



UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

EKONOMSKO-FINANSIJSKA ANALIZA HOTELA PALISAD

Mentor:

Prof. dr. Slobodan Čerović

Kandidat:

Mina Tošović

405631/2014

Beograd, 2017. godina

SADRŽAJ

UVOD	4
1. PREDVIĐANJE KAO MENADŽMENT ALAT	7
1.1. Predviđanje – pojam i tipovi	10
1.2. Ključni indikatori predviđanja	14
2. INTELIGENTNI POSLOVNI SISTEMI	17
2.1. Inteligentni sistemi: pojam i vrste	19
2.1.1. Pojam inteligentnih sistema	19
2.1.2. Vrste i specifičnosti inteligentnih sistema	21
2.1.3. Balanced Scorecard i BI.....	22
2.2. Inteligentni sistemi za upravljanje hotelskim poslovanjem	24
2.2.1. Micros-Fidelio.....	26
2.2.2. Hotelijer	29
3. PREGLED POSTOJEĆIH ISTRAŽIVANJA.....	31
3.1. Finansijska predviđanja u hotelskoj industriji	31
3.2. Primena informacionih sistema u predviđanju finansijskih performansi	34
4. TURISTIČKA DESTINACIJA ZLATIBOR	36
4.1. Geografski položaj	36
4.2. Reljef i klimatske karakteristike	36
4.3. Hidrografiske karakteristike, flora i fauna	37
4.4. Demografske karakteristike Zlatibora.....	37
4.5. Privreda	38
4.6. Kulturno nasleđe i prirodne atrakcije.....	38
4.7. Turizam	38
4.8. Hotel Palisad	39
4.9. Informacioni sistem hotela Palisad	40
5. EKONOMSKO-FINANSIJSKA ANALIZA	45
5.1. Osnovni podaci o hotelu	49
5.2. Osnovni podaci iz finansijskih izveštaja za 2013. godinu	50
5.3. Finansijski izveštaji.....	53
5.4. Horizontalna analiza	57
5.5. Vertikalna analiza	60

6.RACIO ANALIZA	62
6.1.Pokazatelji likvidnosti.....	62
6.2.Pokazatelji aktivnosti upravljanja	64
6.3.Pokazatelji finansijske strukture	67
6.4. Pokazatelji rentabilnosti.....	68
6.5. Pokazatelji tržišne vrednosti	69
ZAKLJUČAK	71
LITERATURA	74

UVOD

Početak XXI veka obeležio je brz razvoj nauke i tehnologije, koji je uslovio značajan rast privrede, i to naročito sektora usluga. Turizam je postao veoma značajan sektor privrede, koji privlači investitore, povećava zaposlenost i značajno doprinosi prihodima država. Međutim, kao i u svim industrijama, konkurencija na tržištu je sve jača, a uslovi okruženja izuzetno nestabilni i rizični, pa su preduzeća u turizmu prinuđena da upravljaju ograničenim resursima pažljivo, kako bi obezbedili njihovo efikasno korišćenje.

Upravljanje finansijskim resursima postaje sve značajnije. Kako bi privukli investitore, preduzeća moraju da posluju profitabilno, uz istovremeno ostvarenje ciljeva rasta i razvoja. Stoga je upravljanje finansijskim resursima od velikog značaj i utiče na kompletno poslovanje preduzeća.

Odluke u finansijskom menadžmentu baziraju se na finansijskim izveštajima. Analizom izveštaja zainteresovane strane dobijaju uvid u finansijski položaj preduzeća i njegovu uspešnost poslovanja. Finansijski izveštaji služe kao osnova za finansijsko ekonomsku analizu preduzeća, koja je neophodna da donosioci odluka i investitori sagledaju sposobnost preduzeća da izmiruje obaveze i posluje sa pozitivnim rezultatom na dugi rok. Analiza finansijskih izveštaja služi i za procenu ostvarenog rezultata i budućih novčanih tokova, što je važno za investitore, ali i za državu i njene institucije, zaposlene, i menadžere preduzeća.

Finansijski aspekt poslovanja krucijalan je segment u svim savremenim kompanijama, jer na osnovu finansijskih analiza može se doneti zaključak o tome da li je kompanija u prethodnoj poslovnoj godini uspešno poslovala i kakav je poslovni rezultat ostvarila. Poslednje decenije u svetskom poslovanju donele su mnogobrojne neizvesnosti, pa mnoge kompanije nastoje da što detaljnije i što približnije obave predviđanje svog poslovanja u narednom periodu, koje uz predviđanje potencijalnih neizvesnosti na tržištu, treba da omogući mnogo efikasnije poslovanje svake kompanije. Savremena tehnologija danas je pronašla svoju primenu i u oblasti finansijskog poslovanja, i to kroz primenu inteligentnih sistema pomoću kojih kompanije nastoje da što detaljnije ispituju svoje poslovanje i anticipiraju sve šanse i opasnosti koje se mogu identifikovati na tržištu.

Predviđanje treba da stvori uslove za adekvatno planiranje budućih akcija savremenih organizacija, a na osnovu analize dostupnih informacija iz prošlosti i sadašnjosti. Osnovu planiranja kao jedne od primarnih menadžment funkcija čini predviđanje, koje danas ima mnogo veći značaj nego ranije. Razvojem informacione tehnologije stvorene su mogućnosti da se tehnologija iskoristi u kontekstu predviđanja, a na osnovu primene mnogobrojnih inteligentnih sistema koji se danas primenjuju u svetskim okvirima.

Inteligentni poslovni sistemi zasnivaju se na savremenoj tehnologiji i omogućavaju organizacijama da na osnovu dostupnih informacija prave različite projekcije u vezi sa budućim dešavanjima, a na osnovu predviđanja delovanja internih i eksternih faktora u poslovanju organizacija, za koje se pokazalo da u velikoj meri mogu uticati na krajnji poslovni rezultat. Implementacija poslovnih sistema u poslovanju u hotelskoj industriji u značajnoj je ekspanziji poslednjih godina. Jedna od oblasti primena svakako se odnosi na upravljanje prihodima, koji su osnovni cilj poslovanja svake organizacije. Povećanje prihoda i smanjenje troškova u krajnjoj instanci dovode do unapređenja profitabilnosti, što je osnov svakog poslovanja.

Primena poslovnih sistema u predviđanju finansijski rezultata poslovanja nije toliko dominantna koliko bi se očekivalo, ali se u skorijem periodu u i ovoj oblasti očekuju značajna unapređenja. Maksimalno korišćenje prednosti savremene tehnologije treba da omogući svakom savremenom hotelu uspešno poslovanje i pozicioniranje na tržištu koje može garantovati dugoročnu konkurentsku prednost.

Predmet rada je ekonomsko-finansijska analiza hotelskog preduzeća. Ovo pitanje je aktuelno zbog sve bržeg rasta turizma i veličine ulaganja u hotelskoj industriji. Na primeru hotela Palisad prikazaće se postupak finansijske analize. Pored toga, u radu će se analizirati postojeći inteligentni poslovni sistemi koji se danas primenjuju u hotelijerstvu, kako bi se utvrdilo na koji način savremeni hoteli mogu planirati svoje poslovanje tokom sezone i na koji način mogu uticati na minimiziranje troškova i povećanje prihoda.

Cilj istraživanja je da istakne značaj finansijske analize i objasni kako te informacije mogu da posluže vlasnicima i drugim zainteresovanim stranama. Rezultati analize služe kao informaciona baza za donošenje strateških odluka o poslovanju i razvoju preduzeća. Takođe, cilj je ustanoviti najvažnije inteligentne poslovne sisteme za poslovanje u hotelima i ukazati na prednosti njihove primene, radi unapređenja ukupnog poslovanja i ostvarivanja najboljih poslovnih ciljeva.

Izbor naučnih metoda izvršen je u skladu sa predmetom istraživanja. U analizi će biti primenjene opštenaučne metode, kao i metode saznanja (dedukcija, indukcija, sinteza, analiza, kao i metode koje se baziraju na opservaciji procesa i pojava)¹, i metode i tehnike prikupljanja podataka. Za istraživanje je odabran dijalektički metod istraživanja koji se zasniva na implementaciji analitičkih metoda, kao što su metode generalizacije, indukcije, i slično. Kada je reč o prikupljanju podataka, kao osnova metoda primenjivaće se analiza sadržaja. Postupak istraživanja sprovodiće se na osnovu pregleda i relevantne literature, internet strana i finansijskih izveštaja hotela.

U prvom delu rada biće detaljnije reči o predviđanju, kao vrlo korisnom menadžment alatu u savremenim uslovima poslovanja. Presentovaće se definicije predviđanja, kao i osnovni indikatori koji se koriste u predviđanju poslovanja hotelskih kompanija.

U drugom delu rada biće obrađeni inteligentni poslovni sistemi, kroz njihovo definisanje i klasifikaciju. Objasniće se najvažniji savremeni inteligentni sistemi uopšte, kao i oni koji se najviše koriste u hotelskom poslovanju.

U trećem delu rada presentovaće se pregled istraživanja u svetskim okvirima, u vezi sa temom rada.

U četvrtom delu rada opisaće se okruženje hotela Palisad, sam hotel i turizam na Zlatiboru. Pored toga, biće ukazano na to koji informacioni sistem koristi hotel Palisad i koje su njegove osnovne karakteristike.

U petom delu rada objasniće se pojam ekonomske analize i protumačiti promene u finansijskih izveštajima u tekućoj u odnosu na prethodnu godinu.

U poslednjem delu sprovedeće se racio analiza finansijske slike hotela i objasniti dobijeni rezultati.

¹Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 9.

1. PREDVIĐANJE KAO MENADŽMENT ALAT

Proces upravljanja savremenim kompanijama danas je kompleksniji nego ikada ranije, imajući u vidu neizvesnosti sa kojima se današnje organizacije suočavaju, pre svega na globalnom tržištu i u međunarodnom poslovanju. Anticipiranje promena postalo je ključno pitanje opstanka svake današnje kompanije, koja želi da ostvari zadovoljavajuću poziciju na tržištu i profit koji može da ostvari planirane ciljeve. Predviđanje je danas jedan od vrlo korisnih menadžment alata, koji se koristi kao značajna pomoć rukovodiocima savremenih kompanija, za prognoze u vezi sa njihovim poslovanjem. Na osnovu predviđanja, kao ljučnog instrumenta poslovanja, menadžeri u kompanijama planiraju svoje aktivnosti u narednom periodu, u skladu sa ciljevima koje treba da ostvare. Kao osnovni inputi u analizama predviđanja koriste se pre svega istorijski podaci, zatim definisani obimi budžeta, kao i neki skoriji događaji koji mogu opredeliti akcije rukovodstva u budućnosti.² Predviđanje se nalazi u osnovi svakog planiranja aktivnosti menadžmenta kompanije u budućnosti. Na osnovu rezultata dobijenih predviđanjem mogu se kreirati planovi akcije i poslovanje prilagoditi očekivanjima.

Kao sastavni deo planiranja, predviđanje treba da doprinese projekciji budućeg očekivanog stanja, a na osnovu informacija koje su dostupne iz prošlosti i sadašnjosti. Pokušaj predviđanja budućnosti obavlja se najčešće primenom kvalitativnih i kvantitativnih metoda predviđanja. Posmatrano na neformalan način, predviđanje je deo svakodnevice svakog današnjeg čoveka, a u kontekstu formalnog poslovanja, poslednjih godina se sve veća pažnja posvećuje formalnim sistemima predviđanja, koje kompanije implementiraju sa ciljem da unaprede svoje planiranje i anticipiranje budućih dešavanja.³ Predviđanje je u današnjim uslovima osnov planiranja i poslovanja kompanija, koje žele da na tržištu budu uspešne i da izbegnu sve potencijalne neizvesnosti, sa kojima se mogu suočiti u poslovanju na globalnom tržištu. Treba naglasiti da predviđanje nije egzaktna nauka i da se ne može očekivati potpuno slaganje predviđenih rezultata sa onima koji se zaista dogode. Predviđanje se zasniva na do sada ispoljenim odnosima između posmatranih veličina ili faktora koji deluju na poslovanje kompanije, koji mogu biti izmenjeni u budućnosti.⁴

²Hales J. (2005) Accounting and financial analysis in the hospitality industry, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, str. 174

³Mahendra Gor R. (2009) Forecasting techniques, Industrial statistics and operational management (<http://nsdl.niscair.res.in/jspui/bitstream/123456789/829/1/CHAPTER-6%20FORECASTING%20TECHNIQUES-%20Formatted.pdf>, 19.5.2016.)

⁴Hales J. (2005) Accounting and financial analysis in the hospitality industry, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, str. 175

Predviđanje je zapravo proces procene budućih događaja na osnovu projektovanja prošlih i sadašnjih informacija. Dostupni podaci se kombinuju na određeni način kako bi se dobile buduće projekcije. Mogu se identifikovati dva osnovna razloga za primenu predviđanja u bilo kojoj oblasti:⁵

- Svrha – svaka aktivnost koja se dešava u sadašnjosti, može imati određene konsekvence u budućnosti, s tim da treba imati u vidu da u budućnosti mogu delovati brojni faktori, koji mogu intenzivirati neizvesnost. Svrha predviđanja jeste blagovremena priprema za buduća dešavanja, kako bi se postigli definisani ciljevi;
- Vreme – za pripremu plana, za alokaciju resursa za njegovu realizaciju, za implementaciju plana, kao i za njegovo finiširanje, potrebno je vreme. Ukoliko se unapred raspolaže informacijama o potrebnom vremenu za realizaciju aktivnosti, proces planiranja mnogo je jednostavniji, a odstupanja od plana mogu biti minimalna.

Osnovni koraci koji se sprovode u procesu predviđanja mogu biti definisani na sledeći način:⁶

- Definisanje problema – postavljanje problema jeste najvažniji korak u predviđanju, jer svi ostali koraci zavise od toga
- Prikupljanje informacija – odnosi se na prikupljanje statističkih podataka, kao i informacija od stručnjaka u oblasti koja se istražuje, kako bi se stvorila čvrsta informaciona osnova za predviđanje;
- Preliminarne analize – odnose se na grafičku pripremu podataka, identifikovanje trendova, utvrđivanje postojanja ciklusa, odnosa između varijabli, i slično;
- Izbor i prilagođavanje modela – konačan izbor modela zavisi od informacija koje su dostupne, kao i od ciljeva koji se predviđanjem žele postići;
- Primena i evaluacija modela predviđanja – podrazumeva unošenje informacija u model, kako bi se dobile adekvatne prognoze. Danas postoji veliki broj modela predviđanja, koji su razvijeni sa ciljem da se poveća pouzdanost predviđanja i da se donosiocima odluka omogući efikasniji proces planiranja i odlučivanja.

⁵Mahendra Gor R. (2009) Forecasting techniques, Industrial statistics and operational management (<http://nsdl.niscair.res.in/jspui/bitstream/123456789/829/1/CHAPTER-6%20FORECASTING%20TECHNIQUES-%20Formatted.pdf>, 19.5.2016.)

⁶Hyndman R. (2009) Forecasting overview (<http://www.robjhyndman.com/papers/forecastingoverview.pdf>, 19.5.2016.)

Kada je reč o poslovanju ugostiteljske industrije, posebno hotela, predviđanje može biti ključna aktivnost u njihovom poslovanju, posebno što najčešće turistička sezona ima svoje trajanje, tokom koga treba pažljivo isplanirati popunjenost kapaciteta i ostale aktivnosti koje su od značaja za uspešno poslovanje svakog savremenog hotelskog lanca. Svaki hotel detaljnim i pažljivim predviđanjem posećenosti tokom sezone nastoji da smanji troškove koliko god je to moguće, kao i da poveća prihode koji su tokom sezone po pravilu najviši, kada treba maksimalno iskoristiti sve prednosti koje je moguće, jer se u tom periodu mogu ostvariti najbolji rezultati poslovanja svakog hotela.

U upravljanju hotelskim poslovanjem, menadžment nastoji da uvek u fokusu ima maksimiziranje profita, a predviđanje u tom kontekstu može biti ključna aktivnost i pokretač akcija koje treba da doprinesu efikasnijem poslovanju i planiranju kapaciteta hotela. Za upravljanje prihodima prognoze koje se dobijaju u postupku predviđanja i planiranja jesu krucijalne, a prema nekim ranijim istraživanjima pokazano je da, na primer, povećanje u tačnosti predviđanja od 10% može da dovede do povećanja prihoda do 3%.⁷ Rezultati detaljnog predviđanja najčešće se javljaju kao ulazni podaci mnogih sistema koji se danas koriste u svrhu upravljanja prihodima u hotelijerstvu. Za efikasnije predviđanje poslovanja hotela, najčešće se polazi od dva osnovna pokazatelja:⁸

- Kada je urađena rezervacija sobe;
- Kada je soba iskorišćena.

Predviđanje u poslovanju hotela može značajno da utiče na njegovu uspešnost poslovanja i na obim ostvarenog prihoda, jer na osnovu uočenih obrazaca ponašanja turista i iskorišćenosti kapaciteta, mogu se napraviti projekcije za naredne sezone, koje manje ili više mogu odstupati od trenda, ali mogu dati uvid u tražnju koja postoji za hotelskim kapacitetima i po osnovu toga se jednostavnije može planirati ponuda hotela. Najveći obim predviđanja u poslovanju hotela odnosi se na planiranje popunjenosti kapaciteta, odnosno iskorišćenost soba koje hotel ima na raspolaganju. Menadžment hotela najčešće se bazira na planiranju na osnovu predviđanja prihoda koje hotel generiše od iznajmljivanja soba, i to primenom nekoliko kriterijuma:⁹ ukupan broj soba koje su zauzete svakog dana tokom sezone, broj gostiju po sobama, kao i broj grupnih soba koje su zauzete.

⁷Weatherford L., Kimes S. (2003) A comparison of forecasting methods for hotel revenue management, Cornell University School of Hotel Administration, The Scholarly Commons, str. 3

⁸Isto, str. 3

⁹Zakhary A., Atyia A., El-Shishiny H., El Gayar N. (2009) Forecasting hotel arrivals and occupancy using Monte Carlo Simulation (<http://alumnus.caltech.edu/~amir/hotelsim1.pdf>, 19.5.2016.), str. 2

1.1. Predviđanje – pojam i tipovi

Kao što je već pomenuto, na predviđanje se posmatra kao na integralni deo planiranja, kao jedne os osnovnih menadžment aktivnosti u savremenim kompanijama. Planiranje i predviđanje se često posmatraju kao sinonimi, iako se značajno razlikuju, pre svega po tome što je planiranje mnogo širi pojam od predviđanja, koje je njegov sastavni deo. Predviđanje se može definisati kao svojevrsno istraživanje budućnosti, kako bi se identifikovale planske pretpostavke u vezi sa delovanjem internih i eksternih faktora na poslovanje kompanije u budućnosti.¹⁰ Predviđanje se uvek odnosi na dešavanja u budućem vremenu, koja se projektuju na osnovu informacija koje su sada dostupne.

U velikom broju situacija u poslovanju kompanija danas je potrebno predviđanje, svejedno da li je u pitanju otvaranje nove fabrike ili možda predviđanje potrebnih zaliha za narednu nedelju. Predviđanje se može raditi za nekoliko godina unapred (najčešće kada su u pitanju kapitalne investicije) do nekoliko minuta unapred (kada je potrebno telekomunikaciono preusmeravanje). Bez obzira na koji vremenski period se predviđanje odnosi, u pitanju je izuzetno važan alat za efikasno i efektivno planiranje budućih aktivnosti. Imajući u vidu da je u poslovanju kompanija, u svakoj aktivnosti, varijabilitet u određenoj meri prisutan, predviđanje se dešava na svakodnevnoj osnovi i pokazalo se kao vrlo korisno za sve kompanije, bez obzira na tip delatnosti.¹¹

Predviđanje je zapravo aktivnost koja uključuje posmatranje nekih skrivenih signala koji se dešavaju u sadašnjosti, i utvrđivanje kako oni mogu uticati na tok poslovanja kompanije u budućnosti. Osnovna suština predviđanja jeste da se ukaže na informacije koje je neophodno poznavati kako bi se osmislila i preduzela racionalna akcija u poslovanju kompanije u sadašnjosti, da bi budućnost bila onakva kakvu rukovodstvo kompanije očekuje. Ideja predviđanja jeste da se otkrije što veći broj mogućnosti koje se mogu dogoditi, kako bi kompanija za svaku od njih imala spreman scenario. Najznačajnija uloga predviđanja u savremenom poslovanju jeste da ukaže na neizvesnosti sa kojima se kompanija suočava, posebno imajući u vidu da sve aktivnosti koje sprovede u sadašnjosti mogu imati značajne posledice na odvijanje poslovanja u budućnosti kompanije.¹²

¹⁰Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000) "Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str. 183

¹¹Hyndman R. (2009) Forecasting overview (<http://www.robjhyndman.com/papers/forecastingoverview.pdf>, 19.5.2016.)

¹²Ćirović M., Milisavljević M., Pokrajac S., Mašić B., Heleta M. (2009) „Strateški menadžment“, Naučno društvo Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 22

Kao rezultat sprovedenog procesa predviđanja dobijaju se planske pretpostavke, koje se najčešće zavode u sva planska dokumenta kompanije, koja su relevantna. Predviđanje može biti nezavisna aktivnost od planiranja, ali kvalitetno planiranje nije moguće sprovesti bez kvalitetnog predviđanja. Važno je da predviđanje bude definisano kao kontinuiran proces u poslovanju kompanije, jer jedino tako se mogu maksimalno iskoristiti njegovi efekti i rezultati dobijeni u tom postupku.¹³ Faktori koji u značajnoj meri utiču na kvalitet predviđanja jesu pre svega vremenski period za koji se predviđanje vrši, zatim faktori koji utiču na krajnje rezultate poslovanja, tipovi obrazaca u poslovanju koji se ispituju, kao i mnogi drugi faktori. Metode koje se primenjuju u predviđanju mogu biti vrlo jednostavne, ali poslednjih godina sve više na značaju dobijaju kompleksne metode predviđanja, koje obezbeđuju pouzdanije rezultate (neuronske mreže, ekonometrijski sistemi jednačina, i slično).¹⁴

Dva osnovna tipa predviđanja, u zavisnosti od tehnika koje se u postupku primenjuju, mogu biti:¹⁵

- Kvalitativno predviđanje – tehnike kvalitativnog predviđanja koriste se u situacijama kada menadžment kompanije ne raspolaže preciznim podacima za analizu, ili kada se do podataka ne može lako doći, imajući u vidu neizvesnosti budućeg perioda. Primenom ovih tehnika menadžeri kompanija su prinuđeni da skraćuju vremenski period na koji se predviđanje odnosi, kako bi povećali pouzdanost dobijenih rezultata. Osnovni cilj kvalitativnog predviđanja jeste da se prikupe informacije o eksternim i internim faktorima koji su važni za poslovanje kompanije, kako bi se unapredio ukupan kvalitet donetih planskih odluka;
- Kvantitativno predviđanje – kvantitativne tehnike predviđanja koriste se u situacijama kada postoje precizne informacije koje se u postupku predviđanja mogu iskoristiti za analizu. Tu se pre svega imaju u vidu podaci koji mogu biti kvantifikovani, odnosno numerički prikazani, a zatim se na osnovu analize dostupnih brojeva vrše predviđanja kretanja određenih veličina u narednom periodu. Da bi ovaj tip predviđanja obezbedio korisne rezultate, potrebno je da postoje numeričke vrednosti o prošlosti, kao i pretpostavke da će se ispoljeni obrasci ponoviti u budućnosti.¹⁶

¹³Mašić B. (2010) Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 122

¹⁴Hyndman R. (2009) Forecasting overview (<http://www.robjhyndman.com/papers/forecastingoverview.pdf>, 19.5.2016.)

¹⁵Mašić B. (2010) Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 138

¹⁶Hyndman R. (2009) Forecasting overview (<http://www.robjhyndman.com/papers/forecastingoverview.pdf>, 19.5.2016.)

Svejedno da li se govori o kvalitativnom ili kvantitativnom predviđanju, u okviru svakog od njih postoji niz tehnika i metoda koje se mogu primeniti, sa ciljem da se dobiju što pouzdaniji rezultati predviđanja. Mnogi autori su se bavili ovim pitanjem, a između ostalih i Robbins i Coutler, koji su na narednoj slici dali pregled osnovnih kvalitativnih i kvantitativnih tehnika predviđanja, koje se danas koriste u poslovanju kompanija, u domenu planiranja.

Tehnika	Opis	Primena
Kvantitativna		
Analiza vremenskih serija	Prilagođava se trendu linije matematičkih jednačina i projektuje se na budućnost pomoću ove jednačine	Predviđa sledeću kvartalnu prodaju na osnovu prethodne četiri god. prodaje
Modeli regresije	Predviđaju jednu varijabilu na osnovu poznate ili pretpostavljene druge varijabile	Traži faktore koji će predvideti određene nivoe prodaje (na primer, cene, troškovi reklama)
Ekonomometrijski modeli	Koriste se setom regresivnih jednačina da bi se simulirali segmenti ekonomije	Predviđa promene u prodaji kola kao rezultat promene Zakona o porezu
Ekonomski indikatori	Koriste se jedan ili više indikatora da bi se predvidelo buduće stanje ekonomije	Korišćenjem promene bruto nacionalnog proizvoda predviđaju diskrecioni dohodak
Efekat zamene	Koristi matematičku formulu da bi se predvidelo kako, kada, i pod kojim će uslovima novi proizvod ili tehnologija zameniti postojeću	Predviđanje efekta DVD na prodaju VHS
Kvalitativna		
Sud stručnih mišljenja	Kombinuje i uzima prosek mišljenja eksperata	Anketa menadžera za kadrove da daju prognozu o potrebama za novim kadrovima za sledeću god.
Sastav prodajne službe	Kombinuje procene osoblja sa terena zaduženog za prodaju očekivanih nabavki	Predviđanje prodaje industrijskih lasera u sledećoj godini
Procena klijenata	Kombinuje procene već ugovorenih kupovina klijenata	Izveštaj glavnih dilera za prodaju automobila da bi se utvrdili tipovi i količine željenih proizvoda

Slika 1: Tehnike predviđanja

Izvor: Mašić B. (2010) Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 139, prema Robbins S.P., Coulter M. (2007) Management, Pearson, Prentice Hall, str. 241

Kada se predviđanje posmatra u kontekstu vremena za koji se donose premise, ono može biti:¹⁷

- Nedeljno predviđanje – odnosi se na projekcije za period od nedelju dana, gde se za svaki dan tokom nedelje predviđa kretanje određenih veličina, koje se prate. Osnovna ideja ovog tipa predviđanja jeste da se maksimalno uveća ostvareni prihod i da se minimiziraju troškovi poslovanja, u što kraćem roku. Na kraju svake nedelje analiziraju se ostvareni rezultati i identifikuju odstupanja od plana. Kao osnovni alati, primenjuju se nedeljni izveštaji o poslovanju;
- Mesečno predviđanje – vrlo je korisno za upravljanje u poslovanju i merenje finansijskih performansi. Najčešće se sprovodi kroz formalne izveštaje, koji mogu biti dostavljeni interesnim grupama kompanije. Rezultati mesečnog planiranja se upoređuju sa informacijama od prošlih godina, ali i sa budžetom koji je predviđen za tekuću godinu, kako bi se identifikovala odstupanja i preduzele korektivne akcije;
- Kvartalno predviđanje – ovaj tip predviđanja najveću korisnost ima u predviđanju finansijskih rezultata poslovanja, tokom narednog ili u naredna dva kvartala. Vrlo često je rukovodstvo kompanije zainteresovano za projekcije koje se ne odnose na kratak vremenski period (nedelju ili mesec) već na period od nekoliko meseci, kako bi se mogli utvrditi trendovi u kretanju faktora koji utiču na poslovanje kompanije. Kvartalno predviđanje može da se zasniva na nedeljnom i mesečnom, a uglavnom daje više informacija u poređenju sa njima;
- Dugoročno predviđanje – kada je reč o dugoročnom predviđanju, osnovni cilj jeste da se utvrde očekivani pravci razvoja u budućnosti, na osnovu kojih kompanija može da planira svoje dalje aktivnosti, resurse, finansijska sredstva, i slično. Uglavnom je reč o predviđanjima opšteg tipa, i najčešće ih kreira odeljenje računovodstva u kompaniji. Imajući u vidu duži rok predviđanja, mogu biti manje pouzdane od nedeljnih ili mesečnih predviđanja, ali mogu dati vrlo korisne informacije, koje treba da usmere dalji tok aktivnosti kompanije, u skladu sa planiranim ciljevima i budžetom koji je definisan. Sama odrednica dugoročno predviđanje može da znači projektovanje za godinu ili više godina, u zavisnosti od karaktera delatnosti kompanije, i brojnih drugih faktora koji se u tom kontekstu posmatraju kao relevantni. Vlasnicima kompanija je ova vrsta predviđanja značajna, radi planiranja priliva i odliva u budućnosti, odnosno anticipiranja očekivanog poslovnog rezultata.

¹⁷Hales J. (2005) Accounting and financial analysis in the hospitality industry, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, str. 178

1.2. Ključni indikatori predviđanja

Prilikom predviđanja u poslovanju hotelskih kompanija vrlo je kompleksno prikupiti sve neophodne informacije, imajući u vidu da hoteli pružaju uslugu, da često ne postoji materijalna manifestacija proizvoda koji se plasira turistima, a da na osnovu toga treba napraviti određene projekcije za narednu turističku sezonu. U tom kontekstu koristi se analiza određenih pokazatelja, kao važnih indikatora, na bazi kojih se vrše predviđanja za predstojeće sezone koje hotel očekuju.

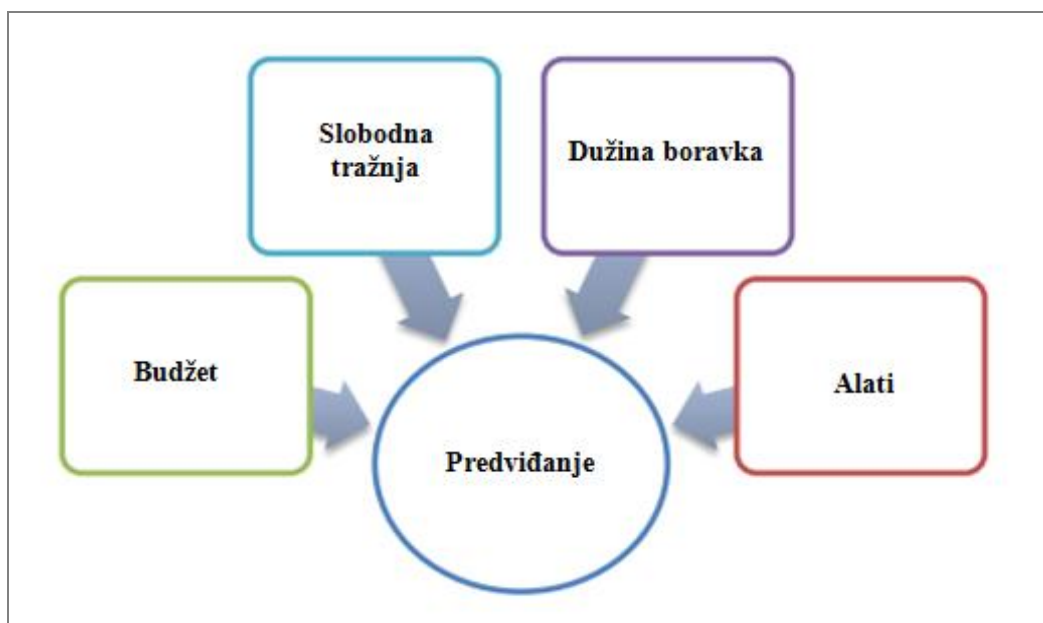
Prilikom predviđanja najčešće se prate neki od najvažnijih, ključnih indikatora performansi hotela, po kojima se meri njegova uspešnost u poslovanju. Neki od najznačajnijih indikatora performansi jesu sledeći:¹⁸

- REVPAR – prihod ostvaren po sobi prema raspoloživim sobama u hotelu;
- TREVPAR – ukupno ostvaren prihod prema raspoloživim sobama u hotelu;
- TREVPEC – ukupan prihod po posetiocu;
- GOPPAR – bruto poslovni prihod prema raspoloživim sobama u hotelu;
- REVPAM – prihod od konferencija i banketa prema raspoloživoj veličini hotela u kvadratnim metrima;
- REVPASH – prihod od hrane i pića prema raspoloživim mestima i vremenu.

Na bazi informacija o kretanju navedenih indikatora performansi, mogu se praviti projekcije za buduće poslovanje hotela, kroz uočavanje ispoljenih trendova u njegovom dosadašnjem poslovanju. Najveći broj indikatora se zasniva na kretanju prihoda, što nije iznenađujuće, jer sve kompanija, pa i hoteli između ostalog, nastoje da ostvare što bolje poslovne rezultate i da generišu prihode koji će im garantovati visoke stope profita. Ovim indikatorima pokriven je svaki segment poslovanja hotela, tako da se vrlo često nalaze u osnovi predviđanja, radi efikasnijeg planiranja aktivnosti u narednoj sezoni ili narednom periodu.

Imajući u vidu sva dešavanja u svetu, neizvesnosti sa kojima se kompanije danas suočavaju, može se konstatovati da ni hoteli nisu izuzetak. Kriza koja se dogodila na kraju prve decenije XX veka ukazala je na još veću potrebu predviđanja i planirana budućih akcija, a ugostiteljska industrija generalno u celom svetu nastoji da svoje poslovanje prilagodi najvećem broju potrošača i da dobije njihovu lojalnost na dug rok.

¹⁸<http://www.xotels.com/images/Revenue-Management-Manual-Xotels.pdf>, 19.5.2016.



Slika 2: Važni aspekti za predviđanje u hotelskom poslovanju

Izvor: <http://www.xotels.com/images/Revenue-Management-Manual-Xotels.pdf>, 19.5.2016.

U najvećem broju slučajeva prilikom predviđanja budžet je prva polazna stavka koja se uzima u obzir. Da bi se napravila što preciznija projekcija budžeta za jedan hotel, potrebno je uzeti u obzir sledeće faktore: slobodna tražnja za hotelskim smeštajem; obrasci ostanka turista u hotelu; tempo bukiranja soba u hotelu, i slično. Budžet mora biti realan, a prilikom utvrđivanja budžeta treba postaviti i ciljeve koje hotel planira da ostvari u narednoj sezoni ili u nekom drugom planiranom periodu.¹⁹

Da bi bio pouzdaniji, budžet treba razvijati na dnevnom nivou, i to na način da se omogući dobijanje odgovora na pitanje: po kojoj stopi i koliko soba se može prodati za svaki naredni dan? U skladu sa tim, budžet može da bude definisan na načina da predviđa ukupno ostvaren prihod od prodaje soba ili da bude utvrđen kroz broj noćenja koja će turisti rezervisati u hotelu tokom sezone. Najčešće se budžet razvija prema zemlji porekla turista, kako bi se mogle razviti projekcije tražnje po zemljama. Predviđanje se najčešće vrši na mesečnom nivou, za period od jednog do tri meseca, a na osnovu toga se planiraju dalje aktivnosti. Ono što za hotele može biti značajno jeste da se na osnovu frekvencije rebalansa budžeta može definisati takozvani Rolling budžet, koji podrazumeva da u svakom trenutku postoji definisana strategija za period od 12 do 13 meseci, čime se dobijaju pouzdanija predviđanja i korisne informacije.²⁰

¹⁹<http://www.xotels.com/images/Revenue-Management-Manual-Xotels.pdf>, 19.5.2016.

²⁰<http://www.xotels.com/images/Revenue-Management-Manual-Xotels.pdf>, 19.5.2016.

Drugi segment koji se razmatra jeste slobodna tražnja, koja se odnosi na tražnju za konkretnim hotelskim smeštajem nezavisno od smeštajnih kapaciteta samog hotela. Ono čemu predviđanje koristi u ovom slučaju jeste da se utvrdi kada je tražnja veća od kapaciteta hotela, kao važan segment strategije upravljanja prihodima. Na osnovu kretanja tražnje, hoteli mogu da izračunaju takozvanu Last Room Value, kao vrednost sobe koju mogu da traže turistima, imajući u vidu da je tražnja za sobama značajna i da u svakom trenutku uglavnom postoji osoba koja će za tu poslednju sobu platiti više u odnosu na regularnu cenu. Za utvrđivanje perioda kada je tražnja najveća mogu biti korisni istorijski podaci, koji se mogu obraditi određenim alatima, čime se dobijaju pouzdanije informacije predviđanja. Na osnovu toga hotel može da planira grupne posete, mogućnost ograničavanja dužine boravka, i slično. Takođe, u ovim projekcijama se može evidentirati i period kada su konkurenti popunjeni, pa se u skladu sa tim može planirati ponuda konkretnog hotela.

Još jedan važan pokazatelj jeste i dužina boravka, na osnovu koje hoteli mogu da izračunaju koliki potencijalni prihod mogu očekivati. Na osnovu ponašanja turista u prethodnim godinama, po tome koliko su dugo boravili u hotelu (jednu noć, dve, ili više), uz uzimanje u obzir nezadovoljnih turista koji se sigurno neće vratiti u hotel, mogu se napraviti određene projekcije u vezi sa potencijanom dužinom boravka budućih turista, i na osnovu toga se proceniti koliki prihodi mogu da se očekuju tokom sezone. Na osnovu kombinacije ovih podataka, hotel može da utvrdi gde se i na koji način može primeniti ograničenje dužine boravka. Koji se faktori uzimaju kao posebno značajni za predviđanje poslovanja hotela u narednom periodu? Potrebno je imati informacije o cenama konkurentskih hotela, kao i o njihovim kapacitetima i dostupnostima u narednom periodu. Takođe, od značaja mogu biti i informacije o tome da li konkurenti u novoj sezoni prodaju skuplje ili jeftinije svoje sobe, kao i komparacija sa cenama u prethodnoj sezoni. Kako sve to može uticati na tražnju za hotelskim smeštajem? Prilikom predviđanja i planiranja naredne sezone, trebalo bi prikupiti neke od sledećih informacija:

- Rezervisani datumi;
- Promene u prodajnim strategijama hotela;
- Periodi velike ili male posećenosti;
- Otvaranje i zatvaranje hotela;
- Novo rukovodstvo;
- Renoviranje hotela, i slično.

2. INTELIGENTNI POSLOVNI SISTEMI

Poslednjih decenija primena savremene informacione tehnologije uzela je toliko maha, da se zapravo ne može pronaći nijedna oblast poslovanja, niti jedna delatnost u kojoj ona nema svoju primenu. Implementacija tehnologije omogućila je mnogim organizacijama da unaprede svoje poslovanje, da povećaju efikasnost i krajnje rezultate, kao i da smanje troškove, ubrzaju procese i ostvare brojne druge koristi. Razvoj informacione tehnologije današnjice u značajnoj meri utiče na poslovanje svih subjekata koji doprinose razvoju turističkog tržišta, a ogleda se u povećanju efikasnosti poslovanja turističkih agencija, hotela i ostalih aktera na turističkom tržištu. Primenu nalazi u svim segmentima kreiranja turističke ponude, kao što su saobraćaj, smeštajni kapaciteti, sistemi turističkih agencija, poslovanje hotela, i slično.²¹

Suština inteligentnih poslovnih sistema (Business Intelligence Systems) ogleda se u tome da je u pitanju specifična tehnologija, koja nudi čitav niz modula koji su orijentisani na korisnike proizvoda i usluga kompanije, na profit kroz smanjenje operativnih troškova, na unapređenje profitabilnosti i produktivnosti, a u krajnjoj instanci na donošenje boljih poslovnih odluka. Svi poslovni sistemi zasnivaju se na softverima koji treba da obezbede korisne informacije o svim segmentima poslovanja kompanije, a alati koji su sa sistemom povezani usmereni su na prikupljanje, čuvanje i analizu podataka, kako bi se obezbedila adekvatna podrška u odlučivanju.²²

Primena sistema poslovne inteligencije treba da omogući stvaranje dodate vrednosti u organizacijama koje je primenjuju, a kroz ostvarivanje sledećih benefita:²³

- Osnovna uloga poslovnih sistema u današnjim organizacijama jeste obezbeđivanje podrške odlučivanju;
- Implementacija inteligentnih sistema olakšava poslovanje;
- U osnovi njihove primene jeste težnja ka redukciji troškova i povećanju prihoda;
- Doprinosu upravljanju kompleksnosti u poslovnom okruženju;
- Utiču na smanjenje troškova razvoja i implementacije određenih tehnoloških rešenja u poslovanju.

²¹Pavlović D., Spasić V. (2008) Efekti primene savremene informacione tehnologije u poslovanju malih turističkih agencija, Turizam i Hotelijerstvo, Singipedia, str. 149

²²Njeguš A. (2011) Poslovni informacioni sistemi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 314

²³Nedelcu B. (2013) Business Intelligence Systems, Database systems journal, Vol. IV, No. 4, str. 15-16

Osnovni cilj postojanja i implementacije inteligentnih poslovnih sistema jeste da se obezbede adekvatne informacije za podršku konkretnim aktivnostima u poslovanju organizacije, koje mogu biti sprovedene od strane pojedinaca, grupa ili većih organizacionih jedinica. Fokus samog sistema jeste na prikupljanju i obradi dostupnih informacija iz različitih izvora, kako bi se one iskoristile u kontekstu analize i donošenja odluka od važnosti. Osnovni zadatak ovih sistema jeste da maksimalno iskoriste prednosti savremene tehnologije u poslovanju bilo koje organizacije. U skladu sa tim, definisani su neki osnovni principi sa kojima funkcionisanje inteligentnih poslovnih sistema mora biti kompatibilno:²⁴

- Informacije koje su integrisane u poslovni sistem, kroz kanale komunikacije, usmeravaju se na određene akcione tačke koje su od potencijalnog interesa, kako bi se stvorili uslovi za iniciranje narednih akcija od značaja;
- Nova informacija koja može biti relevantna za donošenje određene odluke, odmah se distribuira u akcione tačke, kako bi njena važnost bila priznata;
- Dostavljanje informacija treba da bude usmereno ka progresivnim fazama rada sistema, da štedi vreme korisnika i da eliminiše informacije koje nisu od značaja;
- Sistem treba da omogući detektovanje sličnih interesa i aktivnosti u poslovanju, koje treba da budu povezane kroz direktnu razmenu informacija;
- Uslovi funkcionisanja sistema treba da budu takvi da ne zahtevaju dodatnu obuku korisnika, već da se upitima jednostavno može raditi;
- Sve informacije od značaja treba da budu procesuirane kroz sistem, da bi se unapredila razmena informacija i ostvarila efikasna komunikacija.

U poslovnoj praksi savremenih organizacija danas se može pronaći veliki broj inteligentnih poslovnih sistema, koji nalaze svoju primenu u mnogim delatnostima, oblastima poslovanja, i slično. Njihov zadatak je da maksimalno olakšaju organizacijama poslovanje pre svega u oblasti odlučivanja, jer je važno da u svakom trenutku budu postpuno spremni za upravljanje važnim segmentima u poslovanju.

²⁴Luhn H.P. (1998) A business intelligence system (<http://altaplana.com/ibmrd0204H.pdf>, 19.5.2016.), str. 315

2.1. Intelligentni sistemi: pojam i vrste

Primena informacione tehnologije postala je neminovnost u poslovanju svih savremenih kompanija, a njihovo rukovodstvo se trudi da maksimalno iskoristi prednosti ove tehnologije u poslovanju, kako bi se unapredila efikasnost i efektivnost svih poslovnih aktivnosti. Osnovni zaključak današnjih organizacija jeste da je efikasna komunikacija ključna stavka za napredak u svim poslovnim oblastima, a primenom tehnologije u komunikaciji mogu se značajno prevazići brojne barijere i olakšati proces razmene informacija. Neizvesnosti sa kojima se današnje organizacije suočavaju nametnule su potrebu brzog donošenja odluka, koje treba da budu bazirane na proverenim informacijama. Poslednjih decenija primena tehnologije u prikupljanju, obradi i prezentovanju informacija značajno je porasla, da se današnje poslovanje bez nje ne može ni zamisliti.²⁵

Razvoj inteligentnih sistema u velikoj meri omogućio je maksimalno korišćenje potencijala savremene informacione tehnologije u poslovanju današnjih organizacija. Sam koncept poslovne inteligencije godinama unazad obezbeđuje sve veće koristi kompanijama. Poslovni inteligentni sistemi (Business Intelligence Systems) podrazumevaju široku oblast primene tehnologije za prikupljanje, čuvanje, analizu i prezentaciju informacija, a sa ciljem unapređenja biznisa. Ono na čemu se ovi sistemi zasnivaju jeste obezbeđivanje pravih informacija pravim ljudima u pravo vreme. Suština primene sistema jeste u obradi i analizi podataka, radi utvrđivanja pravilnosti i trendova, koji se mogu iskoristiti u mnogobrojne svrhe u poslovanju kompanije.²⁶

2.1.1. Pojam inteligentnih sistema

Poslovna inteligencija ili inteligentni poslovni sistemi predstavljaju sumarni naziv za skup alata, aplikacija i baza podataka, koji se primenjuju u svakoj savremenoj organizaciji, bez obzira na karakter delatnosti kojom se bavi, a sve sa ciljem kako bi se obezbedile sledeće koristi:²⁷

- Jednostavan i efikasan pristup svim poslovnim podacima;
- Analizu dostupnih podataka;
- Razmenu informacija;

²⁵Luhn H.P. (1998) A business intelligence system (<http://altaplana.com/ibmrd0204H.pdf>, 19.5.2016.)

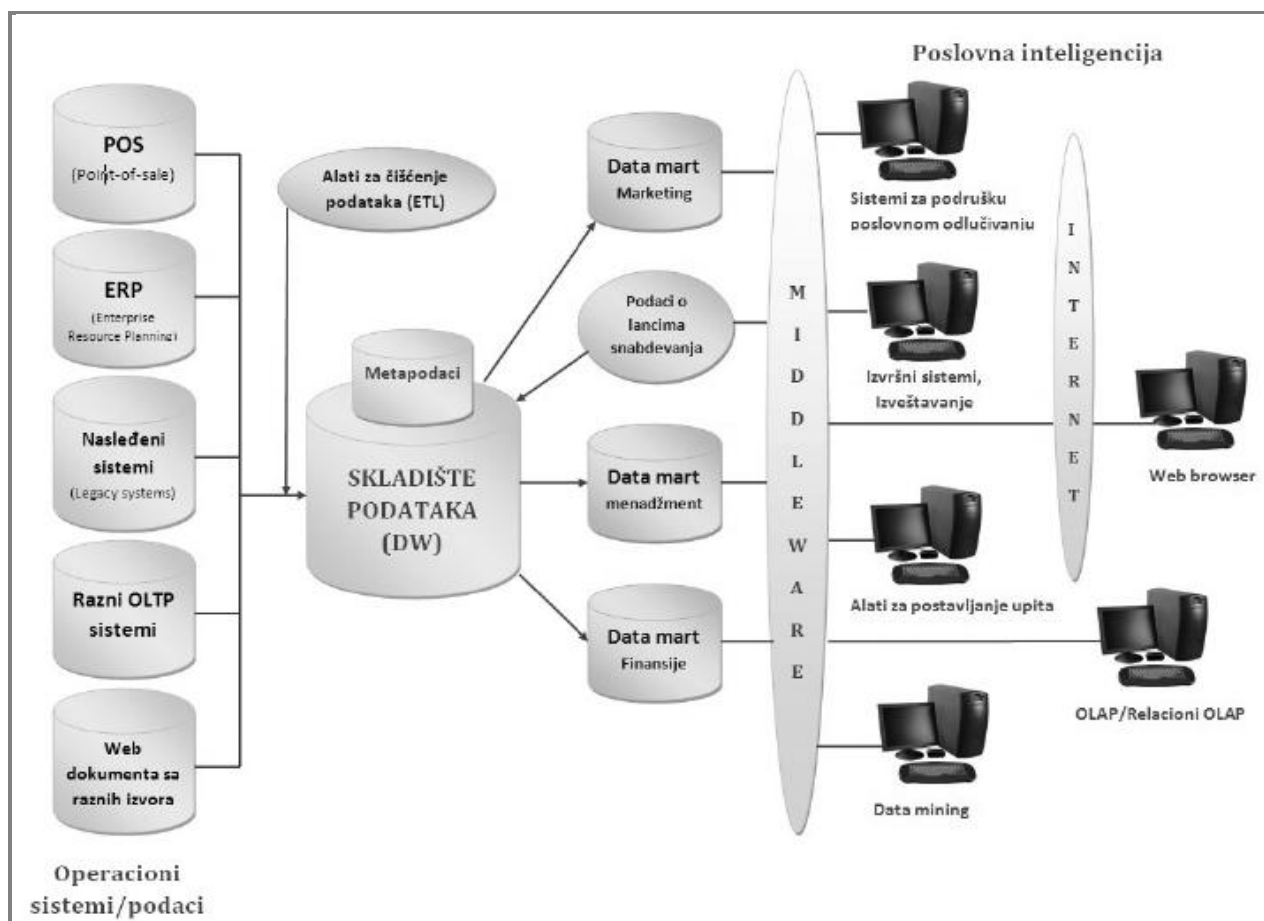
²⁶Nedelcu B. (2013) Business Intelligence Systems, Database systems journal, Vol. IV, No. 4, str. 12

²⁷Njeguš A. (2011/2012) Intelligentni poslovni sistemi u turizmu, materijal sa predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 56

Osnovni cilj sa kojim se danas inteligentni poslovni sistemi implementiraju u organizacijama jeste donošenje kvalitetnih i relevantnih odluka, što brže, kako bi se unapredila ukupna efikasnost poslovanja.

Poslovna inteligencija ili skraćeno BI (Business Intelligence) obuhvata sledeće sisteme:²⁸

- Sistemi koji daju podršku procesu odlučivanja (DSS, tj. *Decision Support Systems*);
- Ranije izvršeni informacioni sistemi (EIS, tj. *Executive Information Systems*);
- Ekspertni sistemi;
- Data warehouse softveri;
- Tehnike data mining u kontekstu interpretiranja podataka.



Slika 3: Poslovna inteligencija

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

²⁸Njeguš A. (2011/2012) *Inteligentni poslovni sistemi u turizmu*, materijal sa predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 56

2.1.2. Vrste i specifičnosti inteligentnih sistema

U suštini, implementacija BI sistema postala je skoro pa neophodnost u današnjem poslovanju, a u zavisnosti od nivoa na kome se BI sistem implementira, može biti namenjen sledećim korisnicima:²⁹

- Top menadžmentu – odnosi se na strateški nivo poslovanja, kada su u pitanju odluke koje su strategijskog karaktera i odnose se na pravac daljeg razvoja organizacije, strategiju poslovanja, i slično. Na ovom nivou prate se KPI pokazatelji (ključni indikatori performansi – key performance indicators);
- Nižim menadžerima – u pitanju je taktički nivo poslovanja, gde se kroz razne izveštaje utvrđuje trenutni položaj organizacije i poredi sa željenim;
- Administrativnim i operativnim radnicima – u pitanju je operativni nivo poslovanja organizacije, gde se ne donose krucijalne odluke koje usmeravaju dalji razvoj kompanije, ali za svakodnevno poslovanje BI sistemi mogu biti od velike koristi.

U skladu sa prethodno navedenim, mogu se identifikovati tri osnovna tipa BI sistema:

- Strategijski sistemi;
- Sistemi namenjeni najnižem nivou menadžera;
- Operacioni sistemi.

Iako postoji nesumnjivi značaj svakog od nivoa BI sistema, strateški nivo poslovanja zahteva najviše pažnje prilikom planiranja i implementacije inteligentnih poslovnih sistema u poslovanje organizacije. Strateški nivo obuhvata najviše menadžerske pozicije, koje se bave razvojem poslovanja, definisanjem ciljeva i strategija, daljih oblasti unapređenja, i slično. Zaduženi su za primenu poslovne filozofije u skladu sa misijom i vizijom postojanja kompanije. BI sistemi su na ovom nivou omogućili organizacijama bolji uvid u poslovanje, brže delovanje i bolje odluke. Na ovom nivou prate se ključni indikatori performansi (KPI), a u tom domenu često se u današnjim uslovima primenjuje i Balanced Scorecard (BSC) kao sredstvo za upravljanje i merenje performansi, koje je efikasno usklađeno sa čitavom filozofijom funkcionisanja BI sistema. Merenje učinka primenom alata u okviru BI sistema postalo je ključno, kako bi organizacije mogle da ostvare svoje ciljeve i definisane planove.³⁰

²⁹Njeguš A. (2011/2012) Inteligentni poslovni sistemi u turizmu, materijal sa predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 59

³⁰Khedr A., Abdel-Fattah M., Solayman M. (2015) Merging Balanced Scorecards and Business Intelligence Techniques: An Applied case on the IT Subsidiary Company in the Egyptian Civil Aviation, International journal of computer applications, Vol. 121, No. 11, str. 26

2.1.3. Balanced Scorecard i BI

Ako današnje organizacije obezbede usaglašenost Balanced Scorecard metrike i poslovne inteligencije, mogu da obezbede sistem upravljanja koji će dati vrhunske rezultate u poslovanju. Balanced Scorecard (BSC), kao jedan od najznačajnijih metoda poslovnog upravljanja performansama, usvojen je od strane velikog broja organizacija tokom prethodne decenije. Istraživanja koja su sprovedena sa ciljem da se utvrdi njegova efikasnost pokazala su da korisnici pokazuju visok stepen zadovoljstva u korišćenju ove tehnike, mnogo više nego u poređenju sa nekim drugim metodama. Danas je BSC važan okvir za upravljanje poslovanjem velikog broja kompanija, a najveća njegova korist ogleda se u tome što omogućava jasno uspostavljanje veza između strategije, poslovnih procesa i ključnih indikatora performansi.³¹

Kada kompanija definiše strateške ciljeve i svoje ključne indikatore, potrebno je da ih poveže sa ciljevima, kako bi se omogućilo njihovo merenje. I upravo tu metrika BSC ima poseban značaj, pri čemu BI sistemi pokazuju sve izraženiju tendenciju da ovu metriku koriste u sve većem broju slučajeva. Važno je da struktura BSC bude definisana na razumljiv, jasan način. BI sistemi ne treba samo da prikažu BSC strukturu, već i izlazne vrednosti koje se dobijaju njenom primenom, a najbolje upotrebom određenih grafičkih rešenja, tabelama, mapama, i slično. Ovako definisani izlazni podaci mogu se koristiti i od strane nekih drugih sistema i tehnika (kao što je na primer data mining). A posebna korisnost ovog metoda odnosi se na činjenicu da se može prikazati u različitim formatima (najbolje u excelu), zatim na različitim uređajima, uz upotrebu mobilnih i desktop aplikacija, i slično.³²

Balanced Scorecard je zapravo sistem procene učinka u organizacijama, koji treba da omogući transformisanje vizije organizacije u performanse koje treba da doprinesu realizaciji te vizije. Obuhvata četiri osnovne dimenzije:³³

- Perspektiva sa aspekta kupaca;
- Perspektive u kontekstu finansija;
- Perspektiva rasta;
- Perspektiva organizacionog učenja i internih poslovnih procesa.

³¹Khedr A., Abdel-Fattah M., Solayman M. (2015) Merging Balanced Scorecards and Business Intelligence Techniques: An Applied case on the IT Subsidiary Company in the Egyptian Civil Aviation, International journal of computer applications, Vol. 121, No. 11, str. 27

³²Isto, str. 27

³³Nistor R., Capatina A., Nistor C., Cristea D. (2011) Performance assessment of a Business Intelligence system acquisition using Balanced Scorecard software, Recent advances in business administration, University of Galati, str. 17-18

Primenom sistema poslovne inteligencije za pružanje podrške implementaciji korporativne strategije, mogu se značajno unaprediti programi za upravljanje performansama u organizaciji. One organizacije koje primenjuju BSC metriku, koriste BI sisteme za analizu trendova, za brojne prediktivne analize, za data mining, za integraciju podataka o svim korisnicima, i slično. Veliki broj dosadašnjih istraživanja je potvrdio da je upravljanje učinkom u organizaciji najbolje primenom BSC, koja omogućava praćenje realizacije i ostvarivanje strateških ciljeva poslovanja.³⁴

Povezanost inteligentnih poslovnih sistema i Balanced Scorecard-a se može predstaviti na sledeći način:³⁵

- BSC fokusira prikupljanje informacija od strane BI sistema na one informacije koje su od najveće važnosti za realizaciju strateških ciljeva i postizanje definisanih ključnih indikatora performansi;
- BI može biti značajan izvor podataka u kreiranju akcionih planova, koji takođe moraju biti usklađeni sa KPI i strateškim performansama;
- Integracija BSC i BI sistema se preporučuje kada postoji stabilna osnova za kreiranje poslovno orijentisane BI strukture;
- BSC se u okviru BI sistema koristi kao vrlo korisna metrika, kako bi se istražilo što više poslovnih mogućnosti, jer se BSC usmerava na prikupljanje što više podataka i njihovu kategorizaciju u skladu sa ciljevima.

³⁴Khedr A., Abdel-Fattah M., Solayman M. (2015) Merging Balanced Scorecards and Business Intelligence Techniques: An Applied case on the IT Subsidiary Company in the Egyptian Civil Aviation, International journal of computer applications, Vol. 121, No. 11, str. 27

³⁵Isto, str. 28

2.2. Intelligentni sistemi za upravljanje hotelskim poslovanjem

Iako se tek u skorije vreme govori o sve većoj primeni intelligentnih poslovnih sistema u poslovanju hotelske industrije, zapravo njihova primena u ovoj oblasti počinje još 80-ih godina prošlog veka, gde su se prvi sistemi pojavili u domenu upravljanja prihodima (smatra se da su najpre ovi sistemi uspešno implementirani u avio-industriji). Osnovna svrha tadašnjih sistema bila je da se upravlja prihodom tako što se u obzir uzima dužina boravka gostiju u hotelu, kao i programi popusta koje su hoteli primenjivali. Sa razvojem interneta započela je prava era implementacija poslovne inteligencije u hotelskoj industriji, međutim i dalje upotreba ovih sistema nije postala masovna, iz razloga što su po pravilu bili skupi za implementaciju i održavanje, a zahtevali su brojne tehnočke i tehnološke adaptacije u poslovanju hotela, koje oni nisu bili u mogućnosti da izvedu, ili nisu želeli da se tome u potpunosti posvete.³⁶

Implementacija intelligentnih poslovnih sistema i uopšte informacione tehnologije u poslovanju hotela u ekspanziji je poslednjih godina. Trendovi koji govore u prilog tome i koji su značajni za sve veću primenu informacione tehnologije u poslovanju hotelske industrije jesu sledeći:³⁷

- Hotelijerstvo danas odlikuje mnogo brže i efikasnije obavljanje poslovnih operacija, pri čemu informacioni sistemi omogućavaju poslovanje sa mnogo manje grešaka i uz mnogo kraći vremenski period;
- Informacioni sistemi omogućavaju menadžmentu hotela da prikupe sve neophodne informacije za donošenje adekvatnih poslovnih odluka;
- Različite vrste informacionih sistema u hotelima se mogu koristiti za rezervacije kapaciteta, za brži proces prijave i odjave gosta hotela, za brže naručivanje hrane i pića, za izdavanje računa, i slično;
- Kroz implementaciju informacione tehnologije, stvara se veza između organizacionih delova u hotelu, ali i veza hotela sa okruženjem u kome posluje;
- Razmena informacija je mnogo naprednija, a same informacije postaju dostupnije nego ikada ranije;
- Krajnji efekat je unapređenje zadovoljstva potrošača, jer informaciona tehnologija omogućava brže procesuiranje zahteva korisnika.

³⁶Korte D., Ariyachandra T., Frolick M. (2013) Business Intelligence in the Hospitality Industry, International journal of innovation, management and technology, str. 429

³⁷Bakić O. (2007) Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd, str. 111-112

Implementacija sistema poslovne inteligencije u poslovanju današnjih hotela u mnogome je uticala na unapređenje ukupne delatnosti, tako da se praktično danas ne može pronaći nijedan hotel koji nema neki vid inteligentnog sistema koji se koristi za upravljanje hotelskim poslovanjem. Najjednostavnije posmatrano, poslovna inteligencija se odnosi na prikupljanje podataka iz različitih izvora, da bi se kreirala baza za donošenje efikasnih odluka o hotelskom poslovanju. Pri tome, podaci koji su od važnosti odnose se na kretanja na tržištu, na akcije konkurenata, na željene performanse, i slično. Kroz tabele, analitiku i izveštaje, a na osnovu svih raspoloživih informacija, mogu se kreirati projekcije budućeg poslovanja svakog hotela.³⁸

Kao što je navedeno, razvoj interneta unapredio je i oblast implementacije inteligentnih sistema u hotelijerstvu. Mnogi sistemi danas su postali dostupni preko web aplikacija, a pristup je omogućen kako sa desktop, tako i sa mobilnih uređaja. Osnovni njihov cilj u hotelskoj industriji jeste da se pronađu najbolji načini za smanjenje operativnih troškova, kao i za povećanje profita. BI sistemi su fokusirani na analizu informacija i podršku odlučivanju, tako da nisu opterećeni brojnim dodatnim aktivnostima, tako da je garantovana brzina delovanja i efikasnost u njihovoj primeni. Poslovna inteligencija u hotelijerstvu uključuje danas ljude, procese i tehnologiju, koji treba da omoguće transfer dostupnih informacija u konkretne odluke i akcije u poslovanju. Sve vodeće hotelske kompanije danas koriste određene komponente BI sistema za povećanje efikasnosti poslovanja. Na primer, skladišta podataka (data warehouse) daju pristup velikim količinama informacija koje se mogu koristiti za obradu; upotreba OLAP kocke obezbeđuje jednostavnije izveštavanje; a tehnike data mining-a mogu da obezbede jednu sofisticiranu analizu podataka, koja daje brojne koristi svim hotelima koji je primene.³⁹

Za unapređenje poslovanja savremenih kompanija u oblasti hotelske industrije razvijeni su brojni sistemi, od strane savremenih IT kompanija, koje na ovaj način nastoje da svim kompanijama koje su uključene u turističku privrednu granu, a pre svega hotelima, pomognu da svoje poslovanje unaprede i dovedu do savršenstva. Pored mnogih koji se u praksi mogu naći, u nastavku rada ukratko će biti reči o sledećim sistemima:

- Micros-Fidelio;
- Hotelijer.

³⁸<http://www.hospitalitynet.org/news/4059747.html>, 20.5.2016.

³⁹Korte D., Ariyachandra T., Frolick M. (2013) Business Intelligence in the Hospitality Industry, International journal of innovation, management and technology, str. 429

2.2.1. Micros-Fidelio

Saradnja dve značajne kompanije u oblasti poslovnih sistema današnjice Micros i Fidelio dovela je do razvoja mnogobrojnih aplikacija i inteligentnih sistema, od kojih su mnogi našli svoju primenu i u savremenoj hotelskoj industriji. Osnovne karakteristike kompanija koje su zaslužne za nastanak ovog partnerstva jesu sledeće:⁴⁰

- Micros System – u pitanju je kompanija iz Amerike, koja je vodeća u oblasti razvoja informacionih sistema, pre svega za poslovanje restorana. Obuhvata POS hardvere i softvere, operativne aplikacije, ali i razvoj back office sistema, koji se bave upravljanjem kadrovima, finansijama i zalihama;
- Fidelio – reč je o Nemačkoj firmi iz Minhena, koja intenzivno radi na digitalizaciji svih subjekata u hotelskoj industriji (hotelima, restoranima, katering kompanijama, organizatorima krstarenja, i slično). Kompanija je fokusirana i na integraciju osnovnih softvera u hotelskim kompanijama, i to sve kroz individualne zahteve korisnika.

Kompanija Micros-Fidelio danas može da ponudi nekoliko softverskih rešenja za hotele širom sveta:

- Property Management System – u pitanju je sistem za upravljanje smeštajnim kapacitetima, koji treba da obezbedi veliki broj informacija od značaja, kao što su trenutno stanje zaliha, popunjenost kapaciteta, upravljanje profitom, i slično;
- Rezervacioni sistem – u pitanju je softver koji obezbeđuje brz i jednostavan pristup rezervisanju slobodnih soba u hotelu. Pored toga, korisnik može imati uvid u cene, zauzetost soba u narednom periodu, popuste i akcije, i slično;
- On-Line booking – ovaj softver je po pravilu integrisan sa WEB aplikacijom hotela i omogućava rezervisanje smeštajnih kapaciteta posredstvom interneta, od kuće ili nekih ovlašćenih turističkih agencija;
- Point of Sale (POS) – odnosi se na sistem koji se koristi za praćenje prodaje na svim onim prodajnim mestima gde se mogu prodavati hotelski aranžmani, ili rezervisati sobe za određeni period.

Softversko rešenje koje je nastalo kao proizvod saradnje ove dve kompanije jeste OPERA Enterprise Solution (OES), koje se može implementirati u svim kategorijama smeštajnih jedinica, od hotela, preko motela, do uslužnih apartmana.

⁴⁰Njeguš A. (2011/2012) Elektronsko hotelijerstvo, materijal sa predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 29

Hotel and Resort Solutions:

OPERA Hotel Solutions

- OPERA Property Management System
- OPERA Revenue Management System
- OPERA Sales and Catering

Out of the Box PMS Solutions

- OPERETTA

Distribution Solutions

- myfidelio Distribution Services
- OPERA Web Suite
- mylink web booking engine

Reporting Solutions

- Vision for OPERA
- OPERA Business Intelligence

Hotel Chain Solutions

- OPERA Reservation System - ORS
- OPERA Customer Information System - OCIS
- OPERA Sales Force Automation - SFA

Payment Solutions

- MICROS Payment Gateway

Food and Beverage Solutions

- Symphony
- Materials Control
- Guest Connection

Restaurant, Bar and Cafe Solutions:

Point of Sale (POS)

- MICROS RES POS for Restaurants and Bars
- MICROS Symphony - Next Generation POS
- MICROS e7 - the cost effective POS solution
- MICROS 9700 POS for larger operations
- MICROS POS Hardware

Customer Management

- iCare loyalty solutions
- Guest Connection

Inventory Control

- myInventory
- Materials Control

Reporting

- myMicros

Payment Solutions

- MICROS Payment Gateway

Slika 4: Neka od softverskih rešenja Micros-Fideli

Izvor: Njeguš A. (2011/2012) Elektronsko hotelijerstvo, materijal sa predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 29

OPERA Enterprise Solution je integrisan i vrlo prilagodljiv paket, koji obuhvata module za hotelsku industriju pre svega. Primenu nalazi u hotelima različitih veličina i obima posla, a postoji i mogućnost kreiranja potpuno individualizovanog paketa za konkretnog korisnika. Sistem je kreiran na bazi Oracle sistema za upravljanje bazama podataka, a odlikuju ga velika brzina u poslovanju, pouzdanost, jednostavnost korišćenja i velika funkcionalnost softvera. Hotelima obezbeđuje specifične alate, kojima se može povećati nivo produktivnosti i profitabilnosti u poslovanju.⁴¹

⁴¹<http://www.micros.com/Solutions/ProductsNZ/OPERAEnterpriseSolution/>, 21.5.2016.

Pored OPERA sistema, Micros-Fidelio je kreirao još jedno softversko rešenje, koje je namenjeno hotelskom poslovanju u današnjim uslovima. Danas hotelska industrija postaje sve više specijalizovana, pa kao takva traži i određena rešenja, koja će njeno poslovanje značajno unaprediti. Fidelio Suite 8 jeste softver koji obezbeđuje hotelima širok spektar konfiguracija, koje se vrlo jednostavno mogu uklopiti u poslovanje bilo kog hotela. Postoji nekoliko modula koji su u okviru ovog sistema razvijeni:⁴²

- CRM (*Customer Relationship Management*);
- PMS (*Property Management*);
- CCM (*Conference & Catering Management*);
- Online rezervacije;
- Kontrola materijala.

Osnovna prednost ovog softverskog rešenja jeste što omogućava značajno unapređenje prodaje hotela bilo koje veličine, unapređenje ukupne troškovne efikasnosti, kao i mnogo veću transparentnost poslovanja. Sistem je u potpunosti fleksibilan, što znači da se može prilagoditi poslovanju bilo kog hotela. U skladu sa tim, svaki hotel može potpuno individualno definisati svoje izveštaje, funkcionalnosti sistema koje su mu od koristi, i slično. To doprinosi mnogo jednostavnijem korišćenju sistema, a koristi koje se po tom osnovu ostvare mogu biti značajne.

Najznačajnije koristi koje ovo sistemsko rešenje nudi korisnicima jesu sledeće:⁴³

- Jednostavan je za korišćenje;
- U svakom trenutku omogućava uvid u dostupnost hotelskih kapaciteta;
- Podržava primenu različitih jezika, valuta, zakonskih propisa, i slično;
- Olakšava navigaciju između više ekrana;
- Daje odlična grafička rešenja;
- Postoji mogućnost traženja pomoći za svaku operaciju;
- Korisnicima garantuje veliki broj izveštaja, statističkih analiza, i slično;
- Bezbednost korišćenja sistema je na visokom nivou;
- Nudi čitav niz dodatnih opcija, kao što su upravljanje sa telefona, zaključavanje vrata, povezivanje sa POS ili Bask Office sistemom, i slično.

⁴²<http://www.micros.co.za/micros-fidelio-suite8.html>, 21.5.2016.

⁴³<http://www.micros.rs/en/fidelio-suite-8.html>, 21.5.2016.

2.2.2. Hotelijer

Hotelijer jeste domaća verzija informacionog sistema namenjenog za poslovanje savremenih hotelskih kompanija, razvijena od strane kompanije 2D:Soft. Osnovni moduli koje ovaj informacioni sistem nudi hotelima odnose se na sledeće:⁴⁴

- **Recepcija** – u pitanju je modul kojim je omogućeno praćenje informacija u vezi sa gostima, kao što su sam smeštaj gostiju, raspolaganje podacima o sobama, gostima, zaposlenima, ali daje i mogućnost izveštavanja, praćenja naplate računa, kretanje cena i slično;
- **Rezervacije** – odnosi se na aktivnosti u vezi sa rezervisanjem smeštajnih kapaciteta u hotelu, od kreiranja same rezervacije, preko smeštanja gostiju, do konačni pregled stanja zauzetih i slobodnih soba;
- **Restoransko i magacinsko poslovanje** – ovaj modul omogućava da se evidentiraju sve promene u vezi sa stanjem u magacinu i restoranu, kako bi se uvek imao uvid u trenutnu raspoloživost zaliha i ostalih bitnih stavki. Obuhvata upravljanje zalihama, kalkulaciju cena, izdavanje računa, evidenciju dolaska na radno mesto, izveštavanje po periodima, zaposlenima, grupi proizvoda, načinima plaćanja, i brojne druge funkcionalnosti;
- **Web modul** – podrazumeva da se informacije dobijaju posredstvom web prezentacije hotela. Web prezentacija omogućava on line rezervacije, uvid u raspoloživo stanje kapaciteta hotela, i slično.

Integracijom svih raspoloživih modula ovog sistema omogućen je brz protok podataka i efikasno poslovanje svakog segmenta hotelskog poslovanja. Najznačajnije prednosti ovog sistema jesu:⁴⁵

- Jednostavnost instalacije i upotrebe sistema;
- Koristi standardna hardveska rešenja, pa ne zahteva dodatna ulaganja u opremu;
- Mogućnosti kontrole i praćenja poslovanja su velike;
- Potpuno se može prilagoditi načinu poslovanja hotela;
- Konstantno se unapređuje i prati sve svetske trendove u ovoj oblasti;
- Hotel plaća samo funkcionalnosti sistema koje koristi;
- Tehnička podrška je uvek dostupna.

⁴⁴Njeguš A. (2011/2012) Elektronsko hotelijerstvo, materijal sa predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 33

⁴⁵<http://www.hotelier-pos.com/>, 21.5.2016.

Hotelijer je sistem koji je kompatibilan sa brojnim drugim sistemima, pa se vrlo jednostavno može integrisati sa nekim drugim softverskim rešenjima. Omogućava povezivanje sa telefonskom centralom, ili korišćenje pametnih ključ kartica u poslovanju hotela. Pored toga, pruža mogućnost i evidencije korisnika koji nisu gosti hotela, a žele da koriste neke od usluga, kao što su wellnes, spa tretmani, i slično.

Prethodno navedeni su samo neki od sistema koji se sa velikim uspehom danas koriste u hotelijerstvu, u kontekstu upravljanja poslovanjem, kroz smanjenje troškova i povećanje prihoda. Svaki hotel koji želi da ostvari značajan poslovni uspeh na tržištu u svom poslovanju mora implementirati neki od sistema koji imaju na raspolaganju, jer jedino tako se greške mogu svesti na minimum, a planiranje poslovanja značajno unaprediti i omogućiti bolje poslovne uspehe.

3. PREGLED POSTOJEĆIH ISTRAŽIVANJA

Primena sistema poslovne inteligencije u kontekstu predviđanja poslovnih rezultata, a pre svega finansijskih aspekata poslovanja svih organizacija, danas je neminovna, jer se jedino na taj način mogu iskoristiti sve dostupne informacije i stvoriti čvrsti temelji za donošenje odluka, koje se tiču budućeg poslovanja. Predviđanje finansijskih rezultata nije nimalo jednostavan zadatak, jer postoji čitav niz faktora koji utiču na krajnje cifre prikazane u finansijskim izveštajima. Međutim, primenom savremene tehnologije, sam postupak predviđanja je pojednostavljen, a tačnost dobijenih rezultata je unapređena, tako da se danas predviđanja mogu obavljati brže, efikasnije i tačnije.

Kada je reč o hotelskoj industriji, predviđanje je vrlo kompleksno pitanje, imajući u vidu da se teško sa velikom pouzdanošću može unapred utvrditi posećenost hotela i popunjenost kapaciteta, jer broj rezervacija i dolazak turista ne zavisi samo od napora menadžmenta hotela da ponudi najbolje ponude turistima, već i od mnogih drugih faktora, koji se ne mogu sasvim pouzdano predvideti (finansijske krize, prirodne katastrofe, i slično). U svakom slučaju, predviđanje finansijskih rezultata u poslovanju savremenih hotela treba da obezbedi jednu osnovu za odlučivanje i usmeravanje daljih akcija u poslovanju hotela, tako da zaista ima smisla obavljati aktivnosti predviđanja i pripremiti se koliko god je to moguće za ono što sledi.

3.1. Finansijska predviđanja u hotelskoj industriji

Predviđanje pokazatelja finansijskih rezultata nije jednostavan zadatak za bilo kog učesnika u hotelskoj industriji, s obzirom na sve neizvesnosti koje u velikoj meri utiču na njihovo ukupno poslovanje. Kim i Ayoun (2005) su se u svom istraživanju bavili istraživanjem racio analize u četiri oblasti u ugostiteljstvu: smeštaj, restorani, avio-kompanije i zabavni segment, kako bi utvrdili postojeće trendove u racio analizi i da li se na osnovu njih mogu donositi zaključci o budućem poslovanju. Racio analiza jeste jedna od osnovnih analiza koja se koristi u projekcijama budućih poslovnih rezultata, jer se polazi od pretpostavke ukoliko se identifikuju određeni obrasci promena u racio brojevima u prošlosti i sadašnjosti, može se kreirati model koji će i za buduće poslovanje dati pouzdane projekcije očekivanih finansijskih rezultata poslovanja.⁴⁶

⁴⁶Kim W.G., Ayoun B. (2005) Ratio Analysis for the Hospitality Industry: A cross Sector Comparison of Financial Trends in the Lodging, Restaurant, Airline and Amusement Sectors, Journal of hospitality financial management, Vol. 13. No. 1, str. 1

Svi svetski stručnjaci se slažu sa činjenicom da je analiza finansijskih izveštaja osnovni alat za procenu finansijskog zdravlja bilo koje organizacije. Međutim, bez obzira na efikasnost ove analize, do početka XXI veka u praksi je bilo vrlo malo pokušaja da se ona primeni u postupku predviđanja finansijskog poslovanja hotelske industrije. Važnost finansijske analize u poslovanju hotela ogleda se u tome da treba da ukaže na prednosti i nedostatke pojedinih segmenata u poslovanju hotela, kao i da ukaže na potencijalne investicione mogućnosti u poslovanju.⁴⁷

Analiziranje finansijskih kompetencija hotela nalazi se u nadležnosti finansija i računovodstva, kao sektora koji imaju uvid u sve relevantne finansijske podatke u vezi sa poslovanjem hotela. Tumačenje i analiza kreiranih finansijskih izveštaja, analiziranje kapitalnih izdataka, budžetiranje, kao i predviđanje finansijskih rezultata, u nadležnosti je menadžmenta hotela (koji se bave aktivnostima upravljanja prihodima i troškovima, upravljanja kapitalom, finansijskim planiranjem, i slično). Upravljanje prihodima (Revenue management) se smatra osnovnom finansijskom kompetencom koju je potrebno da menadžeri u hotelima savladaju. Njihov zadatak je da predviđaju prosečnu dnevnu stopu popunjenosti kapaciteta, da kreiraju budžet na osnovu planova, a finansijski podaci iz prethodnih godina, koje koriste u predviđanju, treba da omoguće optimizaciju ostvarenog profita, kao osnovnog finansijskog cilja u poslovanju svakog hotela.⁴⁸

Svaka interesna grupa u poslovanju hotela fokusirana je na određenu kategoriju finansijskih pokazatelja. Generalni direktori posmatraju navise operative ratio brojeve, kao i pokazatelje aktivnosti, vlasnici najčešće razmatraju pokazatelje profitabilnosti, likvidnost je nekako najveća briga korporativnim direktorima, a solventnost najvažnija bankama koje su involvirane u poslovanje hotela (Schmidgall, 1989). Prema sprovedenim istraživanjima i analizama u poslovnoj praksi, smatra se da je za hotelsku industriju najvažniji odnos između operativnih pokazatelja i pokazatelja profitabilnosti.⁴⁹ Finansijska analiza postaje sve značajnija u poslovanju hotelske industrije, posebno kada se uzme u obzir vrlo promenljiva tražnja u različitim turističkim sezonama.

⁴⁷Kim W.G., Ayoun B. (2005) Ratio Analysis for the Hospitality Industry: A cross Sector Comparison of Financial Trends in the Lodging, Restaurant, Airline and Amusement Sectors, Journal of hospitality financial management, Vol. 13. No. 1, str. 1

⁴⁸Yuan Y. (2014) A study of hotel management financial competencies with the focus on revenue and cost management, Kent State University, str. 5

⁴⁹Kim W.G., Ayoun B. (2005) Ratio Analysis for the Hospitality Industry: A cross Sector Comparison of Financial Trends in the Lodging, Restaurant, Airline and Amusement Sectors, Journal of hospitality financial management, Vol. 13. No. 1, str. 7

Osnovni pokazatelji koji se analiziraju u poslovanju hotelske industrije, a sa ciljem potencijalnog predviđanja finansijskih performansi, odnose se na sledeće.⁵⁰

- Racio pokazatelji likvidnosti: njihov zadatak je da ukažu na sposobnost hotela da izmiruje svoje kratkoročne obaveze o roku dospeća. Predstavlja odnos obrtno imovine i kratkoročnih obaveza. Hoteli najčešće imaju mnogo tekućih obaveza u vidu plata, dnevnica, kratkoročnog lizinga za opremu, i slično. Takođe, važno je napomenuti da je hotelska industrija poslednjih godina vrlo ciklična, tako da je osnovni imperativ savremenih hotela da obezbede dovoljno sredstava za izmirenje tekućih obaveza, što je osnovni preduslov dugoročnog poslovanja. Predviđanje kretanja likvidnosti značajno je sa aspekta planiranja obrtnih sredstava koja hotelu treba da budu na raspolaganju, kako obaveze ne bi bile veće od sredstava namenjenih za njihovo izmirenje;
- Pokazatelji finansijskog leveridža: kada je reč o finansijskim pokazateljima, poseban značaj za hotelsku industriju ima odnos ukupnog duga i ukupne aktive hotela. Pokazuje stepen finansijskog opterećenja hotela, a najčešće se dug odnosi na zaduženost na duži rok, za finansiranje sredstava velike vrednosti. Za hotele danas jeste važno da postoji nizak nivo duga, kako ne bi došli u situaciju da zbog prevelike zaduženosti smanje svoju likvidnost i solventnost. Planiranje finansijske opterećenosti hotela osnov je za ostvarivanje dugoročnosti u poslovanju, što treba da pomogne rukovodstvu hotela da na vreme planira svoju zaduženost i određene investicije, kako se ne bi dogodilo da zbog prevelikog zaduženja hotel prestane da posluje;
- Pokazatelji profitabilnosti: profitabilnost jeste večita briga svake kompanije, bez obzira kojom delatnošću se bavi. Kada je reč o hotelima, često na njihovo poslovanje utiče sezonalnost, tako da tokom sezone moraju ostvariti što veće prihode, kako bi mogli da opstanu do naredne sezone. Bez obzira da li menadžment hotela prati bruto maržu (kao odnos prodaje umanjene za troškove robe i ukupne prodaje) ili neto profit (kao odnos neto dobiti i ukupne prodaje), vrlo je važno da ovi pokazatelji budu što viši, što ukazuje na povoljan odnos pokazatelja i veću uspešnost u poslovanju hotela. Predviđanje ovih pokazatelja nekako je najzahtevniji zadatak menadžmenta hotela, imajući u vidu veliki broj faktora koji na profitabilnost utiču. Ipak, planiranjem se hotel priprema na adekvatan način za sve potencijalne neizvesnosti koje ga mogu sačekati na putu što više profitabilnosti.

⁵⁰<http://www.investopedia.com/articles/active-trading/082615/key-financial-ratios-analyze-hospitality-industry.asp>, 20.5.2016.

3.2. Primena informacionih sistema u predviđanju finansijskih performansi

Savremena tehnologija danas je našla svoju primenu u svim mogućim oblastima poslovanja, pa zašto ne bi mogla da se iskoristi i u kontekstu predviđanja budućih poslovnih rezultata organizacija. Kada je reč o primeni informacione tehnologije u poslovanju današnjih hotela, tu situacija nije jednostavna. Iako postoje podaci da se brojni informacioni sistemi u hotelskoj industriji koriste još od prošlog veka, tehnološka zrelost savremenih hotela vrlo je različita, što utiče na njihovo poslovanje u onoj meri u kojoj tehnologija utiče na brže i efikasnije poslovanje. Smatra se da se danas mogu identifikovati tri osnovna nivoa hotela u primeni informacione tehnologije:⁵¹

- Nivo 1: informaciona tehnologija je samo tehnološka podrška poslovanju hotela, pri čemu je osnovni fokus na automatskoj obradi podataka;
- Nivo 2: informaciona tehnologija pruža servisnu podršku, a usmerena je na integraciju i podršku svim poslovnim funkcijama u hotelu;
- Nivo 3: informaciona tehnologija je od strateškog značaja, a fokusirana je na ostvarivanje konkurentске prednosti na tržištu.

Kada je reč o anticipiranju budućeg finansijskog poslovanja i očekivanih rezultata, primena savremene tehnologije u ovoj oblasti može da ubrza i unapredi čitav postupak, čime se značajno podiže nivo tačnosti i pouzdanosti dobijenih rezultata. U skladu sa očekivanjima u pogledu finansijskih rezultata, rukovodstvo hotela može da pažljivije i efikasnije planira svoje buduće akcije, da kreira budžet koji će biti održiv, da planira promocije i akcije u pogledu smeštajnih kapaciteta, da ponudi dodatne pogodnosti turistima, i slično. Kada se posmatraju sve oblasti predviđanja u poslovanju hotela, može se sigurno s pravom reći da je finansijsko planiranje nekako najneizvesnije i zahteva potpunu posvećenost menadžmenta, kako bi se dobijeni planirani rezultati mogli zaista i ostvariti. Primenom dostupnih podataka, iz prošlosti i sadašnjosti, primenom brojnih poslovnih sistema, prave se projekcije za budući period, a na osnovu dobijenih rezultata sprovode se konkretne aktivnosti u poslovanju hotela. Sva rešenja poslovne inteligencije koja se danas primenjuju u poslovanju hotelske industrije koriste se za prikupljanje i obradu podataka, pa ukoliko se njihovom primenom vrši i analiza finansijskih podataka, mogu se dobiti outputi korisni za planiranje finansijskih aktivnosti svakog današnjeg hotela. Primena tehnologije proces ubrzava i daje mu veću pouzdanost i verodostojnost.

⁵¹Garbin Praničević D., Alfirević N., Indihar Štemberger M. (2011) Information system maturity and the hospitality enterprise performance, *Economic and business review*, Vol. 13, No. 4, str. 230

Mnogi sistemi poslovne inteligencije danas imaju mogućnosti različitih obračuna, analiza, kreiranja izveštaja i slično, na osnovu kojih rukovodstvo hotela može da donese zaključke na osnovu prethodno ispoljenih trendova o budućim dešavanjima. Primena informacione tehnologije u ovim proračunima znatno skraćuje vreme analiza, a pouzdanost rezultata je po pravilu viša nego kada se za te analize koristi samo ljudski faktor. Prilikom kreiranja prognoza finansijskih rezultata u poslovanju hotela tačnost je vrlo bitna stavka, imajući u vidu uticaj predviđanja na donošenje odluka i planiranje finansijskih rezultata. Najveći broj poslovnih sistema koji se primenjuju u poslovanjih hotela oslanja se na predviđanje dužine boravka i ocenu turista. U određenim slučajevima fokusiranje samo na ove pokazatelje može da dovede do većeg stepena greške, pa se često analize dopunjuju i drugim informacijama od značaja.

Današnji hoteli, prilikom primene poslovnih sistema u predviđanju i upravljanju prihodima pre svega nastoje da ažuriraju dostupne podatke čak i na dnevnoj osnovi, kako bi se dobio potpuniji uvid u situaciju koja postoji na tržištu. Kada se predviđanje vrši na osnovu potpunijih i skorijih informacija, njegova pouzdanost može biti veća.⁵²

Sve u svemu, informaciona tehnologija se može smatrati vrlo korisnim alatom u poslovanju današnjih hotela, posebno u oblasti predviđanja i planiranja. Svi hoteli danas praktično imaju neki oblik poslovnog sistema, koji treba da im omogući efikasnije i naprednije poslovanje, a u narednom periodu očekuje se još brži razvoj tehnologije i još značajnija njena primena u poslovanju u oblasti hotelske industrije.

⁵²Weatherford L., Kimes S. (2003) A comparison of forecasting methods for hotel revenue management, Cornell University School of Hotel Administration, The Scholarly Commons, str. 10

4. TURISTIČKA DESTINACIJA ZLATIBOR

4.1. Geografski položaj

Zlatibor jeste jedna od planina jugozapadne Srbije, sa površinom preko 1.000 km², širina planine iznosi 15 km, a dužina 30 km. Pravac pružanja je severozapad-jugoistok. Tornik je najviši vrh Zlatibora sa 1.496m nadmorske visine. Pozicionirana je na severu oblasti koja je poznata kao Stari Vlah (u pitanju je granična oblast Bosne, Hercegovine i Raške). Tri opštine se prostiru na području Zlatibora: Užice, Nova Varoš i Čajetina.⁵³ Severni deo planine se graniči sa Kolubarskom i Mačvanskom oblasti, jugoistočni deo sa Raškom, a istočni deo sa Moravičkom oblašću. Jug i jugozapad planine nailazi na granicu sa Crnom Gorom (i to dužinom državne granice od 112 km), a zapad na granicu sa Bosnom i Hercegovinom (u dužini 160 km granice). Planina je oko 200 km udaljena od E-75 autoputa, koji je linija povezivanja svih delova Evrope. Oko 240 km je Zlatibor udaljen od aerodroma „Nikola Tesla“. Sam položaj mnogo pojednostavljuje komunikaciju sa okolnim zemljama, ali i svim ostalim delovima naše zemlje.⁵⁴

Kroz Zlatibor vodi E-763 magistralni put, kojim je Beograd povezan efikasno sa Jadranskim morem. Takođe, tuda prolazi i železnička pruga Beograd–Bar. Centar Zlatibora je deo poznat kao Kraljeve Vode. Udaljenost od Čajetine je 5 km, od Užica 23 km, od Beograda 230 km, od Podgorice 240 km, od Novog Sada 310 km, a od Jadranskog mora 320 km.⁵⁵

4.2. Reljef i klimatske karakteristike

Zbog povoljnog atmosferskog pritiska i geografskog položaja Zlatibor je tradicionalni centar turizma, zdravstvenog i rekreativnog. Odlike klime Zlatibora pozitivno mogu uticati na bolju krvnu sliku, na lečenje alergija, na bronhijalne probleme, a vrlo često je izbor sportista kada su u toku pripreme, kao i za boravak najstarijih i najmladih stanovnika Srbije i drugih zemalja iz okruženja.

⁵³ Ivanović, M. (2007) Savremene karakteristike turizma na Zlatiboru, Časopis Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Turizam 11/2007

⁵⁴ http://www.rzlatibor.co.rs/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=34&Itemid=2

⁵⁵ Ivanović, M. (2007) Savremene karakteristike turizma na Zlatiboru, Časopis Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Turizam 11/2007

Specifičnost Zlatibora ogleda se u tome da je u pitanju visoravan, jasno odvojena od okoline. Na ovoj planini dominira subalpska i alpska klima, sa svojim specifičnostima. Prijatna leta sa svežijim noćima, duge zime, sa dosta padavina, snega pre svega, jesu osnovna odličija klime Zlatibora.⁵⁶

4.3. Hidrografiske karakteristike, fauna i flora

Na Zlatiboru biljni svet je veoma raznolik i vrlo često je uključen u turističku ponudu ove planine. Izleti, rekreacije, i slično najčešće se sprovode u šumskim kompleksima Zlatibora, a pored svega imaju i veliku estetsku ulogu, ali i značaj u lečenju.⁵⁷

Kada se govori o pejzažima Zlatibora, svakako se moraju pomenuti suvati, kao travnati pašnjaci, sa borovom šumom u pojedinim delovima. Fauna Zlatibora obuhvata divlje životinje, kao stalne stanovnike ili povremene posetioce. U skladu sa Zakonom o lovstvu i planom gazdovanja u lovištima može biti dozvoljen lov određenih životinja. Može se videti krupna i sitna divljač, kao i brojne zaštićene životinje. Najčešće se mogu videti srne, zečevi, vukovi, divlje mačke, jazavci, lisice, veverice, kune, vidre, divlje svinje, i slično.⁵⁸

Vode na Zlatiboru su posebna priča, nastale kao posledica odlične klime, adekvatnog zemljišta i biljnih vrsta na ovoj planini. U mnogim vodama se može naći obilje ribe i vodenog sveta. A jedna od važnih reka za Zlatibor je i Uvac, sa svim svojim kanjonima.

Jezera na ovoj planini nema, a tokom 1947 godine je na Kraljevim vodama napravljeno jezero, koje se vodom puni iz potoka Obudovice.

4.4. Demografske karakteristike Zlatibora

Na osnovu informacija dobijenih popisom, sprovedenim 2002. godine, ovde živi oko 313.400 stanovnika. Povećanje broja stanovnika poslednjih godina karakteristično je samo za Užice(84,1%) s obzirom da predstavlja administrativni, kulturno-obrazovni i privredni centar ovog dela Srbije.

⁵⁶ <http://www.zlatibor.org.rs/k/klima>

⁵⁷ <http://www.zlatibor.org.rs/k/flora-i-fauna>

⁵⁸ <http://www.zlatibor.org.rs/k/flora-i-fauna>

4.5. Privreda

Privreda Zlatiborskog kraja odlikuje se razvijenom poljoprivredom, trgovinom, šumarstvom, metalskom industrijom, građevinarstvom. Sektor finansijskih usluga je razvijen, kao i oblast zanatstva i tranzitnog turizma. Na području Zlatiborske oblasti, na kraju 2009. godine, je poslovalo 2.258 privrednih društava i 10.475 preduzetničkih radnji. Od ukupnog broja privrednih subjekata, 78% čine radnje, 6% mala i srednja preduzeća, a 16% velika preduzeća.⁵⁹

4.6. Kulturno nasleđe i prirodne atrakcije

Na Zlatiboru se nalaze: Muzej pletilja, Muzej “Staro selo” Sirogojno i Biblioteka Čajetina. Od turističkih atrakcija na Zlatiboru, posebno se ističu: Etno selo Sirogojno (oko 37.000 posetilaca godišnje), Ski centar Tornik (30.000 posetilaca), Stopića pećina (30.000 posetilaca), Vodopad u Gostilju (10.000 posetilaca), Galerija “Trnava” (9.000 posetilaca, Galerija “Miladina Lekića” (izrada predmeta od drveta – 6.000 posetilaca), Muzej pletilja (oko 1.000 posetilaca), i drugi.⁶⁰

4.7. Turizam

Na Zlatiboru turizam odlikuje dugogodišnja istorija, a smatra se da organizovano bavljenje turizmom počinje 1893. godine, jer je kralj Aleksandar Obrenović tada prvi put došao na Zlatibor. Zlatibor se danas razvio u jednu od najposećenijih destinacija u Srbiji.

Tabela 1: Broj inostranih turista u 2014. godini

Mesto	Noćenja inostranih turista	% 2014/2013.
Beograd	1,017.894	+ 11 %
Novi Sad	167.918	+ 13 %
Zlatibor	74.017	+ 17 %
Vrnjačka Banja	62.238	+ 5 %
Kopaonik	42.155	+ 6 %
Subotica	39.908	+ 9 %

Izvor: <http://www.srbija.travel>

⁵⁹ http://www.rrazlatibor.co.rs/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=34&Itemid=2

⁶⁰ Regionalna razvojna agencija Zlatibor, STRATEŠKI I OPERATIVNI MARKETING PLAN TURIZMA DESTINACIJE ZLATIBOR - ZLATAR

Broj domaćih turista je u istom periodu opao za 10%, kao i u svim ostalim turističkim destinacijama u Srbiji. Zlatibor je u 2014. godini posetilo 331.073 domaćih turista.⁶¹ Na Zlatiboru je u 2012. godini registrovano oko 6.000 kreveta, a procenjuje se da ih ima još oko 13.500 neregistrovanih. Značajan broj kreveta na Zlatiboru je u odmaralištima – 1.130. Na Zlatiboru je u porastu broj kreveta u hotelima sa 4*. Najviše je kapaciteta u kategoriji od 3* i 4* - ukupno 78% u ukupnom broju raspoloživih soba, odnosno, 75% od ukupnog broja raspoloživih kreveta. U poslednjih 5 godina, najviši rast realizovan je u kategoriji hotela od 4*, s obzirom na rast tražnje za višim nivoom usluge, naročito za potrebe porodica sa mlađom decom iz glavnih urbanih centara i poslovnog segmenta. Najveći kapacitet ima hotel “Zlatibor Mona”, i hotel “Palisad”, koji je rekonstruisan. Nekoliko restorana na Zlatiboru je nagrađivano lokalnim i nacionalnim priznanjima kao što su “Moj zavičaj”, “Park”, “Perun”, “5”, “Grand”.⁶²

4.8. Hotel Palisad

U samom centru turističkog Zlatibora nalazi se hotel Palisad. U pitanju je luksuzan hotel sa višegodišnjom istorijom. Preko 4 decenije obezbeđuje svim posetiocima ugodan boravak u jednom od najelitnijih letovališta u našoj zemlji. Kada je reč o kapacitetima, hotel može da primi veliki broj gostiju, a pogodan je za seminare, simpozijume, pripreme sportista, i brojne druge događaje.⁶³

Hotel Palisad raspolaže sa 750 ležajeva, koji su raspoređeni po sobama sa jednim ili više kreveta, pri čemu poseduje i 64 apartmana koji odišu luksuzom. Hotel je podeljen u tri dela – A krilo, B krilo i dependans. Sve sobe su vrlo funkcionalno opremljene, poseduju telefone, televizore, i sve ono što je neophodno za ugodan boravak. Blok A gleda na jezero, Blok B se odlikuje kvalitetnijim sobama, dok su sobe u oblasti dependansa namenjene omladincima, rekreativcima i svima onima kojima niža cena odgovara. Hotel poseduje kafić, restoran, TV salu, a bašta hotela je prelepa i veoma posećena.⁶⁴ U januaru 2012 godine je otvoren najnoviji relax centar hotela, a u okviru njega postoje i dve sale za kongresni turizam, koje se vrlo jednostavno mogu povezati, kako bi se dobila jedna velika sala, u skladu sa zahtevima i potrebama organizatora.

⁶¹ <http://www.srbija.travel>

⁶² Regionalna razvojna agencija Zlatibor, STRATEŠKI I OPERATIVNI MARKETING PLAN TURIZMA DESTINACIJE ZLATIBOR - ZLATAR

⁶³ http://www.vizijadanas.com/hotel_palisad.html

⁶⁴ http://www.vizijadanas.com/hotel_palisad.html

Same sale su dimenzija 19.5×4.5 metara, dok je visina sale 2.55 metara. Kapacitet varira od načina rasporeda mesta, pri čemu je maksimalan broj posetilaca sale 90. U okviru hotela posluju i tri restorana sa raznovrsnom ponudom.⁶⁵



Slika 5: Hotel Palisad

Izvor: www.globusnis.rs

4.9. Informacioni sistem hotela Palisad

Primena informacionih sistema u poslovanju hotela Palisad je relativno novijeg datuma, međutim, već na samom početku primene sistema Morena postalo je jasno da koristi biti višestruke. Specijalnost firme koja je razvila ovaj informacioni sistem jesu upravo informacioni sistemi za hotele, što implicira da su vrlo specijalizovani u ovoj oblasti poslovanja.

Softver Morena je predviđen za upravljanje svim aspektima hotelskog poslovanja, od recepcije, preko restorana, do rezervacije smeštaja. Osnovni cilj u funkcionisanju ovog sistema jeste da se ubrza proces poslovanja i da se značajno smanji opterećenost hotela administrativnim aspektima poslovanja. Obezbeđuje značajnu kontrolu kretanja finansijskih tokova, praćenje novca, izradu izveštaja, i brojne druge mogućnosti.⁶⁶

⁶⁵<http://palisad.rs/>

⁶⁶<http://www.morena.co.rs/dnn/sr/Programi/Hotel.aspx>



Slika 6: Informacioni sistem Morena

Izvor: <http://www.morena.co.rs/dnn/sr/Programi/Hotel.aspx>

Još jedna od značajnih prednosti ovog informacionog sistema jeste da se može koristiti potpuno samostalno, ili uz ostale softverske pakete, sa kojima je kompatibilan (kao što su Materijalno knjigovodstvo, Finansijsko knjigovodstvo, Komercijala, i slično).⁶⁷ Njegova suština je da olakša i pojednostavi sve procese koji se mogu javiti tokom poslovanja hotela, kao što su rezervacije za sve goste, raspodela kapaciteta i postizanje optimalne iskorišćenosti kapaciteta, sve vrste ažuriranja u vezi sa gostima hotela (produžetak boravka, zamena sobe, i slično), a uz to se koristi i za izradu svih hotelskih računa, faktura, i slično. To znači da primenom ovog softvera hotel može nesmetano poslovati i imati jasnu i transparentnu bazu podataka sa svim onim informacijama koje su od značaja u svakodnevnom poslovanju hotela.

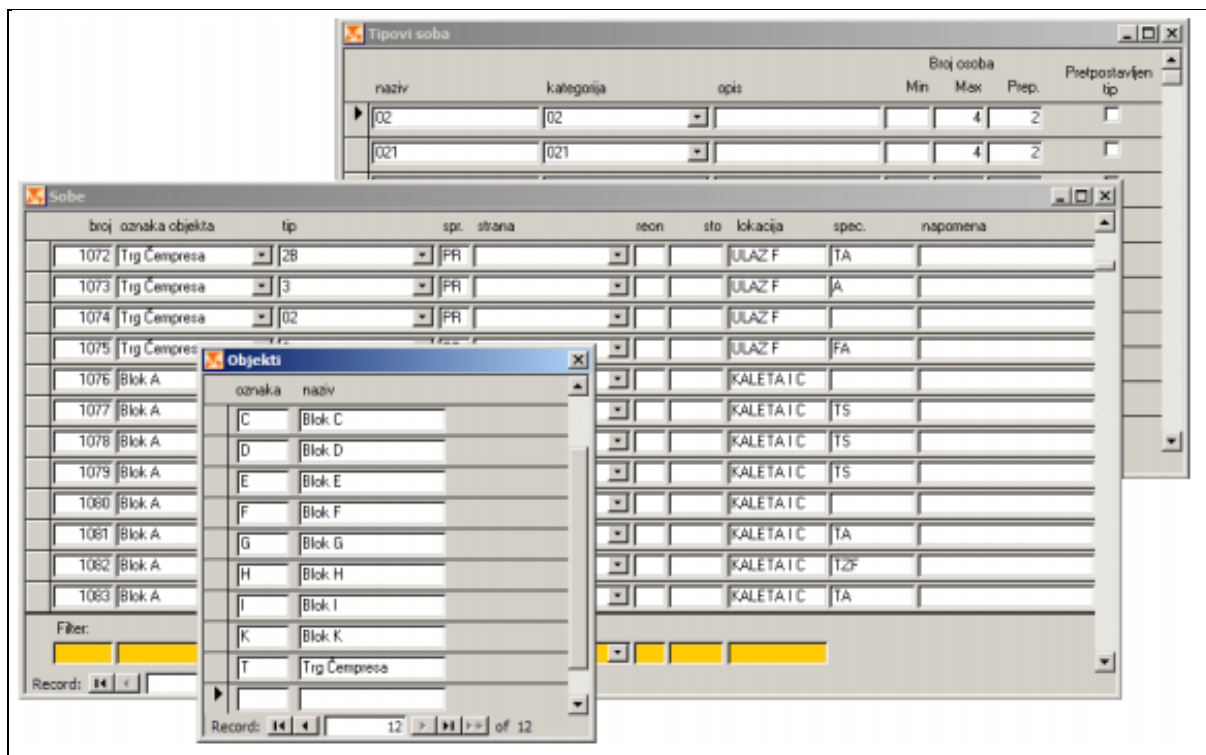
Kao osnovni korisnici ovog informacionog sistema navode se sledeći:⁶⁸

- Recepcioneri: evidentiraju rezervacije, vrše prijem gostiju, njihov raspored po sobama, staraju se da gosti pre izlaska regulišu sve obaveze, i slično;
- Šef recepcije: nadgleda proces poslovanja na recepciji i može da prati realizaciju specifičnih i posebnih zahteva gostiju hotela;
- Komercijalisti: izdaju fakture i profakture u vezi sa uslugama koje hotel pruža;
- Uprava hotela i menadžment: nadgledaju celokupno poslovanje hotela, a prate i sve novčane tokove i uspešnost poslovanja hotela;

⁶⁷http://www.morena.co.rs/DNN/LinkClick.aspx?fileticket=1_U83K2QwwA%3d&tabid=72

⁶⁸http://www.morena.co.rs/DNN/LinkClick.aspx?fileticket=1_U83K2QwwA%3d&tabid=72

- Administrator softvera: izvršava sve zadatke koji se mogu javiti u vezi sa održavanjem softvera i u vezi sa bezbednošću podataka.



Slika 7: Rezervacija soba preko informacionog sistema Morena

Izvor: <http://www.morena.co.rs/dnn/sr/Programi/Hotel.aspx>

U okviru informacionog sistema Morena, hotel Palisad primenjuje nekoliko njegovih osnovnih delova, pri čemu uz osnovni paket, postoji i čitav niz kompatibilnih paketa koji mogu da unaprede ukupno poslovanje i ubrzaju poslovni proces. Osnovni delovi Morena softvera jesu:⁶⁹

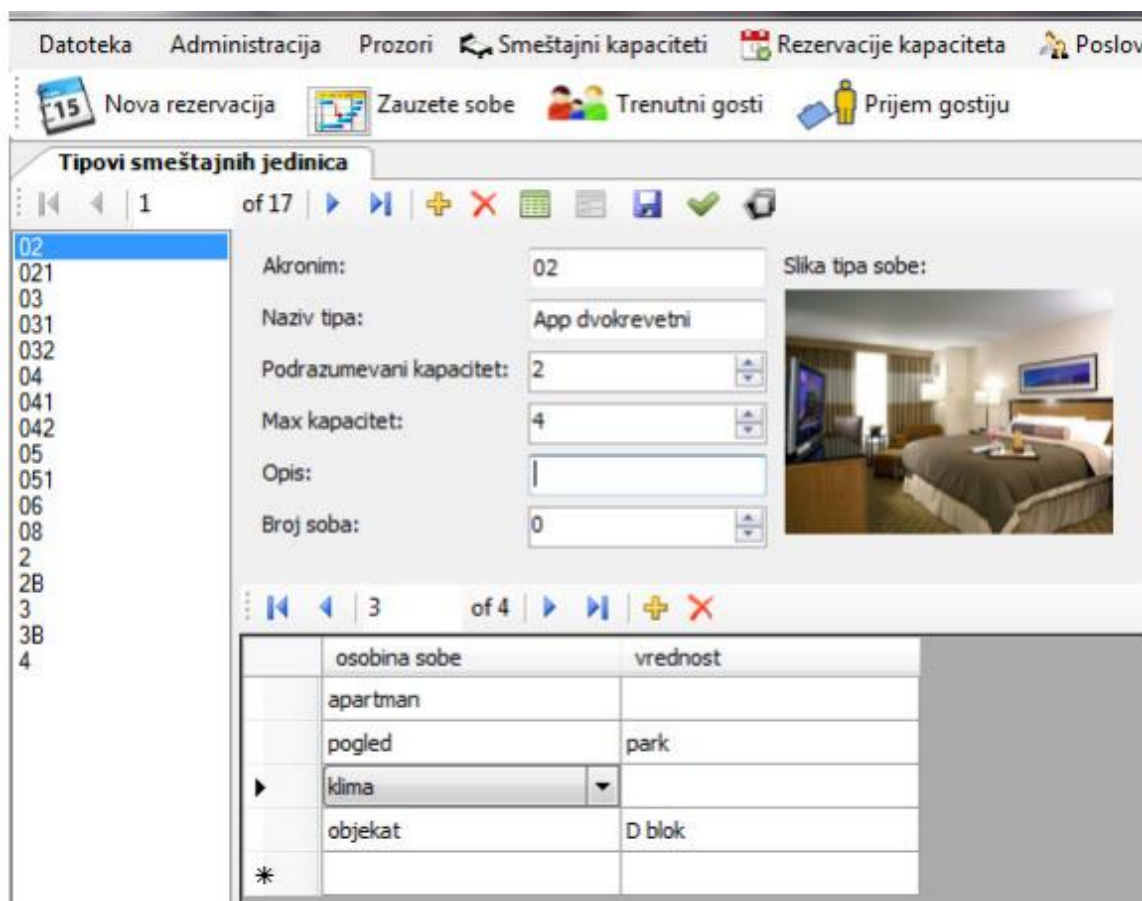
- Poslovanje recepcije;
- Restoransko poslovanje;
- Buking i analiziranje ostvarene prodaje;
- Poslovanje turističke agencije.



⁶⁹http://www.morena.co.rs/DNN/LinkClick.aspx?fileticket=1_U83K2QwwA%3d&tabid=72

Sam operativni rad softvera može se kategorizovati u nekoliko osnovnih segmenata:⁷⁰

- Rooms Management – odnosi se na ažuriranje i pretraživanje smeštajnih kapaciteta hotela;
- Hotel Services – odnosi se na skup svih usluga koje u okviru hotela mogu biti ponuđene;
- Rate Management – obuhvata cenovnike;
- CIS / Customer Information System – analiza poslovnih partnera koji posluju sa hotelom;
- CRS / Central Reservation System – sistem rezervacija soba;
- Front desk – svakodnevne operacije u poslovanju hotela;
- POS / Point of Sales – praćenje kase na recepciji;
- Sales – prodaja hotelskih usluga;
- BI / Business Intelligence – skup svih analiza koje se u okviru ovog softvera mogu obaviti.



Slika 8: Interfejs informacionog sistema Morena

Izvor: <http://www.morena.co.rs/dnn/sr/Programi/Hotel.aspx>

⁷⁰<http://www.morena.co.rs/DNN/LinkClick.aspx?fileticket=yATlAYQkT4Q%3d&tabid=81>

Još jedan važan aspekt informacionog sistema Morena jeste i mogućnost generisanja velikog broja izveštaja, koji menadžmentu hotela mogu dati jasnu osnovu za odlučivanje. Svi izveštaji koji se izrađuju mogu da se kombinuju međusobno, da se primenjuju različiti filter, i slično, kako bi se poslovanje hotela moglo sagledati iz različitih uglova.

Neki od najznačajnijih izveštaja jesu sledeći:⁷¹

- Izveštavanje o hotelskim kapacitetima (pri čemu se u sistem može učitati mapa hotela, analizirati iskorišćenost kapaciteta, dati pregled slobodnih soba, analizirati periodična i stalna zauzetost hotela, i slično);
- Izveštavanje o posetiocima hotela (mogu se dati različite statistike o gostima prema njihovim godinama, mestima iz kojih dolaze, prema dužini boravka, i slično);
- Izveštavanje o protoku gostiju (što podrazumeva evidentiranje dolazaka i odlazaka svih gostiju hotela);
- Generisanje finansijskih izveštaja hotela (pregled svih tokova novca, a na osnovu načina plaćanja gostiju, evidencija neizmirenih obaveza, pregled pruženih usluga gostima, i slično);
- Izveštavanje za pojedine službe u okviru hotela (kao što su kuhinja, restoran, sobarice, i slično);
- Izveštaji o bukingu;
- Zakonom definisani i propisani izveštaji o poslovanju hotela.

Na osnovu ovoga možemo zaključiti da je softver Morena namenjen automatizaciji poslovanja u hotelima, radi minimiziranja troškova i efikasnijeg praćenja ukupnog poslovanja.

⁷¹<http://www.morena.co.rs/dnn/sr/Programi/Hotel.aspx>

5. EKONOMSKO-FINANSIJSKA ANALIZA

Ekonomska analiza poslovanja kompanije podrazumeva utvrđivanje efikasnosti i efektivnosti njenog poslovanja u svim oblastima. Efikasnost se odnosi da postizanje maksimalno mogućih poslovnih rezultata, pri čemu su ulaganja u poslovanje minimalna. Efektivnost je vezana za ostvarivanje ciljeva u poslovanju preduzeća na izabranom tržištu i tražnju koja na njemu postoji za proizvodima i uslugama konkretnog preduzeća.⁷² Suština obavljanja ekonomske analize ogleda se u tome da se utvrde sve potencijalne mogućnosti da preduzeće uz najmanja ulaganja ostvari najveće poslovne rezultate.

Predmet ekonomske analize jeste analiza:⁷³

- Rezultata koje je preduzeće u poslovanju ostvarilo;
- Ulaganja u poslovanje kako bi se ti rezultati postigli;
- Odnosa ostvarenih ulaganja i dobijenih rezultata;
- Pravila poslovanja preduzeća, principa i normi.

Suština ekonomsko-finansijske analize ogleda se u korišćenju postojećih informacija o poslovanju preduzeća, kako bi se na osnovu njihove analize i komparacije utvrdile pravilnosti u poslovanju i povećale mogućnosti predviđanja budućih kretanja. Najčešće se ekonomsko-finansijska analiza ostvaruje kroz analizu finansijskih izveštaja i racio analizu, koje su osnovne komponente obračuna svakog savremenog preduzeća.

Primarni cilj sastavljanja finansijskih izveštaja u preduzeću je da se na jednom mestu prezentuju sve relevantne informacije o njegovom poslovanju, o tome kojom imovinom raspolaže, kakvi su prinosi ostvareni, koji su krajnji poslovni rezultati, ali i informacije o promenama koje su se u preduzeću dogodile tokom poslovanja u prethodnoj poslovnoj godini.⁷⁴ Izveštaji prikazuju poslovanje preduzeća u prošlosti, da bi se na osnovu tih informacija mogli predvideti trendovi njegovog poslovanja u budućnosti.

⁷² Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 9.

⁷³ Isto, str. 11.

⁷⁴ Karavidić S., Ivković D., Vojteški Kljenak D. (2014) Finansijsko izveštavanje i menadžment kontrola, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Grafopak, Aranđelovac, str. 11

Jedan od najvažnijih razloga zbog čega danas skoro da ne postoji preduzeće koje ne kreira finansijske izveštaje jeste što se njihovim korišćenjem mogu dobiti dodatna finansijska sredstva za investiranje u poslovanje preduzeća. Razlog tome jeste činjenica da svi poverioci, banke, potencijalni investitori i drugi, na osnovu finansijskih izveštaja i njegove uspešnosti u poslovanju donose krajnju odluku o tome da li žele da ulože u poslovanje preduzeća. Kada se ulaganje od strane investitora ili poverilaca obavi, onda se finansijski izveštaji koriste u svrhu praćenja ostvarenja plana i kontrole ostvarenih prinosa.⁷⁵

U skladu sa navedenim, postoji nekoliko osnovnih kategorija korisnika finansijskih izveštaja preduzeća, koji se mogu grupisati u dve osnovne grupe:⁷⁶

- Interni korisnici finansijskih izveštaja preduzeća – u ovu kategoriju najpre spadaju sami vlasnici preduzeća, koji na kraju dana žele da znaju kako je njihovo preduzeće poslovalo i koji je rezultat ostvarilo. Takođe, kao interni korisnici se prepoznaju i zaposleni u preduzeću, kao i menadžeri, jer oni imaju interesa od uspešnog poslovanja preduzeća;
- Eksterni korisnici finansijskih izveštaja preduzeća – u ovu kategoriju spadaju svi oni korisnici informacija koji se nalaze van preduzeća, odnosno nisu direktno uključeni u njegovo poslovanje. U pitanju su kreditori, banke, poverioci, dobavljači, kupci, i ostali članovi šire javnosti koje poslovanje konkretnog preduzeća zanima.

Osnovne vrste finansijskih izveštaja jesu sledeće:

- Bilans stanja – je statičan finansijski izveštaj, s obzirom da ukazuje na iznos sredstava i izvora na konkretan određeni dan (najčešće poslednji dan u godini). Prikazuje stanje imovine i obaveza, pri čemu se u obzir uzimaju sve relevantne promene na pozicijama tokom prethodne poslovne godine. Osnovni uslov koji bilans mora zadovoljiti jeste da je aktiva jednaka pasivi.⁷⁷
- Bilans uspeha – je izveštaj koji sadrži podatke o ostvarenim poslovnim rezultatima preduzeća, odnosno prihodima i rashodima, u čijoj se razlici nalazi dobitak ili gubitak.⁷⁸

⁷⁵Leković M., Arsenović S. (2013) Uloga i značaj kvalitetnog finansijskog izveštavanja, Bankarstvo, No. 4, str. 82

⁷⁶Knežević G. (2009) Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 8

⁷⁷Škarić-Jovanović K., Radovanović R. (2004) Finansijsko računovodstvo, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 43

⁷⁸Isto, str. 27

Za razliku od bilansa stanja, u bilansu uspeha ne mora postojati bilansna ravnoteža (da je jedna strana jednaka drugoj), jer upravo ta neravnoteža ukazuje na ostvareni poslovni rezultat – ako su rashodi viši od ostvarenih prihoda, onda postoji gubitak, u suprotnom, preduzeće je ostvarilo dobitak u poslovanju.

- Ostali finansijski izveštaji – osnovni cilj ostalih izveštaja jeste da detaljnije prikažu neke važne aspekte poslovanje ili pozicije iz bilansa. Oni se kreiraju za različite namene, a takođe i za različite korisnike. Kao najčešći se javljaju izveštaj o promenama na kapitalu, izveštaj o novčanim tokovima, napomene uz finansijske izveštaje, i slično.

Kada se u analizi koriste finansijski izveštaji, njihove stavke se mogu porediti horizontalno i vertikalno. Horizontalna analiza podrazumeva poređenje bilansa dve uzastopne godine, odnosno bilansa iz tekuće godine i bilansa iz godine koja joj prethodi. Vertikalna analiza podrazumeva poređenje stavki u jednom bilansu, najčešće utvrđivanjem njihovog udela u pojedinim stavkama ili ukupnoj aktivi/pasivi.

Pored prethodno navedenih analiza, u praćenju i analizi finansijskog poslovanja današnjih preduzeća, značajno mesto zauzima i racio analiza, koja podrazumeva prikaz poslovanja kroz primenu različitih vrsta racio brojeva. Njihova specifičnost se ogleda u tome da kroz poređenje određenih stavki u bilansima, pokazuju odnose tih stavki, sa cilje da se uoče određene pravilnosti u njihovom ispoljavanju i da se na osnovu toga stvori čvrsta osnova za donošenje budućih odluka.⁷⁹

Finansijsko poslovanje svakog savremenog hotela danas se takođe prati kroz finansijske izveštaje, u kojima je data retrospektiva poslovanja tokom prethodne poslovne godine. U turizmu i hotelijerstvu, mala i srednja preduzeća izložena su stalnim promenama internog i eksternog okruženja. Globalizacija je uticala na ponudu i tražnju u hotelskoj industriji, a značajne promene kao posledica delovanja faktora iz tehnološke oblasti, podrazumevaju adaptaciju na strateškom nivou u preduzećima turističke privredne grane.⁸⁰ Kako bi stalno prilagođavali svoju ponudu, hoteli moraju biti spremni na stalno ulaganje u unapređenje kapaciteta i ponude. Upravljanje finansijama je stoga izuzetno važno, jer pruža mogućnost hotelima da privuku investicije i efikasno koriste raspoložive resurse.

⁷⁹Škarić-Jovanović K., Radovanović R. (2004) Finansijsko računovodstvo, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 143

⁸⁰Popesku, J. (2011) Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.9.

Na osnovu analize okruženja i internih snaga hotela vlasnici i menadžeri preduzeća donose odluke o finansijskoj politici preduzeća. Suština sprovođenja finansijske politike preduzeća jeste postizanje finansijske snage. Finansijska snaga obuhvata:⁸¹

1. Trajnu sposobnost investiranja;
2. Trajnu sposobnost plaćanja;
3. Trajnu sposobnost finansiranja;
4. Trajnu sposobnost povećanja imovine akcionara preduzeća;
5. trajna sposobnost zadovoljavanja finansijskih interesa ostalih stejkholdera preduzeća.

Menadžeri imaju uticaj na promene u poslovanju preduzeća sa aspekta unapređenja kvaliteta usluge, organizacione strukture i zapošljavanja. Međutim, kada se radi o faktorima eksternog okruženja, menadžeri moraju da prate i predviđaju dešavanja koja mogu da utiču na buduće poslovanje hotela. S obzirom da promenljivo savremeno okruženje ima veći uticaj na turizam, turističku privredu i turistička preduzeća nego na bilo koju drugu delatnost, adekvatan menadžment je od velikog značaja. Menadžment u turizmu, odnosno menadžment turističkih preduzeća je stoga složeniji i diversifikovaniji u poređenju sa proizvodnim preduzećima.⁸²

Praćenje eksternog okruženja podrazumeva analizu konkurencije, poznavanje tržišnih trendova i makroekonomske politike. Najvažniji su potrošači, i oni su u fokusu marketing strategija svih preduzeća, naročito u sektoru turizma. Uspeh poslovanja hotela zavisi isključivo od njegove sposobnosti da identifikuje potrebe ciljnog tržišnog segmenta i da unapređuje svoju ponudu kako bi korisnici usluga hotela postal njegovi lojalni gosti, a time i značajan nematerijalni resurs hotela. S obzirom na neophodnost primene marketing koncepta u savremenim hotelima, jedna od upravljačkih funkcija menadžera u hotelskoj industriji podrazumeva i izbor instrumenata najprofitabilnijeg marketing miksa.⁸³ Jedan od instrumenata marketing miksa je i cena, koja direktno utiče na prihod hotela.⁸⁴ Cena, kao instrument marketing miksa, ima strateški značaj u izgradnji konkurentne tržišne pozicije turističke destinacije.⁸⁵ Stoga je upravljanje finansijama važan zadatak menadžera hotela.

⁸¹Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 14.

⁸²Čerović, S. (2009) Strateški menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.105.

⁸³Barjaktarović, D. (2013) Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.240.

⁸⁴Popesku, J. (2013) Marketing u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.135

⁸⁵Popesku, J., Jovanov, Z. (2010) Uloga instrumenata marketing miksa u pozicioniranju turističke destinacije, Singidunum revija, Vol.7., No.1., str.93-105.

5.1. Osnovni podaci o hotelu

Poslovno Ime: HOTELSKO TURISTIČKO TRGOVINSKO AKCIONARSKO DRUŠTVO
PALISAD, ZLATIBOR

Status: Aktivno privredno društvo

Matični broj: 07155930

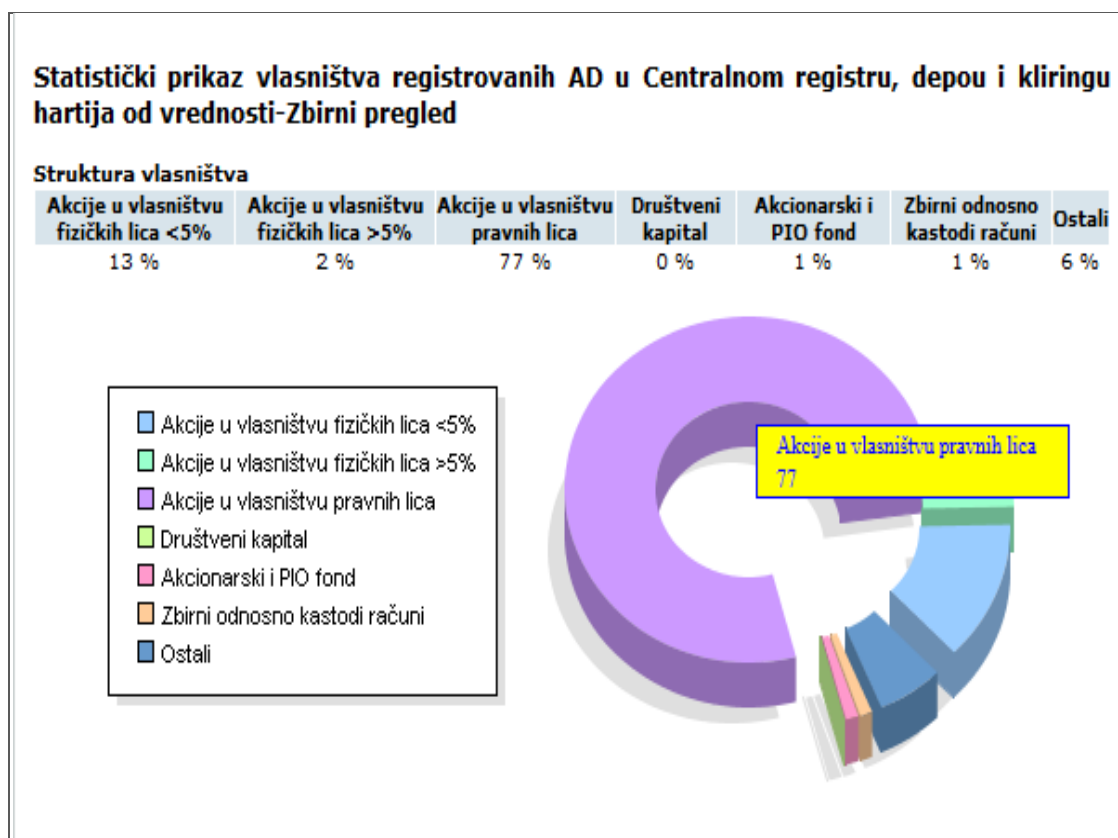
Pravna forma: Akcionarsko društvo

Sedište: Opština: Čajetina | Mesto: Zlatibor | Ulica i broj: Zlatibor bb

Datum osnivanja: 24.12.1999

PIB: 101074633

"Palisad" je privatizovan 2004. godine, i tada njega preuzima "Konzorcijum Mičić". 2007. godine započela je rekonstrukcija hotela u koju je uloženo 45 miliona evra. U toku sledeće godine je planirana izgradnja akva parka koji će dopuniti turističku ponudu hotela i Zlatibora kao jedne od najatraktivnijih destinacija u Srbiji.



Slika 9: Vlasnička struktura akcionarskog društva

Izvor: <http://www.crhov.rs/>

5.2. Osnovni podaci iz finansijskih izveštaja za 2013. godinu

Tabela 2: Osnovni podaci

Pozicija iz bilansa	2013	2012
Ukupna aktiva	1.135.959	701.494
od toga: Gubitak iznad visine kapitala	0	0
Ukupni kapital	216.536	216.128
od toga: Osnovni kapital	209.136	209.136
Neraspoređeni dobitak	408	4.948
Gubitak do visine kapitala	0	0
Poslovni prihodi	587.174	518.573
Neto dobitak	408	4.948
Neto gubitak	0	0
Broj zaposlenih	210	228

Izvor : APR

Podaci iz tabele 2 ukazuju na to da je u 2013.godini došlo do povećanja poslovne aktive hotela, uz nepromenjenu strukturu kapitala. Hotel je zabeležio rast poslovnih prihoda u 2013. godini u poređenju sa 2012. godinom, ali je ostvareni neto gubitak značajno manji. Broj zaposlenih je smanjen.

Prihodi preduzeća se posmatraju kao “obračun rezultata relevantni priliv (uvećanja) vrednosti, nastali realizacijom učinaka ili na drugi način, pripisani periodu za koji se utvrđuje rezultat.” U turizmu i hotelijerstvu mogu se identifikovati brojni izvori prihoda (osnovni izvor prihoda je pružanje ugostiteljskih usluga i usluge smeštaja, dok kako dodatni izvori mogu poslužiti usluge fitness centra, wellness-a, iznajmljivanje sala za konferencije i sastanke, i slično).⁸⁶ Strukturu prihoda u hotelskim kompanijama čine sledeći prihodi:⁸⁷

- Usluge smeštaja;
- Usluga hrane i pića;
- Prodaja robe;
- Zajednički prihodi ostvareni po osnovu ugovora;
- Državna davanja na osnovu prodaje (poreske olakšice);
- Ostali prihodi (na domaćem i inostranom tržištu).

⁸⁶ Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 46.

⁸⁷ Isto, str. 47.

Nasuprot prihodima su rashodi preduzeća. Rashodi predstavljaju sve utroške resursa u preduzećima. Kao redovni i poslovni rashodi tretiraju se troškovi, s obzirom da su neophodni za normalo poslovanje preduzeća. Kada je reč o neposlovnim rashodima, odnose se na smanjenje novca i materijala, koje nema direktne povezanosti da svakodnevnim, normalnim poslovanjem, već podrazumeva ostvarivanje socijalne funkcije preduzeća (davanje različitih donacija). U kategoriju vanrednih rashoda mogu se svrstati svi gubici po osnovu nedostataka u poslovanju, zbog elementarnih nepogoda, u slučaju da roba kalira, i slično. Iz navedenih razloga treba imati u vidu da su rashodi mnogo širi pojam od troškova, s obzirom da uključuju i deo smanjenja vrednosti koja nisu povezana sa obavljanjem osnovne delatnosti i poslovanja preduzeća.⁸⁸

Troškovi preduzeća se mogu podeliti na fiksne i varijabilne troškove. U varijabilne troškove se ubrajaju administrativni troškovi, troškovi rada, sirovine, provizije, indirektni administrativni troškovi, deo komunalnih troškova, i slično. Njihova osnovna odlika jeste da variraju u zavisnosti od obima obavljenog posla – sa povećanjem obima poslovanja, i ovi troškovi rastu. S druge strane, fiksni troškovi ne zavise od obima poslovanja i oni su po jedinici manji sa povećanjem obima proizvodnje – kada za isti obim fiksnih troškova raste obim proizvodnje, jedinični fiksni troškovi se smanjuju.⁸⁹

Hotelska preduzeća troše u pružanju usluga materijale, angažuju radnu snagu i amortizuju hotelske objekte, pa se kao glavni troškovi u hotelskoj industriji javljaju troškovi materijala, amortizacije i radne snage. Troškovi materijala odnose se na sve troškove vezane za pružanje usluge – na primer utrošci hrane, električne energije ili vode. Preduzeća koja posluju u okviru turističke i restoranske ponude jesu veliki potrošači, pa je neophodno da se obezbede adekvatne zalihe ovih proizvoda (tu se pre svega misli na gorivo, osnovni materijal neophodan za poslovanje, i slično).⁹⁰ Amortizacija podrazumeva trošenje osnovnih sredstava preduzeća. Troškovi radne snage predstavljeni su troškovima zarada, dnevnica, honorara i slično. U okviru hotelske i turističke delatnosti ovi elementi se troše na dnevnoj bazi i zbog toga nastaju adekvatni troškovi.⁹¹

⁸⁸ Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 63.

⁸⁹ Čerović, S., & Radović, N. (2011). Promene poslovnog dobitka u odnosu na promene prihoda u hotelijerstvu. *Singidunum revija*, 8(2), 97-102.

⁹⁰ Čačić, K. (2013) Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd. str.249.

⁹¹ Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 59.

U hotelskoj industriji važan uticaj na troškove ima i sezona, odnosno periodi u toku godine kada hoteli imaju veći broj gostiju u odnosu na ostale mesece u godini. To može biti letnji period za hotele smeštene uz obalu mora, ili zimski ukoliko je u pitanju hotel u planinama, čija je ponuda vezana za zimske sportove. Stoga, menadžeri hotela često u predsezoni moraju da obezbede veća finansijska sredstva za pripremu materijala za predstojeću sezonu. Čest je slučaj specifična vrsta kreditiranja gostiju od hotela: u hotelu gost boravi i koristi njegove usluge, a plaća kada na kraju, kada odlazi iz hotela.⁹²

Troškovi podrazumevaju utrošak faktora procesa rada u toku stvaranja poslovnih rezultata.⁹³ Kako se mogu identifikovati tri faktora poslovnog procesa (u pitanju su materijali za proizvodno-uslužni proces, osnovna sredstva i angažovanje ljudskog rada), postoje tri elementa troškova:⁹⁴

- Amortizacija – u pitanju je vrednost iskorišćenih osnovnih sredstava u obavljanju poslovnog procesa preduzeća;
- Materijal – u pitanju je vrednost ukupno potrošenog materijala u procesu proizvodnje proizvoda i pružanja usluga;
- Rad – prikazan kroz zaradu kao novčanu nadoknadu zaposlenima, koji u procesu poslovanja obavljaju svoj posao.

Cilj poznavanja prihoda i rashoda jeste u njihovoj boljoj kontroli i eliminisanju internih procesa koji stvaraju nepotrebne troškove i tako utiču na profitabilnost hotela. Sa druge strane, jednako je važno da se uspostavi dobrakontrola na prihodima preduzeća, jer se na taj način identifikuju procesi kojima preduzeće može kroz unapređenje ili inovacije da poboljša svoj položaj na tržištu i kreira konkurentsku prednost.

⁹² Čačić, K. (2013) Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd ,str.251.

⁹³ Petrović, Z., Vićentijević, K., Stanišić, N. (2013) Računovodstvo sa zbirkom zadataka, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 143.

⁹⁴ Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 66.

5.3. Finansijski izveštaji

Finansijski izveštaji jesu osnovni izveštaji koji se koriste prilikom odlučivanja o odobravanju kredita preduzeću, o ulaganju u njegovo poslovanje, o ugovorima o uspostavljanju saradnje, i slično. Finansijski izveštaji se posmatraju kao pregled svih informacija koje su važne za sticanje uvida u finansijski položaj preduzeća, njegovu uspešnost, promene na kapitalu, novčane tokove, i slično. Oni predstavljaju funkcionalnu i vremenski zaokruženu celinu prethodnih poslovnih procesa i kao takvi se koriste kao osnova u procesu finansijske analize.⁹⁵ Sva pravna lica i preduzetnici u obavezi su da kreiraju i prezentuju svoje izveštaje za tekuću godinu na kraju godine, ali i ranije, u slučaju statusnih promena, promena oblika organizovanja ili prodaje. Sve informacije u vezi sa finansijskim izveštajima (u pogledu sadržaja, izgleda, prikazivanja stavki, merenja, i slično) određene su Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja.

U finansijske izveštaje ubrajaju se bilans uspeha, bilans stanja, izveštaj o gotovini, izveštaj o promenama na kapitalu, napomene uz finansijske izveštaje.⁹⁶

⁹⁵ Knežević G., (2009) Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 9

⁹⁶ Knežević G., (2009) Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 11

Tabela 3: Bilans stanja hotela Palisad na dan 31.12.2013. godine

Bilans stanja sa stanjem na dan 31.12.2013. godine			
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000 dinara	
		Tekuća godina	Prethodna godina
STALNA IMOVINA	001	892.820	562.971
NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA	005	847.980	512.718
Nekretnine, postrojenja i oprema	006	796.765	512.718
Investicione nekretnine	007	51.215	0
DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI	009	44.840	50.253
Ostali dugoročni finansijski plasmani	011	44.840	50.253
OBRTNA IMOVINA	012	243.139	138.523
ZALIHE	013	139.258	14.532
KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA	015	103.881	123.991
Potraživanja	016	35.097	108.044
Kratkoročni finansijski plasmani	018	18.419	10.904
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	019	643	1.664
Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	020	49.722	3.379
POSLOVNA IMOVINA	022	1.135.959	701.494
UKUPNA AKTIVA	024	1.135.959	701.494
KAPITAL	101	216.536	216.128
OSNOVNI I KAPITAL	102	209.136	209.136
REZERVE	104	6.992	2.044
NERASPOREDJENI DOBITAK	108	408	4.948
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	111	915.644	482.117
DUGOROČNA REZERVISANJA	112	1.029	1.002
DUGOROČNE OBAVEZE	113	201.953	185.355
Ostale dugoročne obaveze	115	201.953	185.355
KRATKOROČNE OBAVEZE	116	712.662	295.760
Kratkoročne finansijske obaveze	117	347.717	114.148
Obaveze iz poslovanja	119	328.652	161.679
Ostale kratkoročne obaveze	120	33.279	19.093
Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda i pasivna vremenska razgraničenja	121	2.407	600
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	122	607	240
ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	123	3.779	3.249
UKUPNA PASIVA (101+111 +123)	124	1.135.959	701.494

Izvor: APR

Bilans stanja prikazuje finansijski položaj preduzeća na tačno određeni dan godine. U njemu su prikazane veličina i struktura kako sredstava preduzeća, tako i njihovih izvora. Struktura sredstava je prikazana na strani aktive i prikazuje na koji način su raspoloživa sredstva investirana (utrošena), dok na strani pasive mogu da se vide izvori finansiranja i njihova struktura (prikazani su efekti obavljanje finansijske aktivnosti preduzeća).⁹⁷

Tabela 4: Bilans uspeha hotela Palisad za 2013. godinu

Bilans uspeha za period od 01.01.2013 do 31.12.2013. godine			
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000 dinara	
		Tekuća godina	Prethodna godina
POSLOVNI PRIHODI	201	587.174	518.573
Prihodi od prodaje	202	338.635	432.848
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	203	235.942	81.906
Ostali poslovni prihodi	206	12.597	3.819
POSLOVNI RASHODI	207	567.632	499.941
Nabavna vrednost prodate robe	208	109	235
Troškovi materijala	209	319.389	238.310
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	210	159.339	171.402
Troškovi amortizacije i rezervisanja	211	27.435	25.653
Ostali poslovni rashodi	212	61.360	64.341
POSLOVNI DOBITAK	213	19.542	18.632
FINANSIJSKI PRIHODI	215	301	672
FINANSIJSKI RASHODI	216	7.640	6.218
OSTALI PRIHODI	217	3.914	3.560
OSTALI RASHODI	218	13.647	9.811
DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJ	219	2.470	6.835
NETO GUBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	222	565	975
DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	223	1.905	5.860
Poreski rashod perioda	225	967	240
Odloženi poreski rashodi perioda	226	530	672
NETO DOBITAK	229	408	4.948

Izvor: APR

Bilans uspeha sadrži zbirni prikaz prihoda i rashoda u toku redovnog poslovanja.

⁹⁷ Knežević, G., Stanišić, N., Mizdraković, V. (2013) Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.17.

Tabela 5: Izveštaj o tokovima gotovine hotela Palisad za 2013. godinu

Izveštaj o tokovima gotovine za period od 01.01.2013 do 31.12.2013. godine			
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000 dinara	
		Tekuća godina	Prethodna godina
Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	301	644.126	534.631
Prodaja i primljeni avansi	302	639.508	530.125
Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	304	4.618	4.506
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	305	584.426	476.596
Isplate dobavljačima i dati avansi	306	338.631	263.647
Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	307	176.897	166.010
Plaćene kamate	308	7.644	6.090
Porez na dobitak	309	942	37
Plaćanja po osnovu ostalih javnih prihoda	310	60.312	40.812
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	311	59.700	58.035
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	313	301	193
Primljene kamate iz aktivnosti investiranja	317	301	193
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	319	482.797	91.817
Kupovina nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja, opreme i bioloških sredstava	321	482.797	91.817
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	324	482.496	91.624
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	325	422.088	33.303
Uvećanje osnovnog kapitala	326	4.948	1.455
Dugoročni i kratkoročni krediti (neto prilivi)	327	250.167	11.183
Ostale dugoročne i kratkoročne obaveze	328	166.973	20.665
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	334	422.088	33.303
SVEGA PRILIVI GOTOVINE	336	1.066.515	568.127
SVEGA ODLIVI GOTOVINE	337	1.067.223	568.413
NETO ODLIV GOTOVINE	339	708	286
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	340	1.664	1.644
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	341	253	478
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	342	566	172
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	343	643	1.664

Izvor: APR

Izveštaj o tokovima gotovine kreira se da bi korisnicima finansijskih izveštaja obezbedio dodatne informacije o sposobnosti generisanja budućih pozitivnih tokova gotovine. Ovaj izveštaj je naročito važan za investitore.

Na primer, iz izveštaja o tokovima gotovine hotela Palisad, uočava se rast neto odliva gotovine u 2013. godini u poređenju sa 2014. godinom koji je rezultat znatnog povećanja u odlivima i prilivima gotovine tokom godine. Priliv je povećan zahvaljujući neto prilivu iz aktivnosti finansiranja, dok je rasta odliva gotovine izrokovan investicionim aktivnostima.

5.4. Horizontalna analiza

Horizontalnom analizom se uočava promena stavki u bilansu uspeha i bilansu stanja u tekućoj u poređenju sa prethodnom godinom. Razlika se izražava u apsolutnom i relativnom iznosu.

Tabela 6: Horizontalna analiza bilansa stanja

Naziv pozicije	iznosi u 000 dinara			
	Tekuća godina	Prethodna godina	Razlika	Razlika u %
STALNA IMOVINA	892820	562971	329849	58.59%
NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA	847980	512718	335262	65.39%
Nekretnine, postrojenja i oprema	796765	512718	284047	55.40%
Investicione nekretnine	51215	0	51215	
DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI	44840	50253	-5413	-10.77%
Ostali dugoročni finansijski plasmani	44840	50253	-5413	-10.77%
B OBRTNA IMOVINA	243139	138523	104616	75.52%
ZALIHE	139258	14532	124726	858.29%
KRA TKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA	103881	123991	-20110	-16.22%
Potraživanja	35097	108044	-72947	-67.52%
Kratkoročni finansijski plasmani	18419	10904	7515	68.92%
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	643	1664	-1021	-61.36%

Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	49722	3379	46343	1371.50%
POSLOVNA IMOVINA	1135959	701494	434465	61.93%
UKUPNA AKTIVA	1135959	701494	434465	61.93%
KAPITAL	216536	216128	408	0.19%
OSNOVNI I KAPITAL	209136	209136	0	0.00%
REZERVE	6992	2044	4948	242.07%
NERASPOREDJENI DOBITAK	408	4948	-4540	-91.75%
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	915644	482117	433527	89.92%
DUGOROČNA REZERVISANJA	1029	1002	27	2.69%
DUGOROČNE OBAVEZE	201953	185355	16598	8.95%
Ostale dugoročne obaveze	201953	185355	16598	8.95%
KRATKOROČNE OBAVEZE	712662	295760	416902	140.96%
Kratkoročne finansijske obaveze	347717	114148	233569	204.62%
Obaveze iz poslovanja	328652	161679	166973	103.27%
Ostale kratkoročne obaveze	33279	19093	14186	74.30%
Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda i pasivna vremenska razgraničenja	2407	600	1807	301.17%
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	607	240	367	152.92%
ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	3779	3249	530	16.31%
UKUPNA PASIVA	1135959	701494	434465	61.93%

Najveće povećanje u aktivi su ostvarile zalihe i PDV, kao i aktivna vremenska razgraničenja. U pasivi je očigledan rast kratkoročnih finansijskih obaveza, ali i dugoročnih obaveza.

Tabela 7: Horizontalna analiza bilansa uspeha

Naziv pozicije	iznosi u 000 dinara			
	Tekuća godina	Prethodna godina	RAZLIKA	RAZLIKA U %
POSLOVNI PRIHODI	587174	518573	68601	13.23%
Prihodi od prodaje	338635	432848	-94213	-21.77%
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	235942	81906	154036	188.06%
Ostali poslovni prihodi	12597	3819	8778	229.85%
POSLOVNI RASHODI	567632	499941	67691	13.54%
Nabavna vrednost prodate robe	109	235	-126	-53.62%
Troškovi materijala	319389	238310	81079	34.02%
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	159339	171402	-12063	-7.04%
Troškovi amortizacije i rezervisanja	27435	25653	1782	6.95%
Ostali poslovni rashodi	61360	64341	-2981	-4.63%
POSLOVNI DOBITAK	19542	18632	910	4.88%
FINANSIJSKI PRIHODI	301	672	-371	-55.21%
FINANSIJSKI RASHODI	7640	6218	1422	22.87%
OSTALI PRIHODI	3914	3560	354	9.94%
OSTALI RASHODI	13647	9811	3836	39.10%
DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	2470	6835	-4365	-63.86%
NETO GUBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	565	975	-410	-42.05%
DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	1905	5860	-3955	-67.49%
Poreski rashod perioda	967	240	727	302.92%
Odloženi poreski rashodi perioda	530	672	-142	-21.13%
NETO DOBITAK	408	4948	-4540	-91.75%

Iz tabele 7. može se zaključiti da u 2013. godini je hotel Palisad ostvario:

- Rast prihoda i to od 13,23%, uzrokovan prvenstveno rastom prihoda od aktiviranja robe i učinaka;
- Nabavna vrednost prodate robe je smanjena;
- Došlo je do značajnijeg pada finansijskih prihoda, a finansijski rashodi su porasli za 22, 87%;
- Neto dobitak je smanjen za 91,75% u odnosu na 2012. godinu.

5.5. Vertikalna analiza

Vertikalna analiza pokazuje finansijsku strukturu preduzeća, odnosno učešće pojedinih bilansnih stavki u odnosu na unapred određene stavke, Na primer u tabeli 7. kao 100% uzete su ukupna aktiva na strani sredstava i ukupna pasiva na strani izvora sredstava, a zatim je izračunato učešće ostalih stavki u odnosu na njih.

Tabela 8: Vertikalna analiza bilansa stanja

Naziv pozicije	iznosi u 000 dinara			
	Tekuća godina	Prethodna godina		
STALNA IMOVINA	892820	562971	78.60%	80.25%
OBRTNA IMOVINA	243139	138523	21.40%	19.75%
UKUPNA AKTIVA	1135959	701494	100.00%	100.00%
KAPITAL	216536	216128		
NERASPOREDJENI DOBITAK	408	4948	0.04%	0.71%
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	915644	482117	80.61%	68.73%
KRA TKOROČNE OBAVEZE	712662	295760	62.74%	42.16%
UKUPNA PASIVA	1135959	701494	100.00%	100.00%

Iz tabele 8. zaključujemo da je :

- učešće stalne imovine u ukupnoj imovni blago smanjeno u 2013. godini u poređenju sa 2012. godinom, a učešće obrtno imovine blago povećano.
- u strukturi passive, učešće dugoročnih i kratkoročnih obaveza je poraslo – kratkoročne obaveze su se povećale sa 68,73% na 62,74%, a učešće dugoročnih obaveza sa 68,73% na 80,61%.

Tabela 9: Vertikalna analiza bilansa uspeha

Naziv pozicije	iznosi u 000 dinara			
	Tekuća godina	Prethodna godina	%prihoda 2013	%prihoda 2012
POSLOVNI PRIHODI	587174	518573	100.00%	100.00%
POSLOVNI RASHODI	567632	499941	96.67%	96.41%
Troškovi materijala	319389	238310	54.39%	45.95%
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	159339	171402	27.14%	33.05%
POSLOVNI DOBITAK	19542	18632	3.33%	3.59%
FINANSIJSKI PRIHODI	301	672	0.05%	0.13%
FINANSIJSKI RASHODI	7640	6218	1.30%	1.20%
OSTALI PRIHODI	3914	3560	0.67%	0.69%
OSTALI RASHODI	13647	9811	2.32%	1.89%
NETO DOBITAK	408	4948	0.07%	0.95%

Iz tabele 9. može se zaključiti:

- u 2013. godini učešće poslovnih rashoda u prihodima blago je povećano sa 96.41% na 96.67%.
- učešće troškova materijala je povećano u 2013. godini
- učešće troškova zarada u prihodima je smanjeno u 2013. godini.
- učešće neto dobitka je smanjeno od 0.95% u 2012. godini na svega 0.07% u 2013. godini.

6. RACIO ANALIZA

U finansijskoj analizi koriste se odnos između dve povezane bilansne pozicije koji se nazivaju raciji. Na osnovu izračunatih racija i pravilne interpretacije dobijenih rezultata može se doći do procene finansijskog stanja preduzeća. Uobičajeno, u okviru racio analiza se izračunavaju sledeći racio brojevi:⁹⁸

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

6.1. Pokazatelji likvidnosti

Likvidnost preduzeća podrazumeva njegovu sposobnost da blagovremeno izmiruje obaveze koje ima na kratak rok. Za obračun ovih pokazatelja upotrebljavaju se pozicije iz bilansa stanja. Najčešće korišćeni raciji su:⁹⁹

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

Opšti racio likvidnosti se izračunava deljenjem obrtnih sredstava kojima preduzeće raspolaže sa utvrđenim kratkoročnim obavezama, da bi se utvrdilo sa koliko se obrtnih sredstava može izmiriti svaka novčana jedinica kratkoročnih obaveza.

$$\text{Opšti racio likvidnosti}^{100} = \text{Obrtna sredstva} / \text{kratkoročne obaveze} = 0.34$$

Koeficijent likvidnosti manji od jedan ukazuje na nezadovoljavajuću likvidnost preduzeća. Međutim, u tumačenju treba uzeti u obzir i druge faktore, likvidnost u celoj industriji i privredi i slično.¹⁰¹

⁹⁸ Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 214.

⁹⁹ Isto, str. 215.

¹⁰⁰ Isto, Beograd, str. 215

¹⁰¹ Isto, Beograd, str. 216

Neto obrtna sredstva podrazumevaju onaj deo obrtnih sredstava preduzeća koji ostaje na raspolaganju nakon što se izmire kratkoročne obaveze. Obračunava se primenom sledećeg obrasca:¹⁰²

$$\text{Neto obrtna sredstva} = \text{Obrtna sredstva} - \text{Kratkoročne obaveze} = - 469523$$

Neto obrtna sredstva predstavljaju veličinu koja se dobija iz razlike između obrtne imovine i kratkoročnih obaveza. Privredno društvo u kome postoje veći neto obrtni fond po pravilu ima veći nivo likvidnosti. Neto obrtna sredstva su često važan pokazatelj bankarskim institucijama, jer ukazuje na kratkoročnu likvidnost preduzeća i njegovu sposobnost da svoje dugove vrati. Ona daju mogućnost preduzeću da se zaduži na kraći rok, a koriste se i prilikom identifikovanja rizika prilikom ulaganja sredstava od strane banke.¹⁰³

Pokazatelj redukovane likvidnosti =

Likvidna sredstva / Kratkoročne obaveze

$$\text{Pokazatelj redukovane likvidnosti} = 0.05$$

Likvidna sredstva obuhvataju potraživanja, gotovinu i gotovinske ekvivalente. Ovaj pokazatelj treba da ukaže na to sa koliko dinara likvidnih sredstava se može pokriti svaki dinar kratkoročnih obaveza. U poslovnoj praksi ovaj ratio broj je poznat i pod nazivom *Acid Test*. Ako privredno društvo u poslovanju ima odnos 1:1, smatra se, u načelu, da je tekuće stanje likvidnosti relativno zadovoljavajuće. Ovaj ratio predstavlja je strožiji test likvidnosti u odnosu na ranije prezentovani indikator likvidnosti, a služi kao važna provera i potvrda opšteg racia.¹⁰⁴ U ovom slučaju rigorozni ratio likvidnosti je znatno manji od 1, što pokazuje da hotel nije u stanju da pokrije likvidnim sredstvima kratkoročne obaveze.

¹⁰² Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 216

¹⁰³ Knežević, G., Stanišić, N., Mizdraković, V. (2013). Analiza finansijskih izveštaja. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 219.

¹⁰⁴ Isto, str. 217.

6.2. Pokazatelji aktivnosti upravljanja

Cilj preduzeća je da obezbedi efikasno korišćenje raspoloživih resursa, i da sa što minimumom ulaganja ostvari poslovne aktivnosti u što većem obimu. Finansijski aspekt obima poslovnih aktivnosti iskazuje se pomoću više pokazatelja, a najčešće se koriste:¹⁰⁵

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

Koeficijent obrta kupaca je pokazatelj kojim se utvrđuje koliko na jednu novčanu jedinicu nenaplaćenog salda potraživanja od kupaca preduzeće ostvaruje ukupnog prihoda tokom godine.¹⁰⁶

Koeficijent obrta kupaca = Prihodi od prodaje/ Prosečan saldo kupaca

Prosečan saldo kupaca = (Saldo kupaca na kraju perioda + saldo kupaca na početku perioda)/2

Koeficijent obrta kupaca = 8.3

Prosečan saldo kupaca = (saldo kupaca na kraju prethodne godine + saldo kupaca na kraju tekuće godine)/2¹⁰⁷

Prosečan saldo kupaca = 71571

Dobijeni iznos koeficijenta ukazuje na to da se potraživanja naplaćuju u proseku godišnje 8.3 puta.

¹⁰⁵ Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 217.

¹⁰⁶ Isto, str. 221.

¹⁰⁷ Isto, str. 220.

Na osnovu toga moguće je utvrditi i prosečno vreme trajanja jednog obrta sredstava angažovanih u potraživanjima od kupaca i to na osnovu obrasca:

$$\textit{Prosečan period naplate potraživanja} = 365 / \textit{Koeficijent obrta kupaca}$$

$$\textit{Prosečno vreme naplate} = 44 \text{ dana}$$

Prosečno vreme naplate ukazuje na informaciju koliko se u proseku u toku godine naplaćuju potraživanja. Prosečan period naplate potraživanja je broj dana od momenta prodaje kupcima na kredit, pa sve do momenta konačne naplate nastalih potraživanja. Ovaj racio treba posmatrati u kontekstu toga koji su kreditni uslovi kupcima odobreni. Ukoliko kreditni period uobičajeno iznosi 30 dana, tada je prosečan period naplate otprilike isto toliko. Ako je period duži, to bi impliciralo neadekvatnu naplatu potraživanja od kupaca tokom poslovne godine.

Koeficijent obrta zaliha obračunava se uspostavljanjem odnosa cene koštanja prodatih proizvoda i usluga i prosečne vrednosti zaliha tokom poslovne godine. Prosečna vrednost zaliha se dobija kao prosečan saldo zaliha na kraju tekuće i prethodne godine.¹⁰⁸

$$\textit{Koeficijent obrta robe} = \textit{Nabavna vrednost prodate robe} / \textit{Prosečan saldo zaliha robe}$$

$$\textit{Prosečan saldo zaliha robe} = (\textit{Saldo robe na početku godine} + \textit{Saldo robe na kraju godine}) / 2$$

$$\textit{Prosečan saldo zaliha robe} = 76895$$

$$\textit{Koeficijent obrta robe} = 0.001$$

Ovaj racio broj ukazuje na to koliko puta tokom godine zalihe bivaju konvertovane u gotovinu. Kada se zalihe brže pretvaraju u gotovinu, to znači da preduzeće karakteriše brži obrt robe, što je pozitivna stavka u poslovanju.

Koeficijent obrta dobavljača prikazuje odnos ukupno ostvarenih godišnjih nabavki na kredit i stanja pozicije dobavljači na kraju poslovne godine. On pokazuje kolika je vrednost ostvarene nabavke na kredit u odnosu na novčanu jedinicu neplaćenih obaveza prema.¹⁰⁹ Za izračunavanje ovog racija nisu dovoljni podaci iz bilansa.

¹⁰⁸ Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 221.

¹⁰⁹ Isto, str. 222.

Koeficijent obrta fiksnih sredstava reprezentuje odnos poslovnih prihoda preduzeća i prosečne nabavne vrednosti fiksnih sredstava. Za izračunavanje ovog koeficijenta potrebni su dodatni podaci iz knjigovodstva hotela.

Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava ukazuje na efikasnost u korišćenju poslovnih sredstava svakog preduzeća. Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava može se izračunati prema sledećem obrascu:¹¹⁰

Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava =

Ukupni poslovni prihodi iz bilansa uspeha / Prosečna ukupna poslovna sredstva

Prosečna ukupna poslovna sredstva =

(ukupna poslovna sredstva na početku + ukupna poslovna sredstva na kraju godine) / 2

Prosečna ukupna poslovna sredstva = 918 726

Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava = 0.64

Hotel Palisad je ostvario 0,64 dinara prihoda 2013.godini na jedan dinar koji je uložen u ukupna poslovna sredstva kojima hotel raspolaže.

Koeficijent obrta sopstvenih sredstava ukazuje na postojeći odnos poslovnih prihoda iz preduzeća i njegovih sopstvenih sredstava.

Koeficijent obrta ukupnih sopstvenih sredstava =

Ukupni poslovni prihodi iz bilansa uspeha / Prosečna ukupna sopstvena sredstva

Prosečna ukupna sopstvena sredstva =

(ukupna sopstvena sredstva na početku + ukupna sopstvena sredstva na kraju godine) / 2

Prosečna sopstvena sredstva = 209 136

Koeficijent obrta ukupnih sopstvenih sredstava = 2.8

¹¹⁰ Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-fnansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 224.

Na osnovu ovog koeficijenta utvrđuje se da je preduzeće ostvarilo 2.8 dinara poslovnih prihoda u odnosu na jedan dinar u proseku angažovanih sredstava preduzeća (sopstvenih sredstava).

6.3. Pokazatelji finansijske strukture

Finansijska struktura preduzeća predstavlja odnos između pozajmljenih i sopstvenih izvora finansiranja, a u izračunavanju pokazatelja se koriste dve osnovne kategorije:¹¹¹

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

Hotelska preduzeća se mogu finansirati iz sopstvenih i tuđih izvora, a zadatak menadžera je da izabere optimalnu kombinaciju izvora, koja obezbeđuje najbolje rezultate sa aspekta likvidnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti finansiranja i poslovanja preduzeća.¹¹²

Racio koji se naziva odnos pozajmljenih izvora finansiranja prema ukupnim ili sopstvenim sredstvima iskazuje učešće pozajmljenih sredstava u finansiranju preduzeća i izračunava se kao:¹¹³

Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja = $\frac{\text{pozajmljeni izvori}}{\text{ukupni izvori}}$

Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja = 0.8

Dobijena vrednost znači da je imovine kod hotela Palisad učešće pozajmljenih izvora 80.51% u ukupnoj strukturi poslovne imovine.

Koeficijent pokrića rashoda na ime kamata služi za ocenu stepena finansijskog opterećenja.

Koeficijent pokrića kamate¹¹⁴ = $\frac{\text{poslovni dobitak}}{\text{rashodi na ime kamata}}$

¹¹¹ Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 226.

¹¹² Radojević, T. (2012) Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 254.

¹¹³ Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 238.

¹¹⁴ Isto, str. 227.

$$\text{Koeficijent pokrića kamate} = 2.6$$

Dobijena vrednost koeficijenta pokazuje da je u 2013. godini jedan dinar ostvarenih rashoda na ime kamate pokriven je sa 2.6 dinara ostvarenog poslovnog dobitka.

6.4. Pokazatelji rentabilnosti

Pokazatelji rentabilnosti svakog hotelskog i turističkog preduzeća jesu važni pokazatelji zarađivačke sposobnosti preduzeća, i ukazuju na to da li se uložena sredstava koriste efikasno. Najvažniji pokazatelji rentabilnosti u današnjim uslovima su:¹¹⁵

- Neto rentabilnost
- Prinos na ukupna sredstva,
- Prinos na vlasnički kapital; i
- Prihod po akciji.

Za obračun racija parcijalne rentabilnosti upotrebljavaju se podaci uzeti iz bilansa uspeha preduzeća, a neki od najbitnijih pokazatelja jesu:¹¹⁶

- Stopa poslovnog dobitka i
- Stopa neto dobitka.

Stopa poslovnog dobitka je procenat poslovnog dobitka u poslovnim prihodima.

Stopa poslovnog dobitka ili poslovna margina¹¹⁷ = poslovni dobitak / poslovni prihodi

$$\text{Stopa poslovnog dobitka} = 3.3\%$$

Hotel Palisad ima stopu poslovnog dobitka 3.3% što znači da je učešće poslovnog dobitka u poslovnim prihodima nisko, a da poslovni rashodi učestvuju u prihodu sa skoro 97%.

Stopa neto dobitka ili neto margina pokazuje učešće neto rezultata u poslovnim prihodima.

Stopa neto dobitka¹¹⁸ = neto dobitak / poslovni prihodi

¹¹⁵ Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 139.

¹¹⁶ Isto, str. 228.

¹¹⁷ Isto, str. 228.

Stopa neto dobitka= 0.07%

Stopa prinosa na poslovna sredstva ili imovinu (Return on assets, ROA) ¹¹⁹ =

Poslovni dobitak / Prosečna poslovna aktiva

Prosečna poslovna aktiva =

Poslovna sredstva na početku + Poslovna sredstva na kraju godine /2

Prosečna poslovna aktiva = 918 726

Stopa prinosa na poslovna sredstva ili imovinu =2.1%

Hotel Palisad ima stopu neto dobitka 3.3% što znači da je učešće neto dobitka u ukupnoj aktivu 3.3% .

Stopa prinosa na sopstvena sredstva drugačije se obeležava skraćeno kao *ROE (Return on Equity)*. Ova stopa ukazuje na to koliko je dinara prinosa (prikazano neto dobitkom) ostvarilo preduzeće u poređenju sa prosečno angažovanim sopstvenim sredstvima.¹²⁰

ROE= 0.2%

Hotel Palisad ima stopu prinosa na sopstvena sredstva 0.2% .

6.5. Pokazatelji tržišne vrednosti

Kada se govori o pokazateljima tržišne vrednosti, reč je o ratio brojevima koje često primenjuju investitori prilikom donošenja odluka o ulaganja novčanih sredstava ograničenog obima. U ovu kategoriju ratio brojeva ubrajaju se:¹²¹

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

¹¹⁸ Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-fnansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 230.

¹¹⁹ Isto, str. 230.

¹²⁰ Isto, str. 231.

¹²¹ Isto, str. 232.

Tabela 10: Pokazatelji tržišne vrednosti

Tržišna kapitalizacija	494.804.800
EPS (Neto dobit po akciji)	1,49
P/E (Cena akcije / neto dobit po akciji)	938,97
P/B (Tržišna cena obične akcije / knjigovodstvena vrednost akcije)	0,24
ROE	0,02

Izvor: <http://www.belex.rs/trgovanje/hartija/dnevni/PLSD>

Broj izdatih hartija od vrenosti je 353.432, istorijski najniža cena je bila 2005. godine i iznosila je 205 dinara. Trenutna cena akcija je 1400 dinara.¹²²

¹²²<http://www.belex.rs/trgovanje/hartija/dnevni/PLSD>

ZAKLJUČAK

Prilikom rezimiranja svih navedenih informacija, može se konstatovati da je savremena tehnologija osnov poslovanja današnjih kompanija i da se bez nje ne može zamisliti efikasno i efektivno poslovanje bilo koje organizacije. Poslovanje organizacija u ugostiteljstvu, pre svega u hotelskoj industriji, poslednjih godina otkriva sve koristi inteligentnih poslovnih sistema, koji omogućavaju značajno unapređenje ukupnog hotelskog poslovanja, kroz prikupljanje i analizu informacija, koje se koriste kao osnova efikasnog i efektivnog odlučivanja.

Predviđanje jeste osnovna aktivnost planiranja, koja je u nadležnosti savremenog menadžmenta. Na osnovu rezultata predviđanja, mogu se planirati dalje aktivnosti i poslovanje u budućem periodu. Osnov predviđanja jesu prošle i sadašnje informacije, koje se često nalaze u osnovi poslovnih sistema koje savremene organizacije primenjuju.

Implementacija poslovnih sistema u hotelijerstvu obezbeđuje višestruke koristi: efikasno upravljanje prihodima, adekvatno poslovno odlučivanje, minimiziranje troškova, uspešnu komunikaciju sa svim interesnim stranama, i brojne druge koristi koje su vlasnici hotela prepoznali i nastoje da iskoriste implementacijom inteligentnih poslovnih sistema, namenjenih upravo hotelima. Poslovni sistemi danas se razvijaju baš za hotele i slične objekte, kako bi se poslovanje organizovalo na pravi način i omogućilo praćenje svih relevantnih faktora, koji u najvećoj meri utiču na krajnjih poslovni rezultat svakog današnjeg hotela.

Savremena tehnologija danas ima primenu u svim segmentima poslovanja, pa se tako može pokazati i kao vrlo korisna u predviđanju finansijskih rezultata poslovanja današnjih organizacija, između ostalih i hotela. Često sezonski karakter njihovog poslovanja i podložnost značajnim uticajima eksternih faktora, motivišu rukovodstvo i vlasnike hotela da primenom inteligentnih sistema smanje mogućnost nastanka grešaka u poslovanju i da na osnovu uspešnog predviđanja kretanja finansijskih pokazatelja u bliskoj budućnosti, pripreme sve što je potrebno za blagovremeno delovanje i sprovođenje definisanih akcija. Svi poslovni sistemi treba da budu u funkciji unapređenja poslovanja hotela, kako bi se iz postojećih internih karakteristika izvukao maksimum, što u krajnjoj instanci treba da ima posledice na profitabilnost bilo koje kompanije.

Hotel Palisad na Zlatiboru ima izuzetnu lokaciju u jednoj od najpopularnijih turističkih destinacija u Srbiji. U skladu sa kretanjima na turističkom tržištu hotel je renoviran. Broj inostranih turista koji najčešće biraju hotele visoke kategorije je u porastu, te se od unapređenja ponude hotela očekuje da ispuni očekivanja turista i rezultira povećanjem posećenosti i iskorišćenosti kapaciteta u budućem periodu.

Međutim, značajna investicija je uticala na finansijski položaj preduzeća. Preduzeće posluje sa dobitkom, ali je on značajno smanjen u 2013. u odnosu na 2012. godinu. Poslovni prihodi rastu, ali rastu i rashodi. Pokazatelji likvidnosti ukazuju na nepovoljno stanje preduzeća – dobijena vrednost koeficijenta likvidnosti je 0.34, a vrednosti racija manje od jedan ukazuju na nezadovoljavajuću likvidnost preduzeća. Ovo potvrđuje je i izračunata vrednost rigoroznog racia likvidnosti, koja je znatno manja od 1, što pokazuje da hotel nije u stanju da pokrije likvidnim sredstvima kratkoročne obaveze.

Koeficijent obrta kupaca pokazuje da hotel ostvaruje 8.3 novčane jedinice ostvarenog prihoda na 1 jedinicu novčanu nenaplaćenih potraživanja od kupaca iz bilansa, dok je vreme naplate u proseku 44 dana. Koeficijent obrta robe je gotovo nula. što implicira da postoji veoma sporo konvertovanje zaliha u gotovinu, što je nepovoljno sa aspekta preduzeća. Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava je 0.64, što znači da je hotel je na 1 dinar koji je uložio u ukupna poslovna sredstva ostvario 0,64 dinara ukupnog prihoda u 2013.godini. Koeficijenta obrta sopstvenih sredstava pokazuje da je preduzeće ostvarilo 2.8 dinara generisanih poslovnih prihoda na dinar sopstvenih sredstava prosečno angažovanih.

Pokazatelji finansijske strukture ukazuju na nepovoljnu finansijsku strukturu u ukupnoj poslovnoj imovini hotela Palisad, pri čemu je učešće pozajmljenih izvora čak 80.51%. u 2013. god. Koeficijent pokrića kamate govori o tome da je 1 dinar rashoda kamate obezbeđen sa 2.6 dinara hotelskog poslovnog dobitka. Stope prinosa su takođe niske - hotel Palisad ima stopu poslovnog dobitka 3.3% što znači da je učešće poslovnog dobitka u poslovnim prihodima nisko, a da poslovni rashodi učestvuju u prihodu sa skoro 97%. Hotel ima stopu neto dobitka 3.3% što znači da je učešće neto dobitka u u ukupnoj aktivni 3.3% i stopu prinosa na sopstvena sredstva svega 0.2% . Tržišna vrednost akcija hotela se održava što ukazuje na poverenje investitora da će preduzeće ostvariti planirani rast u budućnosti.

U narednom periodu očekuje se intenziviranje mnogih neizvesnosti koje prate poslovanje kompanija na današnjem globalnom tržištu, pa je od izuzetne važnosti da se sve kompanije na vreme pripreme za sve ono što ih na tržištu očekuje u budućnosti.

Ni hoteli nisu izuzetak. Segment hotelske industrije, kao što je navedeno, bori se sa recesijom, koja je usporila dalji razvoj ove industrije, tokom ekonomske krize. Dalji oporavak zavisi od korišćenja šansi koje se hotelskim kompanijama ukažu na tržištu. Na tom putu savremena tehnologija svakako je vrlo vredan saveznik, koji treba da doprinese unapređenju efikasnosti ukupnog poslovanja i da omogući smanjenje rizika, koji mogu biti potencijalno opasni za dalje poslovanje bilo kog hotela. Poslovni sistemi mogu biti višestruko korisni u tom poduhvatu, a što pre hoteli širom sveta to shvate i krenu sa njihovom implementacijom i korišćenjem, pre će beležiti odlične poslovne rezultate.

LITERATURA

1. Bakić O. (2007) Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd
2. Barjaktarović, D. (2013) Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd
3. Beogradska berza, <http://www.belex.rs/trgovanje/hartija/dnevni/PLSD>
4. Ćirović M., Milisavljević M., Pokrajac S., Mašić B., Heleta M. (2009) Strateški menadžment, Naučno društvo Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Čačić, K. (2013) Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd.
6. Čerović, S. (2009) Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Čerović, S., & Radović, N. (2011). Promene poslovnog dobitka u odnosu na promene prihoda u hotelijerstvu. *Singidunum revija*, 8(2), 97-102.
8. Garbin Praničević D., Alfirević N., Indihar Štemberger M. (2011) Information system maturity and the hospitality enterprise performance, *Economic and business review*, Vol. 13, No. 4
9. Hales J. (2005) Accounting and financial analysis in the hospitality industry, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA
10. Hotel Palisad, http://www.vizijadanas.com/hotel_palisad.html
11. Hyndman R. (2009) Forecasting overview (<http://www.robjhyndman.com/papers/forecastingoverview.pdf>, 19.5.2016.)
12. Ivanović, M. (2007) Savremene karakteristike turizma na Zlatiboru, Časopis Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Turizam 11/2007
13. Karavidić S., Ivković D., Vojteški Kljenak D. (2014) Finansijsko izveštavanje i menadžment kontrola, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Grafopak, Arandelovac
14. Khedr A., Abdel-Fattah M., Solayman M. (2015) Merging Balanced Scorecards and Business Intelligence Techniques: An Applied case on the IT Subsidiary Company in the Egyptian Civil Aviation, *International journal of computer applications*, Vol. 121, No. 11

15. Kim W.G., Ayoun B. (2005) Ratio Analysis for the Hospitality Industry: A cross Sector Comparison of Financial Trends in the Lodging, Restaurant, Airline and Amusement Sectors, Journal of hospitality financial management, Vol. 13. No. 1
16. Knežević G., (2009) Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd
17. Knežević, G., Stanišić, N., Mizdraković, V. (2013) Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd.
18. Korte D., Ariyachandra T., Frolick M. (2013) Business Intelligence in the Hospitality Industry, International journal of innovation, management and technology
19. Leković M., Arsenović S. (2013) Uloga i značaj kvalitetnog finansijskog izveštavanja, Bankarstvo, No. 4
20. Luhn H.P. (1998) A business intelligence system (<http://altaplana.com/ibmrd0204H.pdf>, 19.5.2016.)
21. Mahendra Gor R. (2009) Forecasting techniques, Industrial statistics and operational management (<http://nsdl.niscair.res.in/jspui/bitstream/123456789/829/1/CHAPTER-6%20FORECASTING%20TECHNIQUES-%20Formatted.pdf>, 19.5.2016.)
22. Mašić B. (2010) Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd
23. Mišković V. (2015) Realizacija projekata - tehnologije inteligentnih sistema, materijal sa predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd
24. Nedelcu B. (2013) Business Intelligence Systems, Database systems journal, Vol. IV, No. 4
25. Nistor R., Capatina A., Nistor C., Cristea D. (2011) Performance assessment of a Business Intelligence system acquisition using Balanced Scorecard software, Recent advances in business administration, University of Galati
26. Njeguš A. (2011/2012) Inteligentni poslovni sistemi u turizmu, materijal sa predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd
27. Njeguš A. (2011/2012) Elektronsko hotelijerstvo, materijal sa predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd
28. Njeguš A. (2010) Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd

29. Njeguš A. (2011) Poslovni informacioni sistemi, Univerzitet Singidunum, Beograd
30. Palisad, <http://palisad.rs/>
31. Pavlović D., Spasić V. (2008) Efekti primene savremene informacione tehnologije u poslovanju malih turističkih agencija, Turizam i Hotelijerstvo, Singipedia
32. Petrović, Z., Vićentijević, K., Stanišić, N. (2013) Računovodstvo sa zbirkom zadataka, Univerzitet Singidunum, Beograd
33. Popesku, J. (2011) Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd.
34. Popesku, J. (2013) Marketing u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd.
35. Popesku.J., Jovanov, Z. (2010) Uloga instrumenata marketing miksa u pozicioniranju turističke destinacije, Singidunum revija, Vol.7., No.1., str.93-105.
36. Radojević, T. (2012) Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd
37. Regionalna razvojna agencija Zlatibor
http://www.rrazlatibor.co.rs/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=34&Itemid=2
38. Regionalna razvojna agencija Zlatibor, Strateški i operativni marketing plan turizma destinacije Zlatibor - Zlatar
39. Robbins S.P., Coulter M. (2007) Management, Pearson, Prentice Hall
40. Spasić, V., Čerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd
41. Srbija travel, <http://www.srbija.travel>
42. Škarić-Jovanović K., Radovanović R. (2004) Finansijsko računovodstvo, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
43. Todorović J. Đuričin D., Janošević S. (2000) Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd

44. Weatherford L., Kimes S. (2003) A comparison of forecasting methods for hotel revenue management, Cornell University School of Hotel Administration, The Scholarly Commons
45. Yuan Y. (2014) A study of hotel management financial competencies with the focus on revenue and cost management, Kent State University
46. Zlatibor, <http://www.zlatibor.org.rs/k/klima>
47. Zakhary A., Atyia A., El-Shishiny H., El Gayar N. (2009) Forecasting hotel arrivals and occupancy using Monte Carlo Simulation (<http://alumnus.caltech.edu/~amir/hotelsim1.pdf>, 19.5.2016.)
48. <http://www.xotels.com/images/Revenue-Management-Manual-Xotels.pdf>, 19.5.2016.
49. <http://www.investopedia.com/articles/active-trading/082615/key-financial-ratios-analyze-hospitality-industry.asp>, 20.5.2016.
50. <http://www.hospitalitynet.org/news/4059747.html>, 20.5.2016.
51. <http://www.hotelier-pos.com/>, 21.5.2016.
52. http://www.morena.co.rs/DNN/LinkClick.aspx?fileticket=1_U83K2QwwA%3d&tabid=72, 06.2.2017.
53. <http://www.morena.co.rs/DNN/LinkClick.aspx?fileticket=yATlAYQkT4Q%3d&tabid=81>, 06.2.2017.
54. <http://www.morena.co.rs/dnn/sr/Programi/Hotel.aspx>, 06.2.2017.