



**UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
POSLOVNI SISTEMI U TURIZMU I HOTELIJERSTVU**

Master Rad

**ANALIZA EKONOMSKO FINANSIJSKIH POKAZATELJA U HOTELU
CROWNE PLAZA BEOGRAD**

MENTOR:

Prof. dr Slobodan Čerović

Kandidat: Živorad Vasić

Broj indeksa: 405327/2016

Beograd, 2017.

Sadržaj:

1. UVOD	5
1.1. Predmet istraživanja	6
1.2. Cilj istraživanja.....	6
1.3. Metodologija istraživanja	7
1.4. Značaj istraživanja	7
1.5. Struktura rada	8
I DEO	10
2. Osnovne odlike savremenog turističkog tržišta	11
2.1. Turističko tržište	11
2.2. Turizam i kretanje turističkog tržišta u svetu	11
2.3. Turističko tržište Republike Srbije	19
2.4. Turističko tržište grada Beograda.....	22
II DEO	28
3. Odlike poslovanja Hotela CROWNE PLAZA BEOGRAD	29
3.1. Hotel Crowne Plaza u poslovnom sistemu IHG	29
3.2. Poslovanje Hotela Crowne Plaza Beograd na tržištu Beograda	33
III DEO.....	36
4. Teorijske odlike ekonomsko finansijske analize.....	37
4.1. Ekonomski pokazatelji poslovanja	38
4.1.1. Produktivnost rada.....	38
4.1.2. Ekonomičnost.....	43
4.1.3. Rentabilnost.....	45
4.2. Bilans stanja.....	46
4.3. Bilans uspeha.....	49
4.4. Izveštaj o tokovima gotovine.....	51
4.5. Izveštaj o promenama na kapitalu	52
5. Racio analiza	53
5.1. Pokazatelji likvidnosti	54
5.2. Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti upravljanja	56
5.2.1. Koeficijent obrta kupaca	56
5.2.2. Koeficijent obrta zaliha	58
5.2.3. Koeficijent obrta dobavljača	60
5.2.4. Koeficijent obrta fiksnih sredstava.....	61

5.2.5. Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava.....	62
5.2.6. Koeficijent obrta sopstvenih sredstava.....	63
5.3. Pokazatelji finansijske strukture	64
5.4. Pokazatelji rentabilnosti	65
5.4.1. Neto rentabilnost	65
5.4.2. Prinos na ukupna sredstva	66
5.4.3. Prihod na vlasnički kapital	66
5.4.4. Prihod po akciji	67
IV DEO	68
6. Značaj informacionih sistema u turizmu i hotelijerstvu.....	69
6.1. Informacioni sistemi u finansijskom odlučivanju	70
7. Podela i vrste najbitnijih informacionih sistema u turizmu i hotelijerstvu	71
7.1. Property management systems - PMS	74
7.2. Computer Reservation Systems – CRS	77
7.3. Geografski informacioni sistemi – GIS	79
7.4. Globalni distributivni sistemi – GDS	80
V DEO.....	83
8. Informacioni sistemi u finansijskom odlučivanju hotela Crowne Plaza Beograd	84
8.1. Postavke sistema u hotelu Crowne Plaza	85
8.1.1. Oracle Hospitality OPERA Cloud.....	85
8.1.2. Upotreba SAP ERP sistema u hotelu Crowne Plaza Beograd	87
8.1.3. Odnos OPERA Oracle PMS i SAP ERP sistema	89
8.2. PERFORM i IHG intranet aplikacije.....	91
8.3. Materials Control Micros Fidelio	94
8.4. Delphi	96
8.5. Halcom.....	96
8.6. Micros, Report Viewer, Transaction Analyzer.....	97
8.7. EFPM – Enhanced Forecasting and Planning	99
8.8. SBRP – Stategic Business & Revenue Planning.....	100
8.9. ORACLE Business Intelligence (OBI).....	101
9. Zaključak.....	105
9.1. Literatura:	109
9.2. Elektronski izvori:	109
9.3. Pregled grafikona:.....	110

9.4.	Pregled slika:	110
9.5.	Pregled tabela:	111

1. UVOD

Kada govorimo o ekonomskom i finansijskom poslovanju jednog hotelskog preduzeća, moramo imati u vidu i sve ostale faktore koji umnogome utiču na rezultate poslovanja hotela. Iz tog razloga, autor će se u ovom radu osvrnuti i na spoljne faktore koji predstavljaju bitan činilac u sveukupnom hotelskom poslovanju. Od spoljnih faktora će bitno zavisiti dosta finansijskih odluka i poteza rukovodstva hotelskog preduzeća.

Osim spoljnih faktora, takođe će biti objašnjeno i ekonomsko i finansijsko poslovanje kao i njegov značaj. Samo upravljanje finansijama se smatra osnovom poslovanja i funkcionisanja preduzeća i ono je u velikoj meri povezano sa poslovanjem celokupnog preduzeća, toliko da je prisutno u skoro svakom sektoru, ili se kroz uzajamni odnos nadopunjuju. Kvalitetno upravljanje finansijama je jedan od najbitnijih faktora za uspeh kompanije. Nakon objašnjenja spoljnih faktora koji utiču na finansijsko poslovanje hotela, kao i nakon obimnih ekonomsko finansijskih analiza poslovanja hotela Crowne Plaza Beograd, autor će se osvrnuti i na informacione sisteme koji umnogome utiču na finansijsko poslovanje hotela, i na koji način oni potpomažu finansijsko odlučivanje u hotelu.

Analiza finansijskog položaja preduzeća smatra se osnovnim elementom pri utvrđivanju poslovne pozicije na tržištu, kao i od presudnog značaja za uspeh kompanije. Savremen način poslovanja se odvija u nestabilnim i brzo promenljivim uslovima. Kako se poslovno okruženje smatra izvorom rizika, a podjednako i šansom za unapređenje poslovnog statusa, neophodan je stalni monitoring i praćenje okruženja i samih rezultata preduzeća. Na osnovu tih postavki finansijsko ekonomska analiza je osnov za poslovno odlučivanje, gde se osnovu finansijskih izveštaja procenjuje vrednost preduzeća, i određuju pravci njegovog razvoja. Neophodno je uključiti veliki broj faktora kako bi se razvila kvalitetna strategija poslovanja hotela, koje će mu omogućiti dugoročno, profitabilno poslovanje.

U ovom radu obrađeni su i teorijski principi ekonomske i finansijske analize, koja se postavlja i počiva na nekoliko različitih disciplina, uključujući i informacione sisteme kao jedan od bitnih činilaca poslovanja hotela. U ovom slučaju se kroz praktičan primer hotela Crowne Plaze Beograd, svi elementi obrađuju i tumače.

1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada ogleda se u ekonomskoj i finansijskoj analizi poslovanja hotela Crowne Plaza Beograd. U ovom radu autor će se takođe osvrnuti na uticaj i ulogu informacionih sistema i tehnologija kako u finansijskom poslovanju preduzeća i tako i na sveukupnu ulogu savremenih tehnologija, na turističku delatnost i poslovanje samih hotelskih preduzeća.

Prilikom objašnjenja metoda ekonomsko finansijske analize, prikazuje se stanje, uspešnost, položaj i kvalitet poslovanja hotela Crowne Plaza Beograd.

Finansijski pokazatelji se prikazuju kroz različite izveštaje preduzeća, a za analizu tih pokazatelja je potreban širok spektar podataka. On se ogleda u metodi koja obuhvata nekoliko naučnih disciplina, koje su potrebne za obradu ove vrste podataka i dobijanje krajnjih rezultata.

1.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja ovog rada ogleda se u analizi uloge i značaja primene finansijske politike preduzeća na poslovne rezultate. U takvom jednom pristupu prikazuje se odnos prihoda i rashoda, ostvarivanje profita, kao glavnog cilja preduzeća. Finansijsko ekonomska analiza je polazna osnova za procenu efikasnosti poslovanja preduzeća i uočavanje mogućnosti i rizika u poslovanju. Koliko su informacioni sistemi i tehnologije zapravo uticali na finansijsko poslovanje i na finansijsko odlučivanje u radu hotela, najbolje ćemo uvideti na primeru Hotela Crowne Plaza, koji će autor obraditi u ovom radu.

U ovakvim radovima i analizama se vidi ogromna uloga u dobijanju podataka za buduće uporedne analize, koje se ogledaju među finansijskim analizama korporativnih hotela i nezavisnih hotela, kao i opravdanosti ulaganja i ulaska u franšizne ugovore ili ugovore o menadžmentu sa kojim se susrećemo u primeru ovog hotela.

Kao krajnji cilj videće se da li preduzeće ispunjava i dva dopunska cilja: održavanje dugoročno zdravog finansijskog položaja i održavanje tekuće likvidnosti preduzeća, zapravo njegove sposobnosti u plaćanju obaveza onako kako one dospevaju.

1.3. Metodologija istraživanja

Način prikupljanja podataka koji je autor koristio u radu oslanja se na stručnu literaturu, knjige, kao i na članke i sve dokumente iz oblasti turizma. Pored toga metoda prikupljanja podataka baziraće se i na internet istraživanju, kao i na osnovu podataka uzetih na licu mesta, kao i konkretnim istraživanjima u okviru hotela Crowne Plaza.

Opšte naučne metode istraživanja predstavljaju indukciju i dedukciju, i analizu i sintezu. Metodom analize od pojedinačnih činjenica izvlačimo opšti zaključak i obrnuto, metod sinteze je taj, gde od opštih činjenica, njihovim razlaganjem dolazimo do određenih pojedinačnih zaključaka. U ovom radu se do nekih zaključaka došlo induktivnim načinom razmišljanja, dok se nasuprot tome, posebno u delu turističkog tržišta do određenih zaključaka došlo deduktivnom metodom.

S obzirom da je predmet istraživanja ekonomsko-finasijska analiza, u istraživanju će biti korišćena i komparativna metoda. Ove metode se zasnivaju na statističkim istraživanjima, računovodstvenim i matematičkim metodama.¹

1.4. Značaj istraživanja

Značaj istraživanja ogleda se u tome da u Republici Srbiji ne postoji dovoljan broj turističkih i hotelskih radnika koji se temeljno bave ovom tematikom, i u skladu sa time, ne postoji dovoljan broj radova koji se vezuju za temu ekonomskih i finansijskih analiza u oblasti turizma i hotelijerstva, sa osvrtom na ulogu informacionih sistema koji su implementirani u samom hotelu. Značaj istraživanja ovog rada je izuzetno veliki, i ogleda se u tome da se prikaže kako i uolikoj meri savremene informacione tehnologije imaju uticaj na poslovanje jednog hotelskog preduzeća. Kako umnogome upravo od dobro postavljenih finansijskih i ekonomskih analiza zavisi i stabilno poslovanje, očuvanje likvidnosti i solventnosti jednog preduzeća jasno je u čemu se ogleda značaj.

¹ Spasić, V., Čerović, S. (2014) str.19.

1.5. Struktura rada

Autor je rad podelio u nezavisne, ali vrlo skladne celine, tako da se čitaoci lako mogu informisati o željenoj oblasti.

U prvom delu autor se bazira na odlikama turističkog tržišta, gde su posebno objašnjeni i prikazani kroz analizu i statistički podaci turističkog tržišta na globalnom nivou, kao i zasebna objašnjenja i statistike turističkog tržišta Republike Srbije i Grada Beograda.

U tom delu rada, autor kroz grafikone, tabele i slike kao i zasebne podatke, prikazuje tendencije razvoja turizma, kretanja turista, i odnos turističke tražnje i ponude kao i prilive sredstava. Na osnovu toga možemo proceniti dalji razvoj turizma, kao i obratiti posebnu pažnju na mane i potencijale regiona.

U drugom delu rada, autor se bazira na upoznavanju sa strukturom i odlikama poslovanja Hotela Crowne Plaza Beograd, kao hotela na kom se temelji ovo istraživanje. Autor će vas upoznati sa specifičnostima ovog hotela, njegovom pozicijom u turističkoj ponudi Republike Srbije.

U trećem delu rada se temeljno bavimo ekonomsko finansijskim poslovanjem, isprva se upoznajemo sa teorijskim delom, a zatim se bliže i studioznije uključujemo u ekonomske i finansijske analize. Ovde uključujemo podatke iz poslovanja Hotela Crowne Plaza Beograd, na osnovu kojih dobijamo odgovore koji prikazuju finansijsko stanje hotela, kao i njegovu celokupnu uspešnost.

U trećem delu se bavimo i Racio brojevima i analizama baziranim na njima. Autor je smatrao da ova vrsta analize zaslužuje posebno poglavlje, kao jednostavniji način za čitaoce ovog rada, koji su zainteresovani isključivo za ovu vrstu analize. Iz nje dobijamo još precizniji uvid u poslovanje koristeći se podacima iz bilansa stanja, bilansa uspeha kao i iz podataka preuzetih iz hotela.

U četvrtom i petom delu rada, autor se posvetio informacionim sistemima i tehnologijama kako globalno rasprostranjenim, tako i onim specifičnim za poslovanje hotela Crowne Plaza. Ukoliko uzmemo za pretpostavku da čitalac nema predznanja iz oblasti upotrebe informacionih sistema u hotelskom poslovanju, u četvrtom delu rada su objašnjeni osnovni hotelski informacioni sistemi, dok je u petom delu rada detaljnije i detaljnije opisana upotreba sistema, aplikacija i softverskih rešenja, konkretno za finansijsko poslovanje hotela Crowne Plaza

Beograd, za čitaoca koji ima neka predznanja iz oblasti informacionih tehnologija, sa posebnim osvrtom na programe koji se koriste pri finansijskim analizama, izveštajima, i samim tim finansijskom odlučivanju u hotelu.

Na kraju rada, imamo zaključak autora i sažetak o celokupnom radu i procenama do kojih je autor došao na osnovu sprovedenih analiza.

I DEO

2. Osnovne odlike savremenog turističkog tržišta

2.1. Turističko tržište

Turističko tržište se definiše kao odnos turističke ponude i turističke potražnje u delatnosti turizma i u sektoru pružanja turističkih usluga radi zadovoljenja turističkih potreba, i zapravo predstavlja odnos ponude i potražnje kao direktna posledica uticaja turističkih kretanja.

Samim tim, turističko tržište se ogleda u specifičnostima kao što je izraženo velika elastičnost tražnje i neelastičnost ponude.

Pod tržišnim segmentom se smatra ciljna grupa kupaca ili korisnika usluga, ta grupa predstavljena je kao homogena po kriterijumima marketinga. Prema originalnom tumačenju marketinga, tržišna segmentacija je proces podele tržišta prema izdvojenim segmentima, kako bi se omogućila maksimizacija homogenosti tražnje unutar jednog segmenta, a da se ostvari heterogenost između pojedinih segmenata. Sama segmentacija predstavlja jedan vid pokušaja kako bi se izbegla konkurencija, na taj način što se vrši prilagođavanje jednog proizvoda kompanije ka specifičnom segmentu tržišta. Samu krajnost jednog takvog pristupa predstavlja momenat prilagođenosti svakog proizvoda određenom potencijalnom korisniku usluga.²

2.2. Turizam i kretanje turističkog tržišta u svetu

Možemo biti slobodni da napomenemo kako je prva delatnost koja je poprimila globalne dimenzije upravo turizam. U današnje vreme gotovo da nema zemlje u svetu koja ne razvija domaći i inostrani turizam. Turizam je delatnost koja je direktno izložena neprestanim promenama, gde se u kontinuitetu razvija turističko tržište uz turistički promet, i kao takva dosegla je nezamislive razmere.

Uz povećanje i poboljšanje uslova i načina života, uz poboljšanje kvaliteta života došlo je do kulturnog i edukacionog uzdizanja ljudi, kako u privredno najrazvijenijim, tako i u ostalim zemljama. Primećuje se dolazak sve veće tražnje kao i povećanje stepena orijentisanosti ka nestandardnim, raznovrsnijim i inovativnijim turističkim proizvodima.

² Čerović S., Beograd, 2009., str. 270.

Razna istraživanja, a posebno ona koje je sprovodila Svetska Turistička Organizacija (WTO), ukazuje da se i u narednom periodu (do 2020. godine) može očekivati razvoj međunarodnog turizma u svetu. Isto tako pretpostavlja se da će rast domaćeg turizma pratiti rast društvenog proizvoda³.

O značaju turizma govori njegov društveni, politički i ekonomski značaj.

Pod društvenim značajem se smatra pre svega kulturološki, obrazovni, zdravstveni značaj, gde se upoznavanjem i putovanjem u druge kulture bliže upoznaju i razumeju različitosti i kroz njih stižu nova znanja i veštine, koje se mogu ogledati u učenju novih jezika, kao i razmeni i unapređenju stručnih znanja i veština.

Kada se spominje ekonomski značaj on se posmatra u okviru određenog područja. U osnovi se nalazi potrošnja turista u mestima koje posećuju, gde kao rezultat njihove potrošnje nastaju određeni ekonomski efekti na privredu zemlje iz koje turisti dolaze i zemlje u koju dolaze. Dakle, turistička potrošnja vrši direktne i indirektne efekte na privredu⁴.

Sve je veći broj turističkih destinacija koje započinju svoja ulaganja u turizam, time se otvaraju i otkrivaju nove mogućnosti iz godine u godinu. Razvojem turizma one postaju značajna i ključna stavka u socio-ekonomskom napretku jedne zemlje, otvarajući nova radna mesta, nove objekte, ostvarujući prihode kao i značajno proširujući svoju infrastrukturu.

Tokom prethodnih šest decenija, turizam se suočio sa kontinuiranim rastom i razvojem, i izdvojio se kao jedan od najbrže rastućih ekonomskih sektora u svetu. Mnoge nove destinacije su se priključile, sada već tradicionalno omiljenim destinacijama poput Evrope i Severne Amerike.

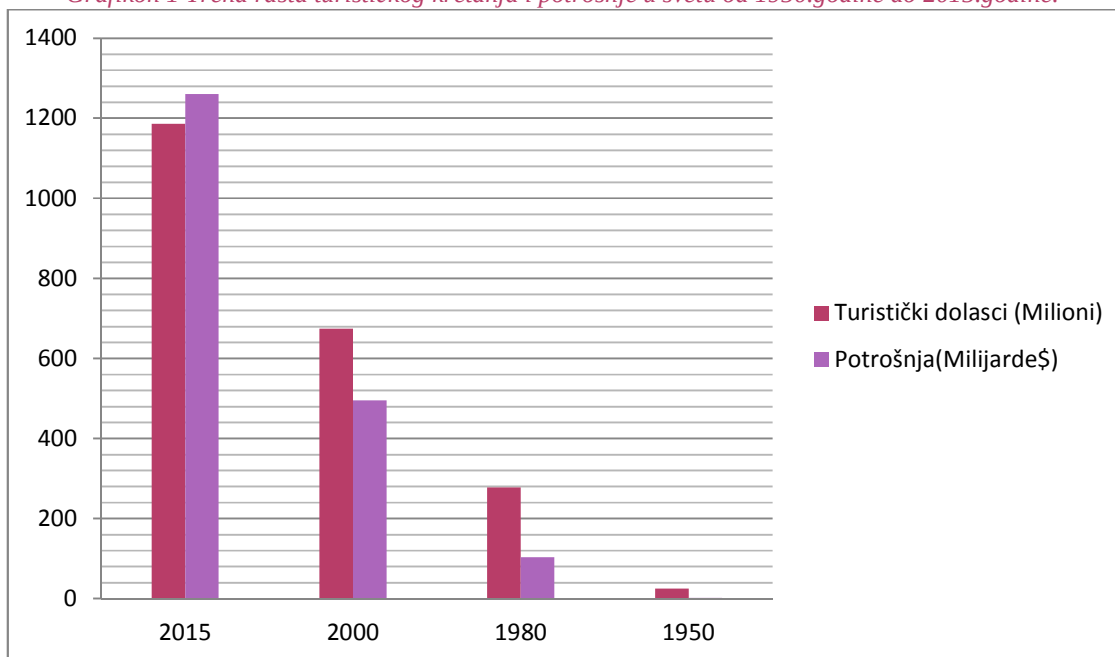
Turizam je iskusio kontinuiran rast, uprkos povremenim padovima, čime je demonstrirao jačinu svoje delatnosti i otpornosti na spoljašnje faktore.

Internacionalni turistički dolasci su se povećali od 1950.godine sa 25 miliona na globalnom nivou na 278 miliona tokom 1980-ih godina, preko 674 miliona 2000.godine, zaključno sa 1186 miliona 2015.godine.

³ <http://www.unwto.com>

⁴ (Unković S., Ekonomika turizma, 2009). str 34-36.

Grafikon 1 Trend rasta turističkog kretanja i potrošnje u svetu od 1950.godine do 2015.godine.⁵



Takođe, u skladu sa tim, povećana je i potrošnja turista na destinacijama širom sveta koja je porasla sa 2 milijarde \$ tokom 1950-ih, preko 104 milijarde \$ u 1980-im, i 495 milijarde \$ tokom 2000. Godine, zaključno sa 1260 milijardi \$ u 2015.godini.

Pored prihoda koji su ostvareni na samim destinacijama, internacionalni turizam je ostvario i 211 milijardi \$ od internacionalnih putnika kroz transportne usluge koje se odnose na nedomicilno stanovništvo u 2015.godini doprinoseći time da ukupna vrednost od prihoda turizma dosegne do 1,5 bilion \$, odnosno 4 milijarde \$ kao dnevni prosek.

Broj internacionalnih priliva turista se u u 2015.godini povećao za 4,6% u 2015.godini i time dosegao ukupan broj noćenja od 1186 miliona širom sveta, i time ostvario porast od 52 miliona u odnosu na prethodnu godinu.

U odnosu na 2009. to predstavlja šestu uzastopnu godinu kontinuiranog rasta od 2009.godine.koju je obeležila svetska ekonomska kriza.

Na turizam su uticala 3 ključna faktora:

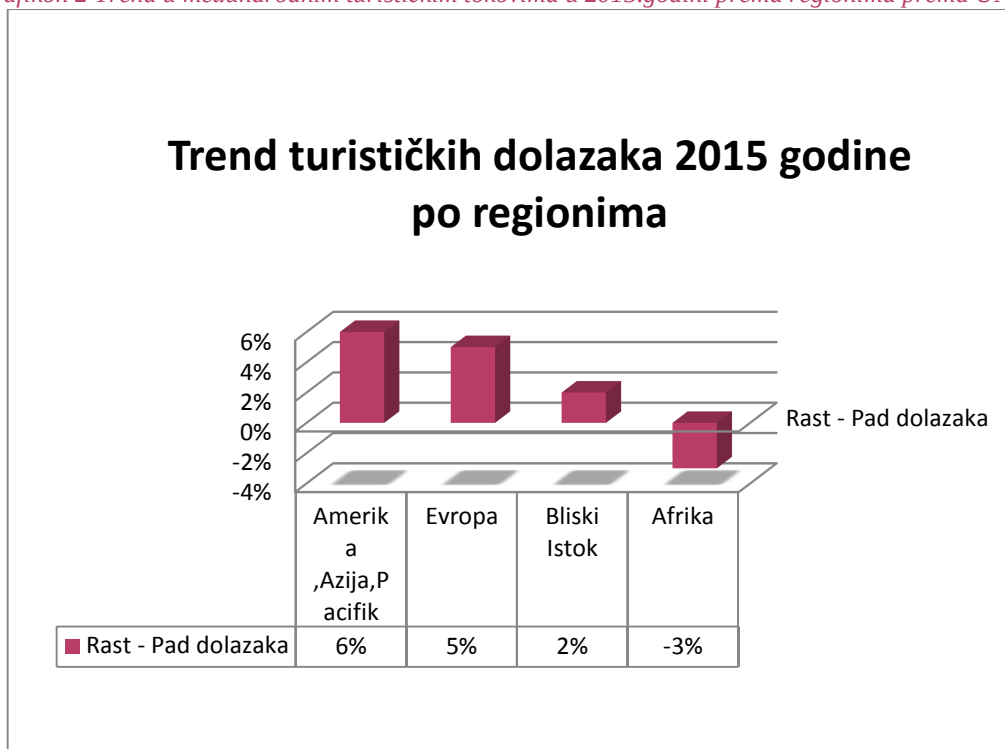
- Neuobičajeno velike fluktuacije kursnih listi (tabela 2.)

⁵ Podaci preuzeti iz biltena UNWTO Tourism Highlights 2016

- Smanjenje cene ulja i ostalih artikala
- Povećana zabrinutost širom sveta po pitanju sigurnosno-bezbednosne situacije

Prema UNWTO Amerika, Azija i Pacifička regija su zabeležile prirast od 6% međunarodnih turističkih dolazaka, uključujući Evropu koja se smatra najposećenijom regijom na svetu, koja je obeležila rast od 5%. Bliski Istok je zabeležio rast od 2%, dok je Afrika zabeležila pad od 3%, najviše zbog loših rezultata Severne Afrike.

Grafikon 2 Trend u međunarodnim turističkim tokovima u 2015.godini prema regionima prema UNWTO

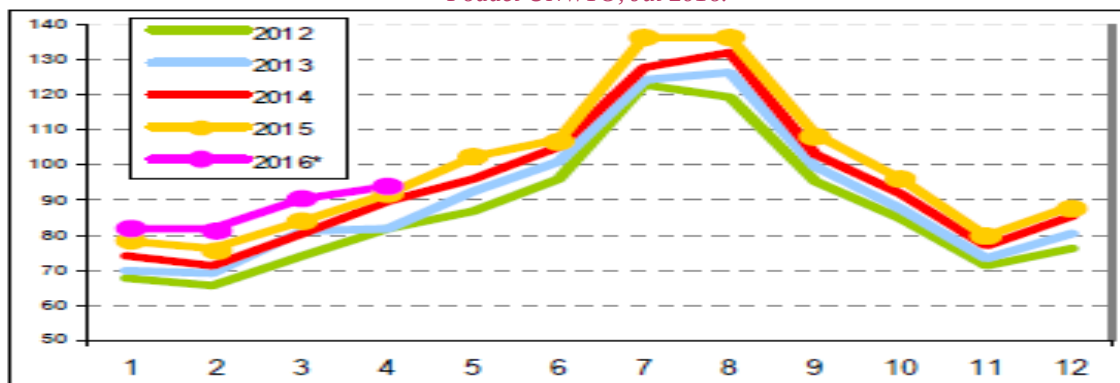


Nastavljen je trend da prve pozicije zauzimaju Francuska, SAD, Španija i Kina, koje tradicionalno zauzimaju najviše pozicije kada je u pitanju dolazni turizam kao i prihod od turizma. Kada se radi o prihodu od turizma, odnosno turističke potrošnje, Tajland je uznapredovao na 3.poziciju, dok se Hong Kong (Kina) popravio, zauzimajući 9.poziciju.

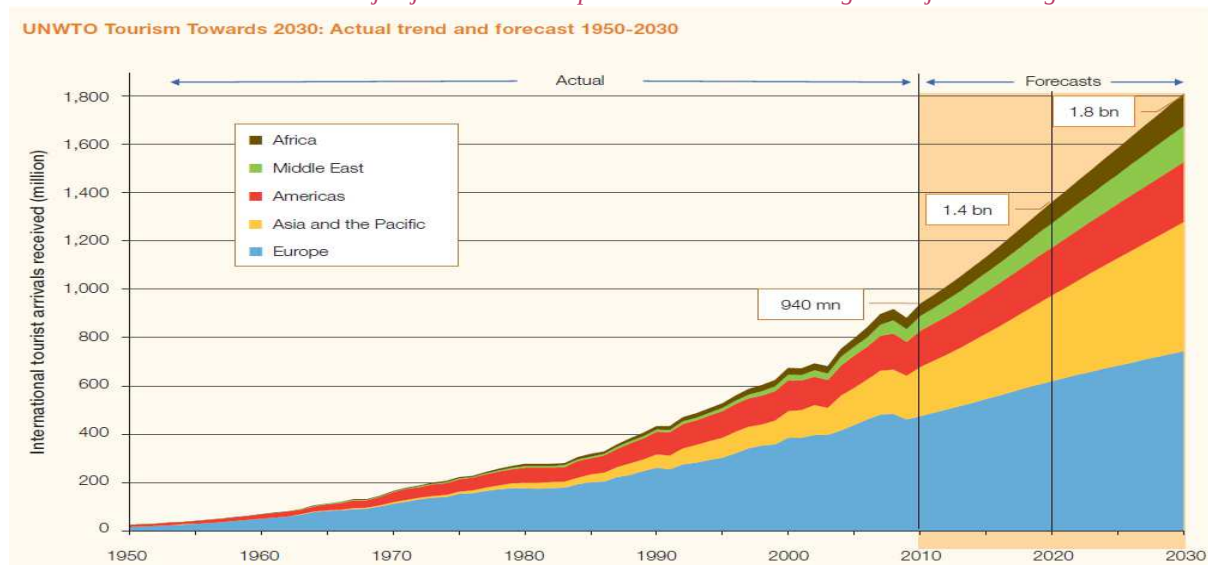
Kada su u pitanju dugoročna predviđanja, UNWTO izveštaj *Tourism Towards 2030* procenjuje da će broj turističkih dolazaka na svetskom nivou da se povećava 3.3% godišnje između 2010. i 2030. godine i da će dosegnuti 1.8 milijardi do 2030-e godine.

Procenjuje se da će se najveći rast desiti u Aziji i Pacifiku, gde se očekuje da će se turistički dolasci povećati za 331 milion i da će u 2030. godini iznositi 535 miliona dolazaka. Za Bliski Istok i Afriku se očekuje da će duplirati broj dolazaka, Evropa da će ostvariti skok sa 475 miliona na 744 miliona, i Amerika od 150 miliona na 248 miliona što će u poređenju sa Azijom i Pacifikom sporiji ali kontinuirani rast.

Slika 1 Trend turističkih kretanja za period od 2012 – 2016 (jul) širom sveta po mesecima, izražen u milionima. Podaci UNWTO, Jul 2016.⁶



Slika 2 Procene WTO objavljene u UNWTO procene trenda turističkog kretanja do 2030.godine



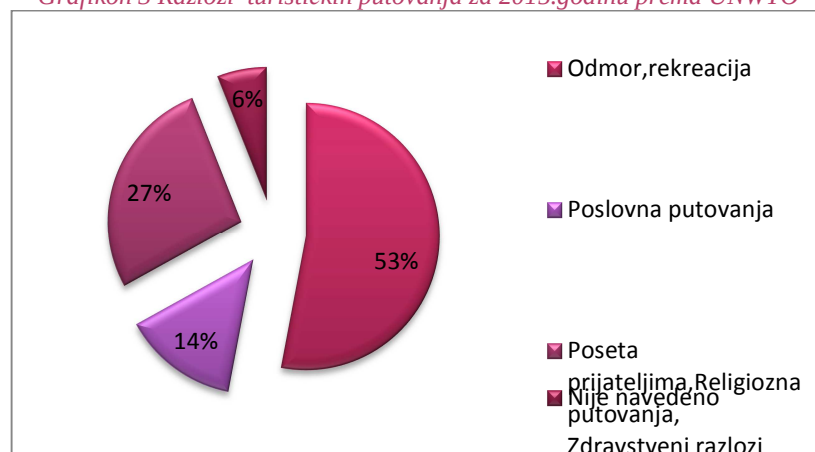
⁶ Podaci UNWTO iz biltena objavljenog 2016. godine prema obrađenim i dostupnim informacijama

Slika 3 Trend rasta turističkih dolazaka u svetu od 1995 – 2015 godine prema UNWTO



Struktura i razlozi turističkih putovanja prema zvaničnim statistikama, se mogu raspodeliti tako da turistička putovanja za odmore, rekreaciju ili ostale forme opuštajućeg odmora iznose skoro polovinu svih međunarodnih turističkih dolazaka u 2015.godini. Oni iznose 53% ili 632 miliona dolazaka. Ostali razlozi putovanja su u poslovne svrhe, poseta prijateljima i rođacima, religiozna putovanja i hodočašća, zdravstveni tretmani.

Grafikon 3 Razlozi turističkih putovanja za 2015.godinu prema UNWTO



SAD je zemlja koja ostvaruje najveće prihode od turizma sa 205 milijardi dolara u 2015.godini, i druga je među najposećenijim destinacijama sa 78 miliona dolazaka, dok je

Španija prva među destinacijama sa najvećim brojem dolazaka sa 84 miliona turista, ali četvrta po prihodu ostvarenom od turizma.

Ostatak zemalja po broju dolazaka i prihodima ostvarenih od turizma može se pronaći u Tabeli 2. Podaci o prihodima su na osnovu podataka prikupljenih do jula 2016. prema WTO. Autor ovog rada je sve podatke priložio na osnovu dostupnih i obrađenih informacija do objavljivanja ovog rada.

Tabela 1 Zemlje sa najvećim brojem dolazaka u 2015.godini prema podacima WTO

Zemlja	Broj dolazaka (milioni) 2014	Broj dolazaka (milioni) 2015*	Razlika % 14/13	Razlika % 15/14
1.Francuska	83,7	84,5	0,1	0,9
2.SAD	75,0	77,5	7,2	3,3
3.Španija	64,9	68,2	7,0	5,0
4.Kina	55,6	56,9	-0,1	2,3
5.Italija	48,6	50,7	1,8	4,4
6.Turska	39,8	39,5	5,3	-0,8
7.Nemačka	33,0	35,0	4,6	6,0
8.Velika Britanija	32,6	34,4	5,0	5,6
9.Meksiko	29,3	32,1	21,5	9,4
10.Rusija	29,8	31,3	5,3	5,0

U tabeli broj dva najjasnije je izražen uticaj na međunarodne prihode od turizma kada se uzme u obzir veoma izražena promenljivost kursnih lista.

Potrošnja međunarodnih posetilaca na smeštaj, hranu i piće, zabavu, kupovinu, i ostale usluge i proizvode na lokacijama širom sveta je dosegla 1260 milijardi dolara ili 1136 milijardi eura u 2015.godini. Ovo predstavlja rast od 4,4% u odnosu na 2014.godinu u međunarodnim dolascima.

Zbog neuobičajeno velike fluktuacije u međunarodnim kursnim listama, došlo je do uticaja na pojedine destinacije i regione. Ukupan rast prihoda u 2015. godini koje su ostavili po

regionima iznosi: 8% u SAD, 4% u Aziji i Pacifiku, kao i Bliskom Istoku, 3% u Evropi, 2% u Africi (tabela 2).

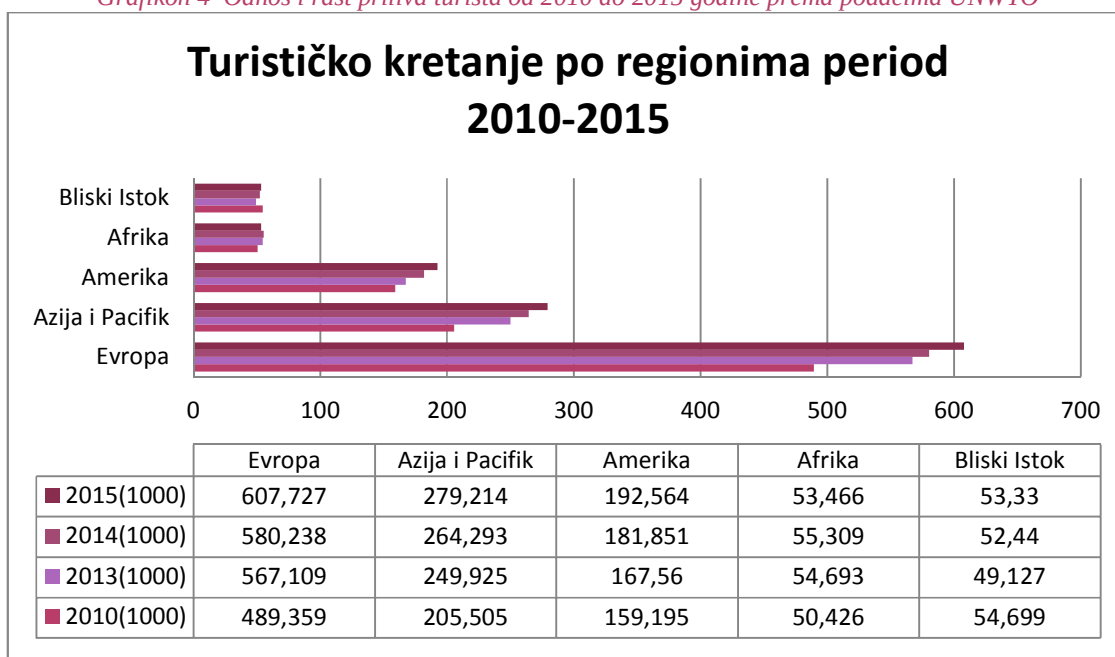
Tabela 2 Zemlje sa najvećim prihodom od turizma u 2015. godini ⁷

Zemlja	Prihod u \$ (milijarde) 2014	Prihod u \$ (milijarde) 2015*	Razlika % 14/13 u \$	Razlika % 15/14 u \$	Razlika % 14/13 Lokalna valuta	Razlika % 15/14 Lokalna valuta
1.SAD	191,3	204,5	7,8	6,9	7,8	6,9
2.Kina	105,4	114,1	N/A	8,3	N/A	9,8
3.Španija	65,1	56,5	3,9	-13,2	3,9	4,0
4.Francuska	58,1	45,9	2,8	-21,0	2,8	-5,4
5.Velika Britanija	46,5	45,5	11,8	-2,3	6,2	5,2
6.Tajland	38,4	44,6	-8,0	16,0	-2,7	22,0
7.Italija	45,5	39,4	3,6	-13,3	3,6	3,8
8.Nemačka	43,3	36,9	4,9	-14,9	4,9	1,9
9.Hong Kong	38,4	36,2	-1,4	-5,8	-1,5	-5,8
10.Makao (Kina)	42,6	31,3	-1,1	-26,4	-1,1	-26,5

Kada se uzme u obzir regionalna podela turističkog kretanja, Evropa je ostvarila rast od 5% u 2015. godini, dosegla broj od 608 miliona dolazaka, što čini 51% ukupnih svetskih međunarodnih dolazaka. Kao takva, Evropa je bila najbrže rastuća regija u svim oblastima, sa ukupno 27 miliona turista više nego u 2014. godini. Azija i Pacifik su ugostili 279 miliona turista u 2015. godini što je 15 miliona više nego u 2014. godini. Amerika je nastavila snažni rast i u 2015. godini sa 11 miliona turista više nego prethodne godine i dosegla broj od 193 miliona dolazaka. Međunarodni dolasci u Africi procenjeni su na rast od 3% u 2015. godini, dok se taj region i dalje bori sa zdravstvenim i sigurnosnim izazovima. Afrika je imala priliv od 53 miliona turista. Bliski Istok je zabeležio rast od 2%, i povećao priliv na 53 miliona (grafikon br. 4).

⁷ Izvor podataka WTO, napomena autora po preporuci UNWTO biltena jeste da su Kina, SAD i Velika Britanija znatno revidirale svoje turističke prihode za 2015 godinu i retrospektivno nekoliko prethodnih godina, zbog promena u metodologiji rada. Podaci su priupljeni Jula 2016. godine od UNWTO

Grafikon 4 Odnos i rast priliva turista od 2010 do 2015 godine prema podacima UNWTO



2.3. Turističko tržište Republike Srbije

"Pod pojmom turističke ponude Srbije je nužno posmatrati sve činioce u najširem smislu. Turistička ponuda inkorporira sve društvene i privredne učesnike u zemlji. Oni indirektno ili direktno doprinose proširenju i raznolikosti ukupne turističke ponude, čime se dolazi do mogućeg povećanja turističke potrošnje. To predstavlja ekonomski rezultat privremenog boravka domaćih i inostranih turista."⁸

Poslednjih godina možemo primetiti promene na turističkom tržištu Republike Srbije. Možemo govoriti o jednom pozitivnom trendu koji obuhvata dolazak turista na turističko tržište Republike Srbije, koja je zabeležila rast od 10,01 % 2015.godine u odnosu na prethodnu godinu⁹

Vlada Republike Srbije i Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija donelo je *Strategiju razvoja turizma Republike Srbije za period 2016. – 2025.*¹⁰

⁸ (Unković S., *Ekonomika turizma*, 2006), str. 34.

⁹ Prema podacima UNWTO objavljenim Jula 2016. UNWTO *World Tourism Barometer*

¹⁰ *Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period od 2016 – 2025*, Vlada Republike Srbije

U strategiji prikazanoj od strane Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija je prikazana analiza trenutnog stanja i dosadašnjeg stepena razvoja turizma konkurentskih zemalja, analiza prednosti i nedostatka turizma, poslovna misija, kao i vizije i ciljevi daljeg i boljeg unapređenja turizma. Osim toga studija se bavi i postavljanjem prioriteta turističkih proizvoda, turističkih destinacija, kao i analizom kulturnog nasleđa kao i prirodnih dobara.

Prema podacima objavljenim u navedenoj Strategiji, Srbiju je u 2015.godini posetilo ukupno 2.437.000 turista, što predstavlja porast od 11% u odnosu na 2014.godinu. Prosečna godišnja stopa rasta u odnosu na 2007.godinu iznosi 0.8% . Od toga razlikujemo broj domaćih turista, i on je iznosio 1.305.000 dolazaka, odnosno rast od 12% u odnosu na 2014.godinu, i uzelo je učešće od 53,5% u ukupnom broju dolazaka, i broj inostranih turista koji je iznosio 1.132.000 dolazaka, što iznosi 10% rasta u odnosu na prethodnu godinu ili 46% od ukupnog broja turista.

U oktobru 2016.godine u smeštajnim objektima u Republici Srbiji je zabeleženo 245.039 dolazaka turista, što je za 11,6% više nego za isti period prošle godine. Broj stranih turista u odnosu na oktobar 2015.godine je veći za 15,3%, dok je broj dolazaka domaćih turista veći za 8,6%.

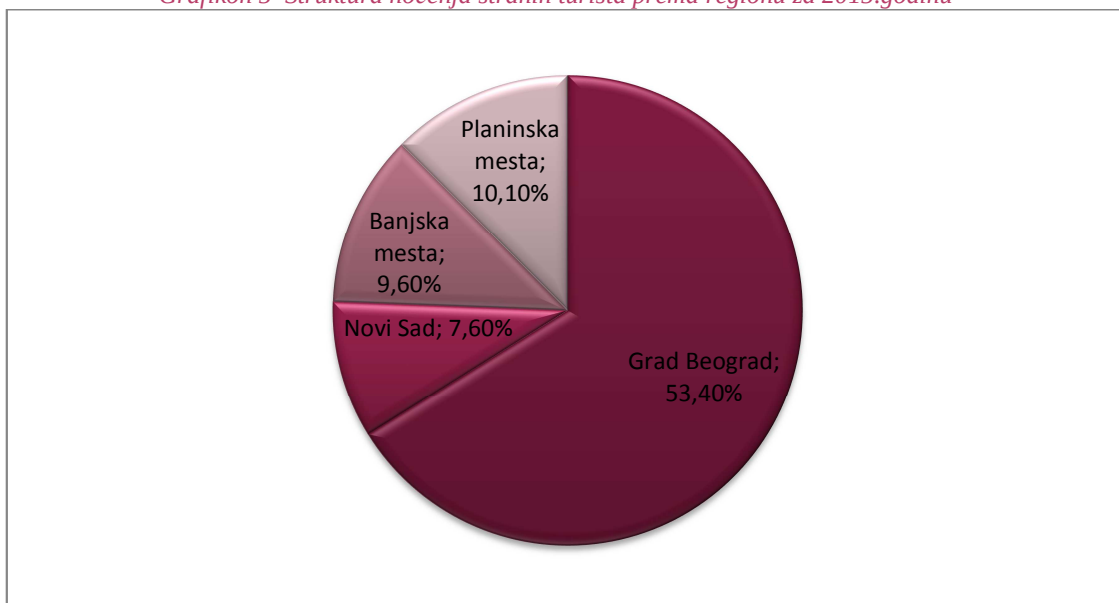
Turisti su u oktobru 2016.godine ostvarili 599.939 noćenja, od čega su 60,9% ostvarili domaći, a 39,1% strani turisti. Broj noćenja u poređenju sa oktobrom 2015.godine je porastao za 10,7%.

U oktobru 2016 godine, prema zemlji odakle dolaze strani turisti, najviše noćenja ostvarili su turisti iz Bosne i Hercegovine 8,4%, Hrvatske 6,6%, Hrvatske 6,6% i Crne Gore 6,5%.

Prema regionu najveći broj noćenja u 2015.godini je ostvareno u Regionu Šumadije i Zapadne Srbije sa 43,7%, zatim Beogradski region sa 25,3%, Region Južne i Istočne Srbije 16% i Region Vojvodine 15%.

Kada su u pitanju noćenja stranih turista možemo primetiti razliku u strukturi regije u kojoj borave, tako da se na prvom mestu nalazi Grad Beograd sa učešćem od 53,4% , planinska mesta sa 10,10%, banjska mesta sa 9,60 % i Novi Sad sa 7,60%.

Grafikon 5 Struktura noćenja stranih turista prema regionu za 2015.godinu ¹¹



Uz povećanje prometa turista iz zemalja regiona i evropskih tržišta, došlo je i do povećanja deviznog priliva, prikazano u tabeli 3.

Tabela 3 Priliv deviznih sredstava za period od 2007. – 2015 ¹²

Godina	EUR (milioni)	USD (milioni)
2007	630	531
2008	640	944
2009	617	865
2010	605	798
2011	710	992
2012	708	906
2013	792	1.053
2014	863	1.139
2015	945	1.084

Među potencijalima za razvoj turizma u Srbiji dominiraju prirodno-antropogeni potencijali i mogu se razvrstati na prirodne uslove, resurse i vrednosti, poput planinskih, vodnih i ostalih.¹³

¹¹ Izvor Republički zavod za Statistiku

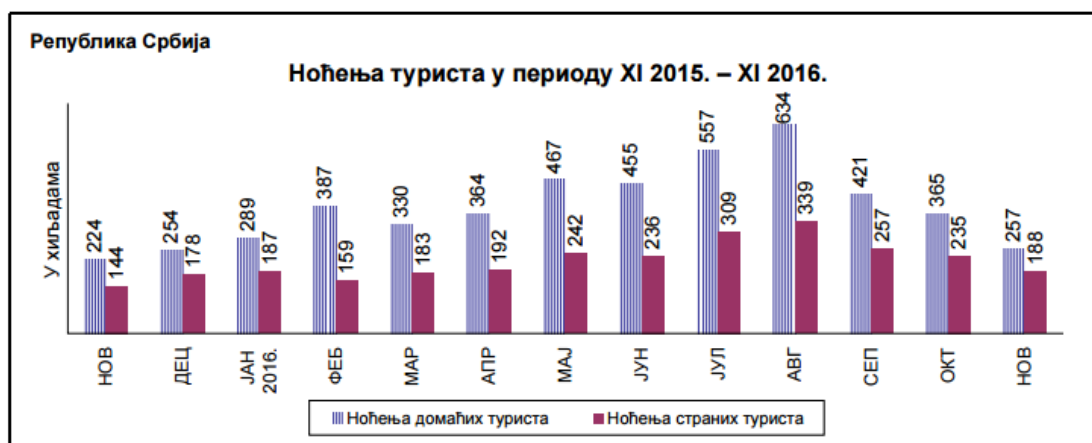
¹² Izvor Narodna Banka Srbije

¹³ (Unković S., Ekonomika turizma, 2006) str.406.-410.

Planine i vode spadaju u najveće i najznačajnije prirodne potencijale Srbije. Pored njih u antropogene potencijale možemo svrstati i mesta i sadržaje već postojeće turističke ponude, kao što su i drumski i plovni tranzitni pravci, gradski centri, banje, sela i objekti kulturne baštine.

Prema poslednjim izveštajima Republičkog zavoda za Statistiku, možemo izdvojiti noćenja turista po mesecima od Novembra 2015 - Novembra 2016 godine, prikazano na tabeli 4.

Tabela 4 Dolasci i noćenja turista Nov 2015 – Nov 2016 na nivou Republike Srbije¹⁴



*od 1999 iz podataka su izuzeti podaci za AP Kosovo i Metohiju

2.4. Turističko tržište grada Beograda

Beograd kao glavni gred Republike Srbije, sa oko 1,7 miliona stanovnika svakako predstavlja jedno od glavnih turističkih tržišta Republike Srbije. Beograd je jedan od najstarijih gradova u Evropi, koji leži na dve međunarodne reke, na samom ušću Save u Dunav, zbog takvog svog položaja je nazvan "Kapijom Balkana" ili "Vratima Srednje Evrope".

Beograd se na internacionalnim turističkim internet portalima posebno opisuje i izdvaja, osim po svom geografskom položaju, i po svojoj bogatoj istoriji, gde se posebno ističe Beogradska tvrđava – Kalemegdan.

Osim toga smatra se evropskim gradom koji ima orijentalnog uticaja, i smatra se idealnim za "Weekend Break" odmore, sa mnoštvom interesantnih destinacija i atrakcija, izvanrednom

¹⁴ Podaci preuzeti od Republički zavod za Statistiku

arhitekturom, brzim i zanimljivim noćnim životom, sjajnim mestom za kupovinu, kao i sa zanimljivom kulturnom scenom.¹⁵

Beogradska tvrđava je najstariji kulturno istorijski spomenik Beograda, a turistima je posebno zanimljiva i boemska četvrt Skadarlija, koja se nalazi u samom centru grada, i odiše starim duhom Beograda sa mnoštvom restorana, kafana, domaće i internacionalne kuhinje, uz neopisivu atmosferu koja ne ostavlja ravnodušnima, kako strane tako i domaće turiste. Među ostale simbole Beograda se ubrajaju i zdanje Narodne Skupštine, Hram Svetog Save, Kapetan Mišino zdanje, Konak Kneginje Ljubice, Stari Dvor, Novi Dvor itd.

Beograd obiluje velikim brojem međunarodnih i domaćih kongresa i sajmov. Sava Centar svojom jedinstvenom namenom sapada među najatraktivnije kongresno-kulturne komplekse u ovom delu Evrope. Dok se na Beogradskom Sajmu godišnje održava više od četrdeset internacionalnih sajamskih događaja.

Kada je u pitanju kongresni turizam, autor ovog rada, koji se bazira na obradi hotela Crowne Plaza Beograd, ističe da je upravo kongresni turizam, ciljna oblast ovog hotela, koji obiluje sa najvećim kongresnim salama među hotelima. Više o ovome će biti posvećeno u delu rada gde se opisuje rad samog hotela.

Posebno mesto na turističkom tržištu Beograda je svakako Zemun, koji ima specifičnu arhitekturu i odlikuje se simbolima poput brda Gardoš na kome se nalazi Kula Sibirjanin Janka, kao i Zemunski Kej koji krasi šetalište pored Dunava, sa mnoštvom restorana i kafića.

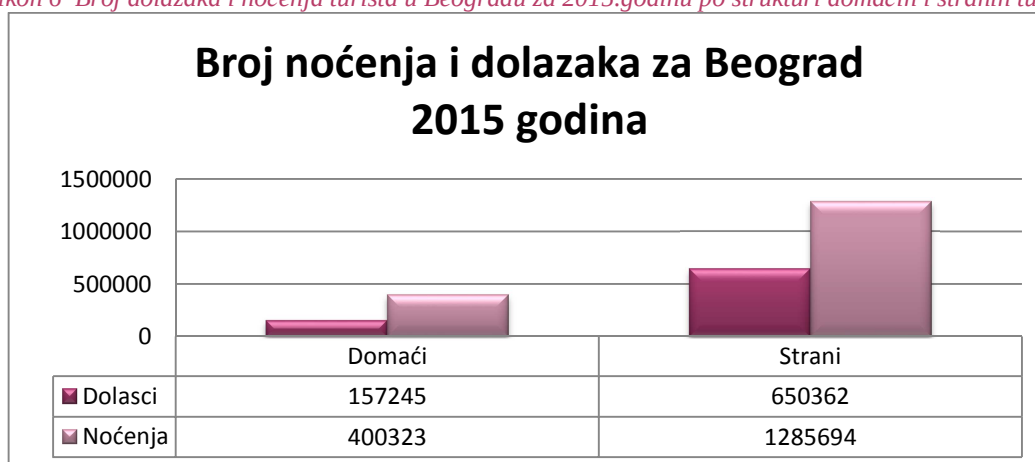
Prema podacima Republičkog zavoda za Statistiku u periodu od Januara 2016. – Novembra 2016.godine, inostrani gosti su najviše posećivali Beograd, gde je ostavreno 51% boravka stranih turista, a ostala turistička mesta 17% itd., dok su domaći turisti najviše boravili u banjskim mestima.

Ukupan broj noćenja inostranih turista za period Januar – Novembar 2016. u poređenju sa istim periodom prošle godine je porastao za 13% i iznosio je 1.298.068 noćenja.

¹⁵ <http://www.europeanbestdestinations.com/destinations/belgrade/#content>

Iz ovoga možemo videti da Beograd, kao destinacija, jeste primarni izbor stranih turista. Razrađenost raznolikog hotelskog smeštaja, dobre infrastrukture i raznovrsnost turističke ponude je među glavnim razlozima za ovakav poredak. Beograd se kao turistička destinacija sve više probija na evropskoj i svetskoj mapi, a daljim unapređenjem možemo se nadati još boljim rezultatima, kao i većim turističkim prihodima. Ovde se ne sme zanemariti i sve veće razvijanje poslovnog turizma koji je u velikoj meri doprineo ovakvim rezultatima.

Grafikon 6 Broj dolazaka i noćenja turista u Beogradu za 2015.godinu po strukturi domaćih i stranih turista.¹⁶



Takođe se primećuje i promena zemalja porekla inostranih turista, to takođe potvrđuje činjenicu da se Beograd pozicionira na turističkim mapama Evrope, i da počinje da postaje interesantan novim turistima, koji tek otkrivaju ovu destinaciju. Smatramo da će se taj pozitivan trend nastaviti, i da će se Beograd i Republika Srbija iz godine u godinu sve više ustoličavati među primamljivim turističkim destinacijama.

Daljim razvojem i unapređenjem svoje turističke ponude, pametnim i stratezijskim ulaganjem u turizam, kao delatnost koja može obezbediti značajan priliv novčanih sredstava, turizam u Srbiji može postati jaka karika i svetla tačka ekonomske budućnosti zemlje.

Primećuje se da osim trenda okolnih, susednih država, postoji značajniji priliv iz ostalih zemalja, toliki da promeni već ustoličenu tradiciju gde je prvih 5 pozicija uglavnom pripadalo okolnim zemljama, tako da sada vidimo i značajan priliv turista iz Turske, koji su u periodu 2015-2016 godine zabeležili broj od 133.174 noćenja, kao i Bugarske, Rumunije i Grčke koji su ostvarili značajan porast u dolascima i noćenjima u odnosu na prethodnu godinu.

¹⁶ Republički zavod za Statistiku

Promene u strukturi zemalja odakle su turisti pristizali 2015 - 2016.godine, možemo videti u Tabeli 5. prema podacima objavljenim od strane Republičkog zavoda za Statistiku 30.decembra 2016.

Tabela 5 Broj turista i promene u broju prema zemlji odakle dolaze za period od Novembra 2015-Novembra 2016 ¹⁷

Zemlja	Noćenja inostranih turista	% 2016/2015.
Bosna i Hercegovina	207.742	+ 17 %
Crna Gora	183.452	+ 14 %
Turska	133.174	+ 24 %
Hrvatska	128.397	+ 17 %
Rusija	123.569	+ 1 %
Nemačka	122.251	+ 5 %
Bugarska	121.460	+ 23 %
Slovenija	115.798	+ 13 %
Rumunija	104.855	+ 23 %
Grčka	102.815	+ 50 %

Kada je u pitanju popunjenost hotelskih i smeštajnih kapaciteta, prema dostupnim informacijama RZS iz 2015.godine, primećuje se da je najveća okupiranost na nivou Republike Srbije u hotelima sa kategorizacijom od 3*, zatim slede hoteli sa 4* i hoteli sa 5*, na samom kraju se nalaze hoteli sa niskim kategorijama.

Kada su u pitanju ostale statistike popunjenost, osim navedenih za hotele visoke kategorije koji su zabeležili 3.150.931 noćenje, tu se nalaze i Garni hoteli sa 449.381 noćenjem, Apart Hoteli – 155.473, Pansioni 26.482, Moteli – 26.744, Apartmani – 12.2814 itd. Ukupan broj svih noćenja u svim kapacitetima za 2015. godinu iznosio je 6.651.852 noćenja. Iz ove statistike zaključujemo da se najveći broj turista odlučuje za smeštaj u hotelskim kapacitetima.

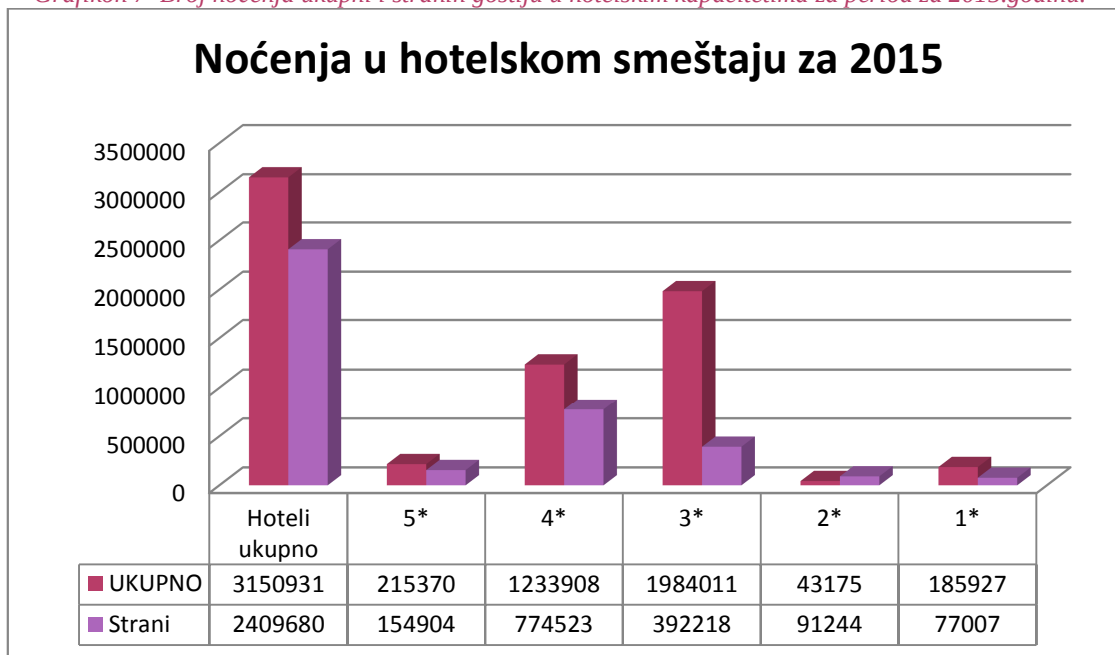
Svakako možemo smatrati da je potrebno ulaganje u hotelske smeštajne kapacitete, jer su oni jedan od stubova stabilnog i dugoročnog razvoja turizma u svakoj turističkoj destinaciji. Posebno bih se osvrnuo na razvoj hotelskih kapaciteta visoke kategorije koji omogućavaju ispunjenje zahteva najvećeg broja turista.

Kao primat razvoja turističkog tržišta, naročito u Beogradu, posebnu i veoma bitnu strukturu čini poslovni turizam, stoga bih posebno izdvojio neophodno ulaganje u hotelske kapacitete visoke kategorije, sa dosta pratećih sadržaja, koji su neophodni kako bi se takvim

¹⁷ Republički zavod za statistiku

gostima izašlo u susret. Tu se pre svega misli na dobru kongresnu infrastrukturu, dobru lokaciju i dostupnost kongresnih centara, zatim opremljenost hotela najsavremenijim kongresnim halama, tehničkom podrškom itd.

Grafikon 7 Broj noćenja ukupni i stranih gostiju u hotelskim kapacitetima za period za 2015.godinu.¹⁸



Iz trendova rasta i kretanja turista u Republici Srbiji, a na osnovu dosadašnjeg iskustva, posmatrajući tokove turističkog tržišta Beograda, istovremeno prateći globalne trendove, neizbežan je zaključak kako je neophodno preciznije usmeriti dalji razvoj turističkog tržišta Beograda.

Kada uzmemo u obzir da je turističko tržište i turistička tražnja brzo promenljiva i vrlo nefleksibilna kategorija, od turističke ponude se očekuje da pravovremeno odgovori na sve zahteve turista. Prema tome, neophodno je biti korak ispred turističke tražnje, pažljivo osluškivati potrebe i namere i odgovoriti na njih sa već spremnom strategijom, kapacitetima itd.

¹⁸ Republički zavod za statistiku

Kao tri ključna pravca u kojima će Beograd najbolje razviti i najbolje odgovoriti na te zahteve smatraju se pre svega:

1. Poslovni turizam i MICE
2. "Events" Kulturna dešavanja i manifestacije, festivali, kao i sajmovi, kongresi itd.
3. "City Break" turizam

Beograd ima sve preduslove da odgovori na ove zahteve uz dobru strategiju, strateška ulaganja sa kvalitetnom radnom snagom u Turističko-Ugostiteljskoj oblasti. Beograd kao takav mogao bi da ostvari i u daljoj budućnosti pozitivan trend rasta u ovoj delatnosti.

II DEO

3. Odlike poslovanja Hotela CROWNE PLAZA BEOGRAD

3.1. Hotel Crowne Plaza u poslovnom sistemu IHG

"I learned that a long walk and calm conversation are incredible combination if you want to build a bridge"

Seth Godin

"Naučio sam da su duga šetnja i smirena konverzacija neverovatna kombinacija ukoliko želiš da sagradiš most"

Seth Godin

Hotels and Resort Crowne Plaza, kao sastavni deo IHG grupe, lanca luksuznih hotela i resorta, pozivajući se na reči poznatog autora najbolje opisuje politiku poslovanja ovog svetski poznatog brenda.

Hotel Crowne Plaza Beograd posluje u vlasništvu kompanije Delta Holding koja ima partnerstvo sa IHG grupom.

Hotel Crowne Plaza nije franšizni hotel već ima "menadžment" ugovor sa InterContinental grupom. Za razliku od franšiznog, menadžment ugovor se vezuje na određeni niz godina gde se ne kupuje samo licenca već se dobija kompletan *know-how* Intercontinental grupe, koja ima devet različitih brendova – InterContinental, Crowne Plaza, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Indigo i drugi.

IHG Grupa ima više od 4600 hotela, od toga 70 odsto hotela InterContinental i Crowne Plaza su menadžment hoteli, dok su Holiday Inn i Holiday Inn Express obični franšizni hoteli. U slučaju potpisivanja menadžment ugovora, on se potpisuje na 20 godina, gde postoji godišnji doprinos koji se plaća za rezervacioni sistem. Taj rezervacioni sistem umrežava hotel sa celim svetom – kada potencijalni klijent pozove rezervacioni sistem, tada hotel Crowne Plaza Beograd nudi više od 70 različitih internacionalnih operatera koji imaju sve podatke o hotelu i koji se trude da pomognu lokalnoj prodaji, odnosno da klijent odsedne baš u tom hotelu. Takođe, veoma značajno u menadžment ugovoru, jeste da on pruža edukaciju svih zaposlenih pre početka rada hotela. Sektor za ljudske resurse, koji se nalazi u Londonu, mesec dana ima obuku sa svim operativnim odeljenjima u novootvorenom hotelu, čime se postiže da svi standardi u hotelu Crowne Plaza Beograd budu kao u Crowne Plaza u Bratislavi ili u Dubaiju. Neki od primera su,

da se gostima pokazuje otvorenom šakom, da se koristi ime gosta, a ne broj sobe, iz poverljivosti, i slično, ovo su samo mali primeri da sada ne navodimo kooperaciju sa svim sektorima hotela. U franšiznim objektima to nije običaj, jer se u tom slučaju samo kupuje brend hotela, a samo rukovodstvo obučava svoje ljude po standardima koje su dobili, ali ne se dobija celokupan "know-how" korporacije.

Hotel Crowne Plaza koji u Beogradu posluje od 31.decembra 2013.godine, već od samog starta se ističe svojom uspešnošću i profesionalnošću, i smatra se jednim od najboljih hotela u Beogradu.

Slika 4 Hotel Crowne Plaza Beograd



Hotel Crowne Plaza Beograd posluje pod sloganom InterContinental Hotels grupe:

“Great Hotels Guests Love“

odnosno *“Gosti vole fantastične hotele”*. Logo je formiran u obliku srca.

Hotel Crowne Plaza Beograd nastao je sveobuhvatnim renoviranjem bivšeg hotela Kontinental. Korporacija Delta Holding, je ovom investicijom i renoviranjem prethodnog hotela postigao da ovaj projekat spada među najveće investicije 2013.godine u Srbiji.

U toku projekta renoviranja i nakon istog, a sve zahvaljujući ovoj investiciji, bilo je uposljeno više od 1000 radnika, a nakon završetka renoviranja i otvaranja hotela Crowne Plaza Beograd uposljeno je još 250 radnika. Hotel Crowne Plaza Beograd se odlikuje svojim usmerenjem ka kongresnom turizmu, što se primećuje u samoj infrastrukturi hotela, kao i načinu poslovanja. Kao brend, ovaj hotelski lanac ima 390 hotela u oko 60 zemalja sveta, i svi oni su okrenuti ka poslovnim klijentima i kongresnom turizmu.

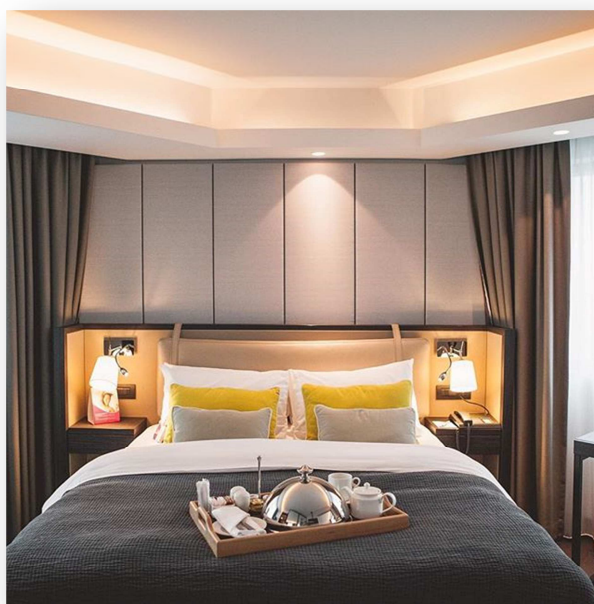
Hotel ima idealnu lokaciju u centralnom poslovnom delu opštine Novi Beograd.

Udaljen je 13km od aerodroma, u blizini se nalaze dva velika tržna centra Delta City i Ušće, i nalazi se na samo pet minuta vožnje od centra grada.

Hotel sadrži 416 soba različitih funkcionalnosti, standardne sobe, klub sobe i apartmane, koji su dizajnirani tako da pruže potpuni ugođaj gostima, kao i najviši stepen usluge.

Sve sobe, izuzev apartmana i predsedničkog apartmana, istih su dimenzija i imaju 24m². Junior apartmani imaju 50m². Hotel raspolaže i sa dva Executive apartmana od 70 m² i Feature apartmanom od 105 m². Predsednički apartman ima 130m².

Slika 5 Hotelska soba Hotel Crowne Plaza Beograd



Hotel je idealan izbor za poslovni turizam jer je povezan direktno sa Sava Centrom, najvećim kongresnim centrom u Beogradu.

Razlika između Crowne Plaze i InterContinental u svetu jeste da su gosti InterContinental mnogo više turisti iz celog sveta, dok su Crowne Plaza hoteli obično MICE hoteli za poslovnu klijentelu (Meetings, Incentives, Conventions, Events).

Sa 12 različitih funkcionalnih celina, sa ukupno 1,625 m² fleksibilnog prostora za sastanke, hotel ima najveći kapacitet za organizaciju događaja u Srbiji, za važne korporativne prilike ili društvene događaje za pamćenje. Nudi 2 vrhunska restorana, launge barove sa internacionalnom i srpskom kuhinjom.

Pored toga hotel ima veliki Spa Centar sa najvećim unutrašnjim hotelskim bazenom u Srbiji, dimenzija 19 sa 7,5 metara. Spa Centar poseduje i 5 soba za masažu, saunu, parno kupatilo, hiperbaričnu komoru, veliku teretanu od 200m² koja je pozicionirana iznad samog bazena. Bašta ispred bazena, koja članovima, ali i gostima, omogućava da se tokom lepih dana opuste, i pruže osećaj da se nalaze daleko od gradske buke.

Ono što dodatno odlikuje hotel, jeste visoko profesionalno i trenirano osoblje, koje pruža jedinstven ugođaj u svakom kutku hotela.

Hotel Crowne Plaza Beograd odlikuje se visokim ocenama gostiju po pitanju ljubaznosti i usluge koju su dobili tokom svog boravka.

U okviru hotela napravljen je kongresni deo koji je potpuno prostorno prearanžiran i proširen. Taj deo poseduje 12 sala, i ono što odlikuje Hotel Crowne Plaza jeste da je on praktično kongresni hotel, koji može da priredi gostima različite događaje – od 15 ljudi u malim executive board salama, pa sve do 800 ljudi u velikoj sali.

Slika 6 Kongresna sala Hotel Crowne Plaza



Problem je što Srbija i Beograd nemaju više stranih kongresa, a jedan od razloga za to je neusklađenost, i nerazvijenost kongresnih objekata. Sava Centar kao najveći kongresni centar, eventualno može prihvatiti 2000 - 3000 ljudi. Pozitivna strana Hotela Crowne Plaza jeste što je direktno povezan sa Sava Centrom, tako da će renoviranjem tog centra imati maksimalan potencijal, koji ne nudi ni jedan drugi hotel u Beogradu.

Srbija i region uopšteno treba da se razvijaju u hotelijerstvu. U Beogradu nedostaje kongresni turizam, a rukovodstvo Delta Holding-a i Crowne Plaze u tome prepoznaje veliki potencijal. Potrebno je privući veći broj stranaca i organizovati veći broj kongresa.

3.2. Poslovanje Hotela Crowne Plaza Beograd na tržištu Beograda

Beograd poseduje veliki broj hotela, međutim, ono što mu nedostaje je više hotela visoke kategorije, hotela sa 4* i hotela sa 5*. Hoteli visoke kategorije su hoteli koji više odgovaraju strancima.

Jedan pozitivan pomak koji je država napravila jeste dovođenje Etihad-a i razvoj Air Serbia. Pokretanjem avio kompanija, došlo je do povećanja direktnih letova. Ranije je postojao specifičan problem u kongresnom turizmu, a to jeste bio upravo nedostatak direktnih letova, kada su stranci morali da dođu dan ranije pre kongresa ili odu dan kasnije, što im nije odgovaralo, i Grad Beograd kao i hotelijerstvo su bili u velikom gubitku. Sada zahvaljujući pokretanju domaće avio kompanije i direktnim letovima vidimo veliki priliv stranaca koji dolaze od nedelje do četvrtka.

Beograd se poslednjih nekoliko godina pozicionirao kao značajna kongresna destinacija, zahvaljujući veoma dobrom potezu u oblasti kongresne industrije. Kongresni biro je sačinjen od mladih ljudi koji su dobili trening od najboljih stručnjaka iz te oblasti. Dugo godina njihov konsultant je bio Geri Grimer, koji je bio i predsednik kongresnog centra u Bostonu, jednog od najvećih centara u celoj Americi. Oni su stekli znanje o tome kako se “biduje”, što je najvažnije za dobijanje velikih grupa i kongresa. Naučili su za koje kongrese može da se konkuriše, da uporede gradove koji se takmiče sa Beogradom i na koji način mogu da ih pobede. Beogradski kongresni turizam je iz godine u godinu rastao iz tog razloga, a mnogo je pomoglo i to što je “Air Serbia” otvorila veliki broj direktnih letova. Beograska turistička ponuda se ne bazira samo na tome da ima najbolje restorane, kuhinju i noćni život. Sada je Grad Beograd dobio i neke druge sadržaje. Turistička organizacija Beograda je uradila dosta da dobijemo turističke ture autobusom. Kompletirana je slika Beograda u koji se može direktno doći avionom, birati između velikog broja kvalitetnih hotela, i sve je to doprinelo da se dođe do dobre pozicije na kongresnom tržištu.

Hotel Crowne Plaza je od početka poslovanja na tržištu Srbije postao mesto okupljanja kongresnih gostiju iz celog sveta. Poslovni skupovi se tu održavaju svakog dana, a nekoliko puta mesečno hotel ugosti i velike kongresne događaje.

Kao još jedan od primera razvoja Crowne Plaza Hotela jeste taj da dolazi i do sinergije Hotela Crowne Plaza i Holiday Inn hotela, koji u svom sastavu poseduje i BelExpo Centar. Tom sinergijom, postići će se mnogo više na kvalitetu kongresnog turizma u Beogradu, a Crowne Plaza kao hotel sa najboljim i najvećim kongresnim salama, će umnogome unaprediti i iskoristiti potencijal koji BelExpo centar nudi. U viziji Crowne Plaza Beograd se nalazi prvenstveno razvoj poslovnog i kongresnog turizma.

Hoteli, direktne avio linije i prateći turistički sadržaji više nisu problem, već nedostatak centra koji će da ugosti nekoliko hiljada stranih kongresnih turista i zadovolji njihove potrebe.

Zadovoljstvo gostiju prati se u hotelu na različite načine. Jedan od značajnijih alata je sistem *Social Listening* u koji se slivaju svi komentari o hotelu Crowne Plaza postavljeni na kanalima komunikacije kao što su *Booking. com*, *Trip Advisor* i slično. Ovi komentari se čuvaju i koriste kao informacije o željama i navikama svakog gosta kako bi mu naredni boravak u hotelu bio što ugodniji. Drugi način prikupljanja informacija o zadovoljstvu gostiju je upitnik koji dobijaju članovi IHG Rewards Cluba u okviru *Heart Beat* IHG istraživanja. Upitnici se šalju elektronskom poštom na adresu koju gosti dobrovoljno ostavljaju. Pitanja u upitniku odnose se na kvalitet servisa, kvalitet F&B usluga, preporuku hotela, želju da se ponovo vrate u isti hotel, kvalitet soba i slično. Crowne Plaza je u 2015. godini ostvarila 92,38 od maksimalnih 100 poena.

Crowne Plaza Beograd nagrađen platinastim priznanjem u okviru projekta "*Ocena kvaliteta turističke ponude Grada Beograda*"

Projekat su zajednički organizovali i sproveli:

- *Univerzitet Singidunum*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment
- *Skupština Grada Beograda*, Sekretarijat za privredu
- *Privredna komora Beograda*
- *Turistička organizacija Beograda*
- Poslovno udruženje hotelijera i restoratera Srbije - *HORES*
- Nacionalna Asocijacija turističkih agencija Srbije - *YUTA*

Ambasadori dobre usluge - Oskar Hotelijerstva za najuspešniji hotel po svim parametrima uspešnosti za 2016.- *Privredna komora Srbije*

Nagrade od IHG grupe:

IHG Academy-2015

HeartBeat-2015

Meeting Center of Excellence- 2015

IHG Schelter in the storm-2014

Okupiranost hotela za 2015.godinu je iznosila 53,1%, dok je za 2016.godinu okupiranost hotela iznosila 64,6%. Ovde takođe vidimo rast u prometu poslovanja i okrenutosti turističke tražnje ka hotelu. Ovo je još jedan pokazatelj ispravnog i kvalitetnog poslovanja, koji ima tendenciju rasta, i unapređenja, a ne samo održavanja nivoa usluga.

Svakako da od Hotela Crowne Plaza Beograd u budućnosti možemo očekivati još više, očekujemo da će postaviti dobre standarde i ispuniti visoke kriterijume najzahtevnije klijentele.

Zaposleni u Hotelu Crowne Plaza, kao najjača karika u poslovanju hotela, to vide kao motiv više da svojim konstantnim usavršavanjem, ostvare sve izazove koji su pred njima.

III DEO

4. Teorijske odlike ekonomsko finansijske analize

Ekonomska i finansijska analiza se prevashodno zasnivaju na naučnim saznanjima drugih nauka i naučnih metoda, koristeći određene posebne naučne metode.

Finansijska analiza preduzeća je najbitnija i prioritetna analiza na osnovu koje se zasniva niz donešenih poslovnih odluka. Te odluke se definišu kao skup informacija koje obuhvataju uspešnost u poslovanju preduzeća, njegov finansijski položaj, kao i skup informacija koje podrazumevaju promene na kapitalu i novčane tokove tog preduzeća.¹⁹

Finansijsko izveštavanje obuhvata najbitnije izveštaje u koje ubrajamo: bilans stanja, bilans uspeha, osim toga finansijsko izveštavanje obuhvata i izveštaj o promenama na kapitalu jednog preduzeća, ili izveštaj koji prikazuje promene na kapitalu izuzev promena koje su nastale novim uplatama ili isplatama vlasnika, kao i one promene po osnovu raspodele vlasnicima, zatim izveštaj koji prikazuje tokove gotovine, osim navedenih izveštaja pod navedeno potpada i računovodstvena politika i napomena sa objašnjenjima (drugačije nazvana i kao napomena uz finansijske izveštaje).²⁰

''Ekonomika preduzeća se definiše kao naučna disciplina koja se bavi proučavanjem ekonomije preduzeća kao konkretne ekonomske stvarnosti, radi postizanja cilja pronalaska ekonomskih zakona koji deluju u ekonomiji preduzeća, osim toga se bavi i formulacijom principa, čijom se primenom u organizovanju procesa reprodukcije stvarni rezultati reprodukcije maksimalno približavaju objektivno mogućim''²¹

Ekonomska analiza za predmet uzima i posmatra samo preduzeće i poslovanje preduzeća. Obrađuju se ostvareni rezultati poslovanja, ulaganje u reprodukciju, odnos ostvarenih rezultata i ulaganja, kao i ekonomske principe, pravila poslovanja.

Postoji nekoliko tehnika analize se koje se koriste prilikom finansijskih analiza, a to su horizontalna analiza, vertikalna analiza, analiza osnovnih finansijskih pokazatelja.²²

Horizontalna analiza – ona predstavlja upoređivanje bilansnih pozicija koje se nalaze u bilansnom stanju, kao i pozicija bilansa iz tekuće godine, tako i prethodne godine poslovanja. Ovde se radi o uporednoj ili komparativnoj analizi kroz promene Ova analiza ima dva koraka:

¹⁹ (Knežević G., 2009)

²⁰ Spasić, V., Čerović, S. (2014) str 163

²¹ Spasić, V., Čerović, S. (2014)

²² (Knežević G., 2009)

-
- prvi je da se obračuna razlika tekuće i prethodne godine poslovanja
 - drugi postupak je izračunavanje te razlike u %.

Vertikalna analiza – u ovoj vrsti analize određene stavke bilansa su prikazane kao 100%, da bi se zatim ostale informacije ili stavke koje se stavljaju u odnos iskazivale kao procenat od te osnovne informacije (stavke) koja je postavljena. U vertikalnoj analizi se radi o sagledavanju odnosa više ostalih pozicija u odnosu na jednu osnovnu stavku koja se tretira kao 100%. Trebalo bi napomenuti da se na osnovu ovakve analize bilansa stanja može doći do zaključka o strukturi aktive i pasive bilansa stanja. Odnosno o odnosu strukture sredstava i izvora finansiranja..

Analiza osnovnih finansijskih pokazatelja - ova vrsta analize poistovećuje se sa analizom finansijskih izveštaja. Finansijski pokazatelji su odnosi između dve veličine izražene u jednostavnoj matematičkoj formuli. Vrednost ovih pokazatelja ima validnost u slučaju ako su pravilno postavljeni i preneti. Pokazatelji se interpretiraju uvek u odnosu na neko pravilo, standard ili normu.²³ (Knežević G., 2009)

4.1. Ekonomski pokazatelji poslovanja

4.1.1. Produktivnost rada

”Produktivnost rada se može definisati i kao zahtev da se datom količinom inputa ostvari najveća, odnosno maksimalna količina proizvoda, a u širem smislu je produktivnost pokazatelj proizvoda, odnosno rezultat proizvodnje po jedinici uloženog rada”²⁴(Pokrajčić D., str155).

Produktivnost rada se izračunava tako što se stavlja u odnos između proizvoda i uloženog rada:

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

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

Na isti način se prikazuje i izračunava produktivnost kapitala:

²³ (Knežević G., 2009) str. 105.

²⁴ (Pokrajčić, Ekonomika preduzeća, principi i ciljevi, 2011)

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

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

U hotelskom preduzeću produktivnost rada po posebnim sektorima moguće je izračunati u odnosu na sam sektor, tako bi produktivnost rada u sektoru domaćinstva mogla izračunati:

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

Na primeru hotela Crowne Plaza, to bi izgledalo ovako za 2015.i 2016. godinu

$$P = \frac{Prihodi od izdatih soba}{Broj zaposlenih u odeljenju}$$

Za 2015.godinu produktivnost bi izgledala ovako:

$$P = \frac{733.548}{70} = 10.497,263$$

Za 2016.godinu produktivnost bi izgledala ovako:

$$P = \frac{817.643}{70} = 11.680,621$$

Vidimo da je Hotel Crowne Plaza Beograd u 2015.godini zabeležio produktivnost od 10.479.263, a u 2016.godini 11.680.621, što procentualno predstavlja rast produktivnosti od **11%**

U sektoru Hrane i Pića (F&B) ona bi se obračunavala na sledeći način:

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

Na primeru hotela Crowne Plaza Beograd, to bi izgledalo ovako za 2015.i 2016. godinu:

$$P = \frac{\text{Prihod od hrane i pića}}{\text{Broj zaposlenih u odeljenju}}$$

Za 2015.godinu:

$$P = \frac{485.071}{107} = 4.533,376$$

Za 2016.godinu:

$$P = \frac{584.426}{104} = 5.619,477$$

Vidimo da je Hotel Crowne Plaza Beograd u 2015.godini zabeležio produktivnost od 4.533,376, a u 2016.godini 5.619,477 . Ovde je predstavljen index produktivnosti u odnosu na te dve godine od **24%**.

Naročito se ističe važnost obračuna periodične produktivnosti, kako bi se utvrdili trendovi, odnosno ispitala produktivnost u određenim periodima. ²⁵(Radunović & Lovreta, 1995)

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

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

Takođe je moguće za određene grupe radnih mesta primeniti jednu vrstu naturalnog merenja, gde se stavlja u odnos broj ostvarenih usluga s brojem radnika ili određenim radnim vremenom. To je slučaj s radnim mestom recepcije i spratova u hotelima.

$$P = \frac{\text{Broj noćenja}}{\text{Broj radnika ili sati}}$$

²⁵ (Radunović & Lovreta, 1995)

Na primeru hotela Crowne Plaza Beograd situacija je sledeća:

$$P = \frac{\text{Broj noćenja}}{\text{Broj radnika ili sati}}$$

Za 2015.godinu:

$$P = \frac{81.139}{224} = 362$$

Za 2016.godinu :

$$P = \frac{99.246}{217} = 457$$

Ovde je predstavljen indeks od **26%**

Vidimo da je Hotel Crowne Plaza Beograd u 2015.godini zabeležio produktivnost rada od 362, a u 2016.godini 457, gde indeks produktivnosti rada u odnosu na prethodnu godinu iznosi 26%

Opšti racio produktivnosti rada se dobija kada u računici stavimo u odnos ukupne prihode od prodaje i prosečan broj radnika. Ukoliko nemamo dostupan broj prosečnih radnika, možemo ga izračunati na sledeći način: ²⁶

$$\text{Prosečan broj radnika} = \frac{BR_{pg} + BR_{tg}}{2}$$

PBR - prosečan broj radnika, BR_{pg} – broj radnika prethodna godina, BR_{tg} – broj radnika tekuća godina

Na primeru hotela Hotela Crowne Plaza za 2015.godinu

$$\text{Prosečan broj radnika} = \frac{BR_{pg} + BR_{tg}}{2}$$

$$\text{Prosečan broj radnika} = \frac{466}{2} = 233$$

Na primeru hotela Hotela Crowne Plaza za 2016.godinu

²⁶ (Ćerović & Spasić, 2014), Str.123

$$\text{Prosečan broj radnika} = \frac{441}{2} = 221$$

Ovde se primećuje da je Hotel Crowne Plaza Beograd u 2015.godini imao prosečan broj radnika 233, a u 2016.godini 221, ovde indeks iznosi **-5%**

A **opštu produktivnost** ćemo izračunati na sledeći način:

$$\text{Opšta produktivnost} = \frac{\text{Ukupni prihodi prodaje}}{\text{Prosečan broj radnika}}$$

U slučaju Hotela Crowne Plaza na taj način dolazimo do sledećih podataka za 2015. i 2016.godinu.

Za 2015 godinu prikazani su sledeći rezultati:

$$\text{Opšta produktivnost} = \frac{1.268.140}{233} = 5.443$$

Iz ovoga vidimo da je svaki zaposleni u hotelu Crowne Plaza za 2015.godinu doprineo 5.443 dinara na godišnjem nivou. Ovo služi kao opšta odrednica doprinosa svakog zaposlenog preduzeću, i u ovom slučaju ga možemo posmatrati kao dobrim rezultatom.

Za 2016.godinu prikazani su sledeći rezultati:

$$\text{Opšta produktivnost} = \frac{1.457.307}{221} = 6.609$$

Iz ovoga vidimo da su rezultati za 2016.godinu još bolji nego za prethodnu, da je svaki zaposleni doprineo 6.609 dinara preduzeću, kao i da je zabeležen indeks rasta od **21%** što se smatra jako dobrim rezultatom.

4.1.2. Ekonomičnost

Ekonomičnost preduzeća predstavlja uspešnost jednog preduzeća da sa minimalnim troškovima ostvari određeni obim proizvodnje, odnosno da se određenim troškovima ostvari maksimalni obim proizvodnje.

Preduzeće u turizmu ima za zadatak da utvrdi minimalne troškove za pruženi obim usluga, kao i da odredi koji će biti maksimalan obim pruženih usluga, ukoliko uzmemo u obzir ukupne troškove poslovanja. (Čerović & Spasić, 2014)

$$\begin{aligned}\text{Ekonomičnost} &= \frac{\text{Proizvodi i usluge} \times \text{Prodajne cene}}{\text{Utrošene količine proizvodnih faktora} \times \text{Nabavne cene}} \\ &= \frac{\text{Ukupni prihod UP}}{\text{Ukupni troškovi UT}}\end{aligned}$$

Analiza ekonomičnosti

Predstavlja odnose između troškova i obima proizvodnje, a sve radi određivanja poslovanja uz minimum troškova.

$$T = f(Q)$$

Gde su: T – troškovi

f – «zavisí od»

Q - obim proizvodnje.

Prosečni fiksni troškovi (PFT) predstavljaju fiksne troškove stavljene u odnos sa ukupnim obimom proizvodnje.

$$PFT = \frac{UFT}{Q}$$

Na primeru Hotela Crowne plaza prikazani su sledeći rezultati:

Za 2015.godinu:

$$PFT = \frac{337.028}{0,41} = 821,381$$

Za 2016.godinu:

$$PFT = \frac{511.365}{0,48} = 1.069,008$$

Vidimo da je Hotel Crowne Plaza Beograd u 2015.godini zabeležio prosečne fiksne troškove od 821,381, a u 2016.godini 1.069,008, ovde indeks prosečnih fiksnih troškova iznosi **30%**.

Ukoliko je obim proizvodnje veći, samim tim troškovi su manji.

Prosečni varijabilni troškovi nazivaju se ukupni varijabilni troškovi po jedinici iz razloga što predstavljaju iznos ukupnih varijabilnih troškova po jednom proizvodu: primer, ako su ukupni varijabilni troškovi $UVT = 1000$ dinara, a ako je proizvodnja $Q = 10$ proizvoda, prosečni varijabilni troškovi su 100 dinara.²⁷

$$PVT = \frac{UVT}{Q}$$

Na primeru Hotela Crowne plaza prikazani su sledeći rezultati:

Za 2015.godinu:

$$PVT = \frac{446.759}{0,41} = 1.088,808$$

Za 2016.godinu:

$$PVT = \frac{388.299}{0,48} = 811,739$$

Ovde je predstavljen indeks od **-25%**

Vidimo da je Hotel Crowne Plaza Beograd u 2015.godini zabeležio prosečne varijabilne troškove od 1.088,808., a u 2016.godini 811.739, ovde indeks prosečnih varijabilnih troškova iznosi

Prosečni ukupni troškovi (PUT) se izračunavaju na taj način što se ukupni troškovi podele sa ukupnim proizvodima. Ti troškovi su zapravo u balansu sa ukupnim troškovima po jedinici proizvoda.

$$PUT = \frac{UT}{Q}$$

²⁷ (Pokrajčić, Ekonomika preduzeća, 2002)

Na primeru Hotela Crowne plaza prikazani su sledeći rezultati:

Za 2015.godinu:

$$PUT = \frac{783.787}{0,41} = 1.910,189$$

Za 2016.godinu:

$$PUT = \frac{899.664}{0,48} = 1.880,747$$

Ovde je izražen indeks od **-2%**

Vidimo da je Hotel Crowne Plaza Beograd u 2015.godini zabeležio prosečne ukupne troškove od 1.910.189, a u 2016.godini 1.880.747, gde indeks prosečnih ukupnih troškova iznosi -2%.

4.1.3. Rentabilnost

Rentabilnost predstavlja ekonomski kriterijum koji prikazuje poslovanje preduzeća, a odnosi se na to da se uloženim sredstvima ostvari maksimalni profit u preduzeću.

Predstavlja opštiji izraz efikasnosti, i time se razlikuje od produktivnosti i ekonomičnosti.

Ako je realan ili računovodstveno iskazani profit preduzeća 10.000 novčanih jedinica, prilikom izračunavanja ekonomskog profita biće umanjen za oportunitetne troškove. Tako, ekonomski profit predstavlja razliku između ukupnog prihoda i oportunitetnih troškova svih uložених resursa. (Pokrajčić, Ekonomika preduzeća, principi i ciljevi, 2011, p. 198).

$$\text{Ekonomski profit} = \text{Ukupan prihod} - \text{Oportunitetni troškovi}$$

Analiza rentabilnosti

Analiza rentabilnosti je objašnjena i predstavljena u poglavlju Racio Analize.

Analiza prelomne tačke

Ova analiza predstavlja metodu za predviđanje rentabiliteta hotela, on je najstarija i najčešće korišćena metoda za predviđanje rentabiliteta.

Ovom analizom se dobija koliko bi trebalo hotel da proda soba kako bi iz gubitka prešli u polje ostvarivanja profita.

Izračunava se na sledeći način:

$$Q = \frac{f}{P - c}$$

f – Fiksni troškovi

P – Prodajna cena

c – Varijabilni troškovi

Ukupan broj raspoloživih smeštajnih kapaciteta, delimo sa prosečnom cenom smeštajne jedinice od koje se oduzimaju varijabilni troškovi održavanja sobe.

Na taj način dobijamo broj soba koji predstavlja tačku pokrića.

Ukoliko hotel proda više soba od tog broja, povećava se sigurnosna granica. Ukoliko bi prodaja pala ispod tog nivoa, pojavili bi se gubici u poslovanju. Ta tačka se može prikazati i procentualno.

Takođe se može izračunati i vrednost dobiti po jednoj prodatoj sobi u u procentima na sledeći način:

$$\text{Dobit po sobi} = \frac{P - c}{P}$$

4.2. Bilans stanja

Vrednost imovine jednog preduzeća kao i izvor imovine preduzeća na određeni dan se iskazuje finansijskim izveštajem koji se naziva bilans stanja. Izveštaj bilans stanja jeste glavni finansijski izveštaj koji prikazuje glavno ili osnovno stanje preduzeća. Taj izveštaj služi kao osnova za procenu sigurnosti poslovanja preduzeća. Naime, bilans stanja zapravo predstavlja glavni finansijski izveštaj koji će dati procenu i ocenu u sigurnosti poslovanja hotelskog preduzeća.²⁸

²⁸ (A.J., 2005) str 67 - 111

Bilans stanja se prikazuje kroz aktivu i pasivu. Aktivu predstavlja imovina preduzeća (assets), a pasiva predstavlja izvor imovine preduzeća iz čega proizilazi ukupan iznos imovine ili aktiva jednaka izvorima kapitala pasiva.

U aktivu bilansa stanja se razlikuju dve grupe sredstava, a to su stalna sredstva (fiksna ili dugoročna) i obrtna sredstva (tekuća ili kratkoročna).

Pasivu bilansa stanja čine izvori sredstava preduzeća i mogu biti po osnovu: sopstvenog kapitala (kapital vlasnika) i pozajmljeni kapital (kapital poverilaca).

Obaveze mogu biti kratkoročne i dugoročne, odnosno dugovi (kredit, obaveze za oveznice i dr.), i tekuće obaveze (dobavljači, obaveze za kamate, poreze).

Bilans stanja zapravo predstavlja imovinu, obaveze i vlasnički kapital u određenom vremenskom periodu. Iz svega navedenog proizilazi da je vlasnički kapital jednak ukupnoj imovini umanjenoj za iznos obaveza. Primer na X preduzeću.²⁹

Hotelsko preduzeće "X" ima ukupnu imovinu od 20.500.000	
Ukupne obaveze iznose	10.200.000
Vlasnički kapital iznosi	10.300.000

Ukoliko uzmemo za primer da je preduzeće uzelo pozajmnicu od banke od 300.000, to ćemo ubeležiti u ukupnu imovinu, ali i kao novu obavezu u istom tom iznosu, jer duguje banci, situacija će biti sledeća:

Hotelsko preduzeće "X" ima ukupnu imovinu od 20.800.000	
Ukupne obaveze iznose	10.500.000
Vlasnički kapital iznosi	10.300.000

Iz tabele na osnovu preduzeća X možemo videti da vlasnički kapital nije promenjen. Vlasnički kapital se menja po dva osnova: ulaganjem vlasnika i putem zarada iz profitabilnog preduzeća, dok se smanjuje povlačenjem novca ili gubicima zbog neprofitabilnog poslovanja preduzeća.

²⁹ (Čerović & Spasić, 2014), str 173 Promenjen primer iz udžbenika

$$\text{Imovina} = \text{Obaveze} + \text{Vlasnički (sopstveni kapital)}$$

$$20.500.000 = 10.200.000 + 10.300.000$$

Zaključuje se da jednakost i ravnoteža između aktive i pasive uvek postoji, nevezano za to kako preduzeće posluje.

AKTIVA=PASIVA

IMOVINA= OBAVEZE + KAPITAL

KAPITAL= IMOVINA – OBAVEZE

Ono što ne smemo zanemariti kod bilansa stanja jeste da on nije u mogućnosti da pruži kompletan uvid u poslovanje hotela. U samom bilansu stanja nisu prikazani mnogi elementi koji čine sastavni deo hotelskog poslovanja, kao što je npr. osoblje. Novčana vrednost koja se ulaže u osoblje je velika, u savremene treninge i obuke, isto tako se ti elementi ne pokazuju ni u aktivni, ne može se iskazati vrednost hotela ako uzmemo u obzir vrednost lokacije, osoblja, ugleda, zadovoljstva korisnika. Ti elementi su veoma bitni i čine jako veliki udeo u uspešnosti poslovanja, a ne mogu biti iskazani.

Za bilans stanja hotela Crowne Plaza Beograd, podaci su preuzeti iz Hotela Crowne Plaza, jer se sam hotel se ne vodi kao zasebno pravno lice iz razloga što posluje pod okriljem NGBP kompanije.

Tabela 6 Bilans stanja Hotela Crowne Plaza za 2015. i 2016. godinu

Bilans stanja sa stanjem na dan 31.12.2016. godine			
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000 dinara	
		Tekuća godina	Prethodna godina
A. STALNA IMOVINA (002+003+004+005+009)	001	21,713	10,134
III. NEMATERIJALNA ULAGANJA	004	27	33
IV. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (006+007+008)	005	21,686	
1. Nekretnine, postrojenja i oprema	006	21,686	10,101
3. Biološka sredstva	008	0	
V. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (010+011)	009	0	
1. Učešća u kapitalu	010	0	
2. Ostali dugoročni finansijski plasmani	011	0	
B. OBRTNA IMOVINA (013+014+015)	012	165,656	149,723

I. ZALIHE	013	18,464	16,014
III. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (016+017+018+019+020)	015	147,192	133,709
1. Potraživanja	016	50,072	71,727
3. Kratkoročni finansijski plasmani	018	0	0
4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	019	77,785	42,059
5. Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	020	19,335	19,923
V. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	021		
G. POSLOVNA IMOVINA (001+012+021)	022	187,369	159,857
D. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA	023		
Dj. UKUPNA AKTIVA (022+023)	024	187,369	159,857
E. VANBILANSNA AKTIVA	025		
I. OSNOVNI I KAPITAL	102	45,905	23,564
III. REZERVE	104		
VI. NEREALIZOVANI GUBICI PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI	107		
VIII. GUBITAK	109		
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE (112+113+116)	111	4,679	5,501
I. DUGOROČNA REZERVISANJA	112	4,679	5,501
II. DUGOROČNE OBAVEZE (114 + 115)	113		
2. Ostale dugoročne obaveze	115		
III. KRATKOROČNE OBAVEZE (117+118+119+120+121+122)	116	136,785	130,793
1. Kratkoročne finansijske obaveze	117	0	
3. Obaveze iz poslovanja	119	102,850	106,246
4. Ostale kratkoročne obaveze	120	47	57
5. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda i pasivna vremenska razgraničenja	121	33,887	24,489
G. UKUPNA PASIVA (101+111 +123)	124	187,369	159,857
D. VANBILANSNA PASIVA	125		

4.3. Bilans uspeha

Bilans uspeha predstavlja periodični izveštaj koji prikazuje odnos prihoda i rashoda za određeni period.

Struktura bilansa uspeha se sastoji i predstavlja prihode i rashode jednog preduzeća, koji se mogu dalje rasčlaniti. Prihode preduzeća čine prihodi od: 1. prodaje roba i usluga, 2. finansiranja – kamate, kursne razlike, 3. vanredni prihodi – naplaćeni prihodi iz prethodnih godina, viškovi, povraćaj poreza i sl.

Rashodi jednog preduzeća obuhvataju: 1. Nabavnu vrednost robe i materijala, troškove materijala i amortizacije, nematerijalne troškove, bruto zarade, nabavku osnovnih sredstava, rashode za nematerijalna ulaganja, zakupnine, 2. Rashode finansiranja – kamate, kursne razlike, 3. Vanredne rashode – gubici, manjak i sl.³⁰

Jednostavni prikaz bi izgledao ovako:

Prihodi – Rashodi = Finansijski rezultat (dobitak-gubitak)

Prihod > Rashoda = Dobit

Prihod < Rashoda = Gubitak

Bilans uspeha se takođe može analizirati putem dve metode: horizontalne i vertikalne analize bilansa uspeha.

Tabela 7 Bilans uspeha Hotela Crowne Plaza za 2015. i 2016.godinu

Bilans uspeha u periodu od 01.01.2016 do 31.12.2016. godine			
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000 dinara	
		Tekuća godina	Prethodna godina
I. POSLOVNI PRIHODI (202+203+204-205+206)	201	1,457,307	1,268,140
1. Prihodi od prodaje	202	1,457,307	1,268,140
2. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	203		
5. Ostali poslovni prihodi	206		
II. POSLOVNI RASHODI (208 do 212)	207	899,664	783,787
1. Nabavna vrednost prodate robe	208	281	314
2. Troškovi materijala	209	200,853	160,156
3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	210	309,374	287,268
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	211	2,689	1,390
5. Ostali poslovni rashodi	212	386,567	334,659
III. POSLOVNI DOBITAK (201-207)	213	557,643	484,353
IV. POSLOVNI GUBITAK (207-201)	214		
V. FINANSIJSKI PRIHODI	215	4,603	5,994
VI. FINANSIJSKI RASHODI	216	4,753	5,730
VII. OSTALI PRIHODI	217	15,568	4,911
VIII. OSTALI RASHODI	218	6,304	2,153
X. GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA (214-213-215+216-217+218)	220	-566,757	-487,375
V. GUBITAK PRE OPOREZIVANJA (220-219+222-221)	224		
2. Odloženi poreski rashodi perioda	226		
3. Odloženi poreski prihodi perioda	227		
E. NETO GUBITAK (224-223+225+226-227+228)	230		

³⁰ (Hrustić H., 2006) *Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo*

4.4. Izveštaj o tokovima gotovine

Izveštaj o tokovima gotovine spada u jedne od najvažnijih izveštaja, pored bilansa uspeha i bilansa stanja.

''Izveštaj o novčanim tokovima predstavlja izveštaj novčanih priliva i odliva u obračunskom periodu po osnovu poslovnih, investicionih i finansijskih aktivnosti. Novčani tokovi koji su prikazani u ovom izveštaju odnose se na određen vremenski period, samim tim se ovaj izveštaj tretira kao periodični izveštaj. Izveštaj o novčanim tokovima prikazuje prilive i odlive gotovine koji su klasifikovani prema osnovnim aktivnostima u preduzeću – poslovne, investicione i finansijske aktivnosti.'' ³¹

Zarad izrade izveštaja o tokovima gotovine, neophodni su nam bilans stanja iz prethodne i tekuće godine, kao i bilans uspeha i bilans uspeha.

Neki od glavnih razloga za kreiranje ovih izveštaja jesu da pomognu rukovodstvu kompanije i njenim stakeholderima kako bi procenili mogućnost kompanije da obezbedi dovoljnu količinu posla kako bi omogućila stabilno i redovno poslovanje, zatim mogućnost kompanije za isplatu anuiteta po kreditnom zaduženju, kao i mogućnost investicija kompanije³²

Primer izveštaja o tokovima gotovine na primeru X preduzeća po primeru iz (Čerović & Spasić, 2014), str 185., sa promenjenim brojevima.

Tabela 8 Izveštaj o tokovima gotovine na primeru X preduzeća

Izveštaj o tokovima gotovine (novčanom toku)	
za period 01.01.2016 – 31.12.2016	
A	POSLOVNE AKTIVNOSTI
1. Primanja iz poslovnih aktivnosti	90.000
2. Izdavanja iz poslovnih aktivnosti	70.000
3. Neto (novčani tok iz posl.aktivnosti 1-2)	20.000
B	INVESTICIONE AKTIVNOSTI

³¹ (Knežević G., 2009)

³² (Čerović & Spasić, 2014)str. 199

1. Primanja iz investicionih aktivnosti	15.500
2. Izdavanja iz investicionih aktivnosti	16.500
3. Neto novčani tok iz inv.aktivnosti 1-2	-1000
C FINANSIJSKE AKTIVNOSTI	
1. Primanja iz finansijskih aktivnosti	50.000
2. Izdavanja iz finansijskih aktivnosti	35.000
3. Neto novčani tok iz fin.aktivnosti 1-2	15.000
D UKUPNO NETO NOVČANI TOK (A+B+C)	34.000
E NOVAC NA POČETKU PERIODA	15.500
F NOVAC NA KRAJU PERIODA (D+E)	49.500

4.5 Izveštaj o promenama na kapitalu

Ovaj finansijski izveštaj daje uvid u promene koje se dešavaju na kapitalu preduzeća.

Na osnovu izveštaja o promenama na kapitalu možemo steći uvid u neto dobitak ili gubitak obračunskog perioda, kao i uvid u stavke koje se odnose na one prihode i rashode koje ne ulaze u bilans uspeha već se priznaju u korist ili na teret kapitala, osim toga imamo i ukupni efekat promena u računovodstvenoj politici kompanije. (Knežević G., str 24) Primarni cilj ovog izveštaja jeste da se u određenom obračunskom periodu uvidi ukoliko je došlo do povećanja ili smanjenja neto imovine preduzeća.³³

Nije moguće dobiti u uvid ovaj izveštaj Hotela Crowne Plaza Beograd, stoga je autor kao prilog stavio obrazac o promenama na kapitalu, radi jasnijeg uvida kako on izgleda. Isti je moguće preuzeti na internet stranicama

³³ (Čerović & Spasić, 2014) str.187

Slika 7 Obrazac o promenama na kapitalu preuzet je sa internet stranice³⁴

Попуљена Агенција за привредне регистре

1	2	3		19		20	21	22	23	24	25	26
---	---	---	--	----	--	----	----	----	----	----	----	----

Врста посла

Назив:

Седиште:

ИЗВЕШТАЈ О ПРОМЕНАМА НА КАПИТАЛУ
у периоду од _____ до _____ 20__ године

- износи у 000 динара -

Ред. бр.	ОПИС	АОП	Основни капитал (група 30 без 309)	АОП	Остали капитал (рин 309)	АОП	Неуплаћени уписани капитал (група 31)	АОП	Емисиона премја (рин 320)	АОП	Резерве (рин 321, 322)	АОП	Резервационе резерве (рачуни 330 и 331)	АОП	Нерекламовани добити по основу картија од вредности (рачуни 332)	АОП	Нерекламовани губити по основу картија од вредности (рачуни 333)	АОП	Нерасподелени добитак (група 34)	АОП	Губитак до висине капитала (група 35)	АОП	Откупљене сопствене акције и уделе (рин 637, 237)	АОП	Укупно (сум. 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 - 11 - 12)	АОП	Губитак изнад висине капитала (група 36)
		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14	
1.	Стање на дан 01.01. претходне године	401	414	427	440	453	466	479	492	505	518	531	544	557													
2.	Исправка материјално значајних грешака и промена računovodstveni политика у претходној години - повећање	402	415	428	441	454	467	480	493	506	519	532	545	558													
3.	Исправка материјално значајних грешака и промена računovodstveni политика у претходној години - смањење	403	416	429	442	455	468	481	494	507	520	533	546	559													
4.	Кориговано почетно стање на дан 01.01. претходне године (р. бр. 1 + 2 - 3)	404	417	430	443	456	469	482	495	508	521	534	547	560													
5.	Укупна повећања у претходној години	405	418	431	444	457	470	483	496	509	522	535	548	561													
6.	Укупна смањења у претходној години	406	419	432	445	458	471	484	497	510	523	536	549	562													
7.	Стање на дан 31.12. претходне године (р. бр. 4 + 5 - 6)	407	420	433	446	459	472	485	498	511	524	537	550	563													
8.	Исправка материјално значајних грешака и промена računovodstveni политика у текућој години - повећање	408	421	434	447	460	473	486	499	512	525	538	551	564													
9.	Исправка материјално значајних грешака и промена računovodstveni политика у текућој години - смањење	409	422	435	448	461	474	487	500	513	526	539	552	565													
10.	Кориговано почетно стање на дан 01.01. текуће године (р. бр. 7 + 8 - 9)	410	423	436	449	462	475	488	501	514	527	540	553	566													
11.	Укупна повећања у текућој години	411	424	437	450	463	476	489	502	515	528	541	554	567													
12.	Укупна смањења у текућој години	412	425	438	451	464	477	490	503	516	529	542	555	568													
13.	Стање на дан 31.12. текуће године (р. бр. 10 + 11 - 12)	413	426	439	452	465	478	491	504	517	530	543	556	569													

У _____ Лице одговорно за састављање Финансијског извештаја _____ М.П. _____ Законски заступник _____

Дана _____ 20__ године

5. Racio analiza

Analiza racio brojeva se koristi prvenstveno kako bi se ocenilo stanje preduzeća sa finansijskog aspekta, ne bi li se utvrdile promene koje nastupaju u perspektivi, u finansijskom stanju preduzeća.

Racio brojevi se dele prema različitim pokazateljima, gde su najbitniji pokazatelji:

- Likvidnost preduzeća
- Aktivnost ili efikasnost preduzeća
- Finansijska struktura preduzeća
- Rentabilnost preduzeća³⁵

³⁴ http://www.paragraf.rs/obraci/Prilog_4_Izvestaj_prom_kapit.pdf

³⁵ Ćerović i Spasić, str.199

5.1. Pokazatelji likvidnosti

Likvidnost jednog preduzeća je njegova sposobnost izmirenja svojih kratkoročnih obaveza. Za izračunavanje se koriste podaci iz bilansa stanja koji se tiču obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza preduzeća. Tu prepoznajemo tri različita pokazatelja likvidnosti:

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

Opšti ratio likvidnosti – izračunava se tako što se ukupna obrtna sredstva podele sa ukupnim kratkoročnim obavezama.

$$\text{Opšti ratio likvidnosti} = \frac{\text{Ukupna obrtna sredstva}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

Opšti ratio likvidnosti Hotela Crowne Plaza Beograd za 2015.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Opšti ratio likvidnosti} = \frac{149.723}{130.793} = 1,14$$

Opšti ratio likvidnosti Hotela Crowne Plaza Beograd za 2016.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Opšti ratio likvidnosti} = \frac{165.656}{136.785} = 1,21$$

Ovde je predstavljen indeks od **6%**

Vidimo da je Hotel Crowne Plaza Beograd u 2015.godini zabeležio opšti ratio likvidnosti 1,14 , a u 2016.godini 1,21 gde indeks opšteg racia likvidnosti iznosi 6%

Smatra se da je odnos 2:1 obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza pokazatelj zadovoljavajuće likvidnosti.

Neto obrtna sredstva – ovaj pokazatelj podrazumeva ostatak obrtnih sredstava koji ostaje nakon što se oduzmu kratkoročne obaveze. Neto obrtna sredstva se izračunavaju na sledeći način:

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

Neto obrtna sredstva Hotela Crowne Plaza Beograd za 2015.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Neto obrtna sredstva} = 149.723 - 130.793 = 18.930$$

Neto obrtna sredstva Hotela Crowne Plaza Beograd za 2016.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Neto obrtna sredstva} = 165.656 - 136.785 = 28.871$$

Ovde je izražen indeks od **53%**

Vidimo da je Hotel Crowne Plaza Beograd u 2015.godini zabeležio neto obrtnih sredstava 18.930, a u 2016.godini 28.871 gde indeks neto obrtnih sredstava iznosi 53%

Rigorozni racio likvidnosti - je pokazatelj koji samim svojim nazivom upućuje na to da se radi o strožijem pokazatelju u odnosu na opšti racio likvidnosti. Dobija se tako što se likvidna sredstva (koja su prethodno izdvojena iz ukupnih obrtnih sredstava) podele sa kratkoročnim obavezama.

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

Rigorozni racio likvidnosti Hotela Crowne Plaza Beograd za 2015.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Rigorozni racio likvidnosti} = \frac{133.709}{139.793} = 1,02$$

Rigorozni racio likvidnosti Hotela Crowne Plaza Beograd za 2016.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Rigorozni racio likvidnosti} = \frac{147.192}{136.785} = 1,08$$

Ostvareni indeks iznosi **5%**

Primećujemo da je Hotel Crowne Plaza Beograd zabeležio rigorozni racio likvidnosti 1,02 u 2015.godini, a 1,08 u 2016.godini, gde indeks rigoroznog racia likvidnosti u odnosu na prethodnu godinu iznosi 5%.

Zadovoljavajući rigorozni racio likvidnosti se smatra da je onaj gde postoji odnos 1:1.

5.2. Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti upravljanja

Postoji više vrsta pokazatelja, neke od njih ćemo navesti i njih ćemo obraditi na primeru hotela Crowne Plaza u nastavku, a to su: Koeficijent obrta kupaca, Koeficijent obrta dobavljača, Koeficijent obrta zaliha, Koeficijent obrta fiksnih sredstava, Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava, Koeficijent obrta sopstvenih sredstava³⁶

Svi ovi pokazatelji zapravo obezbeđuju uvid u efikasnost upravljanja poslovnim sredstvima, zapravo da li određeno preduzeće sa minimalnim ulaganjima ostvaruje što veći obim poslovnih aktivnosti.

5.2.1. Koeficijent obrta kupaca

Koeficijentom obrta kupaca upoređujemo prosečna nenaplaćena potraživanja od kupaca sa neto prihodima od prodaje.

Prosečna nenaplaćena potraživanja kupaca mogu se izračunati upoređivanjem dva vremenska perioda, uglavnom iz prethodne i tekuće godine.

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

Koeficijent obrta kupaca Hotela Crowne Plaza Beograd za 2015.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Koeficijent obrta kupaca} = \frac{1.268.140}{68.112} = 18,62$$

³⁶ Čerović i Spasić, str.203

Koeficijent obrta kupaca Hotela Crowne Plaza Beograd za 2016.godinu izražen u 000RSD

$$Koeficijent\ obrta\ kupaca = \frac{1.457.307}{60.900} = 23,93$$

Ovde indeks iznosi: **29%**

Hotel Crowne Plaza Beograd je u 2015.godini zabeležio koeficijent obrta kupaca od 18,62 dok je za 2016.godinu zabeležio koeficijent od 23,93, gde indeks iznosi 29%.

Prosečan saldo kupaca se dobija na osnovu sledeće formule (Čerović & Spasić, 2014, p. 220):

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

Gde *Saldo kupaca kpg* predstavlja saldo potraživanja od kupaca za prethodnu godinu, a *Saldo kupaca ktg* predstavlja saldo potraživanja od kupaca za tekuću godinu.

Prosečan saldo kupaca Hotela Crowne Plaza Beograd za 2015.godinu izražen u 000RSD

$$Prosečan\ saldo\ kupaca = \frac{136.224}{2} = 68.112$$

Prosečan saldo kupaca Hotela Crowne Plaza Beograd za 2016.godinu izražen u 000RSD

$$Prosečan\ saldo\ kupaca = \frac{121.799}{2} = 60.900$$

Ovde je predstavljen indeks od **-11%**

Hotel Crowne Plaza Beograd je u 2015.godini zabeležio prosečan saldo kupaca od 68.112, dok je za 2016.godinu zabeležio prosečan saldo kupaca od 60.900 , gde indeks iznosi -11%

Kada imamo koeficijent obrta kupaca moguće je izračunati i **Prosečno vreme trajanja naplate** jednog obrta pomoću formule:

$$\textit{Prosečno vreme naplate} = \frac{365}{\textit{Koeficijent obrta kupaca}}$$

Prosečno vreme naplate Hotela Crowne Plaza Beograd za 2015.godinu

$$\textit{Prosečno vreme naplate} = \frac{365}{18,62} = 19,60$$

Prosečno vreme naplate Hotela Crowne Plaza Beograd za 2016.godinu

$$\textit{Prosečno vreme naplate} = \frac{365}{23,93} = 15,25$$

Indeks iznosi **-22%**

Prosečno vreme trajanja naplate Hotela Crowne Plaza za 2015.godinu iznosio je 19,60, dok je za 2016.godinu iznosio 15,25, sa indeksom od -22%, iz čega vidimo da je Hotel Crowne Plaza značajno smanjio prosečno vreme trajanja naplate.

5.2.2. Koeficijent obrta zaliha

Koeficijent obrta zaliha se izračunava odnosom cene koštanja prodatih proizvoda i usluga i prosečne vrednosti zaliha u toku godine.

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

Koeficijent obrta zaliha Hotela Crowne Plaza Beograd za 2015.godinu izražen u 000RSD

$$\textit{Koeficijent obrta zaliha} = \frac{120.084}{16.014} = 7,50$$

Koeficijent obrta zaliha Hotela Crowne Plaza Beograd za 2016.godinu izražen u 000RSD

$$Koeficijent\ obrta\ zaliha = \frac{147.529}{18.464} = 7,99$$

Indeks koji je ovde prikazan iznosi **7%**

Hotel Crowne Plaza je u 2015.godini zabeležio koeficijent obrta zaliha od 7,50, a u 2016.godini je koeficijent bio 7,99, gde dolazimo do indeksa od 7%.

Prosečno vreme trajanja jednog obrta

Ovim izračunavanjem imamo uvid u to koliko su prosečno puta u toku godine zalihe prošle kroz ciklus reprodukcije u preduzeću. ³⁷

$$Prosečno\ vreme\ trajanja\ jednog\ obrta = \frac{365}{Koeficijent\ obrta\ zaliha}$$

Prosečno vreme trajanja jednog obrta jeste period od nabavke materijala do momenta prodaje gotovih usluga.

Prosečno vreme trajanja jednog obrta Hotela Crowne Plaza Beograd za 2015.godinu

$$Prosečno\ vreme\ trajanja\ jednog\ obrta = \frac{365}{7} = 48,68$$

Prosečno vreme trajanja jednog obrta Hotela Crowne Plaza Beograd za 2016.godinu

$$Prosečno\ vreme\ trajanja\ jednog\ obrta = \frac{365}{8} = 45,68$$

Indeks iznosi: **-6%** jer je Hotel Crowne Plaza u 2015.godini imao prosečno vreme trajanja jednog obrta od 48,68, dok je u 2016.godini iznosio 45,68.

Jasniju sliku pretvaranja ovog oblika imovine u gotovinu možemo dobiti malo preciznijom računicom. ³⁸

$$PPKZG = DVZ + PPPK$$

³⁷ (Čerović & Spasić, 2014), str 205

³⁸ (Čerović & Spasić, 2014), str 206

PPKZG – predstavlja prosečan period konverzije zaliha u gotovinu

DVZ – su dani "vezivanja" zaliha

PPPK – je prosečan period naplate potraživanja od kupaca

5.2.3. Koeficijent obrta dobavljača

Ovaj koeficijent je odnos vrednosti ukupnih nabavki na odloženo plaćanje odnosno na kredit, i prosečnog salda dobavljača. Prema tome moguće je prognozirati i odrediti prosečno vreme ili koeficijent obrta dobavljača gde se iskazuje prosečno vreme u kom potraživanja prema dobavljačima dospevaju na plaćanje u toku godine. (Krasulja D., Ivanišević M., str 30-31) ³⁹

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

Koeficijent obrta dobavljača Hotela Crowne Plaza Beograd za 2015.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Koeficijent obrta dobavljača} = \frac{124.869}{74.638} = 1,67$$

Koeficijent obrta dobavljača Hotela Crowne Plaza Beograd za 2016.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Koeficijent obrta dobavljača} = \frac{152.122}{83.869} = 1,81$$

Indeks od **8%** predstavljen je kroz razliku između koeficijenta obrta dobavljača za 2015.godinu i koeficijent obrta dobavljača za 2016.godinu.

Prosečno vreme plaćanja obaveza prema dobavljačima izračunava se:

$$\text{Prosečno vreme plaćanja} = \frac{365}{\text{Koeficijent obrta dobavljača}}$$

³⁹ (Čerović & Spasić, 2014)

Prosečno vreme plaćanja obaveza prema dobavljačima Hotela Crowne Plaza Beograd za 2015.godinu

$$\text{Prosečno vreme plaćanja} = \frac{365}{1,67} = 218,17$$

Prosečno vreme plaćanja obaveza prema dobavljačima Hotela Crowne Plaza Beograd za 2016.godinu

$$\text{Prosečno vreme plaćanja} = \frac{365}{1,81} = 201,23$$

Indeks iznosi **-8%** i dobijen je odnosom prosečnog vremena plaćanja za 2015.godinu kada je prosečno vreme plaćanja iznosilo 218,17 i 2016.godinu kada je prosečno vreme bilo 201,23

Podaci potrebni za dobijanje ovih podataka se ne mogu izvući iz bilansa uspeha, već se moraju pribaviti direktno iz preduzeća.

U ovom slučaju pribavljeni podaci su iz merodavnog sektora Hotela Crowne Plaza.

5.2.4. Koeficijent obrta fiksnih sredstava

Ovaj koeficijent predstavlja odnos poslovnih prihoda preduzeća i prosečne nabavne vrednosti fiksnih sredstava. Izračunava se prema sledećoj formuli (Čerović & Spasić, 2014)

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

Koeficijent obrta fiksnih sredstava Hotela Crowne Plaza Beograd za 2015.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Koeficijent obrta fiksnih sredstava} = \frac{1.268.140}{7.482} = 169,49$$

Koeficijent obrta fiksnih sredstava Hotela Crowne Plaza Beograd za 2016.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Koeficijent obrta fiksni\u0107ih sredstava} = \frac{1.457.307}{16.331} = 89,24$$

Indeks iznosi - **47%**

Ovom ra\u010dunicom dobijamo koliki je prihod ostvaren na svaki dinar ulaganja u fiksna sredstva. Podaci koji su potrebni i za dobijanje ovih indikatora ne mogu se dobiti iz bilansa stanja i bilansa uspeha. Hotelska preduze\u0107a su karakteristi\u0107na zbog visokih ulaganja u fiksna sredstva, prema tome ovo je ipak parcijalan pokazatelj, zato \u0161to pokazuje samo jedan deo sredstava dok pouzdaniji pokazatelj jeste koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava koji pokazuje koliko je prihoda preduze\u0107e ostvarilo u odnosu na ukupna sredstva sa kojima raspola\u017ee.

5.2.5. Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava

Ovaj koeficijent predstavlja jedan od najbitnijih pokazatelja efikasnosti kori\u0161\u0107enja poslovnih sredstava.

Izra\u010dunava se na slede\u0107i na\u0107in:

$$\begin{aligned} \text{Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava} \\ = \frac{\text{Poslovni prihodi (prihodi od prodaje)}}{\text{Ukupna poslovna sredstva}} \end{aligned}$$

Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava Hotela Crowne Plaza Beograd za 2015.godinu izra\u017een u 000RSD

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava} = \frac{1.268.140}{159.857} = 7,93$$

Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava Hotela Crowne Plaza Beograd za 2016.godinu izra\u017een u 000RSD

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava} = \frac{1.457.307}{187.369} = 7,78$$

Indeks iznosi **-2%**

Hotel Crowne Plaza Beograd je za 2015.godinu zabeležio koeficijent obrta poslovnih sredstava od 7,93, dok je za 2016.godinu zabeležio koeficijent od 7,78, gde se dolazi do indeksa od -2%

5.2.6. Koeficijent obrta sopstvenih sredstava

Kao i koeficijent fiksnih sredstava, ovaj koeficijent delimično prikazuje koliko je preduzeće ostvarilo prihoda po svakoj uloženoj novčanoj jedinici iz sopstvenih sredstava.

$$\text{Koeficijent obrta sopstvenih sredstava} = \frac{\text{Poslovni prihodi (prihodi od prodaje)}}{\text{Prosečna sopstvena sredstva}}$$

Koeficijent obrta sopstvenih sredstava Hotela Crowne Plaza Beograd za 2015.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Koeff. obrta sopstvenih sredstava} = \frac{1.268.140}{30.121} = 42,10$$

Koeficijent obrta sopstvenih sredstava Hotela Crowne Plaza Beograd za 2016.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Koeff. obrta sopstvenih sredstava} = \frac{1.457.307}{34.735} = 41,96$$

Ovde indeks iznosi: **0%**

Prosečna sopstvena sredstva izračunavamo na sledeći način:

$$\text{Prosečna sopstvena sredstva} = \frac{\text{Sopstvena sredstva k.p.g} + \text{Sopstvena sredstva k.t.g.}}{2}$$

Prema ovom koeficijentu se izračunava koliko dinara poslovnih prihoda ostvaruje preduzeće na svaki dinar prosečno angažovanih sopstvenih sredstava.⁴⁰

Prosečna sopstvena sredstva Hotela Crowne Plaza Beograd za 2015.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Prosečna sopstvena sredstva} = \frac{60.241}{2} = 30.120,50$$

Prosečna sopstvena sredstva Hotela Crowne Plaza Beograd za 2016.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Prosečna sopstvena sredstva} = \frac{69.469}{2} = 34,734,50$$

Ovde indeks iznosi **15%**

5.3. Pokazatelji finansijske strukture

Analizom odnosa između sopstvenih i pozajmljenih izvora finansiranja u poslovima preduzeća dolazimo do ocene finansijske strukture.

Ova analiza se pre svega temelji na podacima iz pasive bilansa stanja, ali se koriste i podaci iz bilansa uspeha koji se tiču opterećenja fiksnih obaveza odnosno kamata na poslovni dobitak.

U ovoj analizi se oslanjamo na dve grupe pokazatelja: 1. Prvi pokazatelj predstavlja odnos pozajmljenih naspram ukupnih i sopstvenih izvora finansiranja sredstava, 2. Drugi pokazatelj jeste koeficijent pokrića rashoda na ime kamata⁴¹

Odnos pozajmljenih izvora finansiranja prema ukupnim ili sopstvenim sredstvima predstavlja ratio broj koji je pokazatelj učešća pozajmljenih sredstava u finansiranju preduzeća.

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

Koeficijent pokrića rashoda na ime kamata – Kako bismo utvrdili nivo finansijskog opterećenja, neophodno je utvrditi koeficijent pokrića kamate iz poslovnog dobitka.

⁴⁰ (Čerović & Spasić, 2014), str 209

⁴¹ (Čerović & Spasić, 2014) str 210

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

Hotel Crowne Plaza nema pozajmljena sredstva, niti ima rashod na ime kamata, prema tome nije moguće doći do računice na praktičnom primeru hotela Crowne Plaza Beograd.

5.4. Pokazatelji rentabilnosti

Pokazatelji rentabilnosti preduzeća su pokazatelji njegove sposobnosti zarađivanja koji pokazuju da li se i koliko uložena sredstva efikasno koriste. U te pokazatelje spadaju:

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

5.4.1. Neto rentabilnost se dobija odnosom profita i prodaje

$$\text{Neto rentabilnost} = \frac{\text{Profit}}{\text{Prodaja}}$$

Za 2015.godinu u Hotelu Crowne Plaza neto rentabilnosti iznosi:

$$\text{Neto rentabilnost} = \frac{487.375}{1.268.140} = 0,384$$

Što procentualno iznosi **38,4%**

Kada je u pitanju 2016.godina u Hotelu Crowne Plaza neto rentabilnosti iznosi

$$\text{Neto rentabilnost} = \frac{566.757}{1.457.307} = 0,389$$

Što procentualno iznosi **38,9%**

Indeks je: **1%**

Ona preduzeća koja imaju neto rentabilnosti preko 5% imaju visoku neto rentabilnost, stoga možemo zaključiti da Hotel Crowne Plaza ima visoku neto rentabilnost.

5.4.2. Prinos na ukupna sredstva se dobija tako što se profit, nakon oporezivanja, podeli sa ukupnim sredstvima preduzeća.

$$\text{Prinos na ukupna sredstva} = \frac{\text{Profit}}{\text{Ukupna sredstva}}$$

Kao i neto rentabilnosti i prinos na ukupna sredstva takođe se izražava u procentima. Smatra se jednim od najmerodvnijih pokazatelja rentabiliteta preduzeća jer obuhvata prinos kako vlasnika tako i kreditora u odnosu na ukupna sredstva koja su obezbedili.

Prinos na ukupna sredstva Hotela Crowne Plaza Beograd za 2015.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Prinos na ukupna sredstva} = \frac{487.375}{159.857} = 3,05$$

Prinos na ukupna sredstva Hotela Crowne Plaza Beograd za 2016.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Prinos na ukupna sredstva} = \frac{566.757}{187.369} = 3,02$$

Ovde indeks iznosi **-1%**

5.4.3. Prihod na vlasnički kapital – se izražava kroz odnos profita, nakon oporezivanja, i vlasničkog kapitala. On predstavlja prinos na knjigovodstvenu vrednost vlasničkog kapitala preduzeća.

$$\text{Prinos na vlasnički kapital} = \frac{\text{Profit}}{\text{Vlasnički kapital}}$$

Prihod na vlasnički kapital Hotela Crowne Plaza Beograd za 2015.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Prinos na vlasnički kapital} = \frac{487.375}{23.564} = 20,68$$

Prihod na vlasnički kapital Hotela Crowne Plaza Beograd za 2016.godinu izražen u 000RSD

$$\text{Prinos na vlasnički kapital} = \frac{566.757}{45.905} = 12,35$$

Indeks iznosi **-40%**

5.4.4. Prihod po akciji predstavlja za vlasnike najbitniji pokazatelj rentabilnosti.

Izračunava se tako što se profit, nakon oporezivanja, podeli sa prosečnim brojem emitovanih akcija:

$$\text{Prihod po akciji} = \frac{\text{Profit}}{\text{Prosečan broj emitovanih akcija}}$$

Hotel Crowne Plaza Beograd ne trguje akcijama, prema tome nije moguće na primeru ovog hotela doći do date računice.

IV DEO

6. Značaj informacionih sistema u turizmu i hotelijerstvu

Značaj informacionih sistema u hotelskom poslovanju je nemerljivih razmera, zapravo ne možemo govoriti o neupitnom značaju samo u hotelskoj industriji, već u kompletnoj turističkoj delatnosti.

Ono što se nekada smatralo samo jednim vidom podrške poslovanju, danas spada u jedan od osnovnih, a možemo slobodno reći i osnovnih načina poslovanja. Razvojem informacionih tehnologija, došlo je do velikog boljitka i prosperiteta u turističkoj delatnosti. Sve se to uklapa u današnje moderne tokove društva i tendencije koje svako savremeno društvo sa sobom donosi. Ako bismo posmatrali iz ugla turističke tražnje, onda se ono pre svega ogleda u ubrzanom tempu života, i zahtevima tražnje ka brzim i efikasnim rešenjima i ponudama. U skladu sa povećanjem životnog standarda i izuzetno velikoj dostupnosti turističkih destinacija širom sveta, turisti imaju visoke i šarenolike zahteve, koji se više ne odlikuju samo klasičnim odmorima u dobro poznatim destinacijama. U prethodnim poglavljima analize turističkih kretanja mogli smo uvideti heterogenost turističke tražnje, a samim tim i ponude.

U vreme, kada tempo života ljudi širom sveta, postaje toliko intenzivan, neophodno je brzo prikupljanje podataka, obrada i objava informacija. U skladu sa time, upotreba interneta i svih njegovih komponenti se smatra neophodnom za obavljanje ne samo svakodnevnog poslovanja preduzeća, već i na svakodnevnicu ljudi u svim životnim sferama.

Brzina je postala osnova obavljanja svakog posla, i to je imalo veoma veliki uticaj i na turizam kao turističku delatnost. Turizam je jedna od delatnosti na koju je ubrzani stil života, i ubrzani protok informacija veoma uticao. Neophodna je brza reakcija turističke ponude na svaki zadatak turističke potražnje. Brza reakcija, brza obrada podataka, i brza isporuka informacija je osnova u poslovanju preduzeća kako bi se blagovremeno izašlo u susret svim zahtevima koje turističko tržište zahteva. Ovo se odnosi na sve oblasti u turizmu, kao i na sve sektore u hotelijerstvu, a u ovom radu ćemo se posebno osvrnuti na uticaj u finansijama i finansijskom odlučivanju hotelskog preduzeća.

Turistička delatnost se svakodnevno susreće sa novim izazovima u kojima je neophodno brzo i kvalitetno odgovoriti na sve promene.

Tome je u najvećoj meri doprineo razvoj informacionih tehnologija i sistema. Ako krenemo od samog početka i uzmemo za primer potencijalnog turistu koji je tek pri izboru svoje turističke destinacije, odmah se susrećemo sa time da će on prve ponude prvo pogledati na internet sajtovima. Nakon tog inicijalnog koraka svi sledeći se vezuju za informacionu tehnologiju, preko izbora destinacije, zatim izbora hotela, dodatnih usluga, rezervacije avio karte, rezervacije hotela, upoznavanja sa geografskim područjem u koje odlazi, do povratka sa putovanja, kada svoje utiske, takođe putem internet prezentacija na sajtovima, javno deli, i ocenjuje nivo pruženih usluga, gde samim tim daje povratnu informaciju kako davaocima usluga, tako i budućim potencijalnim turistima. Kroz sve to ključnu ulogu imaju informacioni sistemi poput PMS, CRS, GIS, GDS sistema, zatim se dalje ti sistemi granaju na različite hotelske softvere koje koriste svi sektori jednog hotela. Ovde možemo uvideti da svaka grana turizma mora biti ažurna sa svojim informacijama, podacima, reagovanjem na upite, propagiranjem hotela i svih ostalih industrija turizma, kao i uvažavanjem potencijalnih kritika, kako bi ih što pre otklonila. Naravno, kada govorimo o hotelskoj industriji, ovde već vidimo uticaj i na razne hotelske sektore, od marketinga koji se bavi promocijom samog hotela, do rezervacija i prodaje koje će se pobrinuti da isprate zahteve i upite klijenata, do podrške klijentima i odnosa sa javnošću. Ono što se na prvi pogled ne vidi jesu sektori unutar samog hotela koji su tu da sprovedu sve ono što je turistima ponuđeno i da ispune njihova očekivanja, a jedan od najbitnijih faktora su finansije, koje analizama kretanja turista, odabira usluga jesu tu da ponude cene koje će odgovoriti kako zahtevima klijenata, tako i obezbediti finansijsku stabilnost hotela. Svi podaci se obrađuju, i unose u sisteme, gde se zajednički skladište i razmenjuju, a na osnovu svih tih zbirnih podataka, dolazi se do finansijskih izveštaja i analiza, na osnovu kojih će rukovodstvo hotela usmeriti svoje poslovanje u određenom pravcu. Možemo videti izuzetno veliki značaj svih ovih informacionih sistema, a pogotovo značaj njihove upotrebe pri finansijskim analizama i izveštavanju.

6.1. Informacioni sistemi u finansijskom odlučivanju

U ovom delu rada autor će se pre svega posvetiti bližem upoznavanju sa najbitnijim informacionim sistemima u turizmu i hotelijerstvu, zatim na konkretnim softverima i aplikacijama koje hotel Crowne Plaza koristi u svom poslovanju. Pored navedenih generalnih

odlika elektronskog poslovanja, autor će se bazirati na istraživanju, analizi i ulozi informacionih sistema i tehnologija u finansijskom poslovanju preduzeća..

Odgovorićemo na pitanja koji su to sistemi koje je ovo preduzeće odabralo za poslovanje i odlučivanje u jednom od najbitnijih sektora u hotelu, kako su oni implementirani i na koji način imaju efekta, koje mogućnosti nam ti sistemi donose i u čemu se odlikuje njihova prednost.

Na primeru Oracle Business Intelligence softvera ćemo prikazati “*Winning Metrike*”-indikatore uspešnosti poslovanja, i prikazati praktičnu primenu u Hotelu Crowne Plaza, zatim ćemo prikazati nedeljni pregled raspoloživih soba i određivanja cene na primeru PERFORM aplikacije, kao i dnevni izveštaj prometa u restoranima i barovima hotela kroz Report View aplikaciju.

U prethodnom delu rada posvetili smo se ekonomsko finansijskoj analizi i računici, i proceni finansijskog poslovanja hotela Crowne Plaza, u nastavku ćemo se upoznati sa sistemima na osnovu kojih ovaj hotel donosi svoje finansijske odluke, kako se oni međusobno povezuju i na osnovu kojih se formira ceo lanac poslovanja.

Informacioni sistemi u finansijskom poslovanju i finansijskom odlučivanju su od velikog značaja jer su ubrzali sistem prikupljanja, obrade, i distribucije informacija. Finansijsko rukovođenje i odlučivanje će se bazirati na analizi finansijskih izveštaja o postignutim rezultatima, razlici u poslovanju u odnosu na prethodni period, prateći tendencije spoljnih faktora planirati svoje dalje korake, osmišljavati i planirati budžete za nastupajuću godinu itd.

Ovi sistemi nude jako mnogo mogućnosti, međutim oni su samo alat u njihovim rukama, stoga je važno kvalitetno obučiti zaposlene da maksimalno iskoriste sve mogućnosti tih alata. Hotel Crowne Plaza ulaže jako mnogo u edukaciju svojih zaposlenih, oni imaju obezbeđene treninge, radionice, kao i izuzetno veliku bazu znanja “*Knowledge Database*” u kojoj mogu pronaći sve neophodne materijale za učenje i usavršavanje.

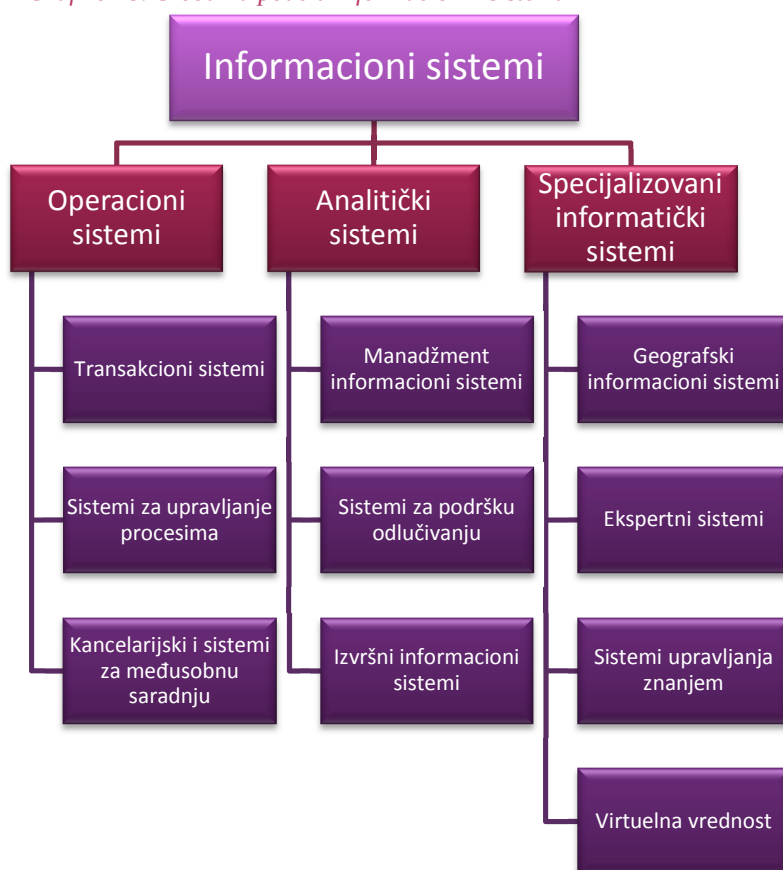
7. Podela i vrste najbitnijih informacionih sistema u turizmu i hotelijerstvu

Najbitniji oblici informacionih sistema u turizmu i hotelijerstvu se mogu razlikovati u vidu:

1. Rezervacionih sistema
2. Globalnih distribucionih sistema

3. Sistema podrške prilikom upravljanja destinacijama
4. Elektronskog posredovanja u organizaciji putovanja
5. Mobilnih platformi
6. Geografskih informacionih sistema.⁴²

Grafikon 8. Globalna podela informacionih sistema⁴³



Na grafikonu 8., smo videli globalnu podelu informacionih sistema, a ovde ćemo pobliže pojasniti određene pojmove.

Pod **operacionim informacionim sistemima** podrazumevamo sisteme koji podržavaju poslovne operacije, kao **analitičke sisteme** vidimo one sisteme koji se koriste prilikom podrške procesa odlučivanja u kompaniji, dok su **transakcioni sistemi** oni sistemi koji se odnose na izvršene transakcije u poslovanju. Pod **sistemima za upravljanje procesima** se podrazumevaju oni za modelovanje, simulaciju, izvršavanje, kontrolu i optimizaciju procesa poslovanja. **Kancelarijski sistemi za međusobnu saradnju** su Office sistemi u kompaniji, **menadžment informacioni**

⁴² (Stankov, 2012), str5.

⁴³ (Njeguš, 2009)

sistemi su unapred definisani izveštaji, među **sistemima za podršku odlučivanju** spadaju sistemi za analizu, **izvršni informacioni sistemi** daju informacije od ključnog značaja za više rukovodstvo u kompaniji. Osim ovih, imamo i **geografske informacione sisteme** u kojima se nalaze inteligentne mape, dok se **ekspertnim sistemima** smatraju oni koji pristupaju ekspertskom rešavanju problema. Pod **sisteme upravljanja zalihama** spadaju stvaranje i deljenje korporativnog znanja, a **virtuelna realnost** podrazumeva virtuelno 3D simuliranje okruženja.

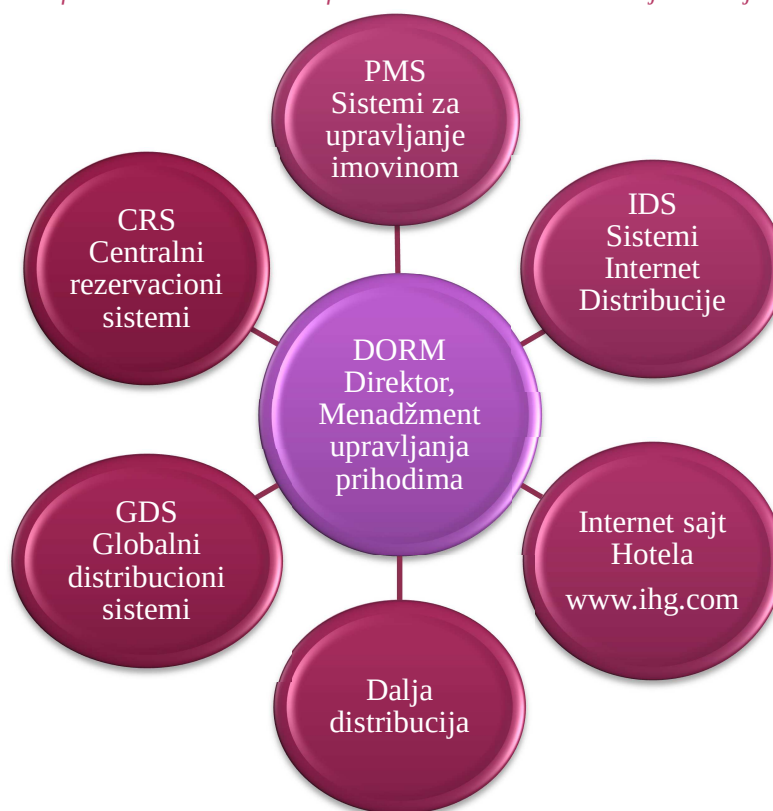
''Informacioni sistemi pomažu obavljanju sledećih poslova u turizmu i hotelijerstvu:

- Kancelarijskih poslova,
- Istraživanja tržišta,
- Dinamičnog i fleksibilnog određivanje cena, koji pomažu upravljanju prihodima,
- Back – office i front- office poslovima (prijave, odjave, rezervacije, plaćanje),
- Upravljanje poslovnim procesima i osobljem,
- Prilikom personalizacije, i diferencijacije proizvoda,
- Prilikom kontrole pokazatelja realizacije, kao i izgradnja mehanizma povratne sprege''⁴⁴

Na grafikonu 9. možemo videti kako izgleda podela i upotreba informacionih kanala u hotelskoj industriji. U nastavku ovog rada ćemo bliže objasniti navedene sisteme.

⁴⁴Radaš F., 2015

Grafikon 9 Trenutni kanali informacionih sistema u hotelskoj industriji



7.1. Property management systems - PMS

PMS (*Property Managements systems*), odnosno Sistemi za upravljanje imovinom predstavljaju softversko rešenje koje je osmišljeno za ostvarenje različitih zahteva u poslovanju hotela. Ovaj softver nudi mogućnost olakšavanja osoblju pri realizaciji svakodnevnih aktivnosti. U neke od njih spadaju: rezervacije, prijavljivanje i odjavljivanje gostiju, raspoređivanje po sobama, kao i kod finansijskih zahteva, izveštaja, marketinga..

Uz tehnološki napredak mnogi hoteli u hotelskoj industriji se prebacuju na PMS bazirane na cloud-u. Jedan od njih je takođe i Crowne Plaza, koja upravo i koristi ovaj sistem. Cloud PMS je prvenstveno bezbedan. Ne postoji rizik gubljenja sačuvanih podataka ukoliko dođe do kvara na hardveru. Neće se izgubiti važne informacije poput izveštaja o rezervacijama, izveštaja o stanju soba, ili podacima zaposlenih. Sve informacije su sačuvane u cloud-u tako da ostaju bezbedne.

Takođe veoma je bitno da su ti podaci ovakvim čuvanjem zaštićeni od hakovanja, ili krađe od strane trećeg lica. Na slici 8. možemo videti generalni prikaz PMS-a.

Slika 8 Property management system (generalni prikaz)



Postoji pristup informacijama gde god da se nalazite, sa bilo kog računara, tableta ili pametnog telefona. Ono što dodatno daje prednost PMS baziranom na cloud-u jeste što je to veoma prilagodljiv sistem. Kada se ne nalazite u blizini uređaja, sistem sam, automatski ažurira sve informacije, sve promene koje se dese. Zaposleni u svakom trenutku sa prethodnim autorizacijama, nakon radnog dana, mogu pristupiti informacijama. Takođe ono što daje prednost Cloud PMS-u nad starijom verzijom, lokalnom aplikacijom jeste ušteda troškova.

U hotelskoj industriji, PMS je obiman i precizan softverski sistem koji je predviđen za pokriće osnovnih ciljeva, kao što su koordinacija operativnih funkcija u front office odeljenju, prodaji, planiranju itd. Automatizuje hotelske funkcije kao što su rezervacije, detalje o gostima, online rezervacije, prodaju i marketing, bankete, troškove hrane i pića, upravljanje nabavkom, ljudske resurse i plate zaposlenih, troškove održavanja, upravljanje kvalitetom. PMS je povezan sa Centralnim Rezervacionim Sistemom (CRS).

Ovaj softver vodi računa da se automatski sva odeljenja hotela od Back Office-a, F&B sektora, Održavanja, itd., integrišu sa back office operacijama, kao što su upravljanje zalihama, i finansijama. Dobar PMS mora dati tačne i blagovremene informacije, koje se baziraju na osnovnim KPI (Key Performance Indicators), odnosno ključnim indikatorima učinka hotela kao

što su prosečan dnevni promet, ili tačka okupiranosti hotela, kako bi se olakšalo kontrolisanje stanja po sobama, ili prilikom odlučivanja šta je potrebno nabaviti, koliko često i kada.

PMS je neophodan za profesionalno i kvalitetno upravljanje.

Kao glavne i najbitnije kvalitete i funkcije PMS vidimo nekoliko podela, među kojima kao posebne izdvajamo:

Recepcijsko poslovanje

Kako recepcijsko poslovanje podrazumeva jako veliki obim poslova, kao i širok spektar različitih poslova, nećemo se udubljivati u stavke pojedinačno smatrajući da su čitaoci upoznati sa ovom vrstom poslova, ali napomenućemo neke najbitnije poput svih vrsta poslova koji se odnose na prvi kontakt sa gostima i usluživanjem prilikom komunikacije sa njima (od rezervacije, preko plaćanja, dodatnih usluga, prijave i odjave gosta, gde svaka od navedenih stavki zahteva svoje procedure u recepcijskom poslovanju). Neki hoteli poseduju i samouslužni kiosk, gde putnici mogu sami obaviti neke vrste poslova.

Operativno upravljanje hotelskim poslovanjem

Pod operativnim upravljanjem smatra se planiranje i odlučivanje prilikom poslovanja hotela, kao i razne vrste izveštaja unutar samog hotelskog preduzeća, osim toga kao najbitnija stavka smatra se i centralno odlučivanje, planiranje i kontola, naročito kada je u pitanju upravljanje hotelskim lancima. Pod ostalim operativnim upravljanjem za koje je odgovoran i veliki udeo ima PMS jesu različite vrste održavanja unutar samog hotela. Pod održavanjem se smatraju sve vrste operativnog održavanja, održavanja higijene i celokupnog hotela, kao i izvođenja različitih vrsta radova u samom hotelu. Pored nabrojanih PMS pomaže prilikom upravljanja kapacitetima raznih vrsta sadržaja koje hotel poseduje, poput spa centra, teretana, bazena, ili bilo kakvih vrsta terena i aktivnosti u hotelu. Bitan udeo u ovome imaju i sve vrste poslovanja u sektoru nabavke, poput magacina i poslova vezanih za zalihe robe u istima.

Prodaja i marketing

Prodaja i marketing svakako spadaju u najbitnije sektore svakog preduzeća, pa tako i hotelskog. PMS jeste taj koji im umnogome pomaže prilikom ostvarenja svojih ciljeva i planova. Poslovi koji spadaju pod neke od visokog značaja i gde PMS ima veliki udeo jesu sve vrste prodaje slobodnih hotelskih kapaciteta, svih poslova vezanih za formiranje i predviđanje cena, prilikom organizacije različitih vrsta događaja koje hotel organizuje.

Računovodstvo i knjigovodstvo, ljudski resursi, gastro poslovanje

Pod poslovima koji obuhvataju ovu oblast poslovanja se podrazumevaju sve vrste knjigovodstva u hotelu, različiti poslovi blagajni, finasijskih analiza, ekonomskih analiza itd. Zbog širokog spektra ovih vrsta poslova, a i same teme rada, poslovi vezani za finansije su već bliže objašnjeni u drugim delovima rada. Ljudski resursi takođe prilikom svih procedura zapošljavanja, vođenja zaposlenih itd., kao i gastro poslovanje prilikom svojih procedura i svakodnevnih poslova se umnogome oslanjaju na PMS sistem.⁴⁵

Sama upotreba i korišćenje PMS sistema u hotelskom poslovanju u današnje vreme je sastavni i neizostavni deo uspešnog poslovanja, jer se svojim sveobuhvatnim prožimanjem kroz sve delove hotelskog poslovanja prosto poslovanje bez istog čini nezamislivim.

7.2. Computer Reservation Systems – CRS

CRS (Computer Reservation Systems) ili Kompjuterski rezervacioni sistemi predstavljaju centralni sistem u poslovanju hotelskog preduzeća. Ti sistemi pružaju mogućnost za kreiranje alata u svrhu povećanja obima rezervacija, a samim tim, potpomažu i hotelskom preduzeću prilikom ostvarivanja prihoda. Raspoznavamo sledeću podelu rezervacionih sistema u hotelu:

1. Ručni ili manuelni (gde se zahtevi za rezervaciju se mogu dobiti telefonom ili e-mailom, a kada stigne zahtev, te rezervacije se upisuju manuelno u knjige),
2. Računarski rezervacioni sistemi (rezervacija gosta se prima u elektronskoj formi gde se automatski skladišti u računaru),
3. Automatski računarski rezervacioni sistem (samoregistracija korisnika putem Interneta).⁴⁶

Generalna podela rezervacionih sistema jeste na globalne, regionalne i lokalne⁴⁷

Kroz rezervacione sisteme, menadžment hotela ima stalan i blagovremen pristup informacijama. Na osnovu tih informacija, rukovodstvo hotela ima stope popunjenosti svojih kapaciteta, u odnosu na svoju konkurenciju.

⁴⁵ (Njeguš, 2009)str., 154

⁴⁶ (Stankov, 2012)

⁴⁷ Filip Radaš, , 2015

Integracijom CRS-a hoteli dobijaju sledeće prednosti:

- *Single – (property reservation systems)* – obrađivanje rezervacije koje se dobijaju putem telefona, e-mail, itd, i to isključivo za pojedinačne hotele.
- *PMS* - predstavlja jedinstvenu integraciju CRS sistema i PMS sistema sa ciljem poboljšanja usluge
- *Integracija sa spoljnim ili eksternim rezervacionim mrežama* (npr. GDS sistemima i sl.). Eksterni sistemi rade po principu gde se može potvrditi dostupnost soba unapred i na taj način se direktno prodaju turističkim agencijama i individualnim putnicima. Kako bi se to poboljšalo potrebno je spojiti CRS i eksterni rezervacioni sistem.
- *Unutrašnje rezervacione mreže ili In-house reservations networks*. Ovde govorimo i o povezivanju CRS-a i pojedinačnih unutrašnjih rezervacionih sistema hotela. Ovaj spoj omogućava prodaju medju pojedinim delovima hotelskog lanca.⁴⁸

Hotelski CRS predstavlja hotelski rezervacioni sistem, i često se koristi u hotelskoj industriji. To je kompjuterizovani sistem koji se bazira na skladištenju i distribuciji informacija koja se odnose sve vrste hotelskih smeštajnih kapaciteta.

CRS kao modul izveštavanja je veoma važan, jer ima mogućnost velikog broja izveštaja. Sistemski izveštaji su oni koji izveštaji koji se prave dnevno, nedeljno, mesečno ili godišnje i ukoliko je potrebno za specifične zahteve.

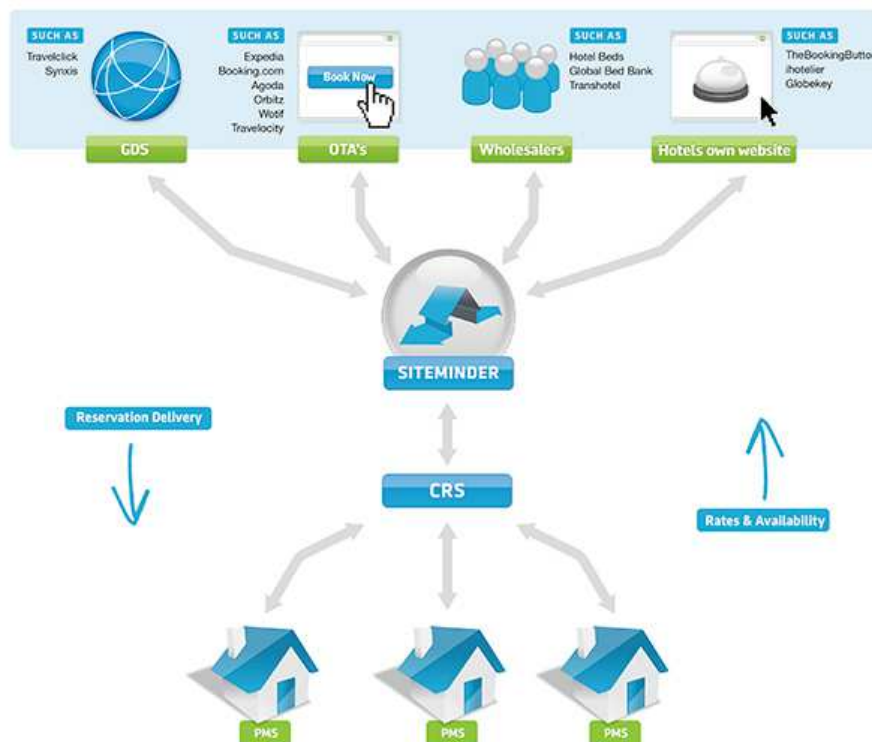
Ovi izveštaji uključuju očekivane dolaske, rezervacije, prognoze smeštaja, detalje o smeštaju, aktivnosti agenata i kratki pregled dnevnih rezervacija.

CRS može biti konceptuiran kao back office sistem rezervacionog sistema koji sa lakoćom pruža uvid u stopu administracije. Takođe uključuje i upravljanje statistikom svih dolazećih rezervacija. Na slici 9., možemo videti generalni prikaz CRS-a u hotelskoj industriji.

Svetski hotelski lanci zbog svog obima posla i specifičnih zahteva koriste najpoznatija softverska rešenja za svoje objekte, iako to umnogome zavisi od odluke rukovodstva hotela za koje informacione sisteme i softverska rešenja će se odlučiti, ali oni koji prevladavaju jesu MICROS-Opera i Hotel Information Systems (HIS).

⁴⁸ (Grabavac V., 1991)

Slika 9 CRS sistem u hotelskoj industriji



Među osnovne razloge iz kojih se hotelskim preduzećima savetuje uvođenje CRS sistema, spadaju pre svega oni poput privlačenja novih gostiju, povećanja prodaje kao i smanjenja troškova. Takođe ne sme se zanemariti i onaj koji se odnosi na povećanje stepena lojalnosti gostiju⁴⁹

7.3. Geografski informacioni sistemi – GIS

Pod geografskim informacionim sistemima podrazumeva se jedan specifičan skup koji obuhvata sklop informacionih tehnologija i visokoobrazovanih stručnjaka, a sve u cilju sakupljanja, kreiranja, analize i oblikovanja prethodno obrađenih dostupnih baza podataka i mreža, radi krajnjeg cilja, koji je prikaz oblika prostornih informacija. Raspoznaje se nekoliko glavnih upotrebnih mogućnosti geografskih informacionih sistema, a to su: kartiranje, merenje, nadgledanje, modeliranje, menadžment.⁵⁰

⁴⁹ (Sekulović N., 2009)

⁵⁰ (Jovanović V. Đ., 2012)

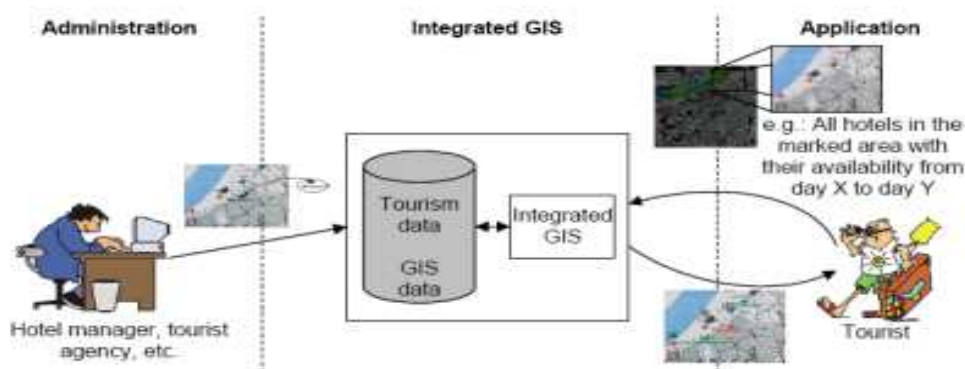
Uloga Geografskih informacionih sistema u turizmu najveću primenu ima u tome da putnici dobijaju najvažnije geografske informacije o putnim smerovima, hotelima u gradovima, najbitnijim turističkim destinacijama, i uz današnje savremene tehnologije, gde na pametnim telefonima, mogu instalirati aplikacije turističkih vodiča.

U turizmu i ugostiteljstvu GIS ima veliku upotrebnu vrednost, jer turistička potražnja u svakom trenutku može dobiti mnogobrojne informacije, a sama turistička ponuda na lakši i brži način može promovisati turističke proizvode, znamenitosti, kao i bolje upravljati turističkim resursima.

Geografski informacioni sistemi je oblast koja se širi i razvija veoma ubrzano, i time omogućava razvoj aplikacija koje upravljaju i koriste geografske informacije u kombinaciji sa ostalim medijima. U turističkoj delatnosti GIS se koristi kako bi obezbedio:

- Bazu digitalnih mapa za štampane mape
- Digitalna dokumenta za Internet mapiranje
- Digitalna dokumenta za mobilno mapiranje
- Mape atrakcija
- Internet sajt sa interaktivnim mapiranjem⁵¹

Slika 10 Prikaz Integrisanog GIS sistema (Jovanović V. N., 2008)



7.4. Globalni distributivni sistemi – GDS

Korišćenjem GDS-a u hotelskom preduzeću dobijamo prednost, koja se ogleda u tome da su smeštajni kapaciteti dostupni za rezervaciju širom sveta i svim turističkim agentima

⁵¹ (Jovanović V. N., 2008) *The Application of GIS and its component in Tourism*

zaduženi, to može biti ili pojedinačno ili u okviru paketa usluga. Ovakvim povezivanjem otvorena je mogućnost da se potvrdi rezervacija kapaciteta za nekoliko sekundi. GDS je prema tome, najbitniji kanal prodaje za učesnike turističkog tržišta širom sveta.

Slika 11 Povezanost GDS-a od klijenta do hotelskog preduzeća



Ono u čemu se ogleda najveći značaj GDS-a i gde svoj interes vide svi uključeni u turističkoj ponudi počev od prevoznika, hotela, turističkih agencija i ostalih jeste to što im globalni distributivni sistem nudi direktnu mogućnost da svoju ponudu odmah plasiraju na svetsko tržište. Osim toga oni time svoju uslugu nude automatski na mnogobrojnim prodajnim mestima, a ta brojka se meri u stotinama hiljada. Takvim brzim i širokim plasiranjem svoje usluge, informacije koje pružaju korisnicima su dostupne u svakom trenutku, svakoga dana. Ponuđena im je i mogućnost da ažuriraju svoju uslugu i uslove svoje ponude u svakom trenutku, sa tim da nema ograničenja u količini informacija koje žele da ponude ili izmene, a ista ta informacija kao takva je momentalno dostupna korisniku usluge. Obim uštede u troškovima koje će ostvariti je jako veliki.⁵²

GDS interfejs predstavlja povezivanje hotela sa globalnim informacionim sistemima i web rezervacijom, i tome pruža mogućnost svim učesnicima u turističkoj potražnji da naprave, promene ili da otkazu rezervaciju. Ovo dotiče jako veliki broj korisnika turističkih usluga, ukoliko uzmemo za primer da je sve veći broj korisnika koji će sami organizovati i isplanirati svoje putovanje tako što će direktno putem nekih od internet sajtova direktno birati

⁵² (Tošutović T., 2007)

hotel, vrstu prevoza i dodatne usluge. Značaj upotrebe GDS-a je jako bitan i iz ugla korisnika usluga, kao i iz ugla preduzeća koje svoje usluge plasira na ovaj način.

Hotel Crowne Plaza Beograd je vidljiv na sva četiri najpoznatija globalna distributivna sistema koji se koriste Sabre, Amadeus, Galileo, Worldspan.

VIDEO

8. Informacioni sistemi u finansijskom odlučivanju hotela Crowne Plaza Beograd

Hotel Crowne Plaza Beograd, se može prikazati kao hotel koji se odlikuje visokokvalitetnim, savremenim tehnologijama, među koje se ubraja i upotreba zahtevnih i visoko rangiranih informacionih sistema.

Hotel Crowne Plaza, po pitanju upotrebe informacionih tehnologija, se bazira na politici korporacije kojoj pripada, shodno tome koristi sisteme koji se koriste u okviru IHG grupe.

U ovom odeljku autor će se bazirati na upotrebu informacionih sistema u finansijskom poslovanju, i kako to utiče na finansijsko odlučivanje u sektoru finansija.

Kako bismo bolje razumeli ove vrlo kompleksne informacione sisteme, autor je u prethodnim poglavljima objasnio neke od najbitnijih sistema hotelskog poslovanja.

Od prethodno nabrojanih sistema, autor se vodi mišljenjem da su čitaoci razumeli korelaciju sistema, njihovog prožimanja, i na koji način se odvija protok informacija.

Svi prethodni globalni sistemi (PMS, CRS, GIS, GDS...) su međusobno povezani, i oni kao takvi, već obrađene informacije, prosleđuju dalje ka sektorima, koji, iznova, putem svojih specifičnih aplikacija i programa, obrađuju informacije od interesa.

U slučaju finansijskog poslovanja, i finansijskog odlučivanja, autor će se bliže posvetiti, PMS i CRS sistemima, i dalje sistemima koje koriste zaposleni u finansijskom poslovanju hotela Crowne Plaza, gde se kao najbitniji ubrajaju:

Delphi (poglavlje 8.4, strana 96)

EFPM (poglavlje 8.7, strana 99)

Halcom (poglavlje 8.5, strana 96)

Materials Control (poglavlje 8.3, strana 94)

Opera Cloud PMS (poglavlje 8.1.1.1, strana 86)

Opera Micros Fidelio, Report Viewer, Transaction Analyzer (poglavlje 8.6, strana 97)

Oracle Business Intelligence (OBI) (poglavlje 8.9, strana 101)

PERFORM (poglavlje 8.2, strana 91)

SAP (poglavlje 8.1.2, strana 87)

SBRP (poglavlje 8.8, strana 100)

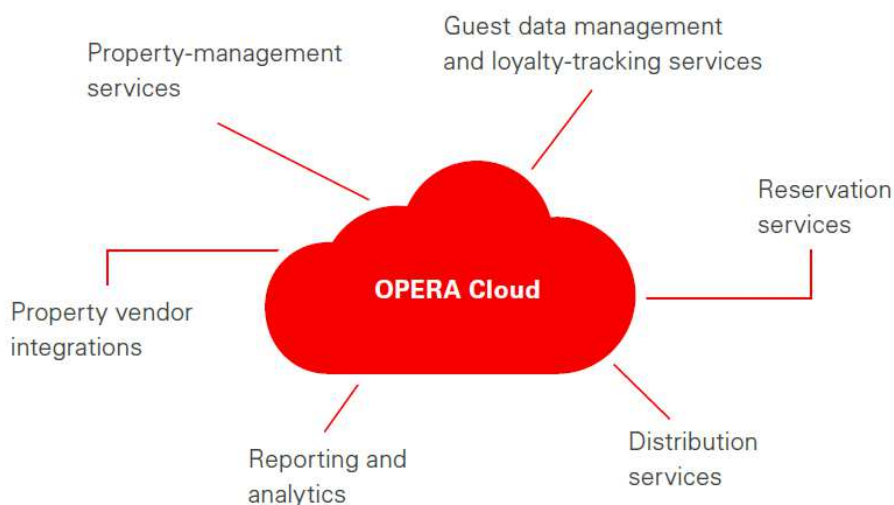
Kao i neke od softvera koje ne koriste direktno finansije za svoje potrebe, ali spadaju u programe specifične za IHG, kao što su *Merlin, HIRA...*

8.1. Postavke sistema u hotelu Crowne Plaza

8.1.1. Oracle Hospitality OPERA Cloud

Oracle OPERA Cloud predstavlja platformu poslovanja za hotelske operacije i distribuciju baziranu na "tehnologiju u oblaku". Sigurnost, prilagodljivost, i mogućnost instalacije na mobilne uređaje je ono što odlikuje ovu vrstu poslovnog rešenja u hotelskoj industriji.

Slika 12 Opera Cloud u hotelskom poslovanju

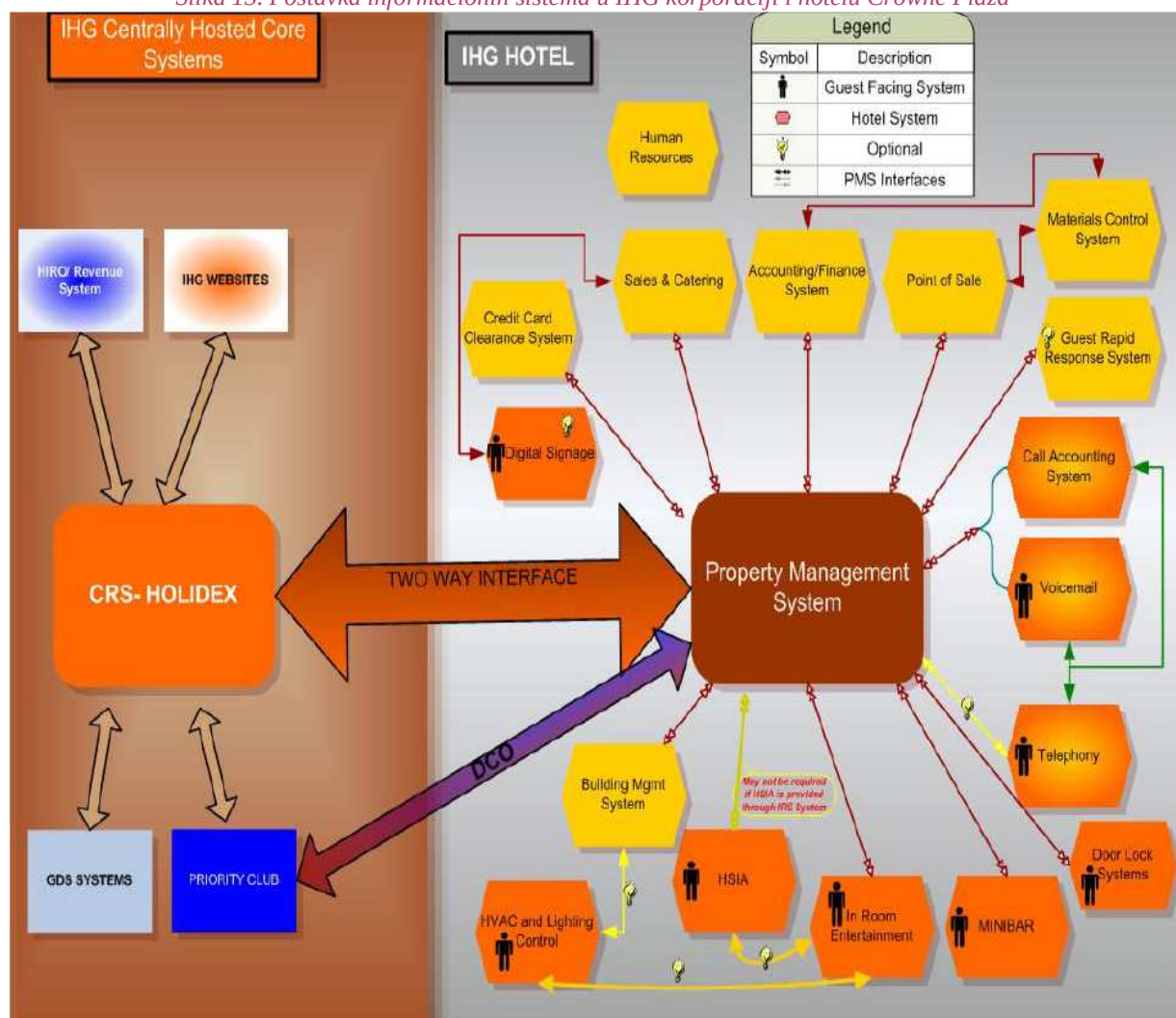


Hotel Crowne Plaza Beograd na osnovu preporuke IHG korporacije, se bazira na upotrebi Opera Cloud PMS sistema (Micros Fidelio), jer je sertifikovan da koristi interfejs Holidex2 sistema u EMEA regionu (EMEA - Europe, Middle East, Africa). Ova vrsta dvostranog interfejsa, dozvoljava da rezervacije teku od Holidex-a ka PMS-u, kao i da promene načinjene u PMS-u idu direktno u Holidex.

Postavka informacionog sistema Crowne Plaza Beograd je bazirana na Opera Oracle (Micros Fidelio) Cloud rešenju. Samu srž Opere predstavlja zapravo OPERA Property Management System (PMS). Dizajniran je tako da može da podrži i izađe u susret najzahtevnijim operacijama, pri tome obezbeđujući pre svega viši nivo produktivnosti i profitabilnosti.

Opera predstavlja Micros-ov PMS koji se koristi u mnogim velikim hotelskim lancima, kao što su InterContinental Hotels Group, Hyatt Hotels and Resorts, Marriott Hotels, Radisson Hotels and Resorts, Oberoi Hotels & Resorts, Rydges Hotels and Resorts

Slika 13. Postavka informacionih sistema u IHG korporaciji i hotelu Crowne Plaza

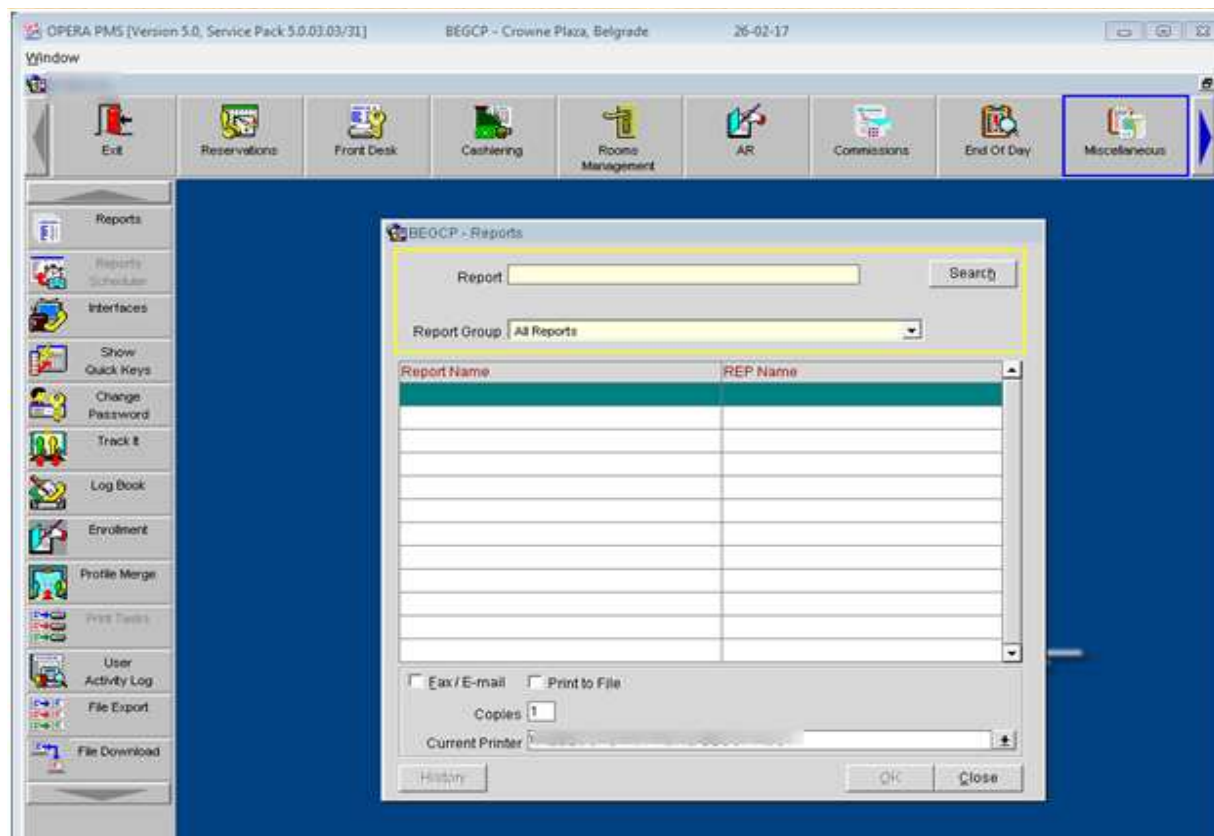


8.1.1.1. OPERA PMS u poslovanju hotela Crowne Plaza Beograd

OPERA PMS se koristi u raznim sektorima hotela Crowne Plaza Beograd. Između ostalih kao najbitniji se izdavaju: rezervacije, recepcija, prodaja, finansije, housekeeping itd. Sa mnogo različitih opcija koje pruža, a koji su već detaljno objašnjeni podobna je za rad u raznim odeljenjima hotela.

Na slici 9., prikazana je upotreba Opera sistema u Hotelu Crowne Plaza Beograd.

Slika 14. Opera u Hotelu Crowne Plaza Beograd



Sektor rezervacija je koristi za pravljenje rezervacija, housekeeping za status soba u hotelu, prodaja za proveru računa svojih klijenata, recepcija za sve transakcije vezane za goste (check in, zaduženje na računu, check out...).

Sektor finansija koristi ovaj softver za:

- izdavanje računa pravnim licima,
- proveru rada raznih sektora u hotelu kroz razne izveštaje koji su instalirani ili koju se mogu samostalno napraviti s obzirom da je Opera softver koji omogućava pravljenje izveštaja na samostalnoj bazi.

8.1.2. Upotreba SAP ERP sistema u hotelu Crowne Plaza Beograd

Kako bismo shvatili upotrebu SAP ERP sistema u hotelu Crowne Plaza, kao i Oracle rešenja, koji se baziraju na Opera Cloud-u autor će u najkraćim crtama, čitaocu pojasniti osnovne pojmove ERP, SAP, Oracle, Opera korelacije, a smatra se da je PMS već objašnjen, kao i da su čitaoci ovog rada već upoznati sa osnovnim hotelskim informacionim sistemima. Razlog ovome

je što autor rada, shvatajući kompleksnost ovako velikih sistema, ima za zadatak da čitaocima donekle razjasni osnovne pojmove kako bi se u potpunosti shvatila suština ovih baza podataka, i na koji način se ovi programi nadopunjuju, a samim tim i na koji način se iz njih preuzimaju najbitnije informacije za finansijsko poslovanje hotela.

ERP - *Enterprise Resource Planning* ili *Planiranje resursa u korporacijama* predstavlja proces u kom se planiraju poslovni resursi. Zbog povećanja poslovnih aktivnosti, dramatično se povećava količina podataka sa kojima preduzeće radi. Kako bi se taj proces sproveo pravilno, potrebno je da bude uključen neki poslovni informacioni sistem.

Slika 15. ERP SISTEM



ERP služi za povezivanje poslovanja unutar različitih sektora jedne kompanije čineći ih jednom celinom. Na taj način možemo imati centralizovan sistem odakle stičemo mogućnost upravljanja ljudskim i materijalnim resursima jedne kompanije. Takođe nam daje mogućnost da se sa jednog mesta prate svi procesi unutar kompanije, da se prati izvršenje procedura kao i da omogućiti lakše i brže planiranje daljeg poslovanja kompanije.

Osnovni cilj je da se obezbedi jedno centralno skladište za sve informacije koje se dele svim različitim aplikacijama, kako bi se ostvario nesmetan protok podataka u celoj organizaciji.

Kada pričamo o komercijalnim ERP rešenjima, kao glavni globalne kompanije su: SAP , ORACLE Applications...

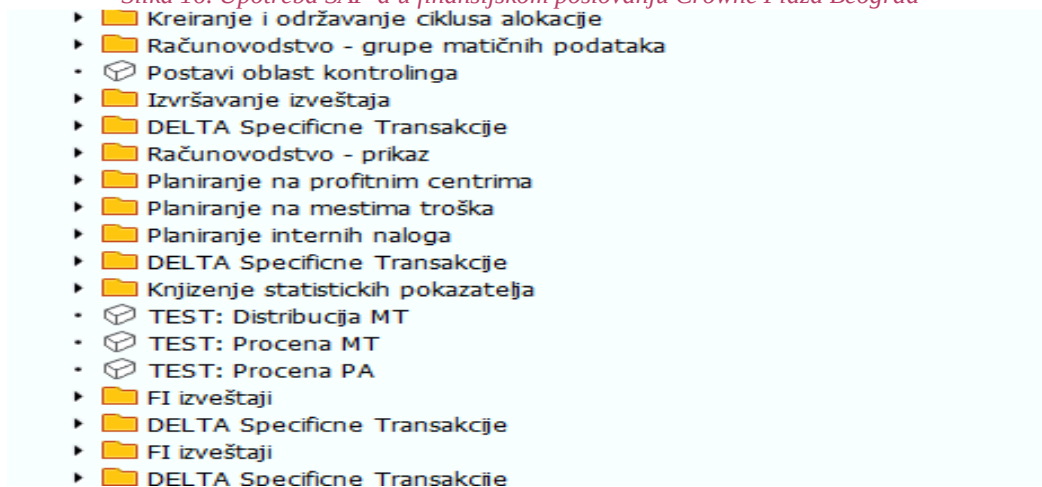
SAP je softverska kompanija osnovana 1972. godine i predstavlja svakako najveću softversku kompaniju u Evropi, dok na celokupnom svetskom tržištu zauzima treću poziciju. Spada u lidere kada je u pitanju ponuda ERP rešenja.

Kada je u pitanju poslovanje Hotela Crowne Plaza, i njegova praktična primena u ovom slučaju možemo smatrati da SAP je softver koji se koristi u sektoru finansija. To je jedan od softvera koji se koristi u visokorangiranim, vrlo uspešnim kompanijama, koje posluju na višem nivou.

U SAP sistem se slivaju podaci iz celokupnog hotelskog poslovanja, sva knjiženja prihoda i troskova. To je softver koji pruža i finansijske i računovodstvene podatke. Na slici 16., vidimo prikaz iz dela SAP sistema u finansijskom poslovanju hotela Crowne Plaza Beograd, koji se koristi za specifične izveštaje, transakcije itd.

SAP je softver koji može pružiti razne finansijske i računovodstvene izveštaje (bilans stanja, bilans uspeha itd.), a takođe i pruža mogućnost da korisnik kreira izveštaje u skladu sa potrebama poslovanja.

Slika 16. Upotreba SAP-a u finansijskom poslovanju Crowne Plaza Beograd



Podaci koji se nalaze u SAP-u su relevantni podaci za mnogobrojne interne i eksterne revizije koje mogu proveravati hotelsko poslovanje.

8.1.3. Odnos OPERA Oracle PMS i SAP ERP sistema

Razlika između ERP-a i PMS-a

ERP i PMS su podešeni da postignu različite ciljeve u poslovanju. PMS se fundamentalno razlikuje od ERP sistema prema tome što se više fokusirana upravljanje uslugama, dok se ERP

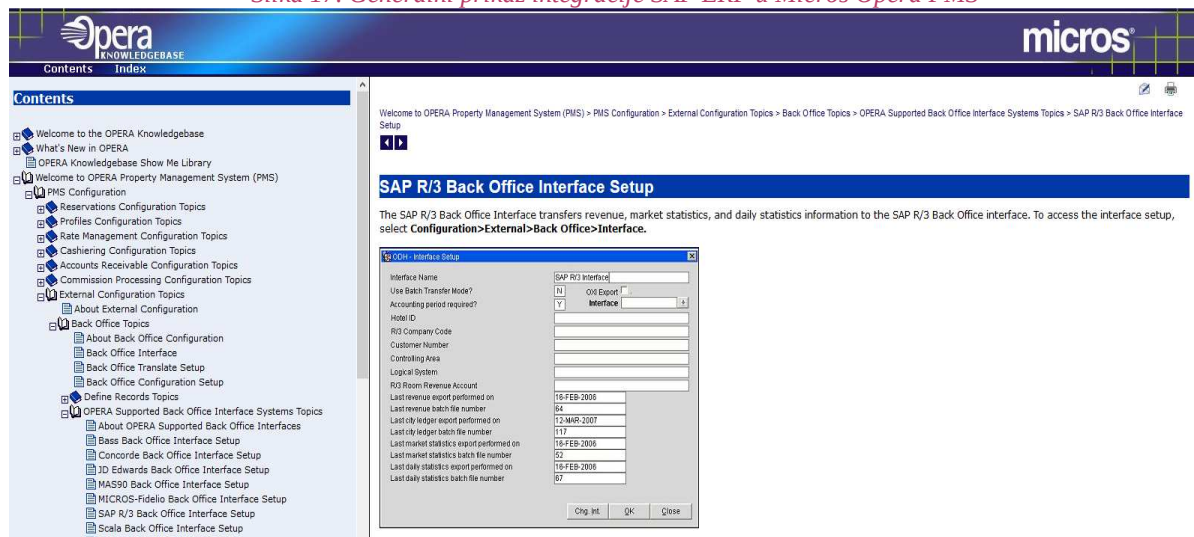
usmerio na upravljanje resursima. Shodno tome, PMS-ova baza je izgrađena na okviru zadataka koji su karakteristični za jedan sektor, dok je ERP struktuiran oko procesa koji obuhvataju nekoliko odeljenja. Na primer, proces prodaje obuhvata funkciju prodaje, finansija (kako bi se procenila kreditna sposobnost klijenta), procenu inventara stavke iz modula upravljanja materijalima, koji je nasuprot integrisan sa proizvodnjom, planiranjem i kontrolom kvaliteta.

Konceptualno, svi ovi procesi jesu uspostavljeni oko radnog procesa, i predodređeno je da rade u realnom vremenu. Zapravo ERP je postavljen na procesima koji su se pokazali u industriji kao najbolja praksa, i vodi preduzeće ovim putem. Sa druge strane PMS je ograničen na stavku sobe, i najviše je integrisan sa back office funkcijama. ERP može da se programira tako da prikaže potpunu sliku celog hotela, jer on funkcioniše iz jedne sveobuhvatne baze podataka i obuhvata celokupnu organizaciju.

ORACLE je softverska kompanija osnovana 1977. Godine. Oracle predstavlja jednu od najvećih i vodećih softverskih kompanija na svetskom tržištu.

Hotel Crowne Plaza Beograd je svoj sistem postavila na Oracle Opera PMS Cloud poslovanju (objašnjen detaljnije u prethodnom poglavlju), a pored Opera sistema, koristi i SAP sisteme u pojedinim sektorima.

Slika 17. Generalni prikaz integracije SAP ERP u Micros Opera PMS



Kada sumiramo navedene generalne informacione sistema na kojima se temelji poslovanje hotela, možemo zaključiti da se Hotel Crowne Plaza odlučio za kombinaciju svetskih

vodećih softverskih rešenja. Na slici 17. (iznad) možemo videti na jednom opštem prikazu kako izgleda integrisani SAP ERP sistem u Micros Fidelio Opera PMS bazu podataka.

8.2. **PERFORM i IHG intranet aplikacije**

Aplikacije specifične za IHG korporaciju su **PERFORM** – sopstveni sistem za sistem upravljanje prihodima, **HeartBeat** – sistem za praćenje zadovoljstva gostiju, IHG-ov CRM sistem **MAGIC** koji takođe zahteva dvosmerni interfejs, odnosno dvostranu komunikaciju. Na slici 13., možemo videti PERFORM aplikaciju u Hotelu Crowne Plaza Beograd.

PERFORM je Revenue Management System. Koristi se za promenu cena soba u Hotelu Crowne Plaza Beograd, kao i za formiranje cena po osnovu njihovog zauzeća.

Perform predlaže i prati cene, na osnovu čega hotel Crowne Plaza ima uvid u to kako se pozicionira na tržištu. Na osnovu ovih izveštaja i uvida u kretanje cena i zauzeća soba, menadžment Hotela Crowne Plaza, kao i svi ostali zaposleni u lancu odlučivanja i planiranja, donose i sprovode odgovarajuće korake i planiraju svoje poslovanje, kako bi obezbedili da hotel uvek radi na najvišem nivou, kao i da utiče na svoju okupiranost i produktivnost, uz pozitivni bilans poslovanja.

Ukoliko hotel ima tendenciju ka neiskorišćenim kapacitetima, ukoliko se pokaže da postoji negativan trend prodaje, rukovodstvo hotela na čelu sa finansijskim sektorom, donosi odluku o promeni cene sobe, gde se one koriguju i spuštaju radi popunjenosti kapaciteta, dok u slučaju rasta potražnje, se donose odluke korekcije cena ka ostvarenju većeg prihoda hotela i veće finansijske dobiti.

Na slici 18. Prikazan je isečak Perform izveštaja za datume od 02.03.2017 do 08.03.2017. u hotelu Crowne Plaza gde imamo uvid u raspoloživost soba, njihovu okupiranost i raspon cena soba u odnosu na činjenično stanje. Iz navedenog izveštaja vidimo da je popunjenost soba za period 02.03 – 05.03. izuzetno visoka. Gde dalje vidimo da su Transition Sold individualne rezervacije, zatim Group Block su sobe koje su rezervisale veće grupe, Total Committed predstavlja zbir te dve kategorije, kao i da je u odeljku Competitive Benchmark koji je predstavlja srednju cenu konkurentskih hotela koji su u kategoriji hotela Crowne Plaza raspon cena od 135,66 € do 193,26 € , dok krajnja stavka IGCOR predstavlja cene Hotela Crowne Plaza za navedene periode.

Dok za period od 06.03. - 08.03., možemo primetiti, da je okupiranost dosta niža, a samim tim cene preostalih soba variraju.

Visoku razliku u okupiranosti vidimo u tome što je to zapravo bila velika grupa gostiju što se primećuje kod stavke Group Block, koja je činila oko 390 gostiju u tom periodu. Iz ovoga vidimo još jedan primer koji odlikuje Hotel Crowne Plaza hotel, a to jeste okrenutost ka kongresnom turizmu.

Dalje možemo pogledati koliko i za koje dane su promene cena najsenzitivnije, odnosno kolike su mogućnosti da dođe do varijacije u cenama, kao High su obeležene cene u kojima je najverovatnija mogućnost da se cena soba neće promeniti, dok su sa Medium obeležene cene u kojima postoji mogućnost varijacije. Kao najstabilniji se uzima period od 04.03 – 06.03.

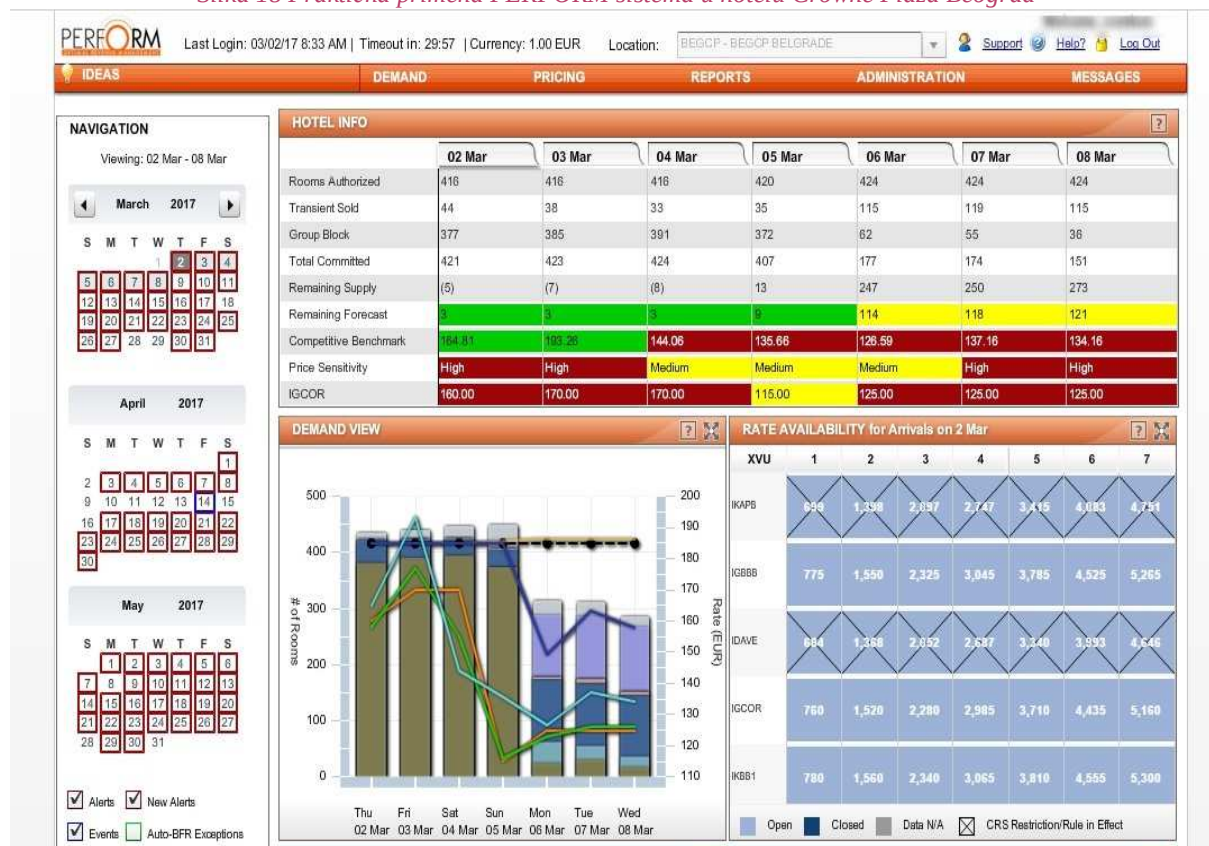
Prikazane su cene u periodu od 7 dana, gde vidimo da u najokupiranijem periodu iznose 160 € i 170€, dok u slabije okupiranom odlučena cena je 125 €, dok je cena za 05.03., ujedno i najniža, 115€.

Ova cena odudara od ostalih i najniža je, iz razloga što je preostalo soba za prodaju, međutim kako je naglašeno da je Hotel Crowne Plaza okrenut ka kongresnom turizmu, koji se odlikuje okupiranošću radnim danima, dok su vikendi neprivlačni za održavanje kongresa, samim tim vikende odlikuje slaba okupiranost hotela. Kako je taj dan je bio nedelja, onda se lako razume da je prodajna cena soba snižena kako bi se postigla što veća okupiranost.

U odeljku koji se ne vidi na ovoj slici a naziva se Optimization Price se uz unošenje potrebnih parametara, softverski se obračunava predložena i najoptimalnija cena sobe u odnosu na okupiranost i planiranu posećenost. Ta predložena cena predstavlja bazu, sa kojom se dalje rukovodi odlučivanje o cenama.

Ovo predstavlja jedan nedeljni prikaz okupiranosti hotela, kao i odluka o ceni soba. Na rukovodstvu hotela ostaje odluka, koje će cene postaviti i da li će se prilagoditi preporukama koje je softver prethodno ponudio. Odluke ovog tipa se ipak neće oslanjati samo na softversku aplikaciju, već zavise i od mnogih drugih spoljnih faktora, i celokupnog poslovanja hotela, ali svakako predstavlja jedan bitan uvid i vodič u politici kreiranja cena i finansijskim odlukama u hotelu.

Slika 18 Praktična primena PERFORM sistema u hotelu Crowne Plaza Beograd



PERFORM je platforma koja je osnova za sistem prihoda HIRO. Glavni moduli koje poseduje PERFORM su:

HIRO – koji je dizajniran da pomogne u procesu donošenja odluka Revenue menadžmenta u hotelu. Primarni cilj HIRO aplikacije jeste da poveća Prihode Soba (revenue room) kroz cene i dužinu boravka. HIRO potpomaže u procesu donošenja odluka koje rezervacije prihvatiti, a koje odbiti u odnosu na njegovu procenu. HIRO je personalizovan za svaki hotel, i baziran je na sistemskim prognozama na osnovu prethodnih i trenutnih podataka iz CRS-a (Holidex-a)

Price Scan – je grafički prikaz Strategija donošenja cena koje se tiču hotela. Potpomaže hotelu da održi racionalnu strukturu cena, iako ne postavlja cene u hotelu

MERLIN – je Intranet Sistem koji predstavlja interni internet sajt za sve kolege unutar IHG grupe. Sadrži generalne informacije, online treninge, i biblioteke dokumenata, kao i standarde i informacije o brendovima. Takođe sadrži i linkove do specifičnih aplikacija unutar grupe, među kojima je i SBRP koji će biti objašnjen u nastavku rada (poglavlje 8.8).

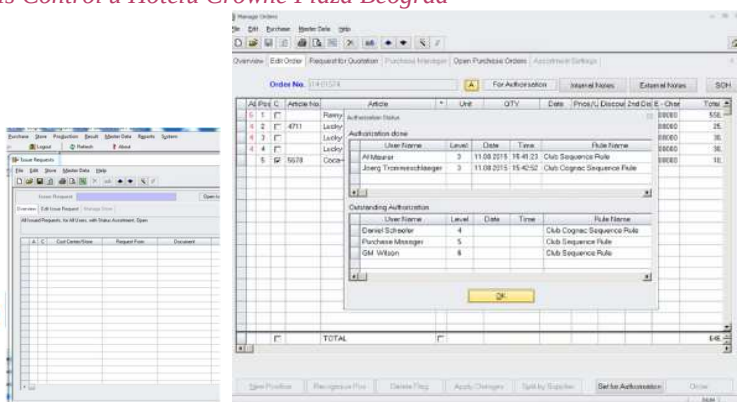
MAGIC – predstavlja sledeću generaciju baze Loyalty, koja je posebno dizajnirana kako bi se usmerila na određene klijente. Takođe zahteva dvosmernu komunikaciju sa Holidex-om. Kako bi se obezbedila puna korist od Magic-a, hoteli bi trebalo da beleže e-mail adrese gostiju u PMSu. Magic je takođe izvor, odnosno baza IHG-ovog Loyalty programa.

Od navedenih unutrašnjih specifičnih sistema IHG korporacije, hotel Crowne Plaza Beograd aktivno i u svakodnevnom radu koristi PERFORM, kao i MERLIN, intranet IHG korporacije, kako bi u svakom trenutku mogla da dođe do relevantnih informacija iz IHG grupe, pored toga ona sama poseduje svoju Bazu Lojalnosti gostiju, koja nije u ovom slučaju povezana sa MAGIC softverom, već ima svoje lokalne aplikacije.

8.3. Materials Control Micros Fidelio

Materials control je softver koji se u hotelu najviše koristi u sektorima nabavke, kuhinje i F&B sektoru. Sektor nabavke ovaj softver koristi za prijem robe na stanje, knjiženje ulaznih računa za robu i razduživanje robe ostalim odeljenjima iz magacina.

Slika 19 Materials Control u Hotelu Crowne Plaza Beograd



Ovaj softver se puni podacima koji se kasnije mogu koristiti za razne izveštaje vezane za robu koju ulazi u hotel. Sektor kuhinje i sektor F&B koriste ovaj softver u svom poslovanju. F&B sektor koristi ovaj softver kako bi izvršili interna trebovanja robe iz magacina nabavke.

Pozitivne odlike ovog softvera su: utiče na smanjenje troškova, vodi menadžment ka donošenju strateških odluka za kupovinu inventara, kontroliše potencijalne troškove kroz autorizovane radne tokove, upravlja cenama i utiče na planirane kupovine. Osnovni moduli su:

- Nabavka (zahtevi za ponudu, porudžbenice, cenovnik nabavnih artikala, prijem na

osnovu porudžbenice, unos fakture dobavljača i povezivanje sa unetom prijemnicom). Definisanjem nivoa autorizacije za svaki artikal može da se uvede kontrola procesa nabavke. Izveštavanje iz ovog modula podrazumeva nabavku po artiklu, po dobavljačima, odstupanja dogovorene količine ili cene artikla od isporučene). Sve preglede je moguće zapamtiti u Excel formatu.

- Upravljanje zaliham (trebovanja, međumagacinski transferi na osnovu trebovanja, stanje zaliha na nivou celog objekta ili za određeni magacin, definisanje minimalnih i optimalnih zaliha, formiranje popisnih lista, a na osnovu unetog stanja na popisu generisanje izveštaja o manjkovima i viškovima). Izveštavanje iz ovog modula podrazumeva karticu artikla, izveštaj o svim trebovanjima i transferima ...

- Proizvodnja (normativi, analiza prodaje sa poređenjem cene koštanja proizvoda i prodajne cene, sa iskazanom maržom). Ovaj modul predstavlja vezu između prodajnog Micros sistema i zaliha. Prodajom artikala u restoranima, na osnovu normativa i šeme za ažuriranje zaliha, zalihe u magacinima, odnosno šankovima i kuhinji se ažuriraju. Štampom unetih normativa i povezivanjem normativa sa fotografijama, može se formirati knjiga normativa. Izveštavanje iz ovog modula podrazumeva različite analize prodaje uključujući i marketinške klasifikacije, na osnovu procentualnog učešća prodaje proizvoda u ukupnoj prodaji.

- Rezultati poslovanja prikazuju dnevne, mesečne i godišnje analize prodaje, utroška materijala, kao i stavke troškova.

- Matični podaci (dobavljači, nabavni artikli - sirovine i potrošni materijal, poreske stope, jedinice mere, magacini, mesta troškova...) Postoji mogućnost povezivanja sa finansijskim programom korisnika i time prenosa podataka za knjiženje.

Prednosti Materials Control programa su:

- Upravljanje velikim brojem magacina
- Grupe artikala
- Informacije o cenama
- Optimizacija zaliha
- Praćenje zaliha po HACCP standardu
- Popisne liste
- Izveštaj o razlikama na popisu
- Interni međumagacinski prenosi

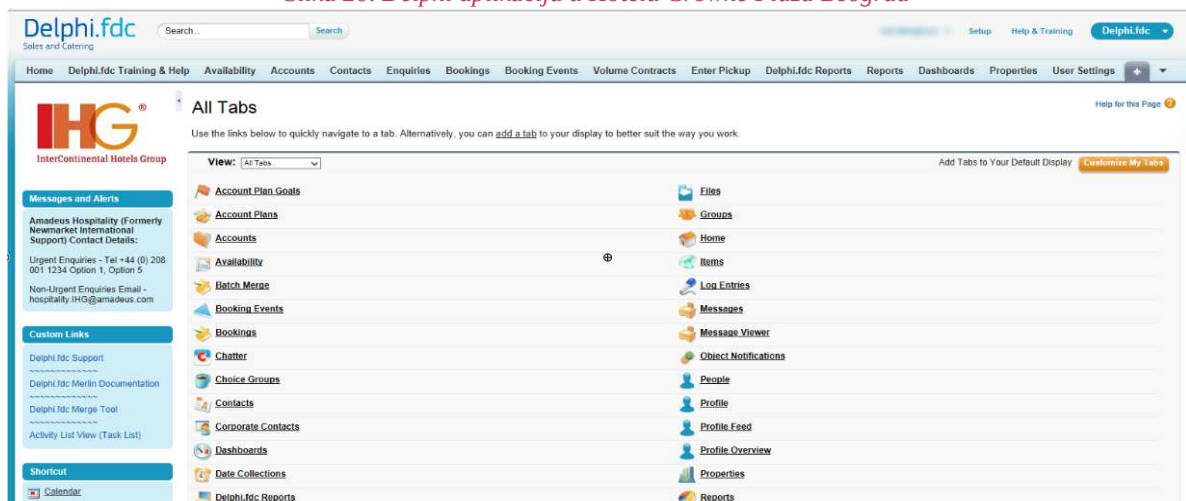
- Autorizacija
- Štampa normativa
- Analiza prodaje
- Interface ka POS sistemu

8.4. Delphi

Delphi (slika 20) je aplikacija kompanije Newmarket, i predstavlja softver koji najviše koristi sektor prodaje u slučaju hotela Crowne Plaza Beograd. U ovom softveru sektor prodaje bukira svoje prihode od prodatih soba i funkcija u hotelu.

Delphi im pruža mogućnost da imaju uvid u raspoloživost smeštajnih kapaciteta, kao i raspoloživost banket sala u hotelu. Pomoću ovog softvera sektor prodaje pravi BEO naloge (Banquet Event Order naloge) koji predstavljaju interne naloge namenjene sektoru F&B sa smernicama šta je potrebno pripremiti kada su u pitanju hrana i piće, kao i da imaju uvid o detaljima događaja koji se organizuje, kako bi se sam F&B sektor dobro pripremio i organizovao dovoljan broj zaposlenih potrebnih za neki događaj.

Slika 20. Delphi aplikacija u Hotelu Crowne Plaza Beograd



Na tim BEO nalogima se nalaze i finansijski detalji o plaćanju, koje klijentima treba da budu naplaćene. Kontrolu ispravnosti BEO naloga u finansijskom smislu vrši pre svega sektor finansija, a zatim i sektor prodaje.

8.5. Halcom

Halcom je aplikacija koja se koristi za elektronsko plaćanje. Ovo je možda i najčešće korišćena aplikacija za elektronsko plaćanje u Srbiji. Kroz Halcom je moguće izvršiti sve

Slika 21 Halcom u Hotelu Crowne Plaza Beograd

HAL E-Bank/Personal 11.2.1.20, Copyright © HALCOM d.d. 1996-2006

Datoteka Pogled Komunikacija Alati Pomoć

Domaći platni promet

Račun: **ERSTE**

Ispis podataka za: MESEC 01.05.2007 31.05.2007

Promet Tekuće stanje na dan 14.05.2007. -

Datum križenja	Datum valute	Iznos na teret	Iznos u korist	Iznos odbijeno/drugo	Valuta	Naziv	Komenta
14.05.2007	14.05.2007				RSD		
09.05.2007	09.05.2007				RSD		
09.05.2007	09.05.2007				RSD		
09.05.2007	09.05.2007				RSD		
07.05.2007	07.05.2007				RSD		
09.05.2007	09.05.2007				RSD		
04.05.2007	04.05.2007				RSD		
04.05.2007	04.05.2007				RSD		
04.05.2007	04.05.2007				RSD		
04.05.2007	04.05.2007				RSD		
04.05.2007	04.05.2007				RSD		
04.05.2007	04.05.2007				RSD		
04.05.2007	04.05.2007				RSD		
04.05.2007	04.05.2007				RSD		
03.05.2007	03.05.2007				RSD		
03.05.2007	03.05.2007				RSD		
03.05.2007	03.05.2007				RSD		
03.05.2007	03.05.2007				RSD		
02.05.2007	02.05.2007				RSD		
01.05.2007	30.04.2007				RSD		
01.05.2007	30.04.2007				RSD		

Priprema
 Stanje
 Pregled
 stanje
 izvodi
 obaveštenja
 e-račun
 forma list
 Arhiva
 Info

Kroz Transaction Analyzer mogu se videti pojedinačni računi koji su zaključeni u

Kroz Report Viewer (slika 22) mogu se izvući razni izveštaji koji prikazuju rad

Slika 22 Report Viewer aplikacija koju koristi finansijski sektor u hotelu Crowne Plaza

Period From: 01/02/2017 To: 01/02/2017		Net Sales	Guests	Avg/Guest	Checks	Avg/Check	Tables	Avg/Table
Monday 01/02/2017								
1 - Novi Bar								
1 - Breakfast	6:00am to 11:00am		79		33		28	
2 - Lunch	11:00am to 5:00pm		94		63	1	55	
3 - Dinner	5:00pm to 11:00pm		65		33	1	31	
4 - Night	11:00pm to 6:00am		15		14		14	
2 - REP Novi Bar								
1 - Breakfast	6:00am to 11:00am		4		1		1	
2 - Lunch	11:00am to 5:00pm		4		2		2	
5 - Living Room								
3 - Dinner	5:00pm to 11:00pm							
7 - Dining Room								
1 - Breakfast	6:00am to 11:00am		511		13		13	
2 - Lunch	11:00am to 5:00pm		18		1		1	
3 - Dinner	5:00pm to 11:00pm		37		1		1	
4 - Night	11:00pm to 6:00am							
9 - Prime								
2 - Lunch	11:00am to 5:00pm		7		4		3	
3 - Dinner	5:00pm to 11:00pm		10		5		5	
4 - Night	11:00pm to 6:00am							

Na prikazanoj tabeli za datum 02-01-2017 možemo primetiti da je prikazano 5 outleta u hotelu, kao i promet u njima za taj dan.

Prikazan je izveštaj po periodima konzumacije, zatim je prikazan broj gostiju u svakom pojedinačno kao i period u kom su gosti boravili, broj izdatih računa, kao i broj zauzetih stolova, sa pojedinačnim i ukupnim iznosima računa koje su ostvarili.

Na ovaj način kroz jedan izveštaj se može pratiti nekoliko pokazatelja koji dalje predstavljaju jako bitne stavke u narednim ekonomsko finansijskim analizama hotela. Kroz ovaj izveštaj možemo pratiti promet gostiju u restoranima, okupiranost u odnosu na vreme boravka, kao i ukupan promet ostvaren za taj dan, kako za pojedinačno tako i za ukupno poslovanje restorana i barova. Na osnovu jednodnevnog prikaza ovih restorana i barova možemo lako primetiti da je najveća okupiranost i posećenost bila u vreme doručka, i ručka, dok je u ekskluzivnom restoranu najveća okupiranost bila u večernjem terminu. Naravno, nije dovoljno u potpunosti zaključiti da je to pravo stanje, jer je jednodnevni prikaz suviše mala referenca za donošenje krupnih odluka. Međutim ukoliko pretpostavimo da je ovo bila neka prosečna posećenost i fluktuacija gostiju, onda na osnovu toga rukovodstvo donosi dalje korake. U ovom slučaju, to bi bila pojačana promocija restorana Prime za dnevne termine, gde rukovodstvo F&B sektora, donosi odluke o specijalnom meniju restorana u terminima ručavanja ili sličnim promocijama, radi veće okupiranosti i prometa restorana. Takođe se i u

ostalim restoranima i barovima, skreće posebna pažnja na određene stavke koje se mogu unaprediti.

U odnosu na ovakve dnevne, nedeljne, mesečne izveštaje dobijamo nove izveštaje koji obuhvataju celokupno poslovanje ovih jedinica. Svi podaci se automatski nalaze u OPERA PMS i time su dalje dostupni svim ostalim aplikacijama za izvalečenje novih izveštaja i analizu istih.

Ovde vidimo kako izveštaj koji kreće od jednodnevnog prometa gostiju i finansijskih sredstava iz F&B sektora, prošavši, utiče na krajnji ishod, odnosno na izveštaj Bilans Uspeha hotela koji možemo izvući iz programa EFPM, gde na godišnjem Bilansu uspeha hotela vidimo celokupno poslovanje hotelskog preduzeća.

8.7. EFPM – Enhanced Forecasting and Planning

EFPM je softver koji je kreirala kompanija Fairmas u kooperaciji sa IHG korporacijom. Koristi u Intercontinental Hotels Group korporaciji za hotele koji imaju zaključen menadžment ugovor, kao u slučaju hotela Crowne Plaza Beograd.

Ovaj softver je standardizovan i user-friendly za sve svoje korisnike, olakšava IHG hotelima u procesima planiranja (standardizaciji strukture finansija, računicama u fiksnim i varijabilnim troškovima, planiranju isplata zarada, i izveštavanju).

Ovo je aplikacija koja omogućava generisanje raznih izveštaja:

1. finansijskih izveštaja (bilans stanja, bilans uspeha)
2. nefinansijskih izveštaja (izveštaji vezani za zarade, izveštaji vezani za sektor prodaje o realizaciji po tipovima soba).

Slika 23 EFPM u Hotelu Crowne Plaza Beograd



Ova aplikacija pokriva sve potrebe hotela u svrhe Menadžment izveštavanja, uključujući i planiranja plaćanja.

U hotelu Crowne Plaza se najviše koristi za IHG izveštavanje.

Predstavlja pored SAP-a jednu od aplikacija najbitnijih za dublje i temeljnije izveštaje kada je u pitanju finansijsko poslovanje hotela.

8.8. SBRP – Statagic Business & Revenue Planning

SBRP predstavlja globalnu internet aplikaciju, koju koriste hoteli kako bi planirali svoje prodajne i marketinške aktivnosti, mesečne procene, i godišnji budžet.

Aplikacija je fokusirana na kompletno upravljanje prihodima, dopuštajući hotelima da kreiraju poslovne planove, prognoze i budžete za sva tri revenue sistema – Sobe, F&B i Katering i Događaji.

Kako smo rekli da je SBRP IHG internet aplikacija, do nje se dolazi preko već spomenutog intranet sistema i MERLIN-a, prethodno objašnjenog, prikazano na slici 24.

Slika 24. INTRANET IHG korporacije, Merlin - SBRP



U Strategic Business Planning hoteli procenjuju svoju konkurenciju i upoređuju njihovo ekonomsko i industrijsko okruženje. To se radi na osnovu 3 kriterijuma, odgovarajući na tri pitanja: 1. Gde smo mi? Detalji hotela i kako hotel utiče na svom tržištu, u ekonomiji i industrijskoj delatnosti. 2. Ko smo mi? Hotel definiše profil svoje imovine, identifikuje primarne račune, obezbeđuje SWOT analize i definiše Strateški plan za svaki tok prihoda. 3. Kako se poredimo sa konkurencijom? Hotel definiše set kompetativnosti i onda utvđuje kako se poredi sa njima.

U Revenue Planning aplikaciji, hotel kreira prognoze i budžete za Sobe, F&B, C&E sektore. Odeljak "Izveštavanja" se odnosi na analizu, prognozu i rezultate prema: toku prihoda, kanalima prodaje i analizi tržišta.

Kroz SBRP Hotel Crowne Plaza Beograd pristupa nekima od najbitnijih izveštaja hotela, na osnovu usmerava svoje dalje poslovne korake, i određuje pravac poslovanja.

8.9. ORACLE Business Intelligence (OBI)

Oracle Business Intelligence (OBI) je softver koji omogućava generalnim direktorima i finansijskim kontrolorima da pristupe *dashboard* izveštajima koji kombinuju podatke iz IHG-ovih sistema za izveštavanje. Ove baze su svedene na nivo po regijama ili na nivo hotela koji su razvijeni prema "winning" pokazateljima hotela, prikazano na slici 25.

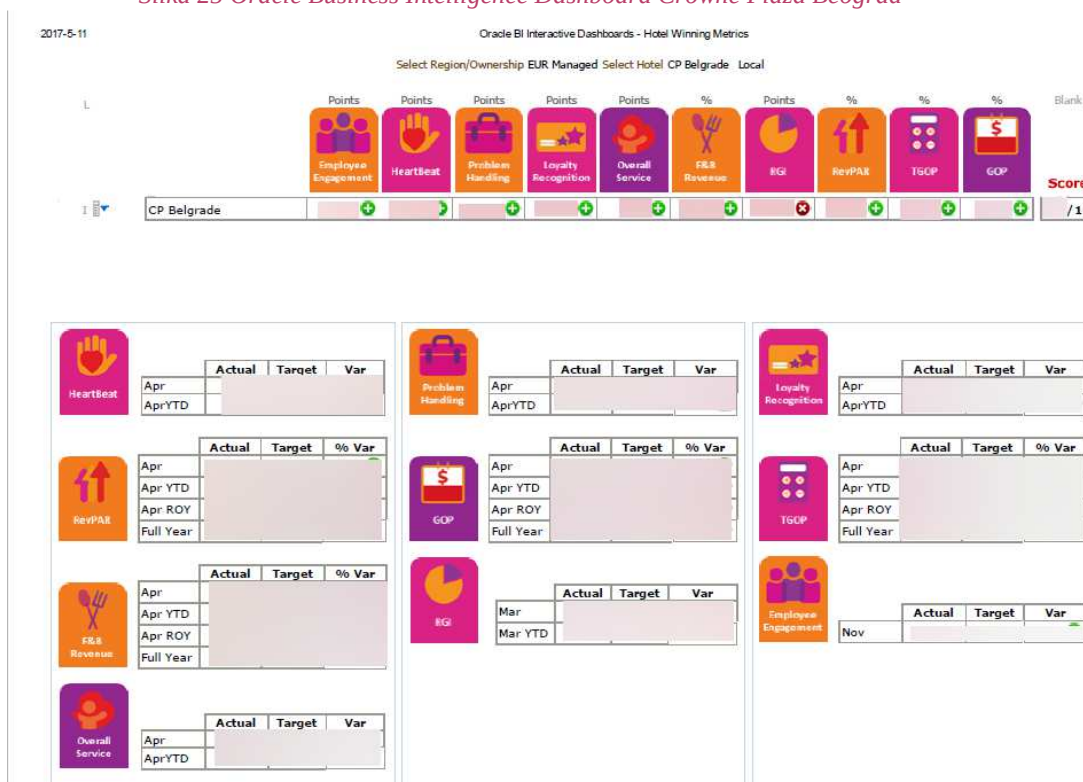
OBI takođe doprinosi tome da korisnici uštede vreme, tako što pruža jedinstvenu, konstantnu platformu, koja im pruža mogućnost da više svog vremena posvete ispunjavanju ostalih zadataka radi ostvarivanja parole Hotela Crowne Plaza : "Great Hotels Guests Love".

Kada uzmemo u obzir da je u hotelijerstvu najbitnije povećati prihode i ostvariti zadovoljstvo gostiju, sa ciljem održavanja optimalnih troškova raspoznavamo da Oracle Business Intelligence softver ima veliki značaj u tome.

OBI prepoznaje prethodne, sadašnje i buduće trendove i blagovremeno reaguje na prilike i potencijalne pretnje.

ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE (OBI) sumira sve metrike . U nastavku teksta će biti detaljnije pojašnjene pojedinačno, gde ćemo detaljno pogledati primer metrika za april 2017 godine (slika 26), u Hotelu Crowne Plaza Beograd. Pored *Employee Engagement* metrika koji se odnosi na zadovoljstvo zaposlenih, *HeartBeat*, *Problem Handling*, *Loyalty Recognition*, *Overall Service*, koji se odnose na zadovoljstvo gostiju, finansijske metrike predstavljaju: F&B revenue, RGI, RevPAR, TGOP, GOP.

Slika 25 Oracle Business Intelligence Dashboard Crowne Plaza Beograd



RevPAR metric (*Revenue per available room*) **Prihod po sobi** je finansijski metrik koji se izračunava tako što se ukupan prihod od soba za određeni period podeli sa brojem slobodnih soba u hotelu, za određeni period.

Npr. za mesec april, ukupan prihod od soba je iznosio 691.763 €. April je je imao 30 dana. Hotel Crowne Plaza raspolaže sa 416 soba. 691 763 € podeljeno sa 30 dana pomnoženih sa 416 soba dobijamo da je RevPAR u aprilu iznosio 55.43 €.

$$RevPar = \frac{Ukupan\ prihod\ soba}{Broj\ dana\ u\ mesecu \times Broj\ soba}$$

$$RevPar = \frac{691\ 763\ €}{30 \times 416} = 55.43\ €$$

RevPAR na dnevnom nivou se prati kroz **SBRP**-u (poglavlje 8.8).

RGI index (*Revenue generation index*) poredi se RevPAR Hotela Crowne Plaza sa RevPAR-om konkurencije. Odnosno dobija se odgovor na pitanje kako se respektivni hotel, u ovom slučaju Hotel Crowne Plaza pozicionira na tržištu u odnosu na konkurenciju.

RGI se takođe proverava kroz SBRP poglavlje 8.8 i u svakom trenutku se može proveriti kroz on line aplikaciju SMITH TRAVEL ACCOMMODATION RESEARCH, gde Hotel Crowne Plaza ubacuje svoje podatke, a isto to čini i konkurencija.

Slika 26 RevPAR i RGI u Hotelu Crowne Plaza za April 2017

RevPAR					
This Year		% Chg		Index (RGI)	Rank
My Prop	Comp Set	My Prop	Comp Set		
89.89	83.41	157.2	43.7	107.8	2 of 6
81.85	81.38	416.6	200.9	100.6	3 of 6
81.44	45.23	596.6	82.4	180.1	1 of 6
70.22	46.71	403.4	139.2	150.3	1 of 6
16.61	42.80	98.2	307.5	38.8	6 of 6
55.33	57.06	42.5	31.8	97.0	3 of 6
56.04	60.72	32.5	26.7	92.3	3 of 6
53.69	48.54	74.6	49.8	110.6	2 of 6
55.33	57.06	42.5	31.8	97.0	3 of 6

RGI se izračunava tako što se RevPAR Crowne Plaze podeli sa ukupnim RevPAR-om konkurencije (comp set).

$$RGI = \frac{RevPar\ Crowne\ Plaza}{RevPar\ konkurencije}$$

$$RGI = \frac{55.33}{57.06} = 0,969 = 97.0$$

Na ovom primeru vidimo da je RGI index Hotela Crowne Plaza 97. To nam pokazuje da je konkurencija uzela malo veći deo tržišta za mesec april. Ako bi indeks bio veći od 100 indikator bi bio da je Hotel Crowne Plaza zauzeo veći deo tržišta.

F&B Revenue je veoma važan metrik jer značajno utiče na prihod celog hotela. F&B revenue se na dnevnom nivou prati kroz Operu (poglavljje 8.1.1.1), Delphi (poglavljje 8.4), Materials Control (poglavljje 8.3.). Sve ono što je prokucano u restoranima i barovima kroz MICROS (poglavljje 8.6) se sliva u OPERU (poglavljje 8.1.1.1) na kraju dana.

GOP Gross operating profit - je operativni rezultat. Izračunava se GOP je jednak operativni prihodi-operativni troškovi.

Iz bruto bilansa se podaci ubacuju u EFPM (poglavljje 8.7) gde vidimo krajnji rezultat GOP, praktično zaradu hotela.

$$GOP = Operativni\ prihodi - Operativni\ troškovi$$

TGOP- Targetirana zarada koja je izvedena iz fiksnih i varijabilnih troškova. Takodje se iz bruto bilansa slivaju podaci u EFPM.

Zahvaljujući *ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE* platformi, u svakom trenutku, možemo videti jedinstven izveštaj koji nam prikazuje indikatore uspešnosti poslovanja i sumirane sve metrike.

9. Zaključak

Hotel Crowne Plaza Beograd kao jedan od vodećih hotela visoke kategorije u Beogradu, renoviran 2013.godine i otvoren 31.decembra 2013.godine, je od samog starta ostvario zavidne rezultate. Hotel se odlikuje visokim standardima kvaliteta, koji su veoma uspešno implementirani u celokupan rad hotela.

Hotel je prvenstveno okrenut kongresnom turizmu, i samim tim poseduje najsavremenije opremljene kongresne prostore, koje je moguće modifikovati prema željama potrošača. Poslovanje Hotela Crowne Plaza Beograd je detaljnije opisano u III delu rada.

Finansijska i ekonomska analiza poslovanja hotela Crowne Plaza Beograd je pokazala da je ovo hotelsko preduzeće ispunjavalo svoj glavni poslovni cilj, ostvarenje profita. Svi parametri aktivnosti i efikasnosti hotela Crowne Plaza su na dobrom nivou. Hotel je poslovao sa dobitkom, i na osnovu racia likvidnosti koji je preko granične vrednosti ukazuje da je hotelsko preduzeće u stanju da servisira svoje obaveze, racio je za 2015.godinu iznosio 1,14, a za 2016.godinu 1,21. Iz ovoga zaključujemo da je hotel u stanju da održi i poveća svoju likvidnost. Rigorozni racio likvidnosti je takođe veći od 1, što pokazuje da je hotel u stanju da likvidnim sredstvima pokrije svoje kratkoročne obaveze. Poslovni prihodi su u 2016.godini takođe povećani u odnosu na prethodnu godinu.

Parametri koji pokazuju produktivnost radnika po sektorima su u dobrom odnosu, i ostvarili su napredak u odnosu na prethodnu godinu.

Okupiranost hotela za 2015.godinu je iznosila 53,1%, dok je za 2016.godinu okupiranost hotela iznosila 64,6%. Ovde takođe vidimo rast u prometu poslovanja i okrenutosti turističke tražnje ka hotelu. Ovo je još jedan pokazatelj ispravnog i kvalitetnog poslovanja, koji ima tendenciju rasta, i unapređenja, a ne samo održavanja nivoa usluga.

Hotel nema pozajmljenih sredstava i nije kreditno opterećen.

Iz svega navedenog i na osnovu finansijskih i ekonomskih analiza zaključujemo da je Hotel Crowne Plaza Beograd nastupio jako dobro na turističkom tržištu Srbije, i da se odmah visoko pozicionirao među najuspešnije i najtraženije hotele sa izrazito velikim standardima koje pruža svojoj klijenteli.

Kada je u pitanju finansijsko poslovanje i odlučivanje uz upotrebu informacionih sistema, lako se mogu uvideti sve prednosti koje nam ovi sistemi nude. U slučaju poslovanja hotela

Crowne Plaza, kada zbog velikog prometa klijenata, sektora koji pruža usluge, i eksternih kompanija ta količina podataka postaje izuzetno velika, tada se dobro postavljeni informacioni sistemi unutar hotela, smatraju neophodnima. Na kompanijama, njihovom rukovodstvu, veličini hotela, i shodno tome, njihovom prometu i bazama podataka, ostaje samo da izaberu ono informaciono rešenje koje će najviše doprineti poboljšanju njihovog poslovanja. Postoji jako mnogo mogućnosti, a dobrim odabirom, zatim dobrom instalacijom i integracijom svih tih sistema, i na kraju, najvažnije kvalitetnom obukom zaposlenih, hotelsko preduzeće će vrlo brzo uvideti pogodnosti koje su im ti sistemi doneli.

Svi ovi sistemi se odlikuju sveobuhvatnim bazama podataka, koje u realnom vremenu razmenjuju promene u samim podacima, i brzo, tačno, sigurno i precizno dolaze do finansijskih izveštaja, na osnovu kojih dalje rukovodioci donose odluke, planiraju dalje poslovanje, i analiziraju već ostvarene rezultate. Upotreba informacionih sistema je umnogome olakšala finansijsko odlučivanje u hotelskim preduzećima. Ušteda koja je ostvarena njihovom upotrebom ne ogleda se samo u vremenu provedenom da se do tražene informacije dođe, već i u kvalitetu te informacije, kao i novčane uštede ostvarene ovom investicijom. Možemo slobodno reći, da je sad, više nego ikada ranije, došlo do znatnog olakšanja u procesu poslovanja, upravo zahvaljujući naprednim informacionim tehnologijama. Sada se i u hotelu Crowne Plaza može vrlo lako, brzo, jednostavno, precizno i blagovremeno doći do bilo kakvih podataka, i planirati svoje poslovanje, ili brzo reagovati na neku nepredviđenu promenu.

Na primeru *Oracle Business Intelligence* prikazali smo praktično poslovanje Hotela Crowne Plaza kada je u pitanju praćenje *Winning Metrics* podataka. Tu je kroz prikaz podataka za April mesec 2017 godine, izračunat Prihod po sobi (Revenue per Room) koji je ostvaren u datom mesecu, kao i RGI indeks. Imali smo priliku da vidimo na konkretnom primeru kako da je ostvaren jako povoljan rezultat RGI indeksa. Takođe na osnovu tog pokazatelja, finansijski sektor i menadžment su doneli dalje korake ka unapređenju i poboljšanju tog rezultata. U ovom konkretnom slučaju menadžment hotela je kao jedan od kratkoročnih planova doneo odluku da se pojačanim marketingom taj indeks poveća, i da u narednom periodu hotel ostvari još veće zauzeće na tržištu. Tu vidimo kako je na osnovu jednog izveštaja i jednog pokazatelja preduzeća automatski uključen još jedan sektor, u ovom slučaju sektor Marketinga, radi ostvarenja još boljih rezultata. Takođe smo prikazali, kako i na koji način se svi podaci iz ostalih aplikacija koje se koriste u Hotelu Crowne Plaza Beograd, slivaju i prožimaju u OBI softver, kako bi na

najkvalitetniji i najbrži način pratili tok poslovanja hotela, kao i preduzeli određene korake u daljem planiranju poslovanja, sa ciljem ostvarenja pozitivnih rezultata i prihoda hotela uz praćenje zadovoljstva korisnika.

Pored ovog pokazatelja, pokazali smo na primeru *PERFORM* aplikacije kako ona utiče na formiranje cena u hotelu, putem prikazivanja raspoloživih soba i okupiranosti hotela. Na koji način se predviđa dalji tok popunjenosti i koje cene predstavlja konkurencija, a kako i na koji način je Hotel Crowne Plaza doneo odluke o formiranju svoje cene za prostale kapacitete u hotelu, u odnosu na popunjenost. Kroz nedeljni izveštaj i pregled zauzeća u tom periodu, u odnosu na konkurentne cene, uzimajući u obzir dane u nedelji, i generalnu okrenutost hotela Crowne Plaza ka kongresnom turizmu, smo videli kako je rukovodstvo donelo odluku o postavljanju cena za tu nedelju.

Kroz View Report izveštaj smo prikazali promet u restoranima i barovima hotela. Na primeru tog dnevnog izveštaja smo prikazali kako ta informacija i izveštaj koji kreće od jednodnevnog prometa gostiju i finansijskih sredstava iz F&B sektora, dalje prenosi podatke koji se slivaju u OPERA PMS, gde se kasnije koriste za sve neophodne izveštaje. Možemo stvoriti sliku kako je prošavši kroz ostale sisteme, on uticao na krajnji bilans uspeha hotela koji možemo izvući iz programa EFPM. Dalje iz godišnjeg bilansa uspeha hotela vidimo celokupno poslovanje hotelskog preduzeća. Na ovaj način smo u kratkim crtama predstavili u čemu se ogleda značaj svake aplikacije pojedinačno i kako svaki izveštaj, počev od dnevnog, na osnovu kog se odlučuju dalji koraci u poslovanju, na kraju sumira i prikazuje opšte poslovanje jednog preduzeća.

Sada smo samo na primeru nekoliko pokazatelja poput RGI mesečnog, *PERFORM* nedelnog izveštaja, View Report dnevnog izveštaja, videli do kojih odluka se na dnevnom, nedeljnom i mesečnom nivou donose odluke. Ovim primerima možemo shvatiti kako utiču svi ostali mnogobrojni izveštaji, na osnovu kojih dalje rukovodioci donose odluke, planiraju dalje poslovanje, i analiziraju već ostvarene rezultate. Svaki izveštaj počev od dnevnog do godišnjeg, zahteva punu pažnju i posvećenost rukovodstva, svaki od njih povlači dalje odluke u poslovanju sektora i hotela, što se odražava na celokupno poslovanje hotela.

U skladu sa promenama informacionih tehnologija na globalnom nivou, hotel Crowne Plaza će uvek ići u korak sa najsavremenijim rešenjima, kako bi njegovo poslovanje bilo uvek na najvišem nivou, i kako bi svim svojim klijentima, saradnicima i zaposlenima olakšao i ujedno unapredio poslovanje.

Hotelska preduzeća se odlikuju visokim ulaganjima za koje je potreban duži period rada, kako bi ona bila isplaćena, ali smo analizom finansijskih i ekonomskih izveštaja i podataka imali uvid u tendencije poslovanja ovog hotela. Sam cilj hotela ogleda se u tome da i u budućnosti nastavi sa pozitivnim bilansima poslovanja i pozitivnim rezultatima. Uključujući potencijal kakav ovaj hotel nudi, na rukovodstvu hotela ostaje da nastavi sa uspešnim rukovođenjem ovog hotela kako bi nastavio sa uspešnim poslovanjem, i nudio uvek nove mogućnosti unapređenja usluge, obezbeđujući pri tom, najviši stepen usluge i zadovoljstva gostiju, uz ostvarenje prihoda.

Cilj hotela je da ostane primarno okrenut ka kongresnom turizmu, gde će visokim standardima i viokokvalitetnom uslugom, i profesionalnim osobljem izlaziti u susret klijenteli, i pratiti promena turističke tražnje kako bi se uvek odlikovao najboljim ponudama i pružio maksimalnu uslugu, uz ostvarenje svojih poslovnih uspeha.



9.1. Literatura:

- A.J., H. (2005). *Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry*. Burlington: Elsevier Butterworth – Heinemann.
- Čerović S. (2009). *Strategijski menadžment u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Čerović, S., & Spasić, V. (2014). *Ekonomsko finansijska analiza poslovanja preduzeća u turizmu i hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Filip, R. (2015). *Analiza uticaja savremenih informacionih sistema na hotelsko poslovanje*. Beograd.
- Grabavac V. (1991). *Analiza i implementacija informatičkih sustava*. Zagreb: Školska knjiga.
- Hrustić H. (2006). *Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo*. Novi Sad. Inst.eko.nauka. (2008). *Strategija razvoja turizma grada Beograda*. Beograd: Institut ekonomskih nauka.
- Jovanović V., Đ. B. (2012). *Geografski informacioni sistemi*.
- Jovanović V., N. A. (2008). The Application of GIS and its component in Tourism. *Yugoslav journal of operations research*, 18 (2), 261-272.
- Knežević G. (2009). *Analiza finansijskih izveštaj*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Njeguš, A. (2009). *Poslovni informacioni sistemi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Pokrajčić, D. (2002). *Ekonomika preduzeća*. Čigoja štampa.
- Pokrajčić, D. (2011). *Ekonomika preduzeća, principi i ciljevi*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Radunović, D., & Lovreta, S. (1995). *Ekonomika trgovinskih preduzeća*. Beograd: Savremena administracija.
- Sekulović N. (2009). *Kvalitet usluga i satisfakcija potrošača u turizmu*.
- Srbije, V. R. (2016). *Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period od 2016 - 2025*. Beograd: "Službeni glasnik RS".
- Stankov, U. (2012). *Informacione tehnologije u turizmu*.
- Tošutović T., M. J. (2007). *Globalni rezervacioni i distribicioni sistemi u industriji putovanja u Poslovanju turističkih agencija*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Unković S., Z. B. (2006). *Ekonomika turizma*. Beograd.
- Unković S., Z. B. (2009). *Ekonomika turizma*. Beograd : Univerzitet Singidunum.
- UNWTO. (2016). "Tourism Highlights". UNWTO.

9.2. Elektronski izvori:

<http://www.apr.gov.rs/>
<http://www.stat.gov.rs/>
<http://www.nbs.rs/internet/cirilica/index.html>
http://www.paragraf.rs/obraci/Prilog_4_Izvestaj_prom_kapit.pdf
<http://mtt.gov.rs>
<http://www.serbia.travel>
<https://www.ihg.com>
<http://www.tourism.in.rs/>

<http://www.europeanbestdestinations.com/destinations/belgrade/#content>
<http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1205&context=jhfm>
<http://www.investopedia.com/articles/active-trading/082615/key-financial-ratios-analyze-hospitality-industry.asp>
https://www.researchgate.net/publication/4746460_MANAGEMENT_OF_TOURIST_COMPANIES_ON_THE_MODERN_TOURIST_MARKET
<https://www.linkedin.com/pulse/20140705020352-54893383-what-is-hotel-crs-hotel-central-reservation-system>
<https://www.slideshare.net/hotelogix/5-benefits-of-cloud-based-pms-systems>
https://www.researchgate.net/profile/Verka_Jovanovic/publication/271019872_Geografski_informacioni_sistemi/links/54bc54380cf29e0cb04be84a.pdf
<https://www.ihg.com/crowneplaza/hotels/us/en/belgrade/begcp/hoteldetail>
https://docs.oracle.com/cd/E53547_01/opera_5_04_03_core_help/25753.htm
<http://www.mksolutions.co.rs/sr/sap.html>
<http://www.itsvet.com/tekst/enterprise-resource-planning/124/3>
<https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2009/the-ihg-global-operating-system.html>
<https://www.yumpu.com/en/document/view/38123502/emea-it-toolkit-ihg-owners-association/23>
www.sap.com
http://fairmas.com/en/wp-content/uploads/sites/3/2014/07/ihg_pressemitteilung_englisch.pdf
<https://www.oracle.com/>

9.3. Pregled grafikona:

Grafikon 1 Trend rasta turističkog kretanja i potrošnje u svetu od 1950.godine do 2015.godine.	13
Grafikon 2 Trend u međunarodnim turističkim tokovima u 2015.godini prema regionima prema UNWTO.....	14
Grafikon 3 Razlozi turističkih putovanja za 2015.godinu prema UNWTO.....	16
Grafikon 4 Odnos i rast priliva turista od 2010 do 2015 godine prema podacima UNWTO	19
Grafikon 5 Struktura noćenja stranih turista prema regionu za 2015.godinu	21
Grafikon 6 Broj dolazaka i noćenja turista u Beogradu za 2015.godinu po strukturi domaćih i stranih turista.....	24
Grafikon 7 Broj noćenja ukupni i stranih gostiju u hotelskim kapacitetima za period za 2015.godinu.	26
Grafikon 8. Globalna podela informacionih sistema	72
Grafikon 9 Trenutni kanali informacionih sistema u hotelskoj industriji	74

9.4. Pregled slika:

Slika 1 Trend turističkih kretanja za period od 2012 – 2016 (jul) širom sveta po mesecima, izražen u milionima. Podaci UNWTO, Jul 2016.	15
Slika 2 Procene WTO objavljene u UNWTO procene trenda turističkog kretanja do 2030.godine	15

Slika 3 Trend rasta turističkih dolazaka u svetu od 1995 – 2015 godine prema UNWTO	16
Slika 4 Hotel Crowne Plaza Beograd	30
Slika 5 Hotelska soba Hotel Crowne Plaza Beograd	31
Slika 6 Kongresna sala Hotel Crowne Plaza	32
Slika 7 Obrazac o promenama na kapitalu preuzet je sa internet stranice	53
Slika 8 Property management system (generalni prikaz)	75
Slika 9 CRS sistem u hotelskoj industriji	79
Slika 10 Prikaz Integrisanog GIS sistema (Jovanović V. N., 2008)	80
Slika 11 Povezanost GDS-a od klijenta do hotelskog preduzeća	81
Slika 12 Opera Cloud u hotelskom poslovanju	85
Slika 13. Postavka informacionih sistema u IHG korporaciji i hotelu Crowne Plaza	86
Slika 14. Opera u Hotelu Crowne Plaza Beograd	86
Slika 15. ERP SISTEM	88
Slika 16. Upotreba SAP-a u finansijskom poslovanju Crowne Plaza Beograd	89
Slika 17. Generalni prikaz integracije SAP ERP u Micros Opera PMS	90
Slika 18 Praktična primena PERFORM sistema u hotelu Crowne Plaza Beograd	93
Slika 19 Materials Control u Hotelu Crowne Plaza Beograd	94
Slika 20. Delphi aplikacija u Hotelu Crowne Plaza Beograd	96
Slika 21 Halcom u Hotelu Crowne Plaza Beograd	97
Slika 22 Report Viewer aplikacija koju koristi finansijski sektor u hotelu Crowne Plaza	98
Slika 23 EFPM u Hotelu Crowne Plaza Beograd	100
Slika 24. INTRANET IHG korporacije, Merlin - SBRP	101
Slika 25 Oracle Business Intelligence Dashboard Crowne Plaza Beograd	102
Slika 26 RevPAR i RGI u Hotelu Crowne Plaza za April 2017	103

9.5. Pregled tabela:

Tabela 1 Zemlje sa najvećim brojem dolazaka u 2015.godini prema podacima WTO	17
Tabela 2 Zemlje sa najvećim prihodom od turizma u 2015.godini	18
Tabela 3 Priliv deviznih sredstava za period od 2007. – 2015	21
Tabela 4 Dolasci i noćenja turista Nov 2015 – Nov 2016 na nivou Republike Srbije	22
Tabela 5 Broj turista i promene u broju prema zemlji odakle dolaze za period od Novembra 2015- Novembra 2016	25
Tabela 6 Bilans stanja Hotela Crowne Plaza za 2015. i 2016.godinu	48
Tabela 7 Bilans uspeha Hotela Crowne Plaza za 2015. i 2016.godinu	50
Tabela 8 Izveštaj o tokovima gotovine na primeru X preduzeća	51