poslovne inteligencije nije novina u hotelskom poslovanju, ali se nekako čini da tek u poslednjih nekoliko godina, vlasnici i menadžeri hotela počinju shvatati njihov značaj u poslovanju.

Mnogi analitički sistemi danas su upravo razvijeni za potrebe hotelske industrije i daju mnogobrojne mogućnosti hotelima da planiraju svoje poslovanje, da predviđaju posmatrane veličine, da odrede donju granicu troškova, da analiziraju kretanje prihoda i profita, i slično. Neki od navedenih (OPERA, SAP, Protel BI, i slično), samo su neki od dostupnih sistema, a svaki hotel u skladu sa svojim potrebama i zahtevima bira onaj sistem koji može obezbediti najveće koristi.

Svejedno za koji se sistem hotel odluči, treba uzeti u obzir njegove prednosti koje se u poslovanju hotela mogu iskoristiti. Najveća pažnja u radu je posvećena Watson Analytics sistemu, kao idejnom rešenju kompanije IBM, koji se odlikuje jednostavnošću korišćenja i velikim brojem funkcionalnosti, koje vlasnicima hotela i drugim interesnim grupama mogu biti od velike koristi. Ovaj sistem postaje sve popularniji među vlasnicima i rukovodstvom hotelskih lanaca širom sveta, tako da se u narednom periodu očekuje povećan broj njegovih korisnika. Ne zahteva značajna ulaganja u dodatnu opremu, nije potrebna neka posebna obuka za njegovo korišćenje, a troškovi njegove implementacije i primene nisu veliki. Sve navedeno ovaj sistem odlikuje kao vrlo koristan alat u analizi poslovanja svih savremenih subjekata u hotelijerskoj industriji.

Imajući u vidu dosadašnji ispoljen trend u povećanju količine informacija u opticaju, može se očekivati da u budućnosti količina informacija koje su dostupne prevaziđe postojeće potencijale, kako ljudi, tako i tehnologije, u domenu njihove obrade. Zato se očekuje da tehnologija i dalje napreduje, da usavršava postojeća rešenja, kako bi se povećali kapaciteti i mogućnosti za obradu sve veće količine informacija.

Odnosi između relevantnih faktora poslovanja se menjaju. Do skoro su to bili materijali i sredstva za rad, zatim ljudski resursi, a poslednjih godina se sve više ističe da su informacije ključni resurs u poslovanju današnjih kompanija, jer svako ko poseduje informaciju u pravo vreme, poseduje moć. Zato su brojni vidovi poslovne inteligencije i analitičkih sistema veoma važni u poslovanju organizacija, jer omogućavaju procesuiranje informacija mnogo brže i efikasnije nego što bilo koji čovek može, a pri tome se neprekidno povećava količina informacija koja se obrađuje. Značaj poslovne inteligencije će još više rasti vremenom, a organizacije će morati da se naviknu na njihovu svakodnevnu upotrebu, ukoliko žele da dugo posluju na tržištu.

LITERATURA

1. Arsenijević-Gajić, T.(2011) Instrumenti finansijske analize hotelskog poslovanja, *Singidunum revija*, Vol.8, No.1.,str.327-337
2. Barjaktarović, D. (2013) *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
3. Čačić, K. (2013) *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd
4. Čerović, S, Čomić, Đ. (2009) *Projektovanje i izgradnja hotela*, Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Čerović, S. (2009) *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
6. Jovanović, V. (2013) *Tematski turizam*, Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Jović G., Mladenović I., Mladenović M. (2012) *Menadžment informacioni sistemi*, Zbornik radova Tehnološkog fakulteta u Leskovcu, Univerzitet u Nišu
8. Knežević G. (2007) *Ekonomsko-finansijska analiza* (interni materijal), Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5.
9. Knežević G., (2009) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
10. Knežević, G., Stanišić, N., Mizdraković, V. (2013) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd
11. Korte D., Ariyachandra T., Frolick M. (2013) *Business intelligence in the hospitality industry*, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 4, No. 4, str. 429-434
12. Maksin, M. (2012) *Turizam i prostor*, Univerzitet Singidunum, Beograd
13. Muntean M., Tarnaveanu D.A., Paul A. (2010) *BI approach for business performance* Proceedings of the 5th WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation, Vol. II, str. 792-797
14. Napomene uz finansijske izveštaje za 2013. godinu, Agencija za privredne registre.
15. Njeguš A. (2010) *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd
16. Njeguš A. (2009) *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd

17. Njeguš A (2011/2012) *Osnovni pojmovi informacionih sistema*, materijal sa predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd
18. Opština Arandjelovac, 2010, Strategija razvoja opštine
19. Petrović, Z., Vićentijević, K., Stanišić, N. (2013) *Računovodstvo sa zbirkom zadataka*, Univerzitet Singidunum, Beograd
20. Popesku, J. (2013) *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
21. Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
22. Suknović M., Delibašić B. (2008) *Sistemi za podršku odlučivanju*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
23. Vučićević D. (2012) *Teorijski aspekti i osnovne postavke finansijske analize*, Škola biznisa, broj 2/2012, str. 83.
24. Živković, R. (2013) *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Internet:

25. Ahoteli, <http://www.ahoteli.com/news/otvoren-hotel-izvor-u-arandjelovcu.html>
26. Arandjelovac, <http://www.arandjelovac.rs/privreda/privreda-arandjelovca.html>
27. Hotel Izvor - wellness, <http://www.a-hotel-izvor.com/article/navigation/spa--wellness.html>
28. B92, http://www.b92.net/putovanja/vesti.php?yyyy=2014&mm=12&dd=03&nav_id=931888
29. Hotel Izvor, <http://www.a-hotel-izvor.com/article/navigation/smestaj.html>
30. E-kapija, <http://www.ekapija.com/website/en/page/458532/Vlada-Gajic-mayor-of-Arandjelovac-We-have-launched-projects-worth-over-7-million>.
31. Makroekonomija, <http://www.makroekonomija.org/turizam/nocenja-stranaca-u-2012-godini/>

32. Srbija travel, <http://www.srbija.travel/destinacije/banje-i-klimatska-mesta/bukovicka-banja/>
33. Top Srbija http://www.topsrbija.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5445:turistika-ansa-aranelovca-je-u-razvoju-bukovike-banje&catid=294:to&Itemid=554
34. Turistička organizacija Arandelovca, 2015, dostupno na: <http://www.bukovicka-banja.rs/orasac.html>
35. <http://www.apr.gov.rs/Portals/0/GFI/Makroaopstenja/2013/Binder1.pdf>
36. <http://www.computerweekly.com/tip/Inmon-vs-Kimball-Which-approach-is-suitable-for-your-data-warehouse>
37. <http://olap.com/olap-definition/>
38. <http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frand/teacher/technologies/palace/datamining.htm>
39. <http://www.micros.com/Solutions/ProductsNZ/OPERABusinessIntelligenceBI/>
40. <http://micros.freshweb.com.au/en/Hotels/solutions/hotel-management/opera-business-intelligence.aspx>
41. <https://www.oracle.com/industries/hospitality/hotels-resorts/solutions/index.html>
42. <https://www.ot.ru/en/services/implementation-of-analysis-system-oracle-business-intelligence/>
43. http://www.ibm.com/analytics/watson-analytics/us-en/solution?cm_mmc=WAMicrosite-_Organic-_Organic-_Organic
44. http://rebag.ch/wp-content/uploads/2015/05/pi_bi_en.pdf
45. <http://www.protel.net/hotel-software/addons/protel-business-intelligence/>
46. <http://www.intellignos.com/whats-watson-analytics-and-how-can-its-cognitive-capabilities-can-change-the-way-you-make-decisions/>
47. <http://www.cio.com/article/3026691/analytics/8-ways-ibm-watson-analytics-is-transforming-business.html#slide1>