



Vesna Spasić
Slobodan Čerović

EKONOMSKO-FINANSIJSKA ANALIZA POSLOVANJA PREDUZEĆA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

Beograd, 2019.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

FAKULTET ZA TURISTIČKI I HOTELIJERSKI MENADŽMENT

Vesna Spasić
Slobodan Čerović

EKONOMSKO-FINANSIJSKA ANALIZA POSLOVANJA PREDUZEĆA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

Četvrto izdanje

Beograd, 2019.

EKONOMSKO-FINANSIJSKA ANALIZA POSLOVANJA PREDUZEĆA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

Autori:

dr Vesna Spasić
dr Slobodan Čerović

Recenzenti:

dr Krunoslav Čačić
dr Goranka Knežević
dr Dragan Nikolić

Izdavač:

UNIVERZITET SINGIDUNUM
Beograd, Danijelova 32
www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:

dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu:

Jelena Petrović

Dizajn korica:

Aleksandar Mihajlović

Godina izdanja:

2019.

Tiraž:

500 primeraka

Štampa:

Caligraph, Beograd

ISBN: 978-86-7912-622-1

Copyright:

© 2019. Univerzitet Singidunum

Izdavač zadržava sva prava.

Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljeno.

PREDGOVOR



Autori u ovoj knjizi, interdisciplinarnim pristupom, nastoje dati prikaz koncepta ekonomske i finansijske analize poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, kao i značaj primene ekonomsko – finansijske analize, kao jednog od osnovnih faktora ostvarivanja trajne diferentne prednosti i strategije tržišnog pozicioniranja. U knjizi se ističe značaj i prepoznavanje ekonomsko – finansijske analize, kao jednog od najvažnijih resursa i potencijala u poslovanju preduzeća na turbulentnom turističkom tržištu, ali i značaj upravljanja ekonomijom i finansijama u ostvarivanju vizije, misije i strateških ciljeva i pravaca razvoja u preduzećima iz domena hotelijerstva i turizma.

Autori analiziraju i istražuju povezivanje savremenih teoretskih stavova iz oblasti ekonomsko – finansijske analize, kao i njihove praktične primene u preduzećima hotelske i turističke delatnosti. Najznačajniji deo i za praksu aplikativan deo knjige su brojni primeri i stavovi autora, koje je moguće primeniti u hotelijerstvu i turizmu, a u zavisnosti od stepena razvijenosti, konkretne situacije u preduzeću i u zavisnosti od stanja na turističkom i finansijskom tržištu.

Autori očekuju, da ova knjiga koja je pred ocenom i kritičkom analizom celokupne naučne i stručne javnosti, kao i onih koji su stekli praktična znanja i iskustva iz ove oblasti, svojim kritičkim sagledavanjem ove problematike, sugestijama i predlozima, daju doprinos izučavanju i razvoju ekonomsko – finansijske analize u oblasti hotelijerstva i turizma. Autori očekuju da će knjiga naići na povoljne reakcije svojim teoretskim i aplikativnim doprinosom i da će u svakom slučaju osvežiti i dopuniti postojeću stručnu literaturu o ovoj oblasti.

Knjiga je, pre svega, namenjena studentima osnovnih studija Univerziteta Singidunum u Beogradu, Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment, kao i svima onima koji se bave ekonomsko – finansijskom analizom u hotelijerstvu i turizmu ili žele da spoznaju koje su to nove tendencije u ovoj oblasti uopšte, pa i u našoj zemlji.

Autori se iskreno zahvaljuju svima onima koji su zaslužni za nastanak ove knjige, mnogim koleginicama i kolegama i mnogobrojnim prijateljima koji su svojom pozitivnom podrškom uticali na ostvarivanje kreativnih napora autora. Posebnu zahvalnost upućujemo master ecc. Nikici Radović koja je imala strpljenja i volju da nam ukazuje na određene greške i propuste tokom izrade ovog teksta, kao i da uradi celokupnu korekciju teksta.

Takođe, veliku zahvalnost dugujemo recenzentima Prof. dr Krunoslavu Čačiću, Prof. dr Goranki Knežević i dr Draganu Nikoliću na predlozima, sugestijama i kritičkim primedbama koje su nam upućivali tokom izrade ove knjige, jer bez njihovog doprinosa ova knjiga ne bi bila ovakva kakva je.

Zahvalnost dugujemo i rektoru Univerziteta Singidunum Prof. dr Milovanu Stanišiću i Prof. dr Slobodanu Unkoviću koji su svojom vizijom, naučnim i ljudskim pristupom, davali svakodnevnu podršku i podsticaj za nastanak ove knjige i uopšte radu na Univerzitetu Singidunum.

Beograd,
decembar 2012. god.

Autori
Prof. dr Vesna Spasić
Prof. dr Slobodan Čerović

SADRŽAJ



Predgovor	III
Uvod	1

I - DEO

ULOGA I ZNAČAJ EKONOMSKO-FINANSIJSKE ANALIZE U POSLOVANJU PREDUZEĆA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

1. TEORIJSKE OSNOVE EKONOMSKO - FINANSIJSKE ANALIZE PREDUZEĆA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU	5
1.1. Značaj ekonomsko - finansijske analize preduzeća u hotelijerstvu i turizmu	5
1.2. Ekonomska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu	9
1.2.1. Pojmovno određivanje ekonomske analize	9
1.2.2. Ciljevi ekonomske analize	9
1.2.3. Predmet ekonomske analize	11
1.3. Fiansijski menadžment turističkih i hotelskih preduzeća	12
1.3.1. Pojam i značaj finansijskog menadžmenta	12
1.3.2. Ciljevi i zadaci finansijskog menadžmenta	14
1.3.3. Organizacija finansijske funkcije u strukturi preduzeća u hotelijerstvu i turizmu	16
1.4. Metode izučavanja ekonomske i finansijske analize	18
2. TURISTIČKA TRAZNJA	22
2.1. Definisane turističke tražnje	22
2.2. Determinante tražnje	25
2.2.1. Analiza tražnje	26
2.2.2. Osnovne determinante tražnje	26
2.3. Elastičnost turističke tražnje	27
2.3.1. Dohodovna elastičnost tražnje	28
2.3.2. Cenovna elastičnost tražnje	29
2.4. Merenje turističke tražnje	33
2.5. Životni ciklus proizvoda	36

II - DEO
EKONOMSKA ANALIZA POSLOVANJA PREDUZEĆA U
HOTELIJERSTVU I TURIZMU

3. UKUPAN PRIHOD, PROSEČAN PRIHOD I MARGINALNI PRIHOD PREDUZEĆA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU	45
3.1. Ukupan prihod	47
3.2. Prosečan prihod	49
3.3. Marginalni prihod	50
3.4. Kriva ukupnog, prosečnog i marginalnog prihoda	51
3.5. Upravljanje ukupnim prihodima	53
3.6. Faktori koji utiču na ostvarivanje ukupnog prihoda	56
4. TROŠKOVI PREDUZEĆA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU	59
4.1. Pojam i sadržina troškova	59
4.1.1. Pojam i vrste izdataka	61
4.1.2. Pojam rashoda	62
4.1.3. Vrste rashoda	63
4.2. Značaj troškova	63
5. OSNOVNI (PRIRODNI) TROŠKOVI PROIZVODNO - USLUŽNOG PROCESA HOTELSKOG PREDUZEĆA	66
5.1. Troškovi materijala	67
5.1.1. Nabavka materijala	68
5.1.2. Troškovi materijala za izradu	70
5.1.3. Kalo, rasip, kvar i lom u hotelijerstvu	73
5.1.4. Vrste materijala za izradu	74
5.1.5. Troškovi ostalog materijala (režijskog)	78
5.2. Troškovi rada	80
5.3. Troškovi amortizacije	80
5.3.1. Obračun amortizacije	81
5.3.2. Metodi obračuna amortizacije	84
5.3.3. Ponovna procena korisnog veka trajanja sredstava	89
6. OSTALE VRSTE TROŠKOVA U PREDUZEĆIMA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU	93
6.1. Klasifikacije troškova	93
6.1.1. Fiksni i varijabilni troškovi	96

6.1.2. Prosečni i marginalni troškovi	99
6.1.3. Apsolutno fiksni i relativno fiksni troškovi	100
6.1.4. Vrste varijabilnih troškova	103
6.2. Primena koncepta strukture troškova u preduzećima u turizmu	103
6.2.1. Analiza dinamike fiksnih i varijabilnih troškova kod turističkih agencija i organizatora putovanja	106
6.2.2. Troškovi prema poslovnom odlučivanju (inkrementalni i neotklonjivi troškovi)	109
6.3. Sezonska neusklađenost troškova u preduzećima u hotelijerstvu i turizmu	110
7. EKONOMSKI POKAZATELJI POSLOVANJA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU	117
7.1. Produktivnost u preduzećima u hotelijerstvu i turizmu	117
7.1.1. Analiza produktivnosti u hotelijerstvu	117
7.1.2. Faktori produktivnosti rada	119
7.1.3. Pokazatelji produktivnosti rada u hotelskim preduzećima	122
7.1.4. Neka pitanja primene savremene tehnologije i porasta produktivnosti rada kod turoperatora i turističkih agencija	124
7.2. Ekonomičnost u preduzećima u hotelijerstvu i turizmu	126
7.2.1. Faktori ekonomičnosti u poslovanju hotelskih preduzeća	127
7.2.2. Merenje i dinamika ekonomičnosti u hotelskim preduzećima	133
7.2.3. Najvažniji faktori ekonomičnosti u poslovanju turoperatora	135
7.3. Značaj i analiza rentabilnosti preduzeća u turizmu i hotelijerstvu	137
7.3.1. Značaj rentabilnosti	137
7.3.2. Merenje rentabilnosti	138
7.3.3. Analiza rentabilnosti	142
8. FORMIRANJE CENA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU	153
8.1. Cene u hotelijerstvu	155
8.1.1. Metod marže	155
8.1.2. Metod "1 \$ za 1000"	157
8.1.3. Metod odozdo na gore (The Boton Up Model)	158
8.1.4. Metod Hubarttova formula	159
8.1.5. Utvrđivanje minimalne cene hotelskih soba	162
8.2. Formiranje cena paket aranžmana	163
8.3. Neke specifičnosti u formiranju cena u javnom sektoru u turizmu	166

III - DEO
FINANSIJSKA ANALIZA POSLOVANJA PREDUZEĆA U
HOTELIJERSTVU I TURIZMU

9. FINANSIJSKA ANALIZA POSLOVANJA PREDUZEĆA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU	171
9.1. Finansijski položaj preduzeća	171
9.2. Analiza finansijskih izveštaja	172
9.2.1. Bilans stanja (balance sheet)	174
9.2.2. Bilans uspeha (income statment)	187
9.2.3. Izveštaj o zadržanom profitu	194
9.2.4. Izveštaj o tokovima gotovine	195
9.2.5. Izveštaji o promenama na kapitalu	198
9.2.6. Napomene uz finansijske izveštaje	200
9.2.7. Specifičnosti finansijskog izveštavanja u javnom sektoru	207
10. POKAZATELJI POSLOVANJA U PREDUZEĆIMA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU	210
10.1. Racio analiza	210
10.1.1. Pokazatelji likvidnosti	211
10.1.2. Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti upravljanja	215
10.1.3. Pokazatelji finansijske strukture	222
10.1.4. Pokazatelji rentabilnosti	224
10.1.5. Pokazatelji tržišne vrednosti	228

IV - DEO
BUDŽETIRANJE I IZRADA BIZNIS PLANA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

11. BUDŽETIRANJE U TURIZMU I HOTELIJERSTVU	235
11.1. Budžetiranje u hotelskim preduzećima	238
11.2. Specifičnosti procesa budžetiranja u turističkim organizacijama u Srbiji	246
11.2.1. Budžetiranje na nivou lokalnih turističkih organizacija	248
11.2.2. Praktičan primer finansijskog plana Turističke organizacije Srbije	249
12. BUDŽETIRANJE DOGAĐAJA	255
12.1. Vrste događaja i klasifikacija događaja	256
12.1.1. Podela prema veličini događaja	256
12.1.2. Podela događaja prema obliku i sadržaju	257

12.1.3. Planiranje događaja	258
12.1.4. Izrada budžeta događaja	259
12.1.5. Određivanje tačke pokrića troškova	264
12.1.6. Analiza novčanog toka	265
12.1.7. Izveštavanje	266
13. KAPITALNO BUDŽETIRANJE	268
13.1. Pojam i klasifikacija kapitalnih izdataka	268
13.1.1. Pojam kapitalnih izdataka i investicionih projekata	269
13.1.2. Klasifikacija kapitalnih izdataka	270
13.2. Ocena isplativosti investicija	271
13.3. Statičke metode ocene investicionih projekata	271
13.3.1. Period povraćaja	272
13.3.2. Računovodstvena stopa prinosa	274
13.4. Dinamičke metode ocene investicionih projekata	276
13.4.1. Vremenska vrednost novca i diskontni račun	276
13.4.2. Metod neto sadašnje vrednosti	279
13.4.3. Racionaliziranje kapitala pomoću indeksa profitabilnosti	283
14. IZRADA BIZNIS PLANA U PREDUZEĆIMA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU	287
14.1. Pojam biznis plana	287
14.2. Sadržaj biznis plana	288
14.3. Operativni plan	290
14.4. Marketing plan	292
14.5. Finansijski plan	295
14.6. Primer izrade biznis plana turističke agencije Etnotravel iz Pančeva	299
14.7. Primer izrade biznis plana rekonstrukcije smeštajnih kapaciteta objekta u Guči	311
14.7.1. Uvodne napomene	311
14.7.2. Misija preduzeća	311
14.7.3. Ciljevi poslovanja	311
14.7.4. Analiza tržišta	311
14.7.5. Strategije	312
14.7.6. Projekcija i razvojni planovi	314
14.7.7. Tržišni aspekti projekta	315
14.7.8. Ekonomska opravdanost projekta	319
Spisak primera, grafikona, tabela i slika	331
O autorima	335



Savremene tendencije u turizmu koje se, između ostalog, ogledaju u pojavi sofisticirane turističke tražnje, političkim promenama, razvoju nove tehnologije, segmentaciji tržišta, globalizaciji, vertikalnoj, horizontalnoj i dijagonalnoj integraciji, ekonomskim integracijama i mnogim drugim važnim događanjima, doprinele su složenosti upravljanja preduzećem u turizmu. Rastu zahtevi za visokim standardima u dizajnu, delotvornosti i sigurnosti proizvoda.

Istraživanja u ovoj knjizi obuhvatila su proces ekonomsko-finansijske analize kao kontinualni proces kojim se preduzeća u turističkoj privredi, na adekvatan način usmeravaju ka uspešnom poslovanju u promenljivoj sredini. Akcenat je na bazičnim preduzećima turističke privrede kao što su hotelska, restoranska i turističke agencije, kao i na preduzećima i organizacijama u okviru javnog sektora u turizmu.

Zato, danas a i ubuduće, da bi osigurali trajni dotok resursa i neprekidni izlazni tok usluga, menadžeri u turizmu moraju se prilagoditi svim vrstama promena. Procesi i složenosti na turističkom tržištu, zahtevaju od savremenog turističkog menadžera, neprekidan i kontinuirani napor na iznalaženju novih strategija, inoviranju i stvaranju novog turističkog proizvoda, prilagođavanju strategije novim tendencijama, kako bi u potpunosti odgovorili novim zahtevima turista, održali i unapredili poziciju na tržištu i uspešno odgovorili konkurentskim pritiscima i izazovima. Za sve to, osnov je dostignuti stepen ekonomskog razvoja i finansijske sigurnosti preduzeća u turizmu.

Ova knjiga je urađena na osnovu nastavnog programa Univerziteta Singidunum, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, a za predmete Ekonomsko – finansijska analiza poslovanja hotelskih preduzeća i Ekonomsko – finansijska analiza poslovanja preduzeća u turizmu.

Knjiga je struktuirana u četiri dela i četrnaest glava.

- *Prvi deo* pod nazivom **Uloga i značaj ekonomsko - finansijske analize u poslovanju preduzeća u hotelijerstvu i turizmu**, sadrži dve glave, a u prvoj glavi sagledavamo značaj ekonomsko – finansijske analize, pojmovno određivanje ekonomske i finansijske analize, predmet i ciljeve, i metode izučavanja ekonomsko – finansijske analize. U drugoj glavi razmatramo turističku tražnju, determinante, elastičnost i merenje turističke tražnje, kao i životni ciklus turističkog proizvoda.

- *Drugi deo* knjige pod nazivom **Ekonomska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu u turizmu**, dat je kroz pet glava. Treća glava knjige obrađuje osnovne ekonomske elemente poslovanja preduzeća: prihod i vrste prihoda, upravljanje prihodom i faktore koji utiču na ostvarivanje prihoda. Četvrta, peta i šesta glava drugog dela ove knjige, posvećene su analizi troškova preduzeća, počev od pojma, sadržine i značaja troškova, vrste i klasifikacije troškova, obračuna amortizacije, analize dinamike fiksnih i varijabilnih troškova, do sezonske neusklađenosti troškova. U sedmoj glavi data je analiza osnovnih ekonomskih pokazatelja u poslovanju preduzeća turističke privrede – produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti. Sledeća, osma glava obrađuje problematiku formiranja cena u preduzećima turističke privrede, kroz različite metode formiranja cena u hotelskim preduzećima, (formiranje cena na bazi troškova i tražnje i konkurencije, na bazi marže, zatim metod „1\$ za 1000“, metod odozdo na gore, metod Hubarttove formule), specifičnosti u formiranju cena paket aranžmana, kao i neka pitanja vezana za formiranje cena u javnom sektoru.
- *Treći deo* knjige posvećen je **Finansijskoj analizi poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu** i obrađen je kroz glave devet i deset. U glavi devet dali smo analizu bilansa stanja i bilansa uspeha, analizu izveštaja o zadržanom profitu, izveštaj o tokovima gotovine, napomene uz finansijske izveštaje i specifičnost finansijskog izveštavanja u javnom sektoru. Glava deset posvećena je pokazateljima poslovanja, odnosno racio brojevima.
- *Četvrti deo* ove knjige pod naslovom **Budžetiranje i izrada biznis plana u turizmu i hotelijerstvu**, posvećen je donošenju budžeta u preduzećima turističke privrede. U glavi jedanaest dat je opšti pristup procesu izrade budžeta, a analizirane su i specifičnosti u izradi budžeta hotelskih preduzeća, kao i budžeta turističkih organizacija u Srbiji. Glava dvanaest obuhvata karakteristike u procesu izrade budžeta događaja, dok su u glavi trinaest analizirana pitanja kapitalnih izdataka, novčanih tokova, diskontnog računa, metoda neto sadašnje vrednosti i racionalizacije kapitala. Poslednja glava ove knjige, glava četrnaest posvećena je metodologiji izrade biznis plana, gde smo i dali konkretne primere izrade biznis plana u hotelskim preduzećima i turističkim agencijama.

ULOGA I ZNAČAJ EKONOMSKO-FINASIJSKE
ANALIZE U POSLOVANJU PREDUZEĆA U
HOTELIJERSTVU I TURIZMU

PRVI DEO

1. TEORIJSKE OSNOVE EKONOMSKO - FINANSIJSKE ANALIZE PREDUZEĆA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- ✎ Objasnite u čemu je značaj ekonomsko finansijske analize u turizmu i hotelijerstvu.
- ✎ Definišete pojam ekonomske i finansijske analize.
- ✎ Odredite ciljeve ekonomsko - finansijske analize.
- ✎ Objasnite predmet ekonomsko - finansijske analize.
- ✎ Znaete kakva je organizacija finansijske funkcije.
- ✎ Navedete i objasnite metode izučavanje ekonomsko - finansijske funkcije.

1.1. ZNAČAJ EKONOMSKO - FINANSIJSKE ANALIZE PREDUZEĆA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

Turizam je postao jedno od najznačajnijih područja ekonomske aktivnosti danas u svetu sa velikim učešćem u nacionalnim ekonomijama kako u razvijenim zemljama, tako i u zemljama u razvoju. Na turističkom tržištu različiti privredni subjekti pružaju usluge turistima tokom njihovog putovanja i boravka na destinaciji. U zadovoljenju potreba turista učestvuju brojni subjekti koji pružaju usluge smještaja, ishrane, prevoza, zabave, rekreacije, organizovanja turističkih putovanja i niz drugih usluga. Sektor turizma karakteriše izrazita heterogenost delatnosti koje učestvuju u zadovoljenju potreba turista, uz postojanje **velikih razlika u veličini privrednih subjekata i snažnu ulogu javnog sektora**. Na svetskom turističkom tržištu sve više se ispoljava dominacija multinacionalnih kompanija. Poslednjih decenija u oblasti hotelskog i turoperatorskog poslovanja, kao i u domenu vazdušnog saobraćaja formirane su velike kompanije koje svojom poslovnom orijentacijom daleko prevazilaze nacionalna tržišta i čija ekspanzija ima globalna obeležja. Istovremeno, veliko učešće u pružanju turističkih usluga imaju mala i srednja preduzeća, a brojni su među njima i privredni subjekti čije poslovanje ima obeležje tzv. mikro-biznisa jer imaju samo od 3 do 5 zaposlenih.

Pored ispoljene heterogenosti, značajan broj preduzeća na turističkom tržištu ima određenih sličnosti kada se radi o pojedinim obeležjima poslovanja, kao što su: visoko učešće fiksnih troškova, izražena sezonalnost u poslovanju i nepredvidivi uslovi za sticanje prihoda. To upućuje i na primenu određenih metoda u analizi troškova i prihoda, formiranju cena, analizi finansijskih izveštaja i različitih pokazatelja što doprinosi efikasnijem sagledavanju finansijskih aspekata poslovanja, kvalitetnijem planiranju i efikasnijem monitoringu ostvarenih rezultata.

Jedno od ključnih pitanja odnosi se na **strukturu troškova preduzeća u turizmu**. Privredni subjekti čija se delatnost zasniva na pružanju usluge prevoza turistima, kao što su aviokompanije, brodske i autobuska preduzeća, kao i kompanije u oblasti železničkog saobraćaja suočeni su sa izrazito visokim učešćem fiksnih troškova. Slična obeležja ima struktura troškova hotelskog preduzeća ili velikih izgrađenih turističkih atraktivnosti, kao što su npr. tematski ili akva parkovi, jer su velika sredstva uložena u obezbeđenje potrebnog zemljišta, izgradnju objekata i nabavku opreme. Dodatni faktor koji otežava poslovanje odnosi se na činjenicu da ne postoji mogućnost da se pripremljeni proizvodi (sedišta u avionima ili hotelske sobe) skladište na zalihama radi prodaje u narednom periodu. Zapravo, neprodati kapaciteti predstavljaju zauvek izgubljenu zaradu, te se nekada za turističke usluge kaže da su „izrazito kvarljive“ (perishable). (Beech J., str. 145) To ukazuje da je osnovni cilj ovih kompanija obezbediti maksimalni broj potrošača, odnosno što veći procenat korišćenja kapaciteta jer će to obezbediti pokrivanje fiksnih troškova i maksimiziranje prihoda. Hotelske i vazduhoplovne kompanije razvile su sofisticirane sisteme čiji je cilj obezbeđenje maksimalnog profita, a primena koncepta yield menadžmenta danas predstavlja savremeni metod u realizaciji tako postavljenih ciljeva. (Beech J., str. 144) Veliki značaj koji ekonomija obima ima u postizanju pozitivnih ekonomskih rezultata uticali su na intenziviranje procesa vertikalne i horizontalne integracije na turističkom tržištu.

Za preduzeće je značajno sprovođenje ekonomske analize i ostvarivanja ciljeva ekonomije preduzeća koji se sagledavaju kroz odnose njegovih rezultata i ulaganja, odnosno kroz ostvarivanje konkurentске efikasnosti, a svodi se na izučavanje *ekonomskih zakonitosti koje* deluju na rad i poslovanje različitih privrednih subjekata u hotelijerstvu i turizmu. Cilj sprovođenja ekonomske analize je, prema tome, saznanje o mogućnostima i stepenu primene principa - ostvariti maksimalne rezultate uz minimalna ulaganja za ostvarenje tih rezultata.

Pored toga, izuzetan značaj za razvoj preduzeća turističke privrede ima i finansijska analiza koja proizilazi iz ukupne složenosti i specifičnosti ove delatnosti.

Za hotelijerstvo je karakterističan i razvoj investicionih fondova za nekretnine - REIT (Real Estate Investment Trusts) koji su imali ključnu ulogu u uspehu

velikih hotelskih grupa, naročito u SAD i Kanadi. Kombinovano sa drugim izvorima finansiranja, REIT su suštinski izmenili strukturu hotelske delatnosti podelom vlasništva i upravljanja. Uvođenje novih načina finansiranja stvorilo je i novi tip vlasnika hotela. Vlasnici hotela su nekad bili hotelijeri, danas se oni bave nekretninama. To je stvorilo dva različita tipa direktora hotela: vlasnike hotela koji su u biznisu i poslovne ljude koji rade u hotelskoj industriji. Prva grupa razvija dugoročne strategije i fokusira se na zadovoljstvo potrošača, dok druga donosi odluke zasnovane, pre svega, na kratkoročnim finansijskim planovima i usredsređuje svoju aktivnost na investitore.

Ekspanzija velikih globalno orijentisanih kompanija u oblasti turizma i hotelijerstva dovela je i do pojave niza novih pitanja sa kojima se suočavaju menadžeri u praksi, a kojima se istovremeno bavi i ekonomska teorija.

O veličini kompanija iz oblasti hotelijerstva govori podatak da samo devet hotelskih grupa čini oko 72% celokupne ponude evropskih lanaca hotela, na čelu sa lancima Bass i Accor. Pokret ukрупnjavanja u Evropi je naročito aktivan u Španiji sa španskim grupama koje preduzimaju brojna preuzimanja. Istočnoevropske zemlje locirane blizu bogatijih zemalja pokazuju sve veći razvoj i, zajedno sa onima u severnoj Evropi, privlače hotelske kompanije koje tragaju za regionalnim tržištima.

U narednih nekoliko godina, očekuje se da hotelski giganti postanu još veći, prvenstveno kroz značajan porast franšiznih aranžmana. Ovaj trend će verovatno pogodovati američkim kompanijama koje već dominiraju ovim sektorom. Međutim, u Sjedinjenim Državama, pokret ukрупnjavanja čini se da kreće drugim putem: REIT i menadžmet kompanije dolaze, američke hotelske grupe se spajaju sa međunarodnim grupama, razne hotelske marke udružuju snage itd.

Internacionalna poslovna orijentacija velikih kompanija dovela je i do niza rizika u poslovanju, kao što je visoka izloženost riziku od međuvalutarnih promena. Takvom riziku su npr. često izloženi turoperatora zbog prirode svog posla jer su u velikoj meri usmereni na saradnju sa privrednim subjektima iz različitih zemalja.

Posebno pitanje se otvara i u vezi deviznih odliva koji su posledica troškova vezanih za određene oblike transfera tehnologije (plaćanja kod franšizinga ili ugovora o menadžmentu). To umanjuje devizni priliv koji ostaje u zemlji domaćinu, ali osim na makroekonomskom nivou, ovo pitanje se može posmatrati i na mikroekonomskom nivou, sa aspekta troškova koje će imati preduzeće koje se opredeljuje za ulogu primaoca strane tehnologije npr. kod franšiznih ugovora.

Složenosti ekonomske i finansijske analize poslovanja subjekata na turističkom tržištu utiče i snažno **prisustvo javnog sektora** koji ima značajnu ulogu u obezbeđenju kvalitetne turističke ponude na destinaciji. Njegov je zadatak u

većini zemalja prvenstveno usmeren na obezbeđenje saobraćajne i komunalne infrastrukture, ali takođe javni sektor preduzima značajne aktivnosti i u izgradnji objekata turističke infrastrukture namenjenih zadovoljenu potreba turista. U takve objekte spadaju: skijališta, vizitorski centri, turistički informativni centri, uređena kupališta i plaže, wellness i spa centri, tematski i zabavni parkovi, objekti nautičkog turizma, izgrađeni tereni za različite sportske aktivnosti, zabavno rekreativne staze i putevi (pešačke i biciklističke staze, panoramski putevi, vidikovci i odmorišta) i slični objekti.

Ono što, međutim, treba naglasiti je da se pri izgradnji različitih objekata u okviru javnog sektora često nemaju u vidu samo direktni ekonomski efekti, odnosno dobit koju će ostvariti javno preduzeće. U prvom planu su najčešće ukupni direktni i indirektni efekti koji se mogu postići razvojem turizma na određenoj destinaciji – stvaranje tržišta za razvoj niza komplementarnih delatnosti, otvaranje novih radnih mesta i niz drugih pozitivnih efekata.

Turističko tržište karakteristično je i po postojanju **brojnih neprofitnih organizacija**, kao što su muzeji, umetničke galerije, arheološka nalazišta, manastiri i crkve, istorijski spomenici koje nisu direktno profitno orijentisane, ali koje imaju značajnu ulogu u privlačenju turista za boravak na određenim destinacijama. Drugi značajan segment u privlačenju turista predstavljaju turističke organizacije, koje u većini zemalja osnivaju državni organi na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou sa osnovnim zadatkom da promovišu turizam određene destinacije. Njihova je uloga veoma značajna i u formiranju mreže informativnih biroa i informisanju turista na destinaciji, a po pravilu se formiraju kao neprofitne organizacije koje najveći deo prihoda ostvaruju iz budžeta na lokalnom, regionalnom ili nacionalnom nivou.

1.2. EKONOMSKA ANALIZA POSLOVANJA PREDUZEĆA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Osnova ekonomske analize u turističkim i hotelskim preduzećima je primena ekonomike preduzeća. Zato je veoma važno da pojmovno definišemo ekonomiku preduzeća i utvrdimo ciljeve i metode ekonomske analize u navedenim preduzećima.

1.2.1. Pojmovno određivanje ekonomske analize

Pojam ekonomska analiza možemo shvatiti kao zakonitosti koje deluju u ekonomiji i principe čijom primenom se obezbeđuje ostvarenje ciljeva ekonomije, dok računovodstvo i analiza bilansa svojim metodama utvrđuju rezultate dejstva ekonomskih zakona i principa ekonomije. Ekonomska analiza proizilazi iz Ekonomike preduzeća kao naučne discipline „koja izučava sva ekonomska zbivanja u reprodukciji, dakle, ekonomiji preduzeća.“ (Bandin T., str. 12). To znači da je ekonomska analiza izvršna funkcija ekonomike preduzeća.

„Ekonomika preduzeća je naučna disciplina koja izučava ekonomiju preduzeća kao konkretnu ekonomsku stvarnost u cilju« iznalaženja ekonomskih zakona koji deluju u ekonomiji preduzeća, i »formulisanja principa, čijom se primenom u organizovanju procesa reprodukcije stvarni rezultati reprodukcije maksimalno približavaju objektivno mogućim“. (Kukolača, S., str. 49)

Ekonomska analiza sagledava poslovanje preduzeća sa aspekta efektivnosti i efikasnosti tog poslovanja. Efektivnost poslovanja podrazumeva ostvarivanje ciljeva preduzeća na tržištu, odnosno proizvoditi robe i usluge za kojim postoji potrebna tražnja (raditi prave stvari). Efikasnost podrazumeva ostvarivanja maksimalnih rezultata uz minimalna ulaganja za ostvarivanje tih rezultata (raditi na pravi način). Ekonomika preduzeća je praktična nauka jer polazi od prakse i služi praksi. Ekonomika preduzeća uopštava iskustva stečena u praksi radi unapređenja postojećih saznanja i zakonitosti i otkriva nova saznanja i nove zakonitosti u vezi sa ukupnim poslovnim procesima u preduzeću. (Kisić S., str.4)

1.2.2. Ciljevi ekonomske analize

Osnovni cilj ekonomske analize je ostvarivanje ciljeva ekonomije preduzeća koji se sagledavaju kroz odnose njegovih rezultata i ulaganja, odnosno kroz ostvarivanje konkurentske efikasnosti, a svodi se na izučavanje *ekonomskih zakonitosti koje deluju na rad i poslovanje preduzeća turističke privrede*. Cilj sprovođenja ekonomske analize je, prema tome, saznanje o mogućnostima i stepenu primene principa ostvariti *maksimalne rezultate uz minimalna ulaganja*

za ostvarenje tih rezultata. (Kisić S., str. 4) To podrazumeva **maksimiziranje profita**, a za vlasnike kapitala on predstavlja čist profit, odnosno **neto profit**. Po umanjenju neto profita za bonuse, vlasniku kapitala je na raspolaganju **zadržani profit** koji predstavlja **prirast na angažovani kapital**, što je bazni cilj vlasnika. Ostvarivanje prinosa na angažovani kapital je u direktnoj vezi sa **maksimiziranjem tržišnih cena** akcija preduzeća na turističkom tržištu. Naime, prirast na angažovani kapital privući će buduće akcionare, što dovodi do porasta cena akcija. Povećanje tržišnih cena akcija, povećava kapitalni dobitak i na taj način se stvara spirala uvećanja vlasnikovog kapitala.

Kao najvažnije ciljeve poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu možemo navesti:

- Povećanje profitabilnosti,
- Poboljšanje položaja i učešća na turističkom tržištu,
- Povećanje produktivnosti,
- Povećanje ekonomičnosti,
- Povećanje rentabilnosti,
- Unapređenje materijalnih i finansijskih resursa,
- Tehnološka konkurentnost,
- Unapređenje kvaliteta usluga,
- Proširenje asortimana prodaje,
- Razvoj menadžerskih sposobnosti,
- Razvoj i motivisanosti zaposlenih,
- Stvaranje ugleda, imena i ukupnog „brenda“ preduzeća.

Na makro nivou, ciljevi ekonomske analize su da izučava karakteristike i zakonitosti koje su zajedničke svim preduzećima bez obzira na ulogu u društvenoj reprodukciji koju obavljaju.

Ostvarivanjem ciljeva ekonomske analize obezbeđuje se:

- „formiranje jasnih i logičnih ocena i predstava o prirodi i karakteru poslovanja preduzeća kao konkretnog ekonomskog sistema;
- identifikaciju zakonitosti koje uslovljavaju ponašanje preduzeća, kao i principe, odnosno pravila ponašanja preko kojih se utiče na poslovanje preduzeća radi ostvarivanja njegovih ekonomskih i drugih ciljeva,
- naučna osnova za utvrđivanje ekonomskih ciljeva koje bi preduzeće trebalo da ostvari da bi opravdalo potrebu svoga postojanja i razvoja, kao i da bi zadovoljilo potrebe tržišta, a preko njih i svoje potrebe,
- naučna osnova za kontrolu ostvarenja ciljeva ekonomije preduzeća, odnosno za utvrđivanje stepena odstupanja ostvarenih u odnosu na željene ciljeve,

- naučna osnova za sagledavanje preduzeća kao sistema ili celine koja je u svom poslovanju povezana direktno ili indirektno sa drugim preduzećima, i sa privredom društva u celini.“ (Kisić S., str. 5)

1.2.3. Predmet ekonomske analize

Predmet ekonomske analize je samo preduzeće i njegovo poslovanje. Područje i predmet izučavanja ekonomije preduzeća, odnosno ekonomske analize su:

- ostvareni rezultati poslovanja preduzeća,
- ulaganja u reprodukciju koja su vezana za ostvarenje tih rezultata ,
- odnosi između ostvarenih rezultata i neophodnih ulaganja i
- ekonomski principi, norme ili pravila poslovanja preduzeća.

Rezultati reprodukcije u turizmu i hotelijerstvu su materijalna dobra i usluge koje preduzeće stvara sa ciljem da, preko tržišta, zadovolji određene potrebe društva i svoje vlastite potrebe.

Fizički obim proizvodnje predstavlja *količinu* proizvoda ili usluga određenog asortimana koji su ostvareni u nekom vremenskom periodu.

Vrednost proizvodnje predstavlja proizvod fizičkog obima proizvodnje roba i usluga i prodajnih cena proizvoda.

Preduzeća na turističkom tržištu prodaju turističke proizvode i usluge i ostvaruju određena novčana sredstva koja predstavljaju protivvrednost za prodane proizvode ili izvršene usluge. Na taj način preduzeće ostvaruje određene *poslovne prihode*.

Pored poslovnih prihoda, preduzeće turističke privrede u svom poslovanju ostvaruje određene rezultate i vrednosti u obliku **prihoda od finansiranja** ili **prihoda od finansijskih transakcija**. To su: prihodi od finansijskih ulaganja, kamata i drugih finansijskih transakcija; kao i *vanredni prihodi u vidu: viškova, prihoda od nagrada, i slično*. **Na taj način se u preduzeću formira ukupan prihod**.

Za ostvarenje ukupnog prihoda preduzeće iz oblasti hotelijerstva i turizma stvara i određene **poslovne rashode** u vidu: troškova materijala, inventara i energije; troškova amortizacije sredstava za rad; troškova rada; kao i određene rashode koji potiču iz finansijskih transakcija preduzeća ili *rashode finansiranja* i vanredne rashode. Ovo su ukupni rashodi preduzeća.

Dobit preduzeća je izraz ostvarenih rezultata i osnovni je *motiv i cilj poslovanja* preduzeća.

Ulaganja u reprodukciju u suštini predstavljaju ulaganja – investicije sa ciljem da se obezbedi konkurentska pozicija, odnosno veća dobit. Elementi ulaganja su: predmet rada ili materijal za reprodukciju, proširenje kapaciteta, osvajanje novih tržišta, proširenje asortimana i oblika prodaje, sredstva za rad i radna snaga.

Odnos između rezultata i uložених inputa izražava stepen uspešnosti ostvarenja *ciljeva* preduzeća na turističkom tržištu, odnosno izražava efikasnost poslovanja, ostvarenje prinosa na angažovanje ukupnog materijalnog, finansijskog i ljudskog kapitala.

1.3. FIANSIJSKI MENADŽMENT TURISTIČKIH I HOTELSKIH PREDUZEĆA

1.3.1. Pojam i značaj finansijskog menadžmenta

U savremenoj finansijskoj teoriji u upotrebi je značajan broj termini za finansije preduzeća koje su uglavnom sinonimi: poslovne finansije, mikro finansije, finansijsko upravljanje, upravljačke finansije, finansijski menadžment i korporativne finansije. Najčešće korišćen termin je **finansijski menadžment**, dok većina finansijskih menadžera koristi termin **finansijsko upravljanje** ili **upravljanje finansijama**. (Charles R.M., str. 10)

Finansijski menadžment se može definisati kao naučna disciplina „koja se bavi teorijom i metodologijom finansijskog poslovanja u preduzeću kao ekonomsko-pravnom subjektu privređivanja u robno-novčanoj privredi”.¹

Takođe, neki autori posmatraju finansijski menadžment kao funkciju preduzeća koja obuhvata aktivnosti preduzeća koje se odnose na sticanje, finansiranje i upravljanje imovinom, imajući u vidu osnovni cilj poslovanja. (Kulić M., str. 9)

Pojedini autori ukazuju da bi poslovne finansije, kao naučna disciplina trebalo, pre svega, da daju odgovor na pitanje u vezi veličine iznosa finansijskih sredstava koje bi trebalo uložiti u pojedine oblike fiksne i tekuće imovine kao i ulaganje u ukupnu poslovnu imovinu, a zatim da odgovore na pitanje iz kojih izvora bi se ta sredstva mogla pribaviti, tj. kako bi trebalo komponovati finansijsku strukturu i strukturu kapitala hotelskog preduzeća. (Nikolić D., str.1)

James C. i koautori ističu da se **finansijski menadžment** tiče kupovine, finansiranja i upravljanja imovinom, imajući na umu osnovni cilj poslovanja. (James C., str. 2)

Analizirajući širu literaturu, možemo konstatovati da poslovne finansije (finansijski menadžment) u turističkoj i hotelskoj delatnosti izučavaju: zadatke finansijske funkcije; oblike (izvore) finansiranja i cenu kapitala; likvidnost i solventnost; taktiku i strategiju finansiranja; upravljanje poslovnim finansijama (finansijsku politiku, planiranje, organizaciju, evidenciju, kontrolu, analizu i informisanje); planiranje novčanih tokova; planiranje i analizu obrtnog kapitala; instrumente i hartije od vrednosti; finansijske ocene efektivnosti investicija

1 Grupa autora: „Leksikon računovodstva i poslovnih finansija“, Savez računovodstvenih i finansijskih radnika Srbije, Beograd, 1983, str. 744

i investicionih i finansijskih odluka u uslovima rizika i dr. (Nikolić D., str. 1) To podrazumeva da je osnovna odrednica finansijskog menadžmenta obezbeđenje stabilnih izvora finansiranja, odnosno pribavljanje i alokacija ograničenih finansijskih resursa zavisno od ciljeva preduzeća.

Imajući u vidu veoma različito definisanje poslovnih finansija od strane različitih autora, neophodno je istaći da se finansijsko upravljanje može podeliti na dve velike oblasti:

- poslovne finansije kao akademska disciplina, i
- poslovne finansije kao upravljački koncept. (Žarkić N., str. 9)

Kada imamo u vidu poslovne finansije kao akademsku oblast, onda je fokus na izučavanja tri osnovna aspekta poslovnih finansija, to su:

- finansijsko upravljanje,
- investiranje i analiza rizika, i
- finansijska tržišta i institucije.

Kada se imaju u vidu poslovne finansije kao upravljački koncept, onda treba posebno istaći da on podrazumeva upravljački koncept u preduzeću, pa shodno tome, akcenat se stavlja na izučavanje sledećih aspekata poslovnih finansija:

- finansijsko okruženje,
- finansijski instrumenti, i
- upravljanje finansijama. (Ivaniš M., str. 11)

Funkcija odlučivanja finansijskog menadžmenta može se podeliti na tri osnovne oblasti:

- Odluka o investiranju,
- Odluka o finansiranju i
- Odluka o upravljanju imovinom (James C., str. 2)

Značaj finansijskog menadžment u preduzećima turističke privrede proizilazi iz ukupne složenosti i specifičnosti ove delatnosti. Naime, poslovanje preduzeća u hotelijerstvu i turizmu je pod veoma izraženim uticajem okruženja. Konkurentska pozicija i uspeh preduzeća zavisi od brzine i efikasnog reagovanja na tehnološke, marketinške i ostale promene. Preduzeće na turističkom tržištu može postignuti poslovni uspeh samo ako kontinuirano proaktivno deluje, stalno se prilagođavajući dinamičkim kretanjima i turbulentnim promenama. Njegova efikasnost se vrednuje na tržištu, u poređenju sa konkurencijom, kao i na tržištu kapitala. Preduzeće koje je finansijski snažno lakše može prevazići promene u okruženju i okruženje će imati manji uticaj na njegovu ukupnu sposobnost adekvatnog pozicioniranja.

Mala i srednja preduzeća u turizmu i hotelijerstvu su stalno u procesu vlastičkih promena, u procesu transformacija, akvizicija, zajedničkih ulaganja,

stvaranja strategijskih alijansi ili postaju deo velikih preduzeća. Pored obezbeđenja potrebnog kapitala, preduzeću je potrebna vrhunska efikasnost svih poslovnih funkcija. Proizvodno-uslužne operacije (poslovi) se ostvaruju preko četiri elementarne funkcije (proizvodne, nabavne, prodajne i finansijske). S obzirom da finansijski problemi mogu biti uzrok lošeg poslovanja, ali da su često i pokazatelj rezultata poslovanja, uspešno poslovanje pretpostavlja efikasnu finansijsku funkciju.

Zato su poslovne finansije od izuzetnog značaja kako za male i srednje preduzetnike (koje se organizuju kao društvo lica) firme (preduzetničke finansije) tako i za velike, korporativne kompanije koje se osnivaju kao društva kapitala (korporativne finansije).

1.3.2. Ciljevi i zadaci finansijskog menadžmenta

Glavni cilj upravljanja poslovnim finansijama jeste oplodnja finansijskog kapitala preduzeća po maksimalnoj stopi rentabilnosti ulaganja, a što je istovremeno i centralni motiv finansijskog menadžmenta. Zbog toga, kreiranje i ostvarivanje politike optimalnih finansijskih plasmana uz dinamičko održavanje optimalnog stepena likvidnosti preduzeća predstavlja fundamentalni cilj upravljanja poslovnim finansijama. (Ristić Ž., str. 422)

Sledeći, podjednako važan cilj je **maksimiziranje dobitka (profita)** preduzeća turističke privrede. Ovaj cilj je u direktnoj vezi sa rentabilnošću ulaganja jer zahtev za maksimiziranjem profita podrazumeva zahtev za maksimiziranjem prinosa za vlasnike kapitala, odnosno zahtevom za efikasnijim i efektnijim korišćenjem imovine preduzeća.

Uporedo sa ovim ciljem je i cilj **maksimiziranja rentabilnosti preduzeća**, a koji se ostvaruje i kroz maksimiziranje vrednosti investicionog ulaganja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu.

Maksimiziranje cena akcija preduzeća turističke privrede je jedan ali ne i najvažniji cilj koji se u praksi veoma često koristi. Za to postoje tri praktična razloga:

1. Cene akcija su najvidljivije, prisutne su na berzi i njima se javno trguje;
2. Investitori prate vrednost – cene akcija i na osnovu toga donose odluke o potencijalnom investiranju;
3. Cena akcija je osnovna i prva mera dobiti akcionara, pošto ih mogu prodati, odnosno unovčiti.

Cilj finansijske politike preduzeća jeste jačanje njegove finansijske snage. Pod **finansijskom snagom** preduzeća se podrazumeva: (Nikolić D., str. 13)

1. trajna sposobnost plaćanja,
2. trajna sposobnost finansiranja,

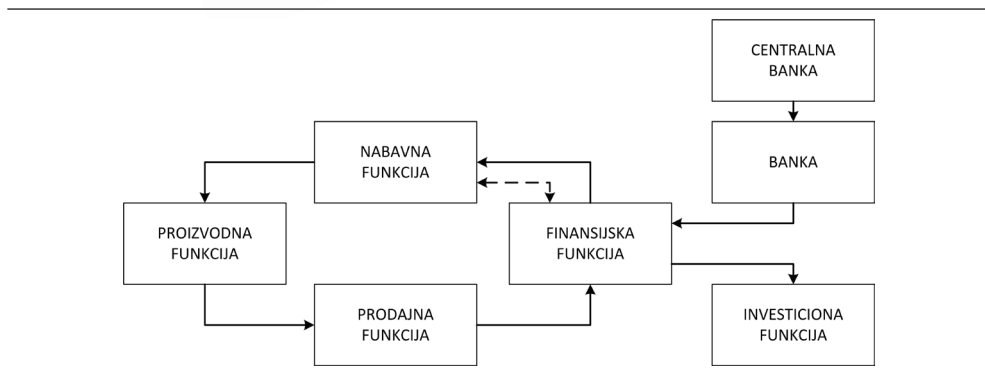
3. trajna sposobnost investiranja,
4. trajna sposobnost povećanja imovine akcionara preduzeća,
5. trajna sposobnost zadovoljavanja finansijskih interesa ostalih stejkhol-dera preduzeća.

Uspešno ostvarivanje navedenih ciljeva zahteva od menadžmenta finansija preduzeća u hotelijerstvu i turizmu da upravlja procesima: (Nikolić D., str. 6)

1. pribavljanja novčanih sredstava potrebnih za normalan tok poslovanja preduzeća,
2. korišćenja novčanih sredstava u poslovanju preduzeća,
3. usklađivanja dinamike priliva novčanih sredstava sa rokovima dospeća obaveza plaćanja prema njihovom izvorima,
4. regulisanja novčanih tokova i praćenje finansijskih odnosa u preduzeću,
5. kontrole upotrebe novčanih sredstava u kružnom toku poslovanja preduzeća.

Zadaci finansijske funkcije se odnose na: (1) planiranje finansijskih sredstava, (2) obezbeđenje finansijskih sredstava (za nabavnu i proizvodnu funkciju), (3) realizaciju proizvoda-usluga i naplatu potraživanja po tim osnovama. Navedeni zadaci finansijske funkcije ukazuju da se tokovi kreću u sledećem nizu: finansijska-nabavna-proizvodna – prodajna - finansijska funkcija (Slika 1). Ukoliko finansijska funkcija (finansijski menadžment) ne raspolaže dovoljnim iznosom sopstvenih sredstava, tada ona nabavlja na eksternom tržištu posredstvom poslovnih banaka. Isto tako, mogu biti tokovi usmereni na finansijske odnose između nabavne i finansijske funkcije kada su u pitanju avansi i rabati za veće količine nabavke, odnosno između prometne i finansijske funkcije kada su u pitanju kasa-skonta za prevremenu naplatu potraživanja. Finansijska funkcija bi trebalo da ima vezu i sa investicionom funkcijom. (Nikolić D., str. 2)

Slika 1 Međusobna povezanost poslovnih funkcija



Zadaci finansijske funkcije mogu se svrstati u **dve** osnovne grupe:

1. primarne zadatke, koji se odnose na:

- pribavljanje novčanih sredstava
- upotrebu (ulaganje) novčanih sredstava,
- usklađivanje roka i imobilizacije sredstava i rokova raspoloživosti izvora,

2. sekundarne zadatke, koji se odnose na:

- disponiranje novca,
- kontrolu novčanih dokumenata i nadzor racionalne upotrebe sredstava,
- vođenje operativne evidencije,
- finansijsko planiranje,
- finansijsku analizu,
- finansijsko informisanje.

1.3.3. Organizacija finansijske funkcije u strukturi preduzeća u hotelijerstvu i turizmu

Najčešće u preduzeću turističke privrede funkciju finansijskog menadžera obavlja posebno stručno lice, retko je to generalni menadžer, osim ako se radi o veoma malom preduzeću. Finansijski menadžer (CFO)² je uglavnom direktno odgovoran predsedniku ili glavnom izvršnom direktoru kompanije (CEO)³. U velikim preduzećima iz domena hotelijerstva i turizma, finansijsko poslovanje je u većini preduzeća podeljeno na dve organizacione jedinice. (U daljem tekstu će biti data analiza na primeru američkih kompanija.) Prva je finansijska služba, a druga je računovodstvena služba, i obe službe imaju rukovodioca. Odgovornosti rukovodioca računovodstva prvenstveno su računovodstvene prirode. Računovodstvo troškova, kao i proračuni i prognoze, odnose se na internu upotrebu. Spoljni finansijski izveštaji dostavljaju se IRS -u⁴, komisiji za hartije od vrednosti (SEC) i akcionarima.

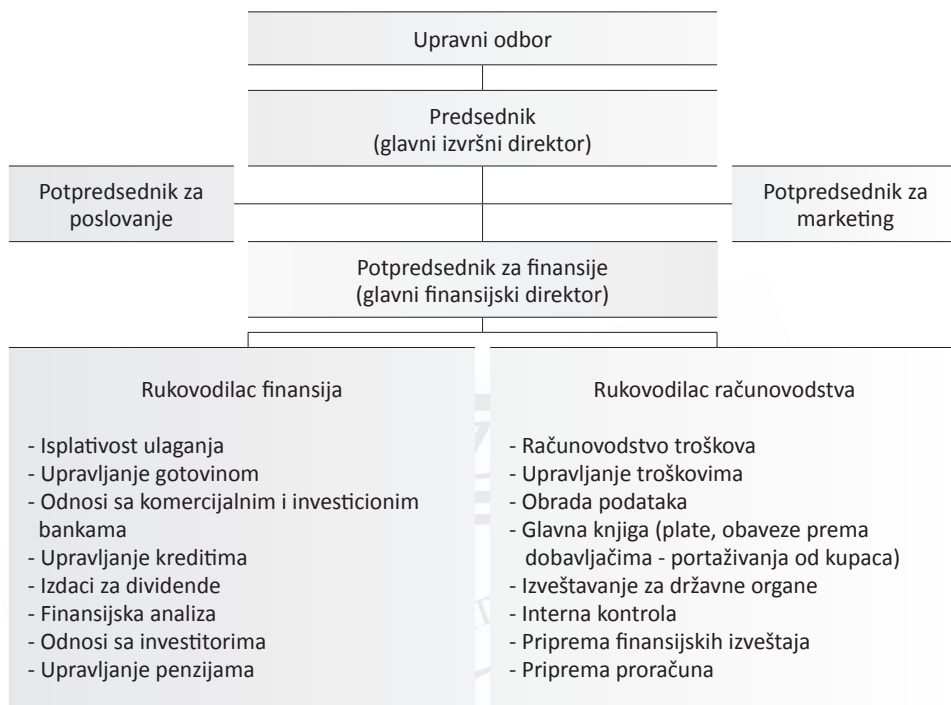
Odgovornost rukovodioca finansija deli se na područja odlučivanja koja su obično povezana s finansijskim menadžmentom: investicije (ocena ekonomske efektivnosti investicija, upravljanje penzijama) finansiranje (odnosi između komercijalnog i investicionog bankarstva, odnos između investitora, raspodela dividendi) i menadžment imovine. (James C., str. 8-9)

2 Glavni finansijski direktor

3 Glavni izvršni direktor

4 Uprava javnih prihoda SAD, banka ili nadležno državni organa, zavisno od države.

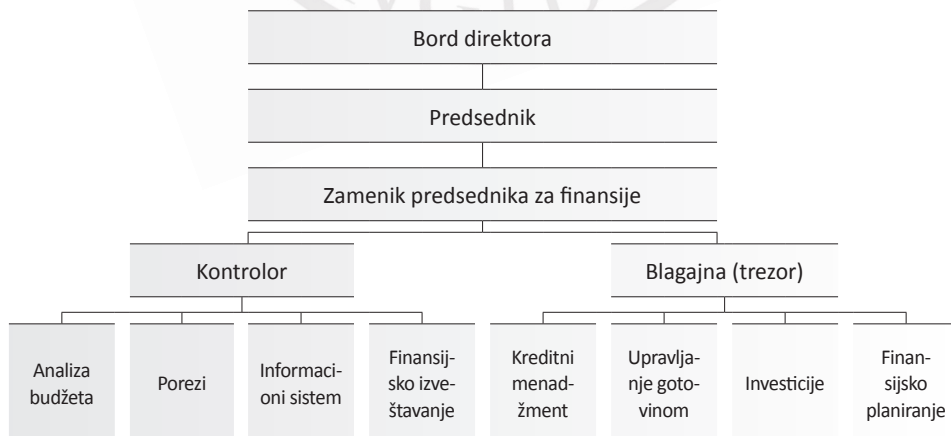
Slika 2 Finansijski menadžment u organizacionoj strukturi



Izvor: James C., Van Horne I John M. Wachowicz, JR., *Osnovi finansijskog menadžmenta – dva-naesto izdanje*, Data status, Beograd, 2007., str. 9

Organizacija finansijske službe može biti formirana kao na narednoj slici.

Slika 3 Finansije u organizacionoj šemi preduzeća u hotelijerstvu i turizmu



Izvor: Horne Van C.J., Wachovicz Jr. M.J.: *Osnove finansijskog menadžmenta*, Mate, Zagreb, 2002., str. 7.

1.4. METODE IZUČAVANJA EKONOMSKE I FINANSIJSKE ANALIZE

U ekonomskoj i finansijskoj analizi neophodan je interdisciplinarni pristup koji se prvenstveno zasniva na naučnim disciplinama kao što su ekonomija, računovodstvo i statistika ali je isto tako važno primeniti naučna saznanja i metodologiju istraživanja koja se koristi u marketingu.

Ekonomika i finansijska analiza, u svojim naučnim istraživanjima koriste, pozitivna naučna saznanja drugih društvenih i ekonomskih nauka - opšte naučne metode, kao i određene metode koje su posebno značajne za njen predmet izučavanja - posebne naučne metode.

U daljem izlaganju daćemo osnovne opšte i posebno značajne metode koje se uobičajeno koriste u ekonomskoj i finansijskoj analizi preduzeća u turizmu i hotelijerstvu.

Opšte naučne metode su dijalektička metoda i metoda opšte teorije sistema, kao i određene metode saznanja: indukcija, dedukcija, analiza, sinteza, i druge metode koje se zasnivaju na posmatranju pojava i procesa (opservaciji).

Dijalektička metoda kao i metoda *opšte teorije sistema* polaze sa stanovišta da su sve pojave u prirodi i društvu međusobno povezane, zavisne i uslovljene, kao i da su u procesima stalnih kretanja i promena.

Indukcija je metod logičkog zaključivanja gde se polazi od pojedinačnih činjenica koje se uopštavaju na osnovu njihove međusobne povezanosti, srodnosti i zavisnosti.

Dedukcija je obrnut postupak od indukcije. Kod ove metode se polazi od postavke da je neka pojava prihvaćena kao verovatna jer je u praksi ili u sličnim slučajevima potvrđena, pa se karakteristika njenog ponašanja uzima kao pravilo i za druge pojedinačne slučajeve.

Analiza je metod raščlanjavanja celine na delove, odnosno raščlanjavanja složenih pojava i procesa na jednostavnije delove, raščlanjavanje sistema na podsisteme.⁵

Sinteza je metoda grupisanja ili sjedinjavanja pojedinačnih delova u celine, podsistema u sistem, radi istraživanja određene pojave u dinamici. To je metoda kojom se značajni elementi povezuju u celine koje treba istraživati.

Posmatranje je metod sistematskog praćenja određenih pojava i zbivanja na osnovu čega je moguće uočavati, registrovati i opisati sve činjenice koje su značajne za problem koji se istražuje.⁶

5 Analizom se, mogu utvrditi rezultati poslovanja pojedinih poslovnih jedinica hotelskog preduzeća ili pojedinih hotela u preduzeću, kao i poslovanje sektora u putničkim agencijama koja, na primer, posluju na određenim geografskim tržištima ili po određenim tržišnim segmentima (kongresni, lovni, manifestacioni turizam itd.).

6 Tako se može posmatrati prijem gostiju na recepciji, kvalitet usluge u restoranu, procedure pripreme menija, utrošci u kuhinji, iskorišćenost sredstava za rad, karakteristike angažovanja sredstava, promene prodajnih cena, promene nabavnih cena, i drugo.

Posebno značajne naučne metode koje se koriste u ekonomskoj analizi poslovanja preduzeća turističke privrede su: **komparativna metoda, projektna metoda, metoda procene** i dr. Osnovu ovih metoda čine statistička istraživanja i metode kao i računovodstvene i matematičke metode. Statistička istraživanja predstavljaju izvore podataka koji su potrebni za proučavanje ekonomskih pojava i zakonitosti koje se ispoljavaju na domaćem i stranom tržištu, kod preduzeća određenih delatnosti, grana, grupa i podgrupa. Računovodstvo i njegove informacije su izvori podataka koji se mogu koristiti za proučavanje pojava i procesa u preduzeću koji su vezani za izučavanje efekata ulaganja, rezultata i njihovih odnosa. To su periodični obračuni o poslovanju preduzeća, završni računi, i dr. Pored navedenih, koriste se i različite statističke i matematičke metode, kao i metode operacionih istraživanja.

Komparativna metoda se zasniva na upoređivanju srodnih činjenica u vremenskoj i prostornoj dimenziji. Vremenskim upoređivanjem se uočava nastanak i razvitak određene pojave, odnosno dinamika te pojave. Prostornim upoređivanjem se utvrđuje identičnost ili sličnost određene pojave s pojavom koja se zbivala ili zbila u drugim preduzećima na određenoj teritoriji (prostoru).

Projektna metoda polazi od činjenice da se u sagledavanju postojećeg ili stvarnog stanja mora uključiti i predviđanje (projektovanje ili planiranje) željenog stanja. Projektovanjem razvoja pojava i procesa, u skladu sa projektovanim ciljevima razvoja preduzeća, stvaraju se uslovi da se akcije usmere u željenom pravcu.

Metoda procene se koristi u situacijama kada određena stanja i procese nije moguće egzaktno sagledati i oceniti. Zbog toga se na osnovu raznih proračuna, na osnovu situacija u prethodnom periodu, kao i na osnovu sličnih situacija, vrše određene procene. Ova metoda se značajno koristi kod procene vrednosti imovine i preduzeća, kod procene potrebne količine novca u određenom, budućem vremenskom periodu i dr.

Pored navedenih metoda u ekonomskoj analizi preduzeća u hotelijerstvu i turizmu u velikoj meri koriste i **anketnu metodu** kao i poseban **vid ispitivanja tržišta** – stavova, mišljenja, želja, potreba i htenja potencijalnih turista i gostiju.

U finansijskom menadžmentu se primenjuju i specijalni metodi, kao što su: metod odnosa vrednosti, indeksni metodi i dr., koji vode poreklo iz statistike, kao i ekonometrijski metodi, gde spadaju: bilansni metod, metod trenda, metod višestruke korelacije i komparativni metod. *Bilansni metod* je veoma značajan, jer se zasniva na činjenicama da se svi prihodi i rashodi, primanja i davanja međusobno usaglašavaju i bilansiraju. Primenom *metoda trenda* na osnovu finansijskih promena i tokova u prethodnom periodu predviđaju se buduća kretanja. *Metodom korelacije* na osnovu kvalitativno izabranih međuzavisnih veličina, predviđaju se očekivani finansijski tokovi u narednom periodu. *Komparativnim metodom* vrši se uporedno sagledavanje rezultata srodnih preduzeća dobijenih korišćenjem prethodnih metoda.

Pitanja za proveru znanja

1. Objasnite zbog čega je izuzetno značajna ekonomska finansijska analiza u turizmu i hotelijerstvu.
2. Kakva su kretanja na turističkom tržištu koja zahtevaju stalnu ekonomsko finansijsku analizu?
3. Definišite ekonomsku analizu i objasnite pojam ekonomske analize.
4. Navedite najvažnije ciljeve ekonomsko analize.
5. Navedite glavne ciljeve ekonomske analize na makro nivou.
6. Šta čini predmet i područje izučavanja ekonomske analize?
7. Definišite i objasnite pojam finansijske analize.
8. Na koje se dve velike oblasti može podeliti finansijsko upravljanje?
9. Kada imamo u vidu poslovne finansije kao akademsku oblast, na koja tri osnovna aspekta poslovanja je fokus izučavanja poslovnih finansija?
10. Na koje tri osnovne oblasti se može podeliti funkcija odlučivanja finansijskog menadžmenta.
11. Koji su osnovni ciljevi finansijskog menadžmenta?
12. Šta se podrazumeva pod finansijskom snagom preduzeća.
13. Koji su osnovni zadaci finansijskog menadžmenta?
14. Navedite primarne i sekundarne zadatke finansijske funkcije.
15. Navedite osnovne karakteristike organizacije finansijske funkcije.
16. Navedite metode izučavanja ekonomsko finansijske analize.
17. Objasnite sledeće metode izučavanja ekonomsko finansijske analize: dijalektička metoda, indukcija dedukcija, analiza i sinteza.
18. Objasnite sledeće metode izučavanja ekonomsko finansijske analize: posmatranje, komparativna metoda, projektna metoda, metoda procene.
19. Objasnite sledeće metode izučavanja ekonomsko finansijske analize: bilansni metod, metod trenda, metod višestruke korelacije i komparativni metod.



- Bandin T., *Ekonomika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1995.
- Beech J., Chadwick S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow, 2006.
- Čavlek N., *Turoperator i svjetski turizam*, Golden marketing, Zagreb, 1998.
- Charles R.M., James R., McGuigan, William J. Kretlow, *Contemporary Financial Management*, West Publishing Company, St. Paul, 1982.
- Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- Časopis "Turistički pregled", Beograd, br. 8/2006.
- Grupa autora: *Leksikon računovodstva i poslovnih finansija*, Savez računovodstvenih i finansijskih radnika Srbije, Beograd, 1983.
- Ivaniš M., *Upravljanje finansijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
- James C., Van Horne I John M. Wachowicz, JR., *Osnovi finansijskog menadžmenta – dvanaesto izdanje*, Data status, Beograd, 2007.
- Kisić S., Perović – Jovanović M., *Ekonomika preduzeća – principi i primena*, Savremena administracija, Beograd, 1995.
- Kukoleča S., *Ekonomika preduzeća I*, »Informator«, Zagreb 1963.
- Kulić M., *Finansijski menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2004.
- Nikolić D., *Poslovne finansije u hotelijerstvu*, VHŠ, Beograd, 2009.
- Nikolić D., *Upravljanje finansijskim poslovanjem i politika cena u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- Rakita B., *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet-CID, Beograd, 2003.
- Spasić V., *Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja*, FTHM, Beograd, 2006.
- Stutts T.A., Wortman F.J.: *Hotel and Lodging Management: An Introduction*, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2006.
- Unković S., Čačić K., Bakić O., *Savremena kretanja na turističkom tržištu*, Ekonomski fakultet – CID, Beograd, 2002.
- Žarkić N., Joksimović, *Upravljanje finansijama*, Grafoslog, Beograd, 2003.
- Ristić Ž. i Komazec S., *Globalni finansijski menadžment*, Viša poslovna škola Beograd, Beograd, 2000.

2. TURISTIČKA TRAZNJA

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- ✎ Definišete turističku tražnju.
- ✎ Navedete osnovne determinante turističke tražnje.
- ✎ Objasnite elastičnost turističke tražnje i navedete vrste elastičnosti turističke tražnje.
- ✎ Razlikujete dohodovnu i cenovnu elastičnost turističke tražnje.
- ✎ Navedete načine merenja turističke tražnje.
- ✎ Navedete faze i objasnite proces životnog ciklusa proizvoda.

2.1. DEFINISANJE TURISTIČKE TRAZNJE

Turistička tražnja predstavlja jednu od najvažnijih komponenti turističkog tržišta i za njena kvantitativna i kvalitativna obeležja zainteresovani su svi subjekti koji su uključeni u razvoj turizma. Veličina turističke tražnje je osnovni indikator uspešnosti određene turističke destinacije u privlačenju turista. Sve planske aktivnosti različitih privrednih subjekata u domenu turističke ponude, kao i predstavnika javnog ili privatnog sektora na nivou turističke destinacije, moraju biti zasnovani na istraživanju tendencija u domenu turističke tražnje. Značajan deo aktivnosti javnog sektora u oblasti turizma usmeren je na povećanje ili kontrolisanje turističke tražnje na destinaciji. Korišćenje raspoloživih finansijskih sredstava iz sopstvenih ili pozajmljenih izvora, odnosno ulaganje u nove proizvode i usluge, u najvećoj meri se zasniva na predviđanju buduće prodaje i prihoda. Osnovu za to predstavljaju ocene budućeg kretanja tražnje za destinacijom, kao i za pojedinim proizvodima i uslugama koji su deo ponude na destinaciji.

Za praćenje i predviđanje kretanja tražnje neophodno je posedovanje znanja o tome šta je tražnja u turizmu, koje su njene glavne determinante i na koji način se može predviđati njeno kretanje u budućnosti. Za takve analize neophodno je raspolagati odgovarajućim bazama podataka koje obezbeđuju posebne državne institucije usmerene na prikupljanje i obradu statističkih podataka. Često se neophodne baze podataka obezbeđuju i iz drugih izvora, odnosno mogu predstavljati rezultate posebnih, nekada i naručenih, istraživanja koje sprovode specijalizovane agencije, konsalting kompanije i drugi (McIntosh, str. 297-307).

Tražnja se može definisati kao **spremnost kupaca da pri različitom nivou cena kupuju različite količine jedne robe na određenom tržištu i u određenom vremenu** (Veselinović P., str. 114). Tako se zapravo pri definiciji tražnje polazi od odnosa između tržišne cene i tražene količine roba ili usluga. Empirijske analize kretanja na tržištu pokazale su da su odnosi između tražnje i cene regulisani **zakonom opadajuće tražnje**. To znači da sa smanjenjem cene neke robe, raste tražena količina i obrnuto, uz uslov da nije došlo do promene ostalih faktora koji takođe mogu uticati na tražnju.

Tražnja za određenim proizvodima i uslugama najčešće se definiše kao funkcionalni odnos koji ukazuje na količine pojedine robe koja bi se kupovala po različitim cenama, na datom mestu i u određeno vreme:

$$Y = f(c)$$

Kako je broj faktora koji utiču na tražnju veliki, to je adekvatnije:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, \dots, X_n)$$

Svrha ustanovljenja funkcije tražnje je izračunavanje (sagledavanje) odnosa između tražnje i osnovnih faktora koji je uslovljavaju. Faktori koji određuju tražnju (nezavisne promenljive varijable) se koriste da se proceni efekat promena na tražnju (zavisno promenljivu varijablu).

Prema Kotleru „Tražnja na tržištu za proizvodom je ukupni obim koji bi bio kupljen od definisane grupe kupaca u definisanom geografskom području, u definisanom periodu vremena, u definisanoj marketing sredini, pri definisanom marketing programu.“ (Kotler., str. 133)

Neophodno je precizno definisati proizvod za koji se tražnja meri. Obim se izražava i u fizičkim jedinicama i vrednosno.

Veći marketing napor i ulaganje turističkog preduzeća imaće za posledicu veću tražnju (najpre po povećanoj, a onda po opadajućoj stopi). Potrebno je imati u vidu da postoji limit (ograničenje) u povećavanju tražnje. Razlike između tržišnog minimuma i potencijala tržišta pokazuje opštu marketing osetljivost turističkog preduzeća.

Navedeni odnos se može prikazati i putem krive tražnje koja zapravo predstavlja geometrijski prikaz funkcije tražnje.

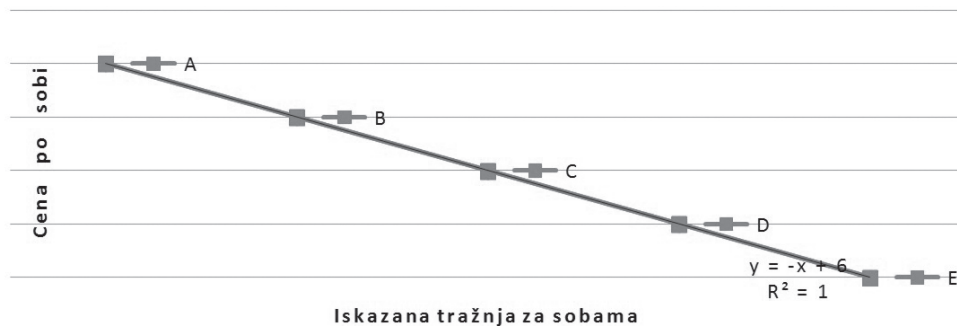
Tabela 1. Tražnja za sobama (individualna tražnja) - tržišne situacije

Tržišna situacija	Cena po sobi	Iskazana tražnja za sobama
A	5	10
B	4	20
C	3	30
D	2	40
E	1	50

Izvor: prilagođeno od strane autora na osnovu Veselinović P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 111

Iz prethodno navedene tabele proizilazi da pri ceni od 5 NJ (novčanih jedinica) postoji tražnja za 10 soba, pri ceni od 4 NJ- 20, ceni od 3 NJ- 30 itd. Na osnovu skale tražnje može se dati kriva tražnje. To je prikazano na narednom grafikonu.

Grafikon 1a Kriva individualne tražnje



Izvor: Veselinović P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 111

Na tržištu se javlja veliki broj kupaca, pa se nekad tražnja iskazuje velikim brojem individualne tražnje (prethodni grafikon), a nekada kao zbirna tražnja (turoperator, putničke agencije, organizatori događaja). Tu tražnju nazivamo agregatnom tražnjom⁷. Zbirom individualnih tražnji dobijamo ukupnu tražnju, što ćemo ilustrovati narednim primerom.

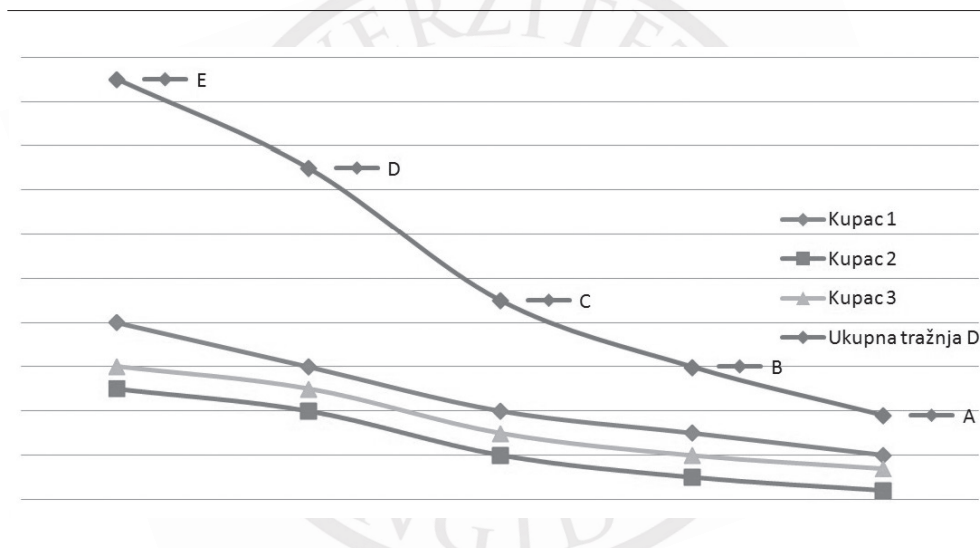
⁷ Kada za svaki dati nivo cena individualne tražnje, saberemo traženu količinu dobijamo ukupnu tražnju koju nazivamo agregatnom tražnjom

Tabela 2 Agregatna tražnja

Potraživanja količina (Q)	Tržišna cena (p)	Kupac (1), d1	Kupac (2), d2	Kupac (3), d3	Ukupna ili agregatna tražnja (D)
A	5	10	2	7	19
B	4	15	5	10	30
C	3	20	10	15	45
D	2	30	20	25	75
E	1	40	25	30	95

Izvor: Veselinović P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., 112-113

Grafikon 1b Kriva agregatne tražnje



2.2. DETERMINANTE TRAZNJE

Prethodna analiza ilustrovala je kretanja na tržištu i pokazala da su odnosi između tražnje i cena regulisani zakonom opadajuće tražnje. Kada se radi o turističkoj tražnji, mora se naglasiti da su odnosi daleko složeniji, s'obzirom da na njene karakteristike deluje čitav niz faktora. U ekonomskoj teoriji, prisutni su različiti pristupi u analizi i grupisanju faktora tražnje zasnovani na različitim kriterijumima (ekonomski i vanekonomski faktori, statički i dinamički faktori, unutrašnji i spoljni faktori tražnje itd.).

2.2.1. Analiza tražnje

Sa aspekta turističke privrede razlikuju se dve osnovne vrste tražnje - primarna i selektivna tražnja.

Primarna tražnja predstavlja ukupnu tražnju grane odnosno ukupnu tražnju za turističkim proizvodima i uslugama na određenom području.

Selektivna tražnja predstavlja potencijalno tržište za turističko preduzeće, odnosno moguću tražnju za određenim turističkim proizvodima i uslugama.

Merenje faktora koji utiču na turističku tražnju vrši se na tri načina:

- promene u broju korisnika turističkog proizvoda i usluga;
- promene u finansijskoj sposobnosti korisnika – promene kupovne moći;
- promene u potrebama i željama turista i slobodno vreme.

U analizi tražnje sagledava se sadašnja i buduća tražnja, pri čemu se polazi od tražnje grane (ukupne turističke delatnosti), pa tek onda konkretnog turističkog preduzeća.

2.2.2. Osnovne determinante tražnje

Jedna od mogućih je podela na *statičke faktore*, koji se sporo menjaju i određuju tražnju u datom vremenu (npr. demografski faktori) i *dinamičke faktore* koji se rapidno (naglo) menjaju u vremenu (konkurentska situacija, zahtevi kupaca i sl).

Druga moguća podela faktora koji utiču na tražnju je na: *unutrašnje faktore tražnje* i *spoljne faktore tražnje*.

Broj kupaca, odnosno turista, i njihova sposobnost i spremnost da kupuju proizvod su bitne determinante spoljašnjeg karaktera. Šire govoreći, pod spoljnom klimom (klima marketing sredine), podrazumeva se stepen u kome su demografski, politički, ekonomski, tehnološki i drugi faktori sredine naklonjeni ili nenaklonjeni ekspanziji tražnje za proizvodima turističkog preduzeća.

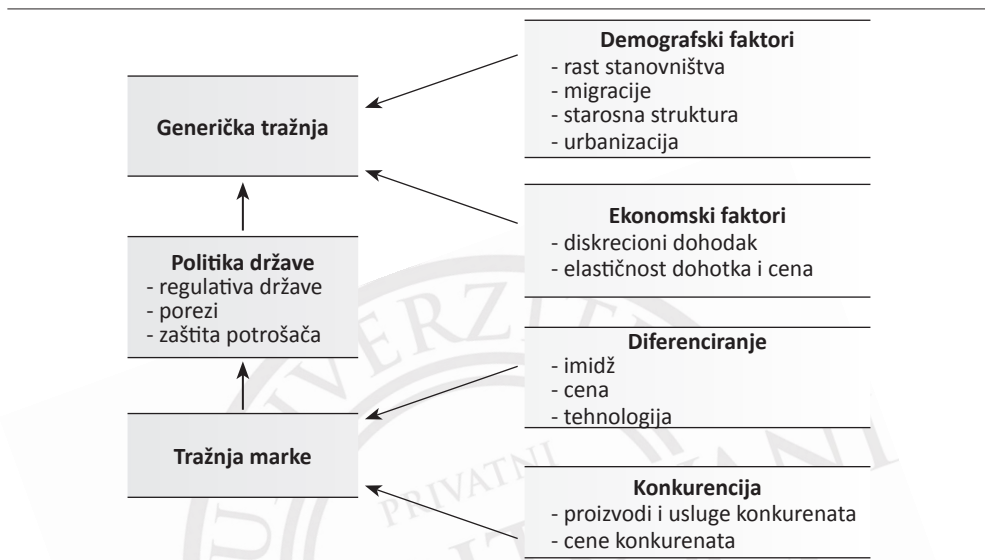
Na narednoj slici (slika br.4) dat je pregled faktora koji utiču na generičku tražnju⁸ i tražnju marke. Na generičku tražnju utiču dve grupe faktora. **Prvi su demografski:** rast stanovništva, migracije, starosna struktura i urbanizacija. **Drugi su ekonomski** faktori: diskrecioni dohodak potrošača i elastičnost dohotka i cena. (Milisavljević M., str. 128)

Kada se radi o tražnji za markom određenog turističkog preduzeća potrebno je takođe razmotriti delovanje dva faktora. Prvi je stepen diferenciranja marke u odnosu na marke drugih proizvoda (imidž, cena, tehnologija i sl), a drugi konkurencija (proizvodi i usluge konkurenata i njihove cene). Kako na generičku, tako i na tražnju marke bitno utiče politika države (njena regulativa, poreski sistem i zaštita potrošača).

8 Generičku tražnju možemo razumeti kao faktore koji izazivaju opšti rast tražnje

Tri osnovna faktora koji utiču na tražnju su: cena, dohodak i proizvod, pretpostavljajući da su ostali faktori nepromenjeni (broj kupaca, struktura tržišta, privredna propaganda i sl).

Slika 4 Faktori koji utiču na tražnju



Izvor: Bradley F., *Marketing Management, Providing, Communicating and Delivering value*, Prentice-Hall, London 1995., str. 210

Međutim, postoji ozbiljan problem statističkog merenja elastičnosti i intenziteta tražnje. Dva metoda su u široj upotrebi. Jedan je *istorijski* pregled kretanja faktora tražnje (promene u cenama, dohotku i dr.) i njihov odnos sa tražnjom (njenim promenama). Praktične analize se najčešće svode na merenje odnosa uticaja samo jednog faktora (najčešće cene) na tražnju, dok se za ostale faktore pretpostavlja da su konstantni. Druga vrsta analiza, *dinamičke*, usmerena je da ustanovi kako potrošnja pojedinih porodica varira sa dohotkom i drugim faktorima tražnje u datom momentu, a ne u periodu vremena.

2.3. ELASTIČNOST TURISTIČKE TRAŽNJE

Elastičnost predstavlja bitno obeležje turističke tražnje ali je neophodno naglasiti određene specifičnosti u mehanizmu funkcionisanja ponude i tražnje na turističkom tržištu. **Visok stepen elastičnosti** turističke tražnje ispoljava se u odnosu na dejstvo ekonomskih i neekonomskih faktora. Među ekonomskim faktorima koji utiču na kretanje turističke tražnje izdvajaju se veličina prihoda stanovništva i visina cena turističkih usluga.

2.3.1. Dohodovna elastičnost tražnje

Raspolaganje određenim prihodima, uz postojanje turističkih potreba, predstavlja i primarni uslov za pojavu same turističke tražnje. Porast dohotka širokih slojeva stanovništva posle II svetskog rata u razvijenim zemljama Evrope i SAD predstavljao je jedan od osnovnih faktora pojave masovnih turističkih putovanja.

Sagledavanje i razumevanje odnosa između tražnje i dohotka kupaca je bitno za marketing odluke turističkog preduzeća. Sa stanovišta preduzeća dva su odnosa bitna za sagledavanje - efekat koji promena dohotka ima na tražnju i distribuciju tražnje od strane kupaca različitog nivoa dohotka. Neophodno je znati, ne samo promene u ukupnom dohotku, već i njegove strukturne promene.

Turistima je lakše da povećaju potrošnju u periodima uspona privrede, zaposlenosti i većeg dohotka, nego da je smanje kada dođe do opadanja privredne aktivnosti, dohotka i zaposlenosti. Ustanovljena je činjenica da turisti pre donose odluke o potrošnji na osnovu prosečnog ili anticipiranog, nego na osnovu tekućeg dohotka.

Sklonost ličnoj potrošnji izražava se u procentu i pokazuje koji deo dohotka pojedinac, društvena grupa, ili sloj ili društvo u celini, troši za podmirenje potreba lične potrošnje. Sklonost štednji izražava se takođe u procentu i pokazuje koji deo dohotka ostaje po podmirenju potreba lične potrošnje za akumulaciju. Funkcija potrošnje je odnos između ukupnih izdataka za ličnu potrošnju i raspoloživog ličnog dohotka u nacionalnoj ekonomiji. Za razumevanje odnosa između tražnje i dohotka potrebno je, kao i za merenje tog odnosa, razgraničiti pojmove lični dohodak, raspoloživi dohodak i diskrecioni dohodak. *Lični dohodak* je ukupni novčani dohodak koji su zaposleni u nacionalnoj privredi primili u toku određenog vremenskog perioda. *Raspoloživi dohodak* se dobija kada se od ličnog dohotka odbiju svi porezi i doprinosi, kao i nediskreciona plaćanja. To je iznos dohotka raspoloživ za podmirenje potreba lične potrošnje. *Diskrecioni dohodak* je onaj deo ličnog dohotka iznad iznosa potrebnog da se podmire osnovne životne potrebe.

Raspoloživi dohodak je determinanta tražnje. Međutim, stopa izdataka potrošača je nezavisan faktor koji faktički determiniše tražnju.

Utvrđivanje elastičnosti tražnje za proizvodima turističkog preduzeća u zavisnosti od promena dohotka je značajan indikator za marketing politiku. Ako je koeficijent određenih proizvoda ili usluga manji od 1, to znači da su promene u izdacima za proizvode proporcionalno manji nego promene u raspoloživom dohotku kupaca. Ako je koeficijent veći od 1, to znači da su promene u dohotku uslovile relativno veće izmene u izdacima za odgovarajuće proizvode. Tako je na osnovu određenih statističkih analiza ustanovljeno da luksuzni proizvodi imaju veći koeficijent dohodovne elastičnosti tražnje od 1, a proizvodi neophodni za egzistenciju manji od 1.

Danas se još raspravlja o validnosti **Engelovih zakona o odnosu dohotka i potrošnje** određenih vrsta proizvoda. Po njemu, sa porastom dohotka:

- opada relativno učešće izdataka za ishranu;
- relativni udeo izdataka za odeću i obuću ostaje neizmenjen;
- relativni udeo izdataka za opremu i održavanje stana ostaje nepromenjen;
- relativni udeo izdataka za ostalu potrošnju raste.

Istraživanja koja su vršena potvrdila su prvi zakon- izdaci za ishranu apsolutno rastu sa povećanjem dohotka, ali opada njihovo učešće u dohotku kupaca. Tačnost drugog zakona je dovedena u pitanje pošto je ustanovljeno da se kod predmeta za odeću i obuću radi o proizvodima čija je tražnja elastična. Za verifikovanje trećeg zakona još uvek nema dovoljno empirijskih dokaza. Četvrti zakon su verifikovale brojne empirijske studije u većem broju zemalja - sa porastom dohotka povećava se učešće izdataka za obrazovanje, kulturu, rekreaciju itd.

Porast prihoda stanovništva, posebno onog dela koji je spadao u kategoriju diskrecionog dohotka, uticao je na povećanje tražnje za turističkim putovanjima. Empirijska istraživanja kretanja u domenu primanja stanovništva i izdataka namenjenih zadovoljenju turističkih potreba, ukazala su na postojanje pozitivne koleracije, uz znatno brže povećanje navedenih izdataka.

U periodu privrednih recesija dolazilo je do opadanja tražnje za turističkim putovanjima. Međutim, u određenim uslovima ispoljavao se i izvestan stepen rezistentnosti tražnje u odnosu na negativno dejstvo faktora koji su posledica pada u prihodima domaćinstva. Empirijska istraživanja ukazala su i na pojavu *time-lage*, odnosno postojanja svojevrsnog vremenskog pomaka u reagovanju turističke tražnje u odnosu na ispoljena konjunkturalna kretanja u privredi (Čačić K., 1980., str. 89-90). Pored toga, u određenim periodima je došlo do prilagođavanja tražnje, pri čemu se zbog nižih prihoda, stanovništvo opredeljivalo za boravak na bližim destinacijama, za skraćivanje dužine putovanja, za izbor jeftinijih vidova smeštaja itd. Takva obeležja imala je turistička tražnja za vreme nedavne svetske finansijske krize.

2.3.2. Cenovna elastičnost tražnje

Cenovna elastičnost tražnje predstavlja osetljivost tražnje na promene cena i može se definisati kao odnos procentualne (relativne) promene tražene količine proizvoda i procentualne (relativne) promene cena i može se izraziti na sledeći način:

$$E_s = \frac{\frac{\Delta D}{D}}{\frac{\Delta P}{P}} = \frac{P \Delta D}{D \Delta P} \begin{matrix} < \\ = \\ > \end{matrix} 1$$

gde je: E_s - elastičnost tražnje, D - tražnja, P - cena

Izvor: Veselinović P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 116

Koeficijent cenovne elastičnosti tražnje pokazuje da za 1% promena cene tražnja se menja za **X %** (na primer ako je koeficijent 1, to znači da se za 1 % promene cene turističkih aranžmana, tražnja za turističkim aranžmanima menja se za 1 %). Kada je koeficijent elastičnosti veći od 1 tražnja je elastična, a kad je manji od 1 onda je neelastična tražnja. To znači da kad je koeficijent elastičnosti veći od jedinice, promena cena turističkih aranžmana ili hotelskih soba izazvaće promene u tražnji za dati %, a kad je manja od jedan, tražnja se neće menjati.

Primer dat u tabeli 1. pokazao je da kada se radi o hotelskim uslugama važi zakon opadajuće tražnje. Međutim, neophodno je naglasiti da kada se radi o turizmu, tražnja može biti pod snažnim uticajem faktora koji mogu pomeriti krivu tražnje (nezavisno od kretanja cena konkretnog hotela u prethodnom primeru), među koje se mogu ubrojati: (Walker R.S, str. 113-114)

- Cene soba u drugim hotelima na istoj destinaciji
- Period u sezoni
- Raspoloživi dohodak turista
- Saobraćajna povezanost konkretne destinacije (visina cena, dostupnost)
- Međuvalutarne promene
- Stepen atraktivnosti same destinacije
- Očekivanja potencijalnih turista u pogledu kretanja prihoda u budućnosti.

Dobar primer predstavlja uticaj cena u oblasti vazdušnog saobraćaja na porast tražnje za hotelskim smeštajem na pojedinim destinacijama. Razvoj low-cost avio prevoznika i izrazito niske cene avio prevoza od sredine 90tih godina na području Evrope, uticale su na porast tražnje za pojedinim evropskim metropolama, a tzv. city short break predstavljao je jedan od proizvoda sa najbrže rastućom tražnjom. To je uslovalo i rast tražnje za hotelskim smeštajem u velikim evropskim gradovima.

Pored toga, za turističko tržište je karakteristično da u određenim situacijama tražnja ispoljava i paradoksalno kretanje. Zapravo, radi se o situacijama kada sa smanjenjem cene dolazi do opadanja tražnje za pojedinim turističkim pro-

izvodima i uslugama. U ekonomskoj teoriji ova pojava se naziva **Veblenovim efektom**, a javlja se kod roba koje predstavljaju tzv. statusni simbol za određene segmente potrošača. Ekskluzivnost je bitno obeležje takvih proizvoda i tražnja društvenih slojeva sa najvećim dohotkom će opadati jer je proizvod izgubio željena svojstva (tzv. snobovski efekat) (Veselinović, str. 116.).

Gifenov paradoks govori o povećanju potraživane količine jedne robe kada se cena povećava. Gifen je početkom XIX veka zapazio da kada raste cena hleba povećava se potražnja za hlebom. To je posledica činjenice da veliki deo stanovništva ima nizak realni dohodak. Zbog toga su oni upućeni na tzv. inferiorna dobra (kao što je hleb), koja oni kupuju budući da nemaju novca za kupovinu vrednijih tzv. superiornih dobara. Siromašan deo stanovništva zbog niskog dohotka, nužno je upućen na kupovinu inferiornih dobara. Kada cena tih dobara raste, raste i kupovina istih proizvoda, kako bi kompenzirali još veće sužavanje mogućnosti kupovine superiornih dobara (Veselinović, str. 115.).

Faktori koji dodatno utiču na stepen elastičnosti tražnje tiču se i odnosa koji postoji kod tzv. zavisnih proizvoda i usluga. U ovu kategoriju se ubrajaju supstituti i komplementarni proizvodi. **Supstituti** su robe sličnih svojstava koje mogu na sličan način zadovoljiti neke ljudske potrebe. (Veselinović, str. 112.)

Za razumevanje kretanja na turističkom tržištu neophodno je imati u vidu i visok stepen supstitucije turističkih usluga. Naime, kada se radi o turističkoj ponudi postoje velike mogućnosti supstitucije između pojedinih komponenti (npr. kod komunikativnih faktora između pojedinih grana saobraćaja, kod receptivnih faktora između različitih vrsta i kategorija smeštaja na destinaciji, pa i između samih destinacija). Na to posebno utiče mobilnost turističke tražnje koja je značajno povećana polovinom 20. veka (masovno korišćenje putničkih automobila). Pored toga, razvoj vazdušnog saobraćaja kao rezultat stalnog opadanja troškova doprineo je „približavanju” pojedinih dalekih destinacija. To je uticalo na formiranje novih konkurentskih odnosa i na turističkom tržištu, intenzivirajući zapravo proces konkurencije između turističkih destinacija na globalnom nivou. Mobilnost turističke tražnje i velika mogućnost supstitucije turističkih usluga uticali su na povećanje elastičnosti turističke tražnje u odnosu na cene.

Komplementarni proizvodi i usluge su oni koji su povezani u procesu potrošnje. Takva zavisnost postoji između cena ski-pasa i tražnje za hotelskim smeštajem u planinskim ski-centrima u zimskom periodu.

Pored toga, mora se naglasiti da odnosi u kretanju cena i turističke tražnje nisu uvek tako jednostavni, pri čemu treba imati u vidu veliku heterogenost turističkih proizvoda. Tako se za tražnju za poslovnim putovanjima može pre reći da se u većini slučajeva ponaša kao neelastična, dok je kod turističkih pu-

tovanja ispoljena daleko veća elastičnost. (Walker R.J. str. 116). Takođe, kod turističkih putovanja ispoljavaju se značajne razlike. Radi ilustracije se može navesti i razlika u ponašanju turističke tražnje kada se radi o ponudi paket aranžmana namenjenih masovnom tržištu i ponudi turističkih aranžmana namenjenih turistima sa specijalnim interesovanjima. Kod aranžmana kao što su klasična letovanja na mediteranskim destinacijama tražnja po pravilu pokazuje visoku cenovnu elastičnost zbog brojnih paket aranžmana iste ili slične sadržine koji su ponuđeni na tržištu. Specijalni aranžmani namenjeni užim tržišnim segmentima sa specifičnim zahtevima, značajno su među sobom diferencirani i izbor turista je prvenstveno opredeljen specifičnim obeležjima proizvoda, a cene su u drugom planu.

U narednoj tabeli dat je kratak prikaz koeficijenata cenovne elastičnosti za pojedine karakteristične turističke proizvode.

Tabela 3 Koeficijenti cenovne elastičnosti turističke tražnje

Vrsta proizvoda	Koeficijent cenovne elastičnosti
Putovanja u inostranstvo	-1,80
Usluge klasičnih restorana	-2,30
Avionski prevoz kod turističkih putovanja	-1,52
Avionski prevoz kod poslovnih putovanja	-1,15

Izvor: Walker R.J., Walker T.J., *Tourism Concepts and Practices*, Pearson Education, New Jersey, 2011., str. 115

Dobijeni koeficijenti rezultat su empirijskih istraživanja koja su vršena na pojedinim tržištima, a pokazuju da je najveći stepen elastičnosti prisutan kod tražnje za uslugama u klasičnim restoranima u odnosu na promene cena. Takođe je potvrđen i stav da tražnja za uslugama avio prevoza pokazuje veći stepen elastičnosti u odnosu na promene cena kada se radi o turističkim putovanjima u odnosu na poslovna putovanja.

Brojni **vanekonomski faktori** mogu snažno delovati na kretanja turističke tražnje, pri čemu najčešće utiču na njeno preusmeravanje ka manje „rizičnim” destinacijama. Tokom poslednjih decenija negativno dejstvo imali su faktori kao što su ratovi i političke krize, prirodne katastrofe, epidemije, a poslednjih godina i međunarodni terorizam.⁹

9 Početak novog milenijuma je bio obeležen velikim teškoćama sa kojima je bila suočena turistička privreda, posebno na području SAD, kao i vodeće svetske kompanije iz oblasti vazdušnog saobraćaja. Posledice terorističkog napada na poslovni centar u Njujorku 11. septembra 2001. godine bile su katastrofalne, kao što je to bio slučaj sa jednim od najvećih avio-prevoznika - Suissair-om.

Za vremensku distribuciju turističke tražnje karakteristična je **sezonska koncentracija** u većini područja u toku letnje sezone. Tome doprinosi i delovanje pojedinih faktora koji nisu vezani za klimatske osobine pojedinih podneblja, kao što su raspored godišnjih odmora, školskih raspusta, pa i stečene navike stanovništva u pogledu načina provođenja odmora. Za većinu privrednih subjekata to utiče na vrstu i intenzitet poslovnih operacija koje se odvijaju u pojedinim periodima godine, kao i na potrebu za dodatnim angažovanjem tzv. sezone radne snage. Pored toga, značajan je uticaj koncentracije tražnje u toku sezone na diferenciranje cena pojedinih turističkih usluga.

Najsloženiji problem se odnosi na pravilno dimenzioniranje kapaciteta turističke ponude u mestima sa izrazitim sezonskim oscilacijama tražnje jer od toga u velikoj meri zavisi rentabilnost poslovanja preduzeća. Neki oblici aktivnosti su pod direktnim uticajem klimatskih faktora, kao što je na primer visina snežnog pokrivača najvažniji faktor koji određuje dužinu sezone u skijaškim centrima. Veći skijaški centri danas koriste mogućnost veštačkog osnežavanja da bi produžili sezonu skijanja i privukli turiste zainteresovane za ovaj vid turizma. Uticaj sezone i neravnomernost u prilivu i odlivu finansijskih sredstava tokom godine, nameće potrebu za posebnim oprezom u domenu finansijskog planiranja tokova novčanih sredstava.

2.4. MERENJE TURISTIČKE TRAZNJE

Postoji nekoliko načina merenja tražnje i iskazivanja njene veličine kroz fizičke i finansijske pokazatelje. Kao najvažniji indikatori koriste se: (McIntosh R.S., str. 299)

1. Broj posetilaca
2. Broj noćenje ili broj dnevnih posetilaca
3. Veličina potrošnje.

Broj posetilaca ili broj dolazaka turista

Broj posetilaca ili broj turista koji dolazi na destinaciju predstavlja osnovni indikator turističke tražnje na određenom području. Iako je na prvi pogled jednostavno sagledati broj turista koji dolaze na određenu destinaciju u okviru ovog sagledavanja nailazi se na određene teškoće. Najjednostavnije se dobijaju podaci koji se odnose na posetioce koji prelaze državne granice jer se radi o prometu koji se regularno prati i iskazuje kroz zvanične statističke publikacije u gotovo svim zemljama. Praćenje turističke tražnje kada se radi o domaćim posetiocima može nailaziti na određene teškoće. Najčešće se broj dolazaka na neku destinaciju može sagledati na osnovu broja putnika koji su koristili

sredstva javnog putničkog saobraćaja (avion, brod, autobuski prevoz), ali ako većina domaćih turista na određenu destinaciju dolazi privatnim automobilom, onda takvi podaci neće biti raspoloživi. Broj prodatih ulaznica na skijalištima ili vizitorskim centrima takođe može predstavljati indikator koji se može koristiti kao relativno pouzdan pokazatelj o poseti zimskom turističkom centru ili nekoj turističkoj atraktivnosti.

Kod merenja turističke tražnje putem ovog indikatora treba imati u vidu da u turizmu postoji razlika između izletnika koji na turističkom području borave kraće od 24 časa i turiste koji po definiciji boravi duže od 24 časa, odnosno ostvaruje noćenje.

Broj noćenja ili broj dnevnih posetilaca

Podaci o broju noćenja turista ili broju dnevnih posetilaca imaju mnogo veći značaj u određenim fazama planskih aktivnosti. Na osnovu ovog poslednjeg indikatora, mogu se dobiti podaci o broju noćenja kada se broj turista pomnoži prosečnom dužinom boravka. U tom slučaju tražnju (T) bismo mogli iskazati na sledeći način: (McIntosh R.S., str. 301)

$$T = (\text{broj posetilaca}) \times (\text{prosečan broj dana ili noći na destinaciji})$$

Pri tom, podaci o broju noćenja ili broju dnevnih posetilaca nemaju podjednak značaj za sve nosioce odluka o izgradnji novih objekata namenjenih turistima na nekoj destinaciji. Kada se radi o hotelima ili drugim tipovima smeštajnih objekata, najveći značaj će imati podaci o broju noćenja turista na destinacijama. Takve informacije neophodne su svim nosiocima odluke o izgradnji novih hotela ili drugih smeštajnih objekata. Ali, podaci o dnevnim posetiocima takođe mogu biti od velike važnosti. Pri planiranju uređenja prostora namenjenih gradskim plažama ili sportsko-rekreativnim centrima, kao i pratećih javnih objekata, kao što su parkinzi na primer, za projektante i nosioce investicionih odluka od mnogo većeg značaja je predviđanje broja dnevnih posetilaca.

Potrošnja turista

Bez sumnje je da turistička potrošnja ima najveći značaj kao indikator turističke tražnje, ali javljaju se najveće teškoće upravo pri nastojanju da se odredi njena veličina i struktura. Takvi podaci su rezultat posebno organizovanih istraživanja, pa i tada postoji opasnost zbog moguće neobjektivnosti turista – ispitanika (želja da se „sakrije“ stvarna potrošnja ili jednostavno nekada turista i ne može precizno da se seti ukupne potrošnje).

Na osnovu istraživanja o potrošnji turista koja se vrše na pojedinim destinacijama najčešće se vrši procena ukupne turističke potrošnje množenjem broja dnevnih poseta ili broja noćenja sa prosečnim troškovima po danu ili po noćenju. Tako se turistička tražnja može iskazati vrednosno:

$$T = (\text{broj dnevnih poseta ili broj noćenja}) \times (\text{prosečna potrošnja po danu/noćenju})$$

(McIntosh R.S., str. 301)

Pored merenja i ocene veličine postojeće tražnje, za planere veliku važnost ima i predviđanje njenog budućeg kretanja. Projekcije tražnje se uobičajeno vrše uz korišćenje nekoliko statističkih i metoda ekonomske analize kao što su, trend, regresija, Delfi metod i slični.

Iako je planerima prvenstveno bitno sagledavanje tražnje za proizvodima i uslugama određenog preduzeća, u turizmu je veoma važno sagledati i **kretanje tražnje za konkretnom destinacijom**. Osnovne determinante tražnje za putovanjem u određenu turističku destinaciju zasnovane su na spremnosti potencijalnih turista za putovanjem i na atraktivnosti same destinacije. Na spremnost potencijalnog turista za putovanjem i na donošenje konkretne odluke deluju brojni faktori koji se mogu grupisati u geografske, demografske, psihografske, kao i lične osobine turista.

Pri analizi atraktivnosti same destinacije neophodan je kompleksan pristup jer je u ovom slučaju rezultat dejstava različitih faktora kao što su: „ekonomska udaljenost“, kulturne razlike, cene turističkih usluga na destinaciji, kvalitet usluga na destinaciji, efektivnost promotivnih aktivnosti i sezonalnost. (McIntosh R.S., str. 298)

„Ekonomska udaljenost“ zavisi od potrebnog vremena i finansijskih sredstava da bi se iz emitivnog područja došlo do turističke destinacije i nazad. Što je ova udaljenost veća, tražnja za konkretnom destinacijom će biti manja. Razvoj avionskog saobraćaja tokom druge polovine 20. veka značajno je skratio vreme potrebno za putovanje, a smanjivanje cena u ovoj grani saobraćaja uticalo je na značajno povećanje tražnje za tzv. dalekim destinacijama. Razvoj low-cost avio prevoznika i izrazito niske cene avio prevoza od sredine 90tih godina na području Evrope, uticale su na porast tražnje za pojedinim evropskim metropolama i na značajne promene u raspodeli tražnje na evropskom tržištu u celini.

Kulturne razlike nesumnjivo predstavljaju faktor koji utiče na stepen atraktivnosti određene destinacije i po pravilu ukoliko postoje veće razlike između emitivnog i receptivnog područja, tražnja će biti manja. U turizmu mogu biti uspostavljeni i suprotni odnosi. Velike kulturne razlike mogu predstavljati faktor atraktivnosti za

pojedine grupe turista koji žele nova i drugačija iskustva. U prilog ovome govori porast interesovanja turista za nepoznate destinacije kao što je npr. Tibet.

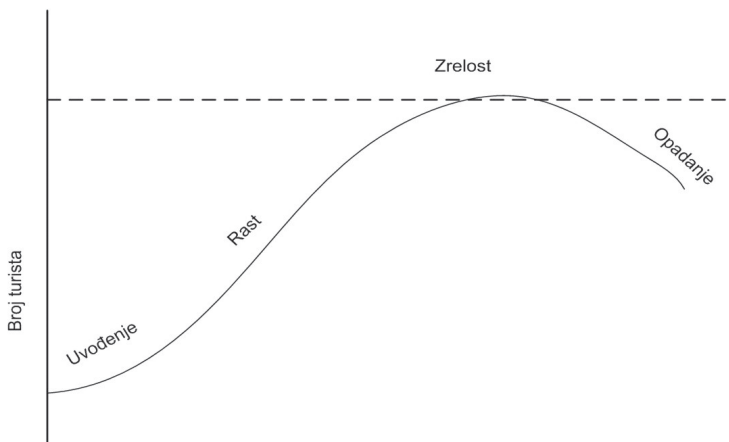
Visina cena različitih usluga na destinaciji utiče na nivo tražnje, odnosno po pravilu se ispoljava elastičnost tražnje u odnosu na cene usluga (koja je već prethodno objašnjena).

Viši kvalitet usluga na destinaciji pozitivno deluje na privlačenje tražnje. Posebno je značajno da kvalitet usluga na destinaciji deluje kao faktor koji će podsticati lojalnost potrošača jer to obezbeđuje dugoročni poslovni uspeh različitim subjektima na destinaciji. Postizanje zadovoljstva potrošača uslugama na destinaciji predstavlja kompleksan zadatak, ali je vrlo važno i pitanje usmeravanja promotivnih aktivnosti ka stvaranju prave slike o destinaciji. Promocija koja kod kupaca stvara preterana očekivanja ima negativne konsekvence na ukupno zadovoljstvo turista i umanjuje njihovu želju za ponovnim dolaskom na destinaciju.

2.5. ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA

Jedan od važnih analitičkih instrumenta u sagledavanju planskog razvoja proizvoda i njegove tržišne pozicije predstavlja koncepcija životnog ciklusa proizvoda ili usluga. Najvažniji cilj koji se želi postići primenom ovog koncepta je kreiranje kvalitetne marketing strategije, a u osnovi se zasniva na praćenju faza kroz koje prolazi proizvod ili usluga od faze istraživanja do uvođenja na tržište, pa sve do faze kada dolazi do opadanja prodaje. Sledećim grafikonom je dat prikaz faza u životnom ciklusu jednog turističkog proizvoda.

Grafikon 2 Životni ciklus proizvoda



Izvor: Robinson P., *Operations Management in the Travel Industry*, CAB International, Cambridge, 2009., str. 153

U životnom ciklusu turističkog proizvoda uobičajeno su prisutne sledeće faze: uvođenje, rast, zrelost i opadanje. Primena ovog koncepta omogućava da se dobije kvalitetnija analitička osnova za planiranje daljeg razvoja, a posebno da se ide na kreiranje optimalne kombinacije instrumenata marketing mixa.

Fazu uvođenja karakteriše obično spori rast prodaje, relativno visoki troškovi uvođenja novog proizvoda na tržište i posledično, spori rast profita. Obeležje ove faze je visok nivo ukupnih marketing aktivnosti da bi se stimulisala tražnja i kreirala svest kod potrošača o karakteristikama određenog proizvoda. Kada se radi o strategiji u domenu cenu, u teoriji se ukazuje na dve moguće opcije: niske cene ili visoke cene. Strategiju visokih cena može da vodi preduzeće koje nudi novi proizvod usklađen sa potrebama kupaca i kada nema značajnih konkurenata.

U **fazi rasta**, proizvod ima konsolidovanu tržišnu poziciju uz tendenciju brzog rasta prodaje. Porast tražnje za konkretnim proizvodom dovodi do rasta profita, ali istovremeno dolazi i do privlačenja konkurencije. U ovoj fazi su najuspešnije marketing strategije one koje su usmerena na kreiranje lojalnosti potrošača i stvaranje prepoznatljivog brenda (Robinson P., str. 153.). Po pravilu se uvode novi kanali prodaje, a cenovna politika će zavisiti od stepena konkurencije, kao i od mogućnosti za penetraciju na one tržišne segmente koji bi se opredelili za kupovinu po nižim cenama.

Za **fazu zrelosti** je karakteristično da dolazi do usporavanja daljeg rasta prodaje ali uz visoke profite. Najčešće proizvod ulazi u ovu fazu zbog pojave konkurencije koja nudi iste proizvode ili usluge. Uzroci ulaska u fazu zrelosti mogu biti različiti, ali se u slučaju pojave snažne konkurencije, može ići na promene u marketing aktivnostima koje mogu dati dobre rezultate. Kada se radi o modifikovanju instrumenata marketing miksa uobičajeno se ide na snižavanje cena i na različite vidove podsticaja prodaje. Često preduzete mere ne daju rezultate, ukoliko iste aktivnosti preduzima i konkurencija, a jedna od mogućih strategija odnosi se i na rebrandiranje proizvoda ili usluge.

U **fazi opadanja**, dolazi do pada i obima prodaje i profita, a u takvim uslovima je potrebno doneti odluku da li povećati ulaganje u proizvod, da li ići na rebrandiranje ili eliminisanje proizvoda sa tržišta.

Sličan, ali kompleksniji pristup prisutan je kod **koncepta životnog ciklusa destinacije**. Naime, i za životni ciklus destinacije može se reći da prolazi kroz slične faze – od uvođenja do stagnacije i opadanja. Najvažnija razlika se odnosi na činjenicu da realno ne postoji mogućnost da se jedna destinacije „potpuno eliminiše“ sa tržišta, pa se često koristi i termin „evolucioni ciklus“ destinacije (Popesku J., str. 45-49).

Polazeći od ispoljenih karakteristika turističke tražnje (obim i struktura) i promena na strani ponude, R. W. Butler je postavio model životnog ciklusa

destinacije koji je široko prihvaćen u ekonomskoj teoriji. Prema ovom modelu, životni ciklus destinacije se sastoji iz sledećih faza (Butler, str. 5-12.):

- Istraživanje
- Uključivanje/učešće
- Razvoj
- Konsolidacija
- Stagnacija
- Opadanje, podmlađivanje ili konverzija.

Za **fazu istraživanja** karakterističan je mali obim turističke tražnje i to prvenstveno posetilaca koji otkrivaju destinaciju. Obeležje destinacije predstavlja i nerazvijena turistička ponuda (smeštajni kapaciteti i ostali oblici turističke ponude), a po pravilu i loša saobraćajna povezanost sa emitivnim područjima.

U **fazi uključivanja ili učešća** povećava se obim turističkog prometa, a ispoljava se i regularnost poseta, uz pojavu i sezonalnosti. Pozitivni ekonomski uticaji turizma postaju vidljivi, što utiče na javni sektor koji preduzima mere na izgradnji infrastrukture, ali i sve više preuzima ulogu u upravljanju razvojem turizma. Lokalna zajednica se takođe sve više uključuje u razvoj turizma, prvenstveno kroz inicijative privatnog sektora domicilnog stanovništva.

Za **fazu razvoja** karakterističan je značajan obim turističkog prometa, posebno tokom sezone. U tom periodu je broj turista veći od broja lokalnog stanovništva. U ovoj fazi već mogu biti vidljivi i negativni efekti dejstva turizma na prirodno i socijalno okruženje, a nisu retki ni slučajevi konfliktnih situacija između turista i lokalnog stanovništva. U razvoj turizma sada su u velikoj meri uključeni privredni subjekti van destinacije (strani turoperator, investitori, multinacionalne kompanije), a javljaju se i teškoće u kontroli razvoja od strane lokalnih organa uprave.

U **fazi konsolidacije** dolazi do usporavanja stope rasta broja posetilaca, ali ukupan broj i dalje raste. Najveći deo lokalne privrede upućen je na turizam i zavisi od njegovog razvoja, pa se u ukupna ekonomska politika na lokalnom nivou usmerava na privlačenje novih potrošača, produženje turističke sezone i slične mere. Često dolazi i do razvoja posebnih turističkih centara koji funkcionišu kao zasebne celine, najčešće u vlasništvu stranog kapitala.

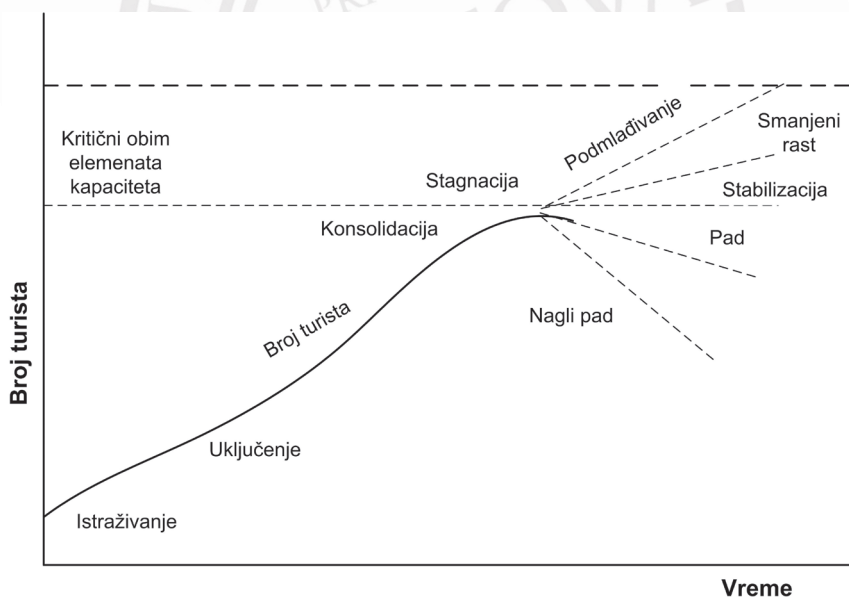
Tokom **faze stagnacije**, dostignut je maksimalan broj turista i maksimalno su iskorišćeni raspoloživi kapaciteti na destinaciji što je uzrok i brojnih ekoloških problema. Nema inicijativa za izgradnju novih turističkih objekata, a i već izgrađeni objekti često menjaju vlasnike.

Faza stagnacije upućuje na potrebu za preduzimanjem mera koje mogu imati za cilj „**podmlađivanje**“ destinacije, a zasnivaju se na renoviranju već izgrađenih

objekata, izgradnji novih turističkih atraktivnosti i sličnim merama. Ukoliko, međutim, zbog promene u zahtevima tražnje ili intenzivne konkurencije, postoje brojna ograničenja za zaustavljanje negativnih tendencija, destinacija ulazi u **fazu opadanja**. U tom slučaju, jedna od opcija može biti i preusmeravanje sa poslovanja u oblasti turizma ka drugim delatnostima (Popesku J., str. 45-49).

Za subjekte na turističkoj destinaciji je od velikog značaja praćenje ne samo životnog ciklusa sopstvenih parcijalnih turističkih proizvoda, već i **evolucionog ciklusa destinacije**. Razlog leži u međusobnoj povezanosti u razvoju, jer razvoj i tržišno pozicioniranje pojedinih proizvoda bitno zavisi od faze u životnom ciklusu destinacije. Treba naglasiti da postoji i povratno dejstvo, odnosno da pojedini proizvodi mogu bitno da utiču na kretanje tražnje za destinacijom. Tipičan primer su izgrađene turističke atraktivnosti. U Srbiji je tako formirana jedna od najposećenijih destinacija tokom proteklih godina – Mokra Gora. Privlačenju posetilaca doprinela je izgradnja dve turističke atrakcije – Šarganske osmice i Drvengrada.

Grafikon 3 Evolucioni ciklus turističke destinacije



Izvor: preuzeto Popesku J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., prema Weaver, D., Lawton, L., *Tourism Management*, John Wiley and Sons, Milton, 2006.str. 307

Primena koncepta životnog ciklusa nailazila je i na osporavanja od strane brojnih analitičara. Ne ulazeći u analizu opravdanosti argumenata „za i protiv“ ovog koncepta, važno je ukazati da se zapravo radi o modelu koji aproksimira

stvarna kretanja na turističkom tržištu i predstavlja koristan instrument u procesu planiranja. Ograničenost modela je posebno prisutna kada treba definisati prelomne tačke između pojedinih faza o čemu se često može suditi tek kada je određena faza već otpočela. Teškoće u primeni ovog analitičkog instrumenta mogu se javiti i zbog brojnosti i složenosti faktora koji na tržištu deluju na formiranje turističke tražnje i koji se često ne mogu objasniti primenom samo navedenog modela.

U novije vreme može se ukazati i na ograničenost modela sa aspekta osnovnog indikatora koji se prati, a to je broj korisnika jednog turističkog proizvoda ili broj posetilaca na destinaciji. Problemi koje je masovni turizam doneo brojnim destinacijama, doveo je do suštinskih promena u primenjenim modelima turističkog razvoja. To je uslovalo da se umesto povećanja broja turista na destinaciji, akcenat stavlja na ograničenje, pa i smanjivanje broja posetilaca, uz istovremenu ponudu turističkih proizvoda većeg kvaliteta i privlačenje tržišnih segmenata sa većim platežnim mogućnostima. Cilj je obezbediti povećanje turističke potrošnje i veće ukupne ekonomske efekte na destinaciji. Dobar primer predstavlja Majorka koja se razvijala kao jeftina čarter destinacija i krajem osamdesetih godina bila suočena sa nizom ozbiljnih problema uz pad turističkog prometa. Početak 90tih godina označio je ulazak u novu fazu razvoja zasnovanu na unapređenju proizvoda i kontrolisanju gradnje novih objekata (prioritet je dat hotelima sa 4* ili objektima višeg kvaliteta) kao i na preduzimanju čitavog niza mera usmerenih na kreiranje novih iskustava za turiste na ovoj destinaciji. (Laws , str. 37-38)

Pitanja za proveru znanja

1. Navedite definiciju tražnje i napišite formulu tražnje.
2. Kako Kotler definiše tražnju?
3. Nacrtajte grafikon individualne tražnje i objasnite ga.
4. Nacrtajte grafikon agregatne tražnje i objasnite ga.
5. Koje su osnovne determinante tražnje?
6. Šta je to dohodovna elastičnost tražnje?
7. Objasnite kategorije; lični dohodak , raspoloživi dohodak , diskrecioni dohodak.
8. U čemu je suština Engelovih zakona?
9. Objasnite cenovnu elastičnost tražnje (Napišite formulu-e i objasnite ih).
10. Šta je to Veblenov efekt?
11. Šta je to Gifenov paradoks?

12. Kojim se indikatorima meri turistička tražnja?
13. Kako se izračunava turistička tražnja-Napišite formulu?
14. Kako se izračunava turistička potrošnja-Napišite formulu?
15. Nacrtajte grafikon životnog ciklusa proizvoda i objasnite ga.
16. Od kojih faza se sastoji R. W. Butler model životnog ciklusa destinacije-objasnite faze?

Literatura



- Bradley F., *Marketing Management, providing, communicating and delivering value*, Prentice-Hall, London 1995
- Butler, R.W., The Concept of Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources, *Canadian Geographer*, No 1, 1980.
- Kotler P., *Marketing Management*, eighth edition, Prentice – Hall International Inc. Upper Saddle River, N.J. 1997.
- Laws E., *Managing Packaged Tourism*, International Thomson Business Press, London, 1997.
- McIntosh R. S., Goeldner C. R. i Ritchie J. R. B., *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1996.
- Milislavljević M., *Marketing*, XXI izdanje, Savremena administracija, Beograd, 2003.
- Nikolić O., Žižović M., *Kvantitativne metode*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- Popesku J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- Robinson P., *Operations Management in the Travel Industry*, CAB International, Cambridge, 2009.
- Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004.
- Veselinović P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- Walker R.J., Walker T.J., *Tourism Concepts and Practices*, Pearson Education, New Jersey, 2011.



EKONOMSKA ANALIZA POSLOVANJA PREDUZEĆA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

DRUGI DEO

3. UKUPAN PRIHOD, PROSEČAN PRIHOD I MARGINALNI PRIHOD PREDUZEĆA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- ↳ Objasnite šta je prihod preduzeća i kako se definiše.
- ↳ Navedete izvore prihoda.
- ↳ Navedete vrste prihoda.
- ↳ Razumete pojmove ukupnog prihoda, prosečnog prihoda i marginalnog prihoda.
- ↳ Razumete kako se upravlja prihodima preduzeća.
- ↳ Znete koji faktori utiču na ostvarivanje ukupnog prihoda.

Prihodi su rezultat redovnog poslovanja preduzeća i ostvaruju se na tržištu prodajom proizvoda i usluga. Prihod preduzeća prvenstveno zavisi od tražnje, odnosno od želje i mogućnosti potrošača da kupe određenu količinu proizvoda i usluga. Za preduzeće tražena količina proizvoda i usluga predstavlja količinu koju preduzeće može da ponudi i proda na tržištu i ostvari prihod. Prihod predstavlja pokazatelj efikasnosti preduzeća, ali je i uslov njegovog opstanka. Bez realizacije prihoda preduzeće ne može opstati na tržištu (Pokrajčić D., str. 27).

Sa aspekta računovodstva, prihodi se mogu definisati kao “za obračun rezultata relevantni priliv (uvećanja) vrednosti, nastali realizacijom učinaka ili na drugi način, pripisani periodu za koji se utvrđuje rezultat.” (Stanišić M., str. 67) Sa aspekta vlasnika jednog preduzeća, prihod je značajan jer utiče na povećanje kapitala. Na osnovu prodaje turističkih proizvoda ili usluga, preduzeće će primiti novac ili će, ako se radi o odloženom plaćanju, sačekati naplatu potraživanja u narednom periodu. Kao i u drugim delatnostima tako i u preduzećima turističke privrede priticanje novčanih sredstava i potraživanja od kupaca – korisnika usluga, uticaće na povećanje ukupne imovine preduzeća.

Prema MRS (Međunarodnim računovodstvenim standardima) prihodi su svrstani po sledećim grupama: prihodi od prodaje robe; *prihodi od prodaje proizvoda i usluga; prihodi od aktiviranja učinaka i robe; promena vrednosti zaliha učinaka; prihodi od premija, subvencija, dotacija, donacija itd.; drugi poslovni prihodi; finansijski prihodi; ostali prihodi; prihodi od usklađivanja vrednosti imovine; vanredni prihodi i prenos prihoda.*

Preduzeća u turizmu prihod mogu ostvarivati po različitim osnovama. Tako za restorane, prihodi su rezultat pružanja usluga ishrane i pića, za aviokompanije pružanja usluga prevoza putnika, odnosno prodaje sedišta na letovima, kod prirodnih ili izgrađenih turističkih atraktivnosti prihodi se ostvaruju naplatom nadoknada za posetioce. U prihode se uključuje i nenaplaćena realizacija koja će biti naplaćena u narednom period (to je čest slučaj kada su klijenti korporacije, a usluge se pružaju uz odloženo plaćanje, npr. od 30 dana). To znači da se može razlikovati obim prodaje i naplaćen prihod.

U turizmu se često javlja **veći broj izvora prihoda** i kada se radi o jednom preduzeću, čak i u poslovanju malih privrednih subjekata. Tako npr. turističke agencije ostvaruju prihod po osnovu provizije od prodaje paket aranžmana, karata za prevoz, osiguranja, iznajmljivanja vozila, plovila ili sportske opreme. U hotelskom poslovanju može se identifikovati nekoliko izvora prihoda, od kojih su osnovni prihodi od soba, hrane i pića, a uključivanje u ponudu i niza drugih usluga znači i dodatne prihode, kao što su npr. iznajmljivanje sala za sastanke i konferencije, usluge wellness i fitness centra itd. U narednoj tabeli dati su različiti izvori prihoda jedne od vodećih turističkih kompanija u svetu – TUI.

Tabela 4 Prihod po sektorima TUI-a

Sector turnover				
	€ million	Q1 2010/11	Q1 2009/10 revised	Var. %
Tourism		3,272.7	2,940.1	+ 11.3
TUI Travel		3,155.5	2,811.7	+ 12.2
TUI Hotels & Resorts		76.8	87.4	- 12.1
Cruises		40.4	41.0	- 1.5
Central Operations		13.4	15.6	- 14.1
Sector turnover		3,286.1	2,955.7	+ 11.2

Underlying sector EBITA

Izvor: <http://annualreport2010-11.tui-group.com/management-report/earnings-by-sectors.html> (maj, 2011.)

U sastavu TUI-a prihod generišu 3 sektora – turoperatorski, hotelski i sektor krizing putovanja, s'tim što dominantno učešće imaju prihodi ostvareni po osnovu turoperatorske delatnosti.

Prihodi u hotelskoj delatnosti se sastoje od prihoda od soba (smeštaja), prihoda od hrane (jela) i pića, kao i sporednih prihoda.

U hotelskim preduzećima, pojedinačni prihodi koji ulaze u ukupni prihod, mogu biti sledeći:

- prihodi od usluga smeštaja (na domaćem i inostranom tržištu),
- prihodi od usluga hrane i pića (na domaćem i inostranom tržištu),
- prihodi od prodate robe (na domaćem i inostranom tržištu),
- ostvareni zajednički prihodi na osnovu ugovora (na domaćem i inostranom tržištu),
- prihodi (primanja) po osnovu raznih državnih davanja na osnovu prodaje (poreske olakšice na devizni promet, i dr.),
- ostali prihodi (na domaćem i inostranom tržištu).

U većim hotelskim preduzećima sa sezonskim poslovanjem (tzv. turističko ugostiteljstvo) uobičajena je sledeća struktura prihoda: *prihodi od pansiona; vanpansionski prihodi: hrana, piće, recepcija, animacija, trgovina (suveneri i slično); prihodi od autokampova i ostali prihodi (zakupnine, prihodi od kamata, vanredni prihodi i dr.)*.

3.1. UKUPAN PRIHOD

Ukupan prihod preduzeća je ukupna suma novca koju je ono ostvarilo prodajom proizvoda i usluga na tržištu. Ukupan prihod se dobija množenjem ukupne količine proizvoda ili usluga i cene po jedinici i može se izraziti formulom:

$$UP_d = Q \times C,$$

pri čemu je UP_d – ukupan prihod, Q – količina proizvoda ili usluga i
 C – cena po jedinici proizvoda ili usluga.

Ukupan prihod je funkcija prodaje, a prodaja zavisi od količine i cene proizvoda i usluga.

Prihod preduzeća direktno zavisi od tražnje i u osnovi pokazuje sposobnost preduzeća da ponudi proizvode i usluge koje su turisti spremni da kupe radi zadovoljenja njihovih potreba tokom putovanja i boravka na određenoj destinaciji.

Direktna zavisnost tražnje od prihoda može se ilustrovati jednim jednostavnim primerom (grafika br. 1. u glavi 2) gde je analizirano kretanje tražnje za hotelskim sobama u jednom hotelu pri različitim nivoima cena. Na osnovu navedenog primera u narednoj tabeli prikazani su odnosi u kretanju cena, traženog broja soba i ukupnog prihoda.

Tabela 5 Kretanje tražnje i ukupnog prihoda u zavisnosti od promene cena

Cene u \$	Tražena količina	Ukupan prihod u \$
90	20	1800
60	40	2400
30	60	1800

Izvor: Prilagođeno prema primeru Walker R.J., Walker T.J., *Tourism Concepts and Practices*, Pearson Education, New Jersey, 2011.,str. 113

U skladu sa delovanjem zakona opadajuće tražnje, može se pretpostaviti da će u slučaju povećanja cena hotelskih soba, doći do opadanja tražnje. To direktno utiče na ukupni prihod tako da će po ceni od 90\$, tražena količina iznosi 20 soba, a ostvareni prihod 1800\$ ($20 \text{ soba} \times 90\$ = 1800\$$). Snižavanje cena utiče na porast tražnje, pa će se pri nivou cena od 60\$ tražena količina povećati na 40 soba, a ukupan prihod na 2400\$. Najveći obim prodaje može biti ostvaren po ceni od 30\$, a uz prodaju od 60 soba, prihod će iznositi 1800\$.

Navedeni primer ilustruje zavisnost prihoda od kretanja obima prodaje, odnosno od tražnje, a navedeni odnosi postoje pod pretpostavkom da su svi ostali faktori nepromenljivi. U realnim tržišnim okolnostima, uticaj različitih faktora na turističku tražnju je izuzetno kompleksan (na šta je ukazano u prethodnom poglavlju). Može se navesti samo primer uticaja skoka cena u aviosaobraćaju koje mogu značajno uticati na smanjenje tražnje za jednom destinacijom i dovesti do pada tražnje za uslugama konkretnog hotela bez obzira na formirani nivo cena. Isto tako, zatvaranje pojedinih hotela na destinaciji (npr. zbog renoviranja) može uticati na značajno povećanje tražnje za smeštajem u konkretnom hotelu, čak i u uslovima da hotel podigne cene svojih usluga.

Već je ukazano na heterogenost turističke ponude i učešće različitih subjekata u zadovoljenju potreba turista. Iz toga proizilaze velike razlike u veličini i strukturi prihoda između pojedinih subjekata. Radi ilustracije u nastavku će biti data struktura prihoda J.P.Skijalište Srbije Beograd, uz napomenu da je uslužni program skijališta relativno homogen u odnosu na druge delatnosti turističke privrede.

Tabela 6 Struktura prihoda J.P. Skijališta Srbije za period 1.1.-31.12.2009.

Izvor prihoda	Iznos u 000 RSD	Učešće u %
PRIHODI OD PRODAJE		
Prihodi od prodaje ski karata	336.597	54,7
Prihodi od prodaje usluga ski školama	4.671	0,8
Prihodi od prodaje ostalih usluga	299	0,05
Prihodi od prodaje usluga rada tabača	5.410	0,9
Ukupno prihodi od prodaje	346.977	56,4
OSTALI POSLOVNI PRIHODI		
Prihodi po osnovu uslovljenih donacija	222.077	36,1
Prihodi od zakupnina	44.792	7,3
Ostali poslovni prihodi	1.689	0,3
Ukupno ostali poslovni prihodi	268.558	43,6
Ukupno prihodi	615.535	100,00

Izvor: Finansijski izveštaji za 2009. J.P. Skijališta Srbije (<http://www.skis.rs/>, 5.02.2012.)

U navedenoj strukturi prihoda osnovni izvor je naplata ski karata koja učestvuje sa blizu 55% u ukupnim prihodima, dok je učešće prihoda od prodaje usluga ski školama i usluga rada tabača daleko manji (ispod 1%). U strukturi ostalih poslovnih prihoda, izdvajaju se prihodi po osnovu uslovljenih donacija sa učešćem od 36%, a značajan izvor su i prihodi od zakupnina (učešće od 7,3%).

3.2. PROSEČAN PRIHOD

Pored ukupnog prihoda, za preduzeće značajnu ekonomsku kategoriju predstavlja i prosečan prihod. To je zapravo prihod koji se ostvaruje po jednom proizvodu ili usluzi. **Prosečan prihod** predstavlja količnik između ukupnog prihoda (UP_d) i ukupne količine prodatih proizvoda ili usluga (Q) i može se predstaviti na sledeći način:

$$P_r P_d = \frac{UP_d}{Q}$$

pri čemu je $P_r P_d$ – prosečan prihod, UP_d – ukupan prihod, a Q – količina proizvoda i usluga.

Prosečan prihod je ukupan prihod po jedinici proizvoda ili usluge i jednak je njihovoj ceni. Ako je cena proizvoda ista za svaku količinu prodatih proizvoda ili usluga, onda je prosečan prihod jednak prodajnoj ceni i ne treba ga posebno izračunavati. To je iskazano formulom:

$$P_r P_d = C,$$

pri čemu je $P_r P_d$ – prosečan prihod, a C – cena proizvoda ili usluga.

U praksi je, međutim, najčešće slučaj da preduzeće svoje proizvode i usluge prodaje različitim kupcima po različitim cenama, odnosno da koristi mogućnosti za diferenciranje cena po različitim osnovama (npr. u turizmu je uobičajeno diferenciranje cena prema sezonama ili prema starosti korisnika usluga). U tom slučaju je prosečan prihod jednak prosečnoj prodajnoj ceni:

$$P_r P = P_r C,$$

gde je $P_r C$ prosečna prodajna cena.

Prosečna prodajna cena je ponderisani prosek prodatih količina proizvoda ili usluga po pojedinim cenama (Pokrajčić D., str.106.).

Npr. ulaznice za akva park koštaju za odrasle 400 din., a za decu 200 dinara. U toku meseca je prodato 15.000 ulaznica za odrasle i 10.000 ulaznica za decu. Prosečan prihod se izračunava kao ponderisani prosek prodatih količina po pojedinim cenama i u ovom slučaju iznosiće 320 din.

3.3. MARGINALNI PRIHOD

Marginalni prihod je promena ukupnog prihoda nastala zbog prodaje jedne, dodatne jedinice proizvoda ili usluga. Na osnovu marginalnog prihoda može se utvrditi promena ukupnog prihoda, odnosno koliko će se promeniti ukupan prihod, ako preduzeće poveća ili smanji svoju prodaju za jedan proizvod ili uslugu. Marginalni prihod po jedinici se može izraziti formulom:

$$MP_d = \frac{\Delta UP_d}{\Delta Q}$$

pri čemu je ΔUP_d – promena ukupnog prihoda, ΔQ – promena količine proizvoda. (Pokrajčić D., str. 31).

U sledećem primeru dat je prikaz kretanja ukupnog i marginalnog prihoda u zavisnosti od cena korišćenja usluga wellness centra po satu i promena u obimu traženih usluga.

Tabela 7 Ukupan i marginalni prihod

Cena u EUR	Tražena količina	Ukupan prihod	Marginalni prihod
25	2	50	
22	4	88	38
20	6	120	32
18	8	144	24
15	10	150	6
12	12	144	- 6
10	14	140	- 4

Uz cenu od 15 EUR na sat tražena količina usluga biće 10, preduzeće će ostvariti ukupan prihod od 150 EUR, ali će se marginalni prihod povećati za 6 EUR. Dalje snižavanje cena uz predviđeno kretanje tražnje neće dovesti do povećanja ukupnog prihoda, a dolazi i do pada marginalnog prihoda.

3.4. KRIVA UKUPNOG, PROSEČNOG I MARGINALNOG PRIHODA

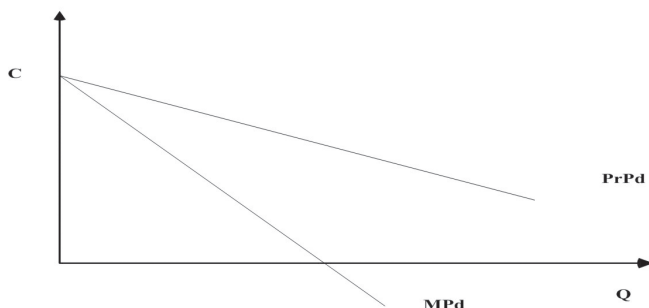
Kretanje ukupnog prihoda moguće je grafički prikazati korišćenjem tzv. **krive ukupnog prihoda**. Ukupan prihod direktno zavisi od tražnje za proizvodima ili uslugama konkretnog preduzeća i kriva ukupnog prihoda izvodi se iz krive tražnje. Dva tipična oblika krive tražnje su:

- Horizontalna kriva tražnje i
- Opadajuća kriva tražnje.

Postojanje **horizontalne krive tražnje** za proizvodima jednog preduzeća znači da ono može da proda svaku količinu proizvoda koju proizvede po ceni koja je data, odnosno formirana u skladu sa ponudom i tražnjom na tržištu. Teoretski posmatrano, kada je kriva tražnje horizontalna, ni jedno preduzeće ne može da proda proizvode po većoj ceni jer potrošači odmah preusmeravaju kupovine ka proizvođačima koji proizvode prodaju po nižoj, tržišnoj ceni. Proizvođači nemaju interes ni za prodaju ispod tako formirane cene, tako da zapravo ni jedno preduzeće ne može da utiče na tržišnu cenu koja je data. Preduzeće takođe može da proda sve proizvedene količine po datoj ceni.

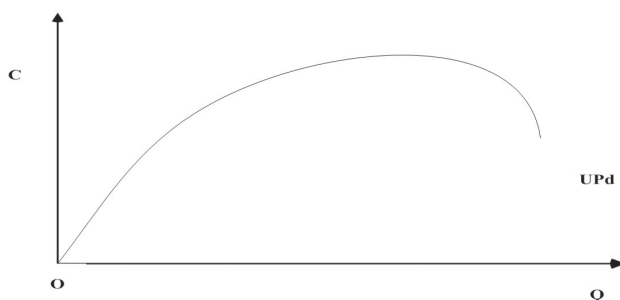
Opadajuće kriva tražnje se javlja u situacijama kada preduzeće može da poveća prodaju ako smanji cenu svojih proizvoda ili usluga, i obratno, u slučaju povećanja cena preduzeća, dolazi do smanjenja obima prodaje. U prethodnom poglavlju je objašnjeno da za najveći broj turističkih proizvoda, važi zakon opadajuće tražnje i iz tih razloga će to biti predmet analize u daljem izlaganju. Kada se javlja opadajuća kriva tražnje, kriva ukupnog prihoda ima obim parabole.

Grafikon 4 Funkcija prosečnog i marginalnog prihoda kod pada tražnje



Izvor: Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu (drugo izdanje), Beograd, 2008., str. 33

Grafikon 5 Kriva ukupnog prihoda



Izvor: Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu (drugo izdanje), Beograd, 2008., str. 33

To zapravo znači da sa opadajućom krivom tražnje, kriva ukupnog prihoda raste, dostiže maksimum i zatim počinje da opada (videti primer u tabeli 7). Ukupan prihod raste po opadajućoj stopi jer preduzeće povećava prodaju ali je to ostvarilo uz snižavanje cena.

Na grafikonu br. 4. se vidi da i kriva prosečnog prihoda opada jer su zapravo kriva tražnje i kriva prosečnog prihoda identične. Kriva marginalnog prihoda takođe opada i to brže od prosečnog prihoda.

U analizi je posebno značajno pratiti odnos između marginalnog i ukupnog prihoda. Naime, kada je marginalni prihod veći od nule, dolazi i do rasta ukupnog prihoda jer se prodajom svake dodatne jedinice povećava i ukupan prihod. Maksimum u rastu ukupnog prihoda će biti dostignut u tački kada marginalni prihod bude jedna 0. Nakon toga marginalni prihod postaje negativan i dalje povećanje obima prodaje dovodi do smanjenja ukupnog prihoda. U našem

primeru bi smanjenje cena na 12 odnosno 10 EUR dovelo do negativnog marginalnog prihoda i do smanjenja ukupnog prihoda.

Marginalni prihod može biti koristan instrument pri donošenju odluke o produženju turističke sezone (u skijalištima, akva centrima) ili produžetku radnog vremena u pojedinim objektima o čemu će biti više reči u okviru analize sezonske neusklađenosti prihoda i troškova u poslovanju u turizmu.

3.5. UPRAVLJANJE UKUPNIM PRIHODIMA

Upravljanje ukupnim prihodima se veoma često koristi u vazдушnom saobraćaju i prilagođeno je potrebama upravljanja hotelima i hotelskim preduzećima.

Glavna jednačina sistema upravljanja ukupnim prihodima glasi (**yield management**) (Bardi A.J., str. 172),

$$\% \text{ Ukupnog prihoda} = \frac{\text{Ostvareni prihod}}{\text{Potencijalni prihod}} \times 100\%$$

Na primer, ako hotel "X" proda 270 od ukupno 360 soba po prosečnoj ceni od 68 NJ, umesto po objavljenoj ceni od 85 NJ, a procenat ukupnog prihoda je:

$$100\% \times \frac{270 \times 68}{360 \times 85} = \frac{18.360}{30.600} = 60\%$$

Merilo **ARGE (indeks efikasnosti stvaranja prihoda od imovine)** bi dalo identičan odgovor, ali kao umnožak procenta popunjenosti i prosečne stope efikasnosti jedinične cene = $75\% \times 68/65 = 60\%$ (Moutinho L., str.303.).

Upravljanje ukupnim prihodima povezuje upravljanje zalihama gotovih proizvoda (hotelskim sobama) s određivanjem cena. Upravljanje "zalihama hotelskih soba" određuje se broj soba koje se raspodeljuju određenim tržišnom segmentu uz doslednu primenu cene soba za svaku od tako određenih tržišnih segmenata. Tako, na primer, 250 soba po prosečnoj ceni od 100 NJ daje iznos od 25.000 NJ. Ako je potencijalni prihod 40.000 NJ, tada ukupan prihod iznosi 62,5 % tj. $25 : 40 \times 100\%$. Isti rezultat bi se dobio i kad bi se 300 soba naplaćivalo u proseku 83,33 NJ po sobi, ili 400 soba u proseku po 62,50 NJ za svaku sobu.

Upravljanje ukupnim prihodima u hotelijerstvu je pokušaj uspostavljanja ravnotežnog odnosa između ponude i tražnje putem stalnog korigovanja prodajnih cena. Gosti hotela bi se mogli podeliti u dva segmenta – one koji se nalaze na **poslovnim putovanjima** i one koji su na **odmoru**. I jedan i drugi segment imaju svoje karakteristike. Gost koji, na primer, dolazi na odmor će najverovatnije

rezervisati sobu nekoliko nedelja (pa čak i meseci) unapred, pri čemu će cena biti glavni faktor u odlučivanju. Kod segmenta poslovnih putnika sobe će se, najverovatnije rezervisati samo nekoliko dana pre dolaska uz spremnost plaćanja i viših cena za usluge smeštaja.

Problemi koji se pojavljuju pred hotelskom upravom se sastoje u tome što tražnja za sobama za koji je odobren popust obično premašuje potrebu za skupljim sobama. Kad bi redosled poteza na strani tražnje bio obrnut, onda bi se, najpre, mogle prodati skupe sobe, a potom preostali kapacitet po nižoj ceni.

“Većina hotelskih preduzeća koja koriste sistem upravljanja ukupnim prihodima baziraju se na **“pragovima”**: taj pristup koristi se **gornjim i donjim** pragom kod predviđanja tražnje, s kojom je moguće uporediti stvarnu tražnju. Ako stvarna tražnja ne pada unutar vrijednosti omeđenih tim pragovima, hotelska uprava stavlja se u stanje pripravnosti. Ukoliko se pokaže postojanje snažne potražnje, cijene soba se mogu podići. Ako je tražnja manja od očekivane, tada se može dati popust.” (Ibid, str. 304.)

Upravljanje prihodima bi trebalo hotelu (i preduzeću) da pomogne u povećanju prihoda i u postizanju dugoročne profitabilnosti. To se postiže mogućnostima “kombinovanja najvećeg mogućeg broja gostiju i najvećeg ukupnog prihoda od svakog gosta, pod uslovom da je unapred određen nivo kvaliteta usluge. Ideja usmjerenosti prema maksimiranju prihoda dobro je utemeljena u teoriji i praksi, no povećani intenzitet konkurencije u hotelijerstvu, zajedno sa segmentacijom tržišta, smanjio je potencijalne prinose; osim toga, čini se da postoji nesklad između maksimizacije prihoda i maksimizacije profita. Zaista je moguće uočiti razliku između sistema upravljanja ukupnim prihodima koji su usredotočeni na profit (dobitak), i onih usredotočenih na prihod.” (Ibid, str. 305.)

Kad je u pitanju upravljanje prihodima u odeljenju smeštaja (soba) dva su pokazatelja ključna: prosečna cena sobe (smeštaja) i prihod po raspoloživoj sobi (Nikolić D., 2007, str. 156).

- a) Prosečna cena sobe (**Average Room Rate – ADR**) je ključni racio u sektoru smeštaja i pokazuje prosečnu cenu sobe, često je nazivan prosečna dnevna cena ili jednostavno ADR, tj.:

$$\text{ADR} = \frac{\text{Prihod od soba (smeštaja)}}{\text{Broj prodatih soba}}$$

Ova prosečna cena bi se kalkulisala i za svaki tržišni segment: poslovne grupe, turisti, avionska posada i ostale kategorije gostiju koji se uslužuju.

- b) Prihod po raspoloživoj sobi **REVPAR (Revenue per Available Room)**. Tradicionalno, mnogi hotelijeri vide u relacijama stepena iskorišćenosti kapaciteta brzi indikator aktivnosti i moguće performan-

se. Ostali gledaju na ADR kao na indikator kvaliteta svojih poslovnih operacija. Kombinovanjem stepena iskorišćenja kapaciteta i **ADR** je poznato kao **REVPAR** (Revenue per Available Room), tj.:

$$\text{REVPAR} = \frac{\text{Prihod od soba (smeštaja)}}{\text{Broj raspoloživih soba}}$$

ili

$$\text{REVPAR} = \% \text{ iskorišćenja kapaciteta} \times \text{ADR}$$

Na primer, neka je neki hotel imao procenat iskorišćenja kapaciteta od 80% i ADR od 40 dolara dok je konkurent imao iskorišćenost kapaciteta od 70% i ADR od 60 USA dolara. Postavlja se pitanje: koji je hotel u povoljnijoj poziciji? Hotel sa 80% iskorišćenost kapaciteta i 40 dolara ADR ima REVPAR od 32 dolara ($40 \times 80\%$), dok njegov konkurent ima REVPAR od 42 dolara ($60 \text{ dolara} \times 70\%$). Pojedni menadžeri preferiraju hotel sa visokim REVPAR-om. U našem primeru, REVPAR nas vodi do izbora hotela sa višim ADR, ali to neće uvek biti slučaj. Pretpostavka, na primer, da je drugi hotel imao % iskorišćenost kapaciteta od 50 odsto; njegov REVPAR bi iznosio 30 dolara ($60 \text{ dolara} \times 50 \text{ odsto}$) i REVPAR ratio bi bio naklonjen hotelu sa većim stepenom iskorišćenja kapaciteta.¹⁰

ADR i REVPAR za srednji hotel sa 100 soba iznosi prosečno kako sledi: (Ratković R., str.181-188)

Tabela 8 Primer za srednji hotel sa 100 soba

Godina rada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ADR (u eurima)	120	120.5	121	122	122.5	123	120	117.5	117.5	115
REVPAR (u eurima)	62.5	62.5	63	63.5	65	65	65	64	62.5	61
ADR (index)	100	101	101	102	102	103	100	98	98	96
REVPAR (index)	100	101	101	102	104	104	104	102	100	98

Razvoj savremene tehnologije omogućuje kompjuterski izračunavanje cene sobe, što prilično olakšava primenu u upravljanju ne smo ukupnog prihoda već i rezultata hotela odnosno hotelskog preduzeća u celini.

GOPPAR ili Gross Operating Profit Per Available Room je pokazatelj bruto operativnog profita hotela po raspoloživoj sobi dnevno. Pokazatelj omogućava da

10 Osim navedena dva ključna pokazatelja u međunarodnom hotelijerstvu uobičajeni su još i sledeći: 1. Prihod od noćenja = Prihod od noćenja/Broj ostvarenih noćenja; 2. Odnos prihoda od pića i prihoda od jela = Neto prihod od pića/Neto prihod od hrane (jela) x 100. Prihodi od jela kod gradskih hotela iznose oko 67 % a od pića 33 % kod normalne popunjenosti kapaciteta. 3. Prihodi po meniju = Prihod po meniju/Broj gostiju. Kod gradskih hotela, pri normalnoj popunjenosti kapaciteta (75 %), prihod po meniju iznosi 10,50 €. 4. Prihodi od mesta za sedenje (sedišta) iskazani dnevno = Ukupan prihod na dan/Broj mesta za sedenje. Kod gradskih hotela, pri normalnoj popunjenosti kapaciteta, prihod od sedećih mesta (stolici) po danu (dnevno) iznosi oko 8,75 €.

se analiziraju rezultati poslovanja i obuhvata poslovne prihode. GOPPAR je pokazatelj koji omogućava da se sagledaju vrednosti imovine, poslovne mogućnosti i da se na osnovu dobijenih rezultata preduzmu korektivne mere. Obračunava se na sledeći način (Mašić, S., str. 256):

$$\text{GOPPAR} = \frac{\text{Poslovni prihodi} - \text{Poslovni rashodi (bez troškova amortizacije)}}{\text{Broj soba} \cdot 365}$$

U obračunu GOPPAR-a nisu obuhvaćeni troškovi amortizacije imajući u vidu njihov fiksni karakter koji zavisi od zakonskih regulativa po kojima su određene stope za obračun.

TREVPAR ili Total Revenue Per Available Room je pokazatelj poslovne uspešnosti kojim se utvrđuje koliki je ukupni prihod po raspoloživoj sobi (Bredgaard O., Pedersen M., str. 47). Izračunava se tako što se stavljaju u odnos ukupni ostvareni poslovni prihodi i broj raspoloživih soba u periodu godinu dana poslovanja.

$$\text{TREVPAR} = \frac{\text{Ukupni poslovni prihodi}}{\text{Broj soba} \cdot 365}$$

3.6. FAKTORI KOJI UTIČU NA OSTVARIVANJE UKUPNOG PRIHODA

Za preduzeće je značajno da identifikuje relevantne faktore koji utiču na ostvarivanje ukupnog prihoda da bi moglo da planira svoje poslovne rezultate. Činjenica je da se radi o brojnim faktorima, ali je moguće izvršiti njihovo grupisanje sa stanovišta mogućnosti da jedno preduzeće kontroliše njihovo dejstvo. Prema ovom kriterijumu može se napraviti razlika između:

- **Unutrašnjih faktora** na koje menadžeri u preduzećima u turizmu mogu ostvariti određeni stepen uticaja. U ovu grupu faktora spadaju: struktura i kvalitet uslužnog programa, obim i kvalitet ljudskih resursa, veličina kapaciteta i tehnička opremljenost, tehnološki proces, sistem organizacije poslovanja, sistem vrednovanja rada, razvojna politika i slični faktori.
- **Spoljašnji faktori** predstavljaju grupu faktora iz tržišnog, tehnološkog, prirodnog i ekološkog, pa i ukupnog društveno-ekonomskog okruženja, na koje preduzeća u turizmu po pravilu nemaju mogućnost direktnog uticaja.

Spoljašnji faktori često mogu negativno uticati na mogućnost ostvarivanja prihoda preduzeća, pa i čitavih delatnosti. Dobar primer predstavlja uticaj eksternih (tehnoloških i tržišnih) faktora na prihode klasičnih turističkih agencija na razvijenim emitivnim tržištima od sredine 90. godina do danas. To se može

ilustrovati podacima o promeni u strukturi prodaje turističkih agencija na tržištu SAD u periodu 1995. – 2005. godine.

Tabela 9 Struktura prodaje turističkih agencija u SAD 1995. i 2005. godine

Vrsta usluge	1995.	2005.
Avio-karte	61%	33%
Kruzing putovanja	14%	25%
Smeštaj	10%	13%
Rent-a-car	7%	5%
Ostale usluge	8%	24%

Izvor: Beiderman S. P., *Travel and Tourism*, Pearson Prantice Hall, New Jersey, 2008., str. 339

Promene u strukturi osnovnih izvora prihoda u agencijskoj delatnosti na području SAD rezultat je delovanja većeg broja faktora među kojima najznačajnije dejstvo imaju promene u kanalima prodaje u oblasti vazdušnog saobraćaja. Ekspanzija novih tehnoloških rešenja zasnovanih na internetu i promene u ponašanju potrošača omogućile su razvoj on-line prodaje avionski karata i dovele do smanjivanja i potpunog ukidanja provizije od prodaje avio-karata. Do sredine 90tih godina, prihodi od prodaje usluga u oblasti vazdušnog saobraćaja predstavljali su 60% od ukupnih prihoda turističkih agencija u SAD i redukovanje ovog izvora prihoda ozbiljno je ugrozilo njihovo poslovanje i dovelo do zatvaranja brojnih turističkih agencija koje su se bavile posredničkim poslovima i imale klasična prodajna mesta.

Kod pojedinih autora sreće se i kategorija tzv. **regulativnih ili normativnih** faktora koji takođe bitno utiču na poslovne rezultate preduzeća (Holjevac, isto, str 292.). U ovu skupinu se mogu ubrojati faktori koji su rezultat normativne aktivnosti samog preduzeća (normativni akti ili ugovori koji se zaključuju sa drugim subjektima). U ovom slučaju radi se o faktorima na koje preduzeće može da utiče svojim aktivnostima, ali se javlja i grupa tzv. spoljnih normativnih faktora. U ovom drugom slučaju radi se o zakonima i različitim vidovima drugih propisa koji se donose u okviru nacionalnog zakonodavstva ili se može raditi o međunarodnim konvencijama ili dogovorima između više zemalja (npr. direktive donete u okviru Evropske Unije). Mogućnosti uticaja preduzeća na spoljašnje normativne faktore su veoma ograničene.

Prethodna analiza ukazala je da se preduzeća suočavaju sa dejstvom velikog broja faktora što znatno otežava istraživanje njihovog uticaja na rezultate poslovanja. Posebno se složen aspekt analize odnosi na mogućnost kvantificiranja pojedinih faktora i ekonomskog sagledavanja njihovog dejstva na kretanje ukupnog prihoda preduzeća.

Pitanja za proveru znanja

1. Definišite kategoriju prihoda sa aspekta računovodstva.
2. Koje vrste prihoda postoje prema MRS - Međunarodnim računovodstvenim standardima?
3. Navedite vrste prihoda u hotelskim preduzećima.
4. Objasnite strukturu prihoda turističkih agencija i organizatora putovanja.
5. Analizirajte strukturu prihoda J.P. Skijališta Srbije.
6. Napišite formulu izračunavanja ukupnog prihoda i objasnite je.
7. Na primeru objasnite odnos cena, tražnje i prihoda turističkog i hotelskog preduzeća.
8. Napišite formulu izračunavanja prosečnog prihoda i objasnite je.
9. Napišite formulu izračunavanja marginalnog prihoda i objasnite je.
10. Nacrtajte funkciju prosečnog i marginalnog prihoda kod pada tražnje.
11. Nacrtajte krivu ukupnog prihoda i objasnite je.
12. Napišite jednačinu upravljanja ukupnim prihodima i objasnite je.
13. Napišite jednačinu izračunavanja prosečna cena sobe - Average Room Rate – ADR, objasnite je.
14. Napišite jednačinu izračunavanja prihoda po raspoloživoj sobi - Revenue per Available Room, objasnite je.
15. Koji faktori utiču na ostvarenje ukupnog prihoda?
16. Navedite faktore koji su doveli do promene u strukturi prihoda klasičnih turističkih agencija početkom 21. veka.

Literatura

- Avelini Holjevac I., *Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998.
- Beech J., Chadwick S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow, 2006.
- Beiderman S. P., *Travel and Tourism*, Pearson Prantice Hall, New Jersey, 2008.
- Bredgaard O., Pedersen M., *Financial Management in a service perspective*, Academica, Copenhagen, 2008.
- <http://annualreport2010-11.tui-group.com/management-report/earnings-by-sectors.html> (maj, 2011.)
- Mašić S., *Investicioni oblici za razvoj hotelijerstva Srbije*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.
- Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu (drugo izdanje), Beograd, 2008.
- Ratković R. - priredio, *Hotelski menadžment*, hrestomatija, priredio Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar, 2006.
- Spasić V., *Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- Stanišić M., *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum FTHM, Beograd, 2006.
- Walker R.J., Walker T.J., *Tourism Concepts and Practices*, Pearson Education, New Jersey, 2011.
- Finansijski izveštaji za 2009. J.P. Skijališta Srbije* (<http://www.skis.rs/>, 5.02.2012.)

4. TROŠKOVI PREDUZEĆA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- ↳ Objasnite pojam, značaj i sadržaj troškova.
- ↳ Navedete kakvo može biti trošenje resursa.
- ↳ Objasnite razliku između troškova, utrošaka i izdataka.
- ↳ Znaete pojam troškova, pojam izdataka i pojam rashoda.

4.1. POJAM I SADRŽINA TROŠKOVA

Obavljanje turističke i hotelske delatnosti pretpostavlja, kao i svako drugo privređivanje, angažovanje osnovnih elemenata radnog procesa. To su nekretnine, postrojenja i oprema - materijalna imovina (osnovna sredstva), materijal i radna snaga. Samo se po sebi razume da su u pitanju osnovna sredstva koja odgovaraju karakteru tehnološkog procesa u hotelijerstvu i drugim delatnostima u turizmu, da je u pitanju materijal koji kao sirovina služi za dalju preradu, da je u pitanju radna snaga čiji je kvalifikacioni profil prilagođen potrebama ovih delatnosti itd. Osnovnim elementima radnog procesa treba dodati izdatke za električnu energiju, tuđe usluge i druge potrebe. U obavljanju turističke i hotelske delatnosti spomenuti elementi se troše i na toj osnovi nastaju troškovi.

Trošenjem resursa, nastaju **troškovi**, pa su troškovi posledica funkcionisanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu. S tim u vezi, postavlja se dva pitanja:

- koji vid trošenja resursa predstavlja troškove i
 - koja veličina utrošenih resursa čini troškove?
- a) Trošenje resursa se može izraziti **naturalno i finansijski**. U vezi s' tim, razlikuju se dva koncepta suštine troškova. Po jednom, *troškovi su finansijski vid trošenja*, o čemu govore sledeće definicije:
- **trošak**, odnosno koštanje bilo kojeg proizvoda je vrednost svega onoga čega se moramo odreći radi njegove proizvodnje, (Gourtni Dž., str.6)
 - **troškovi** mere stvarne tokove iz preduzeća tokom perioda vremena kao rezultat postojanja i funkcionisanja biznisa, (Yu-Lee R.T., str.30)
 - **troškovi** su sastavni deo cene koštanja, (Markovski S., str.3)
 - **troškovi** su umnošci elemenata poslovnog procesa i cena tih elemenata po jedinici utrošaka (Kukoleča S., str.242).

Na osnovu navedenih definicija, može se videti da neki autori svaki finansijski vid trošenja resursa smatraju troškovima (prve tri definicije), a neki, pored troškova, diferenciraju i druge finansijske vidove trošenja (poslednja definicija). Takođe, prva grupa autora ne razlikuje u okviru kategorije troškova naturalnu i finansijsku komponentu, već ih tretira sintetizovanim iznosom novca.

Druga grupa autora razlikuje naturalnu i finansijsku komponentu troškova. Naturalnu komponentu nazivaju *utrošcima resursa*, a finansijski izraz utrošenih resursa nazivaju *troškovima* (Majcen Ž., str. 16). Tako, po njima, troškovi predstavljaju proizvod utrošaka resursa i njihovih cena po jedinici utrošaka.

Navedene definicije troškova i brojne druge koje ovde nisu navedene sugerišu sledeće zaključke (Stanišić M., str.6)

- „troškovi su novčani izraz trošenja u poslovnom procesu,
- troškovi su umnošci utrošenih komponenti procesa proizvodnje i njihovih pojedinačnih cena,
- troškovi su svrsishodno i svesno trošenje dobara i usluga u funkciji postizanja vrednijih učinaka,
- troškovi su uslovljeni procesom proizvodnje, proizvodnim kapacitetima i stepenom njihovog korišćenja,
- troškovi su svrsishodna žrtvovanja vrednosti živog i opredmećenog rada u procesu proizvodnje,
- troškovi su uslovljeni i odgovarajućim propisima,
- troškovi opravdanost svoga nastanka nalaze na tržištu posredstvom tržišne verifikacije novostvorenih učinaka...”

b) Bilo da se troškovi shvataju kao sintetizovan finansijski vid trošenja resursa, bilo kao proizvod utrošaka i cena, postavlja se pitanje koja veličina utrošenih resursa čini troškove? Drugim rečima, da li je svaka potrošnja resursa ekonomski opravdana kao trošak? Ovim aspektom pojma troškova se bavio daleko veći broj autora no o troškovima kao vidu trošenja čemu govore navedene definicije:

- *troškovi* predstavljaju svesno uništavanje elemenata poslovnog procesa u samom poslovnom procesu s namerom da se u zamenu za to dobiju korisni proizvodi ili drugi učinci, (Babić Š., str.316)
- *uništavanje elemenata* poslovnog procesa istovremeno predstavlja reprodukciono trošenje, s obzirom da se u istom poslovnom procesu u kome su utrošeni moraju i reprodukovati, (Majcen Ž., str.16)
- samo racionalan iznos elemenata poslovnog procesa (Turk I., str.3), odnosno njihova minimalna upotreba (Drury, str. 49) predstavlja trošak,
- utrošeni elementi poslovnog procesa moraju imati društveno priznanje vrednosti (Kukoleča S., str.163).

Troškovi se mogu definisati na različite načine, a zavisno od svrhe kojoj treba da služe, ipak se sve definicije troškova međusobno prepliću, jer jedne naglašavaju kvantitativni, a druge kvalitativni aspekt. Objedinjujući ih može se reći ***da troškovi, sa kvalitativnog aspekta, predstavljaju finansijski izraz utrošenih elemenata poslovnog procesa u samom poslovnom procesu, a koji imaju društveno priznanje vrednosti. Kvantitativno, oni su proizvod utroška elemenata poslovnog procesa i cena po jedinici utroška*** (Hirsey M., str.310).

Ovakav koncept troškova, u literaturi se tretira *konceptom troškova u užem smislu* i obuhvata troškove tri osnovna elementa svakog poslovnog procesa: troškove materijala, troškove materijalnih (osnovnih) sredstava i troškove rada. *Koncept troškova u širem smislu obuhvata još izdatke i rashode.*

Prema tome, **“troškovi su novčani, tj. vrednosni izraz svih utroška faktora proizvodnje prouzrokovani vršenjem delatnosti preduzeća i ostvarivanjem učinaka u okvirima te delatnosti. U odnosu na rashode, koji predstavljaju širu kategoriju, bitno je istaći da su troškovi svrshodno trošenje postojećih dobara, sredstava i rada u cilju stvaranja novih proizvoda i vršenja usluga, ili vrednosno izraženo trošenje ekonomskih dobara (resursa), odnosno proizvodnih faktora u cilju proizvodnje i pružanja usluga kao i prodaje proizvoda i usluga (učinaka) preduzeća i ostvarivanja zarade odnosno profita (dobitka, dobiti) po tom osnovu.”** (Ekonomski rečnik, str.813)

4.1.1 Pojam i vrste izdataka

Izdaci predstavljaju sumu izdatih novčanih sredstava radi obavljanja zadataka preduzeća (Perović D.,str.17). Izdaci čiji je cilj održanje toka procesa reprodukcije nazivaju se *poslovni izdaci*, a izdaci kojima se regulišu obaveze preduzeća nastale u vezi s njegovim funkcionisanjem nazivaju se *obaveze preduzeća*. Troškovi u užem smislu su, uglavnom, poslovni izdaci, ali između troškova i izdataka ima i kvalitativnih i kvantitativnih razlika, kao što su: (Nikolić D., str. 134)

- troškovi su utrošene, a izdaci izdate vrednosti u procesu reprodukcije,
 - ima troškova koji nisu izdaci i izdataka koji nisu troškovi,
 - troškovi nastaju višekratno, a izdaci jednokratno, i obrnuto,
 - nekada se troškovi poklapaju sa izdacima i po veličini, i po vremenu nastajanja.
- a. Čak i kada je reč o troškovima u užem smislu i poslovnim izdacima, oni se međusobno razlikuju, zato što su troškovi utrošene, a izdaci izdate vrednosti. Na primer, isplaćeno je za nabavljeni materijal 100.000 din., a utrošeno je tog materijala u iznosu od 60.000 din. Izdatak je 100.000 din., a trošak 60.000 din. (40.000 din. su angažovana sredstva u materijalu na

zaliham). Ova razlika ima uticaja na kvalitet ekonomije preduzeća, koji bi bio bolji kada bi troškovi i izdaci bili jednaki.

- b. U preduzeću nekada nastaju troškovi iako nije bilo izdataka. Na primer, ako se dobije na poklon neko materijalno sredstvo, izdataka nema, jer nije plaćeno. Za preduzeće nastaje obaveza obračunavanja i izdvajanja amortizacije, kao troška tog sredstva. Takođe, radnik je bio na bolovanju i nije mogao da nastane trošak rada, ali je nastao izdatak, pošto je preduzeće obavezno da isplati naknadu za vreme bolovanja.
- c. Kod kupovine materijalnih (osnovnih) sredstava, nabavna vrednost se, najčešće, isplati odjednom, a amortizacija se obračunava višekratno (u toku čitavog veka korišćenja od, npr. 10 godina). Ali ako se nabavljeni materijal utroši odjednom, a isplata dobavljaču vrši u više rata, onda su izdaci višekratni, a trošak jednokratni.
- d. Najbolje za kvalitet ekonomije preduzeća je ako su izdaci i troškovi jednaki i ako nastaju istovremeno. Kod troškova materijala to bi značilo da nema materijala na zalihi, što skraćuje ciklus angažovanja i ciklus reprodukcije i eliminiše troškove držanja zaliha. Međutim, preduzeće nije samo ekonomski, već i društveni sistem i u praksi nastaju troškovi u širem smislu koji, pored poslovnih izdataka, obuhvataju i raznovrsne obaveze preduzeća vezane za njegovo postojanje i funkcionisanje. "Svaki trošak, pre ili kasnije, postaje izdatak, mada svaki izdatak ne mora postati trošak.

4.1.2. Pojam rashoda

Prema MRS¹¹ rashodi obuhvataju:

- troškove koji nastaju u toku redovnih aktivnosti preduzeća, kao što su: troškovi prodaje, zarade, amortizacija materijalne imovine;
- gubitke, i
- nerealizovane gubitke.

Troškovi koji nastaju u toku redovnih aktivnosti preduzeća obično imaju oblik izdataka ili trošenja dela imovine (sredstava), kao što su gotovina i gotovinski ekvivalenti, zalihe, nekretnine, postrojenja i oprema.

Pored troškova koji proističu iz uobičajenih aktivnosti preduzeća, i gubici predstavljaju rashode u smislu MRS-a. Naime, gubici mogu, ali ne moraju da proisteknu iz uobičajenih aktivnosti preduzeća. Budući da gubici predstavljaju smanjene ekonomske koristi, po prirodi nisu različiti od drugih rashoda. Gubicima se smatraju razne štete, gubici zbog prodaje nekurentnih zaliha (otpisi ili vrednosna usklađivanja obično prethode), i nisu uvek povezani sa ostvarivanjem prihoda.

11 Međunarodni računovodstveni standardi

Definicija rashoda, uključuje nerealizovane gubitke, na primer, one proizašle iz efekata porasta kursa strane valute u vezi sa zaduživanjem preduzeća u toj valuti.

4.1.3. Vrste rashoda

Rashodi se mogu klasifikovati, prema MRS, u dve grupe, i to:

- 1) redovni rashodi, u koje spadaju: poslovni rashodi i finansijski rashodi i
- 2) neposlovni i vanredni rashodi.

Preduzeće poslovne rashode može ostvarivati, u zavisnosti od delatnosti kojom se bavi, u više osnova, tako da mogu biti svrstani u sledeće osnovne grupe:

- troškovi prodatih proizvoda,
- troškovi prodatih usluga,
- troškovi prodate robe.

Uz troškove i izdatke vezuje se, dakle, još jedna finansijska kategorija -*rashodi*. Troškovi se smatraju *redovnim i poslovnim rashodima*, jer omogućavaju redovno poslovanje preduzeća. *Neposlovni rashodi* predstavljaju odlivanje materijalnih i novčanih vrednosti koji nije u direktnoj vezi sa redovnim poslovanjem preduzeća, ali predstavlja realizaciju njegove socijalne funkcije u društvu (npr. donatorstvo bolnicama, školama i sl.). *Vanredni rashodi* predstavljaju odlivanje novčanih i materijalnih vrednosti zbog slabosti u poslovanju (npr. otpisana potraživanja od kupaca) ili iz objektivnih razloga (npr. šteta zbog elementarnih nepogoda, otpisani normalni kalo i rastur i dr. Zato su **rashodi širi pojam od troškova i izdataka, jer pored njih uključuju i izdavanja novca i trošenje materijalnih (robni) vrednosti koje nije direktno vezano za redovno funkcionisanje preduzeća.**

4.2. ZNAČAJ TROŠKOVA

Utvrđivanje troškova predstavlja osnovu za utvrđivanje ekonomske efikasnosti obavljanja proizvodno-uslužne delatnosti. Sa razvojem metoda organizacije, planiranja i analize poslovanja, utvrđivanje troškova dobija poseban značaj prilikom donošenja različitih poslovnih odluka u hotelskim preduzećima.

Utvrđivanje troškova se vrši u prvom redu u svrhu: (Nikolić D., str.139)

- utvrđivanja ekonomskih rezultata poslovanja, kao razlike i odnosa između tržišne vrednosti proizvodnje i visine učinjenih troškova,
- utvrđivanja optimalne strukture i intenziteta proizvodnje i procesa pružanja usluga odnosno optimalnog stepena korišćenja raspoloživih

proizvodnih kapaciteta (kojima se obezbeđuju najniži mogući troškovi ili najveći mogući ekonomski rezultat),

- procene ekonomske efikasnosti investicionih ulaganja prilikom donošenja odluke o investicionoj delatnosti u preduzeću,
- određivanja gornje granice nabavnih cena potrebnih inputa za proizvodnju, odnosno donje granice prodajnih cena dobijenih proizvoda-usluga,
- kontrole ekonomske afektivnosti poslovanja, stabilnosti (osetljivosti) ostvarenih ekonomskih rezultata u odnosu na promene nivoa tržišnih cena, itd.

Troškovi imaju veliki značaj za profitabilnost preduzeća i u periodima “vakuma” između kriznih situacija i perioda velikih poduhvata, ali im preduzeća pridaju različit značaj. Dugoročno mogu opstati samo preduzeća čije se poslovanje temelji na savremenom pristupu upravljanja troškovima. Preduzeća čiji se odnos prema troškovima temelji na tradicionalnom pristupu upravljanju troškovima i mogu opstati samo kratkoročno, dok preduzeća koja nemaju nikakav organizovan pristup upravljanju troškovima i koja ne shvataju da je upravljanje troškovima instrument konkurentske sposobnosti, nemaju perspektivu.

U praksi je dokazano da su niski troškovi i visok kvalitet ključni faktori uspeha uspešnih preduzeća. Iako naizgled kontradiktorni, ova dva ključna faktora uspeha su u suštini jako kompatibilni. Visok kvalitet se može postići niskim prosečnim troškovima, s obzirom da su eliminisani nepotrebni troškovi škarta, popravki, dorade i reklamacija.

Nastanak savremene teorije troškova iniciran je savremenom praksom, s obzirom da troškovi treba da služe prvenstveno za potrebe poslovnog odlučivanja. Kako poslovne odluke treba doneti brzo, a na osnovu velikog broja informacija o troškovima, to se javlja potreba za osnovnom klasifikacijom troškova na **relevantne** i **irelevantne**. *Relevantni* su oni troškovi koji utiču na donošenje poslovne odluke, a *irelevantni* su svi ostali troškovi koji ne utiču na donošenje konkretne poslovne odluke (ali to ne znači da irelevantni troškovi ne utiču na visinu cene koštanja). Na primer, ako proizvodnja proizvoda “A” i proizvodnja proizvoda “B” imaju iste troškove u strukturi cene koštanja, osim troškova rada izrade (TI), onda su troškovi rada izrade relevantni troškovi, a svi ostali troškovi irelevantni.

Relevantni troškovi se još nazivaju *odlučujući*, jer se na osnovu njih odlučuje, a irelevantni su *neodlučujući* s obzirom da se ne uzimaju u obzir prilikom odlučivanja.

Pitanja za proveru znanja

1. Kako se može izraziti trošenje resursa, objasnite i definišite pojam troška?
2. Objasnite pojam izdataka i koja je razlika između izdataka i troška?
3. Šta su rashodi, koje vrste rashoda znate i koja je razlika između rashod, troškova i izdataka?
4. U čemu je značaj analize troškova?
5. Objasnite pojam relevantnih i irelevantnih troškova.

Literatura

- Babić Š.: *Uvodu ekonomiju preduzeća*, Školska knjiga, Zagreb, 1971.
- Drury .: *Management Accounting*, Chapman & Hall, London, 1994.
- Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet-CID, Beograd, 2006.
- Gourtni Dž., Strup R.: *Ekonomija i prosperitet*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1996.
- Hirsey M.: *Managerial Economics*, The Dryden Press Harcourt College Publisher, 2000.
- Kukoleča S., Kostić Ž., Milojević M., Nikolić M.: *Ekonomika preduzeća*, KIZ "Centar", Beograd, 1991.
- Kukoleča S.: *Ekonomika preduzeća - knjiga I*, Savremena administracija, Beograd, 1974.
- Majcen Ž.: *Troškovi u teoriji i praksi*, Informator, Zagreb, 1988.
- Markovski S.: *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Informator, Zagreb, 1983.
- Međunarodni računovodstveni standardi
- Nikolić D.: *Ekonomika u hotelijerstvu*, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2009.
- Perović D.: *Teorija troškova*, Svjetlost, Sarajevo, 1964.
- Stanišić M.: *Računovodstvo*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2005.
- Turk I.: *Informacije o troškovima pri poslovnom odlučivanju*, Informator, Zagreb, 1984.
- Yu-Lee R.T.: *The Reality of Costs*, Industrial Management, 4/2000.

5. OSNOVNI (PRIRODNI) TROŠKOVI PROIZVODNO - USLUŽNOG PROCESA HOTELSKOG PREDUZEĆA

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Razumete koji su to prirodni troškovi, koji troškovi materijala, troškovi amortizacije itd.
- Objasnite troškove rada.
- Objasnite šta je amortizacija, izračunate amortizaciju i navedete metode amortizacije
- Znete kako se vrši obračun amortizacije.
- Znete kako se vrši ponovna procena korisnog veka trajanja sredstava.

Proizvodni faktori su zastupljeni u proizvodnji svakog proizvoda i u procesu pružanja usluga. "Faktori proizvodnje su još jedan pojam za utroške. Oni se mogu klasifikovati u **tri** opsežne vrste: **zemlju, rad i kapital**. **Zemlja** - ili uopšteno, prirodni izvori - dar je prirode proizvodnim procesima. Ona se sastoji od zemlje koja se upotrebljava za poljoprivredu ili za građenje kuća, fabrika i puteva, energetskih izvora za snabdevanje gorivom naših automobila ili naših domova i neenergetskih izvora poput bakra, gvozdene rude i peska... moramo proširiti obuhvat prirodnih izvora da bismo uključili izvore iz naše okoline kao što su vazduh, voda, zemlja i klima. **Rad** se sastoji od utrošenog vremena ljudi u proizvodnji - rada utrošenog u tvornicama automobila, na obrađivanje zemlje, na podučavanje u školi ili na pripremanje omleta. Hiljade poslova i zadataka, na svim nivoima umeća, obavljaju se radom... **Kapital** gradi trajna dobra ekonomije, proizvedena radi toga da proizvode druga dobra. Kapitalna dobra uključuju mašine, puteve, računare, mašine za pranje i građevine... nagomilavanje kapitalnih dobara je bitno za zadatak ekonomskog razvoja." (Samuelson A.R, str.8)

Obzirom na postojanje tri osnovna faktora proizvodno-uslužnog procesa - materijal za proizvodno - uslužni proces, materijalna imovina (osnovna sredstva) i angažovanje ljudskog rada, razlikuju se tri osnovna *elementa troškova*:

- **Troškovi materijala** kao vrednost utrošenog materijala za proizvodno - uslužni proces i obavljanje proizvodnih usluga,
- **Troškovi amortizacije** kao vrednost korišćene materijalne imovine u proizvodno - uslužnom procesu,
- **Troškovi rada** (zarada) kao novčana nadoknada radnicima za obavljeni posao, odnosno ostvareni radni učinak.

5.1. TROŠKOVI MATERIJALA

Hotelska preduzeća koja se bave pružanjem usluga smještaja i ishrane turista troše velike količine raznih materijala, namirnica i pića, pa im je u strukturi troškova utrošak materijala veoma značajna pozicija. Osim toga, hoteli i restorani imaju neprekidno poslovanje raznovrsnim sitnim inventarom (tekstil, papir, pribor za jelo, čaše, boce, stolnjaci, krevetnina isl.), tako da i utrošak tog sitnog inventara odnosno njegovog otpis, čini značajnu poziciju u troškovima.

Upotrebom u proizvodno - uslužnom procesu materijali za proizvodnju se u potpunosti fizički utroše i prenesu celokupnu svoju vrednost na dobijene proizvode (jela). Preneta vrednost ovog proizvodnog faktora čini troškove materijala ili materijalne troškove (Andrić J., str. 13).

Ta činjenica nameće potrebu jače kontrole zaliha i utroška materijala. Osim toga, u poslovanju materijalom (uključivši i namirnice i pića), hotelska preduzeća imaju i druge specifičnosti, po kojima se razlikuju od preduzeća drugih delatnosti. Specifičnosti se ogledaju u različitoj mogućnosti tretmana pojedinih kategorija materijala. Tako postoji:

1. Materijal koji se redovno skladišti, pa se sa skladišta postepeno troši, kao i kod većine preduzeća drugih delatnosti,
2. Materijal koji se posle nabavke ne skladišti, nego se odmah izdaje u potrošnju. Ovde spada najveći deo namirnica koji se lako kvari, pa se po pravilu svakodnevno nabavlja, često neposredno od proizvođača (ili nabavka na zelenoj pijaci) hrane. Iako se taj materijal ne skladišti, njegovo trošenje mora se svakodnevno pravdati normativima za pripremanje hrane. Tek na osnovu tako opravdanog utroška može se utrošak i knjigovodstveno evidentirati, jer je jedan od zadataka knjigovodstva da sprovodi što savesniji nadzor nad utroškom.
3. Materijal koji se ne skladišti već se nabavlja u manjim količinama, koje su potrebne za tekuću potrošnju i za koji ne postoje normativi za utrošak. Ovde spada razni sitni kancelarijski materijal, materijal za čišćenje itd. Nadzor nad trošenjem takvog materijala, zbog njegove neznatne vrednosti u većini slučajeva nije zadatak knjigovodstva, već operativnog menadžmenta. Taj nadzor provodi se odmah prilikom naručivanja ("trebovanja"), odnosno odobrenja nabavke.

Česta pojava kod hotelskih preduzeća može biti i manipulacija materijalom na skladištu (npr. pretakanje alkoholnih ili bezalkoholnih pića iz buradi u boce), zatim obrada materijala (spremanje zimnice: marmelade, kisele paprike, krastavaca i sl.) i dorada materijala u skladištu (prženje kafe i sl.).

Kod, na primer restoranskih preduzeća, troškovi nabavke materijala, troškovi materijala za izradu, troškovi ostalog (režijskog) materijala i troškovi goriva i energije predstavljaju najveću stavku u strukturi ukupnih troškova i smatraju se osnovnim i najvažnijim materijalnim troškovima. Bez tih troškova proizvodni ciklus ne bi bio moguć, jer oni proizilaze iz osnovnih ciljeva i zahteva proizvodne delatnosti preduzeća.

Iako se troškovi materijala najčešće evidentiraju kao utrošci zaliha materijala, česti su slučajevi neposrednog iskazivanja troškova na osnovu fakture dobavljača, tj. bez prethodnog skladištenja zaliha.

Zalihe pripadaju kategoriji tekućih (obrtnih) sredstava, što znači da se u momentu izdavanja u upotrebu u celini (100 %) priznaju kao trošak proizvodnje.

Sve dok su zalihe na skladištu one ne predstavljaju trošak proizvodnje. Od momenta kada se na osnovu trebovanja ili nekog drugog dokumenta izdaju u proizvodnju, zalihe se računovodstveno obuhvataju kao troškovi, nezavisno od toga da li su odmah potrošene, tj. prerađene u drugu vrstu zaliha.

Stavljanjem zaliha u upotrebu nastaje trošak materijala koji pripada grupi materijalnih troškova. Međutim, materijalni troškovi ne nastaju samo stavljanjem zaliha u upotrebu, nego troškovi mogu da nastanu i obračunom troškova kala, rastura, kvara i loma na zalihama. Troškovi zaliha priznati kao kalo, rastur, kvar i lom iznad propisanog nivoa, ne priznaju se kao trošak proizvodnje, već kao rashod i uz to se pod propisanim uslovima plaća porez.

5.1.1. Nabavka materijala

Zalihe se odmeravaju (vrednuju) prema MRS, po nabavnoj vrednosti i ceni koštanja ili neto prodajnoj ceni, u zavisnosti koja je od navedenih cena niža.

Nabavna cena (nabavna vrednost) ili cena koštanja zaliha sadrži: *sve troškove nabavke; troškove proizvodnje; i druge troškove koji se uključuju u cenu koštanja zaliha, do iznosa u kom nastaju pri dovođenju zaliha na njihovu sadašnju lokaciju i stanje.*

(a) Troškovi nabavke

Osnovni zadatak sektora nabavke u jednom preduzeću jeste da vrši snabdevanje preduzeća potrebnim sirovinama i materijalom. Troškove nabavke čine: a) nabavna cena, umanjena za rabate i slične popuste iskazane u fakturi dobavljača (neto fakturna vrednost), b) carina i druge uvozne dažbine; c) porezi, osim onih koji se refundiraju (odnosno koji se mogu povratiti od poreskih organa), d) transportni troškovi, manipulativni i drugi troškovi koji se mogu direktno pripisati nabavci robe, materijala i usluga.

(b) Troškovi proizvodnje

Proces proizvodnje predstavlja **konverziju** nabavljenih sirovina i materijala u gotov proizvod, uz korišćenje ljudskog rada i stalnih sredstava.

Troškovi konverzije raspoređuju se prema MRS, a to je direktno učešće za nastali učinak proizvodnje, odnosno izvršene usluge. Tako troškovi konverzije zaliha, prema MRS obuhvataju troškove koji se direktno odnose na jedinice proizvodnje, kao što je **direktan rad**. Oni takođe obuhvataju sistemsku alokaciju **fiksni**h troškova (amortizacija, održavanje proizvodnih zgrada i opreme i troškovi menadžmenta i administracije koji se odnose na proizvodnju), kao i **varijabilnih opštih troškova** (indirektan materijal i indirektan rad), koji nastaju pri prevođenju materijala u gotove proizvode.

Pri tome, troškove proizvodnje čine troškovi direktnog materijala, troškovi direktnog rada i ostali direktni troškovi, i opšti proizvodni troškovi. Trošak kupljenih zaliha materijala treba da uključi sve izdatke (rashode) nastale pri kupovini, do momenta njihove prodaje, tako da je moguće utvrđivanje ovih troškova po relativno realnoj vrednosti sirovina.

Hotelska preduzeća kupuju razne materijale, sirovine i koristeći mašine i uređaje u proizvodnji (kuhinja) i rad zaposlenih u hotelskom ili restoran-skom objektu tog preduzeća pretvara ovaj materijal u gotove proizvode (jela) koja se odmah, na licu mesta uslužuju odnosno prodaju gostima (potrošačima). Kako je u pitanju tipičan proizvodni proces, onda troškovi proizvodnje hrane u hotelskom preduzeću obuhvataju dve vrste direktnih troškova koji se odnose na jedinice proizvodnje: **1) direktni materijal i 2) direktni rad** i jednu posebnu vrstu koja se naziva **3) opštim troškovima proizvodnje** koji nastaju u preradi materijala u gotove proizvode (jela). Kod čistog uslužnog procesa (usluživanje gostiju) i procesa pružanja usluga smeštaja isključuje se stavka troškova direktni materijal, dok se stavka pod rednim brojem 3) - opšti troškovi proizvodnje može preimenovati u opšte troškove procesa pružanja usluga (uslužni proces) sa neznatno izmenjenom strukturom koja je kod opštih troškova proizvodnje. Prema tome, troškovi proizvodnje se dele u tri šire kategorije (o troškovima materijala, zarada i amortizacije biće u nastavku više reči):¹²

1. **Direktan materijal** - troškovi sirovina, materijala i delova koji se koriste u proizvodnji gotovih proizvoda,
2. **Direktni troškovi rada - zarade**, naknade zarada i ostali troškovi proizvodnih radnika koji ručno ili pomoću alata i mašina rade na izradi proizvoda,
3. **Opšti troškovi proizvodnje** - su grupa troškova koja uključuje sve troškove proizvodnje, osim troškova direktnog materijala i direktnog rada.

12 Videti: a) Grupa autora: Priručnik o primeni kontnog okvira za preduzeća, zadruge i preduzetnike za preduzeća, zadruge i preduzetnike, cit. rad, str. 1005 - 1009. b) Meigs F.R., Meigs B.W.: *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*, Mate, Zagreb, 1999., str. 989.

5.1.2. Troškovi materijala za izradu

Troškovi materijala u hotelskim preduzećima najvećim svojim delom čine vrednosti utrošenih namirnica i pića koje služe za obavljanje usluga prehrane, tj. za pripremu različitih vrsta jela i pića.

Za utvrđivanje potreba hotela, količine utrošaka namirnica i pića za pojedine vrste ugostiteljskih usluga postoje normativi.

Normativ je unapred određena količina materijala, koja je potrebna za pripremanje jednog obroka jela, odnosno pića (Blaško E., str.161).

Normativi mogu biti tehnički i iskustveni, a iskazuju se u naturalnim i u novčanim pokazateljima. Tehnički normativi određuju se na osnovi računice recepata jela koja se proizvode, a iskustveni normativi nastaju na temelju određenog iskustva.

Pri izradi normativa utroška materijala treba voditi brigu o vrsti materijala, o bruto - količini ili o neto količini materijala ili o količini otpadaka (Karić E., str.35).

Pod **vrstom materijala** podrazumeva se i osnovna i sporedna namirnica za izradu određenog jela. Na primer, ako želimo gosta poslužiti zelenom salatom, potrebna nam je zelena salata kao osnovna sirovina, kao i so, ulje i sirće kao pomoćni materijal.

Hotelska preduzeća izrađuju normative utroška materijala (namirnica), kako bi se on u proizvodnji jela sveo na potrebnu količinu, Normativi predstavljaju istovremeno i sredstvo za kontrolu utroška materijala u pripremanju jela. Ugostiteljske uzanse obavezuju ugostiteljske organizacije da se pridržavaju utvrđenih normativa utroška materijala, a ugostiteljske radnike da gostu na njegov zahtev pokažu listu normativa.

Normativima utroška namirnica određuje se količina namirnica potrebne za proizvodnju jedne porcije jela. Normativi se utvrđuju na osnovu iskustva, pa ih kuvari u hotelskim preduzećima moraju poznavati i pridržavati ih se prilikom pripremanja jela. Oni se utvrđuju za pojedine vrste namirnica i za pića i napitke.

Normativima utroška namirnica određuje se količina neočišćenih namirnica prosečnog kvaliteta potrebnih za formiranje jedne porcije. U kuhinji se određuju normativi za gotova jela, za jela po porudžbini, za jela sa roštilja, za hladna i topla predjela, salate i druge gastronomske (kuhinske) proizvode. Po pravilu, normativi su različiti za jela prema meniju od normativa za jela po porudžbini. Tako, na primer, za jednu bečku šniclu prema meniju potrebno je 100 do 120 g, a po porudžbini 120 do 180 g teletine. Normativi se takođe određuju i za poslastičarske proizvode, peciva, bureke, ćevapčiče i sl.

Na osnovu normativa može se odrediti broj porcija koje se mogu pripremiti iz određene količine namirnica.

Normativi utroška pića utvrđuju se za ona pića koja se prodaju u originalnom pakovanju. Za pića koja se poslužuju u čašama i flašama, normativi se izražavaju u litrima. Normativi se određuju: za alkoholna i bezalkoholna pića koja se prodaju u nepromenjenom stanju (na primer čašica konjaka 0,05 l, čašica likera 0,03 l, čašica rakije 0,05 l, čaša vina 0,2 l i sl.); za pića koja se doraduju ili mešaju prema receptima (na primer špricer je mešavina dve trećine vina i jedne trećine soda-vode ili mineralne vode (“gemišt”), a servira se u čašama od 0,2 l i sl.) i za napitke (na primer šolja bele kafe, čaja ili kakaoa 250 g i sl.).

Tabela 10 Normativi utroška namirnica za jednu porciju

Naziv jela	Količina namirnica (bruto) u gramima									
	meso	jaja	mast	kajmak	povrće	luk	brašno	paprika	biber	so
Potaž od povrća		10	15	20	70	10	15			2
Čorba od boranije		10	10	20	80	20	15	1		2
Boranija sa pečenjem	150		25		250	20	15	2		4
Punjene paprike	100		25		120	10	20	1	0,1	4
Punjene tikvice	100		25	15	350	10	20	1	0,1	4
Spanać sa 2 jajeta		150	25	60	350	5	15		0,1	4
Musaka od krompira	100	25	25	60	200	20	10		0,1	3
Ribanac sa svinjskim mesom	140		25		250	10	10	1		2
Jagnjeća kapama	140		30		200	50	5	1		3
Teleći paprikaš	140		25		100	30	10			3
Ajmakac	140		25	5	50	30	20			3
Goveđi gulaš	150		25		100	100	10	2	0,1	3
Faširane šnicle	140	15	25		100	25	5		0,1	3
Pileće pečenje	230		15		150					
Jagnjeće pečenje	230		15		150					
Praseće pečenje	230		10		100					
Natur-šnicla	230		15		150					
Bečka šnicla	180	75	25		150					
Ćevapčići (1 kom)	16					5				
Ražnjići (1 kom)	65					15				1
Pljeskavica	160					25			0,1	2

Izvor: Nikolić D.: *Ekonomika u hotelijerstvu*, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2009., str.147

Na osnovu normativa utroška materijala *planiraju se materijalne potrebe* proizvodnih odeljenja. Količine pojedinih namirnica utvrđenih normativom množe se sa brojem porcija i tako se izračunavaju potrebe za pojedinim vrstama namirnica u planskom periodu. Isto tako, normativi materijala koriste se pri izračunavanju cena pojedinih vrsta jela i pića.

Normativi utroška materijala su pomoćno sredstvo kuhinjskih radnika, koje im olakšava rad na pripremanju jela i pića. Pridržavanje utvrđenih normativa omogućava održavanje odgovarajućeg kvaliteta gotovih jela i pića. Osim toga, normativi omogućavaju racionalno trošenje materijala i moraju biti proračunati da se izbegne rasipanje materijala. Njima se istovremeno moraju odrediti dovoljne količine pojedinih vrsta namirnica kako bi se obezbedio odgovarajući kvalitet.

Količina namirnica koje se utvrđuju normativom mogu se iskazati u bruto - ili u neto - iznosima. Normativi iskazani u bruto - količinama, osim količine namirnica koje ulaze u sastav jela, obuhvataju i neophodan otpadak (na primer uveli listovi povrća, kosti i sl.). Ako hotelsko preduzeće utvrđuje normative u bruto - količinama namirnica, pri planiranju materijalnih potreba mora uzimati u obzir količine otpadaka koji nastaju pri čišćenju namirnica (mesa, voća, povrća i sl.), kao i gubitaka u težini koji se javljaju pri preradi (kuvanju, pečenju i prženju). Stoga je potrebno da ugostiteljske organizacije sastavljaju i normative otpadaka i gubitaka koji nastaju preradom životnih namirnica. Pri čišćenju sirovih životnih namirnica nastaju otpaci, koji se tabelama normativa otpadaka izražavaju u procentima (na primer, 2 % za jagode, 1 % za grožđe, 40 % za trešnje, 1 % za pirinač, 60 % za mladi grašak, 5 % za meso, 40 % za divljač, i sl.). Pri kuvanju, prženju i pečenju nastaje gubitak u težini, koji je različit za pojedine vrste namirnica, a izražava se takođe u procentima. Prilikom pripremanja jela od mesa takođe nastaju gubici. Na primer, pečeno jagnje 28 %, pržena govedina 25 %, kuvana govedina 30 %, pečena zečetine 10 %, sardelice 30 %, pržena štuka 10 % i sl.

Režijski materijali koji ne ulaze u sastav gotovih jela (na primer materijal za čišćenje, ogrev i sl), ne mogu se normirati po jednoj porciji. Oni se normiraju na osnovu iskustva iz ranijih godina i utvrđuju se za celo proizvodno ugostiteljsko odeljenje (kuhinju) (Karić E., str. 35-37).

Proizvodna odeljenja se prilikom proizvodnje (pripremanja, spravljanja) jela i napitaka koriste nizom različitih namirnica i pića. Zavisno od vrste usluge, namirnice i pića se više ili manje prerađuju ili dele na porcije.

Normative materijala samostalno utvrđuje svako hotelsko preduzeće za sebe. Ako u istom preduzeću ima više prodajnih mesta, normativi mogu biti različiti. Naime, normativ pokazuje koliko je materijala potrošeno za jela i ujedno karakterizira specifičnost usluga koje se pružaju gostima. Na primer, za jela po narudžbi

normativi su veći nego za gotova jela. To je sasvim razumljivo jer je pojedinačni utrošak materijala veći pri spravljanju manjih količina jela.

Određivanje normativa materijala je vrlo složen i odgovoran posao. Pre svega valja utvrditi veličinu koja će biti osnova pri utvrđivanju utroška materijala.

U kuhinjama koje proizvode jela po **narudžbi** normativi se utvrđuju za **jedan obrok**.

Restorani koji proizvode više obroka raznih vrsta jela ili menija mogu kao osnovu za utvrđivanje normativa uzeti **deset obroka**.

U hotelima u kojima preovladavaju pansionski gosti kao osnova za određivanje utroška materijala može se uzeti **sto obroka**.

Normative o utrošku materijala valja izračunati na osnovu tačnih recepata. To znači da je recept korak dalje u izradi normativa materijala. Budući da se recepti za ista jela u pojedinim objektima razlikuju, da ne bi bilo nepotrebnih nespo- razuma između gostiju i osoblja **treba goste informisati ne samo o nazivima i cenama jela, već i o njihovim normativima**. Na taj način gosti se upoznaju sa specifičnim uslovima spremanja jela u nekom hotelu.

5.1.3. Kalo, rasip, kvar i lom u hotelijerstvu

Hotelska preduzeća ostavljaju i čuvaju nabavljeni materijal u prikladnim skladištima i podrumima kako bi osigurala kontinuirani proces poslovanja i zado- voljstvo potrošača. Životne namirnice i pića su osetljivi na spoljne uticaje (vlaga, temperatura, cirkulacija vazduha i sl.) i zahtevaju izuzetnu pažnju i stručnost osoblja prilikom manipuliranja i obrade. Uprkos svoj pažnji, u toku poslovanja nastaju određeni gubici kao kalo, rasip, kvar i lom robe, odnosno materijala.

Kalo, rasip, kvari i lom takođe su znatna stavka u troškovima ugostiteljskih preduzeća, a pojavljuju se u svim oblicima: kao prirodni kalo (isušenje, isparenje, zamrzavanje); kao rasip (curenje, topljenje, razlivanje i rasip pri podeli); kao lom (razbijanje, kršenje) i kao kvar (uginuće, truljenje).

Nastali lom, rasip i kalo ustanovljavaju se: na radnom mestu u momentu nastalog loma, rasipa i kala; krajem radnog dana utvrđivanjem razlike između primljenih i predanih količina sitnog inventara; krajem obračunskog perioda utvrđivanjem razlika između knjigovodstvenog i stvarnog stanja.

Gubici na robu veći od predviđenih moraju se ispitati i trebalo bi utvrditi njihov uzrok. Ako je za povećani manjak robe krivo skladišno osoblje, zbog nestručnog i nepažljivog rukovanja robom ili zbog otuđenja robe, ono mora nadoknaditi nastali manjak. Ta obaveza proizilazi iz njihove materijalne, disciplinske i krivične odgovornosti za rad u skladištu. Ako su povećani gubici nastali zbog određenih objektivnih neprilika (elementarne nepogode i sl.), povećani gubici tretiraju se kao vanredni rashodi.

Tabela 11 Primer kala, rasipa, kvara i loma nekih namirnica

Naziv materijala	Transportni manjak (U %)	Skladišni manjak (U %)	Manjak na prodajnom mestu (u %)
Povrće			
povrće koje se dovozi sa udaljenosti do 20km	-	2-3	-
rano povrće	6	3-4	-
mahunasto povrće	1	1	-
ostalo povrće	3	2	-
Voće			
sa udaljenosti do 20 km	-	2	-
sa udaljenosti većoj od 20 km	4-7	1-4	-
jagode, maline	4-7	2-4	-
grožđe	2-5	1-2	-
sušeno voće	-	1-2	-
južno voće	5	2	-
Suhomesnati proizvodi i meso			
sveže meso	0,5	4	-
salama i kobasice	3-5	5-8	5-15
suvo meso i pršuta	5-8	5-9	3-10
Masnoće			
mast	0,5	1	-
ulje	1	1	-
Mlečni proizvodi			
sveži sir	1-3	1-2	5-10
tvrdi sirevi	0,5-1	1-2	5-12
užički kajmak	0,5	1-2	5-10
Ostala roba			
šećer	0,5	0,5	-
brašno	1	1	-

Izvor: Nikolić D.: *Ekonomika u hotelijerstvu*, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2009., str.151

5.1.4. Vrste materijala za izradu

Materijal za izradu se može podeliti na:

- osnovni materijal izrade (direktan osnovni materijal) i
- pomoćni materijal za izradu (direktan pomoćni materijal).

Pod osnovnim materijalom podrazumeva se materijal čija se supstanca u procesu proizvodnje ugrađuje u novi proizvod. Pod pomoćnim materijalom izrade podrazumeva se materijal čija supstanca ne ulazi u novi proizvod ili ulazi u majem obimu (boje, lepak, sredstva za čišćenje proizvoda i sl.). Za sve ove komponente treba teretiti nosioce troškova (po radnim nalogima).

Međutim, prilikom izrade određenog proizvoda – pružanja usluge troše se u radionicama, pogonima i drugim mestima i drugi razni materijali, kao što su, na primer: gorivo za loženje, električna energija za osvetljenje, ulje i mazivo, materijal za čišćenje prostorija, kancelarijski materijal i sl. Za taj potrošni materijal treba teretiti pojedine nosioce proizvoda i usluga. S obzirom na to da je često skoro nemoguće precizno utvrditi koliko se od tih zajedničkih troškova odnosi na svako mesto i na svaku vrstu proizvoda i usluga, to se ukalkulisavanje troškova materijala vrši direktno, primenom određenog ključa preraspodele tih troškova. Zbog toga se takvi troškovi nazivaju opšti, indirektni ili režijski.

U nastavku se navodi primer opštih ili indirektnih troškova proizvodnje u jednom hotelskom preduzeću koji se mogu klasifikovati kako sledi:¹³

Indirektni materijal u upotrebi

- a) Hotelski inventar koji nije sastavni deo gotovih proizvoda, kao što je ulje za podmazivanje i delovi koji se koriste za održavanje i popravku opreme;
- b) Materijal koji je sastavni deo gotovih proizvoda, međutim, mogao bi se rasporediti na proizvode samo uz značajan napor i troškove, Primeri uključuju, materijal za pakovanje (lepljenje, zavarivanje folije i dr.). Na primer, pizza koje se dostavljaju na kućne adrese po porudžbini.

Indirektni troškovi rada:

- a) Plate šefova,
- b) Plate radnika održavanja, osiguranja i zdravstvene zaštite,

Troškovi korišćenja proizvodnih odeljenja (pogona)

- a) Zakupnina ili amortizacija zgrada,
- b) Osiguranje zgrada, porez na imovinu na zemljište i zgrade,
- c) Održavanje i popravka zgrada,
- g) Infrastruktura (plin, električna energija, voda, telefon).

Troškovi postrojenja i opreme:

- a) Zakupnina ili amortizacija postrojenja i opreme,
- b) Osiguranje i porezi na postrojenja i opremu,
- c) Održavanje i popravka postrojenja i opreme,

Troškovi uskladiivanja sa državnim i lokalnim propisima:

- a) Troškovi sigurnosti i bezbednosti na radu,
- b) Odlaganje opasnih i otpadnih materija,
- c) Kontrola zaštite životne sredine.

13 Prilagođeno prema Meigs F.R., Meigs B.W.: cit. rad, str. 995.

Potrebno je napomenuti da nije moguće sačiniti potpun pregled svih vrsta opštih troškova zbog postojanja mnogo vrsta različitih opštih troškova.

Troškovi marketinga, prodaje i opšti administrativni troškovi nisu povezani sa procesom proizvodnje i ne uključuju se u opšte troškove proizvodnje. Određeni troškovi kao što su osiguranje, imovinski porezi i troškovi infrastrukture mogu se rasporediti na proizvodne aktivnosti, na prodajne i administrativne funkcije. U takvim bi slučajevima ove troškove trebalo rasporediti između opštih troškova proizvodnje, opštih i administrativnih troškova i troškova prodaje.

Indirektni ili opšti troškovi se, po definiciji, **ne mogu** lako i direktno pratiti po pojedinim jedinicama proizvoda - usluge. Ovi se troškovi često vežu uz proizvodne aktivnosti **posmatrane u celini**, a ne uz pojedine jedinice proizvoda-usluga. Za ove troškove je karakteristično da se zna ukupan iznos i na koje se funkcije ili nosioce (proizvode - usluge) odnose - ali se ne zna tačno koliko. **Da** bi se približno znalo koliko se od ukupnih indirektnih troškova odnosi na pojedine funkcije ili proizvode - usluge, vrši se njihova **alokacija** primenom odgovarajućih ključeva izabranih po principu uzročnosti (Lukić R, str.42). Alokacija opštih ili indirektnih troškova na proizvodnju se vrši putem **stopa raspoređivanja (raspodeljivanja) opštih troškova**. (Meigs F.R., str. 996-997)

Stopa raspoređivanja indirektnih troškova je sredstvo koje se koristi za dodeljivanje odgovarajućih iznosa opštih troškova proizvodnje pojedinim jedinicama dovršenih (gotovih) proizvoda. Stopom se iskazuje očekivani odnos između opštih troškova proizvodnje i neke **baze aktivnosti** koji se direktno može pratiti po gotovim proizvodima (jelima). Opšti troškovi proizvodnje zatim se pripisuju proizvodima **proporcionalno** s ovom bazom aktivnosti. Stopa raspoređivanja ili raspodeljivanja opštih troškova se utvrđuje na početku računovodstvenog perioda, na osnovu procenjenih iznosa.

Primer za raspoređivanje (alokaciju) opštih troškova primenom ključa

Agencija "X" obavlja poslove marketinga za hotelsko preduzeće "Y". Za 2005. godinu troškovi navedenih usluga iznose 700.000 NJ.

Hotelsko preduzeće sastoji se od četiri hotela: A, B, V i G. Najpogodniji ključ za raspodelu troškova marketinga na pojedine hotele jeste njihov prihod od prodaje:

Tabela 12 Primer za raspoređivanje (alokaciju) opštih troškova primenom ključa

Hotel	Struktura prihoda od prodaje (u %)	Raspoređeni troškovi marketinga (NJ)
A	45	315.000
B	15	105.000
C	10	70.000
D	30	210.000
Preduzeće ukupno	100	700.000

Izvor: Nikolić D.: *Ekonomika u hotelijerstvu*, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2009., str.153

Za potrebe kalkulacije indirektni (režijski) troškovi, uz pomoć obračunskog lista, radnih naloga ili na neki drugi način, moraju se svesti na direktne troškove izrade koji nastaju u proizvodnji i opšte troškove uprave i prodaje, koji uglavnom nastaju u administraciji. Kao što je već rečeno, indirektni troškovi se mogu preraspodeliti na pojedine proizvode pomoću određenih ključeva. To bi se moglo učiniti, na primer, pomoću procenta troškova izrade i procenta opštih troškova uprave i prodaje. Kao osnova za izračunavanje tih procenata opštih troškova mogu se uzeti potrošeni direktan materijal, direktan rad ili i jedno i drugo. Procenti opštih troškova dobijaju se na osnovu formule (kao osnova je uzet direktan materijal).

$$\% \text{ opštih troškova izrade} = \frac{\text{iznos opštih troškova} \times 100}{\text{potrošen direktan materijal}}$$

$$\% \text{ opštih troškova uprave i prodaje (administracija)} = \frac{\text{iznos opštih troškova uprave i prodaje (administracija)} \times 100}{\text{potrošen direktan materijal}}$$

Procenat opštih troškova izrade utvrđuje se po pojedinim pogonima, a procenat opštih troškova uprave i prodaje za preduzeća kao celinu. Primenom dobijenih procenata opštih troškova na iznos utrošenog direktnog materijala pojedinih proizvoda raspoređuju se opšti troškovi izrade i opšti troškovi uprave i prodaje na pojedine proizvode. To je posebno važno kad su u pitanju troškovi rada (*zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi*), jer sve zarade ne mogu da budu uračunate u vrednost zaliha nedovršene proizvodnje, s obzirom na to da postoje i zarade administrativnih radnika.

U nastavku se prikazuje primer stope raspoređivanja opštih ili indirektnih troškova na bazi troškova direktnog rada.

Formula glasi:

$$\text{Stopa raspoređivanja opštih troškova} = \frac{\text{Procenjeni opšti troškovi}}{\text{Procenjene jedinice bazne aktivnosti}}$$

U nastavku se daje primer izračunavanja i upotrebe stope raspoređivanja opštih ili indirektnih troškova proizvodnog procesa **sektora hrane i pića** jedne hotelske kompanije. Hotelska kompanija izvodi sledeće procene vezane uz njene proizvodne aktivnosti (aktivnosti kuhinje) u nastupajućoj godini:

- Procenjeni ukupni opšti troškovi proizvodnje u godini 360.000 NJ
- Procenjeni ukupni troškovi direktnog rada u godini 300.000 NJ

Na bazi navedenih procenjenih podataka, pretpostavimo da će navedena hotelska kompanija koristiti *troškove direktnog rada* kao “bazu aktivnosti” za raspoređivanje opštih troškova.

U ovom slučaju, stopa raspoređivanja opštih troškova će iznositi 120% od troškova direktnog rada (procenjeni opšti troškovi od 360.000 NJ : procenjeni troškovi direktnog rada od 300.000 NJ = 120 %). Opšti troškovi proizvodnje će se rasporediti na proizvedene jedinice proporcionalno troškovima direktnog rada raspoređenih na ove jedinice. Dakle, ako se troškovi direktnog rada u iznosu od 2.000 NJ pripisuju pojedinim jedinicama proizvoda, njima će se pripisivati 2.400 NJ opštih troškova (troškovi direktnog rada od 2.000 NJ x stopa raspoređivanja opštih troškova od 120 % = 2.400 NJ).

5.1.5. Troškovi ostalog materijala (režijskog)

Ovde spadaju: troškovi materijala za održavanje higijene; troškovi kancelarijskog materijala; troškovi rezervnih delova; troškovi alata i inventara; troškovi ostalog potrošnog materijala.

Troškovi alata i inventara

Alati su jednostavne naprave kojima se mašinom ili rukama neposredno deluje na materijal, pa stoga postoje mašinski alati (noževi za mašine i sl.) i ručni alati (noževi, testere i sl.) (Nejkov D., str.54).

Inventar se nalazi u kategoriji materijalne stalne (dugotrajne, fiksne) imovine pomoću koga se neposredno ne proizvodi, ali predstavlja neposredno potreban uslov da se poslovi obave. Dakle, u inventar spadaju stvari koje su neophodan uslov za obavljanje određenih poslova. Inventar se u hotelijerstvu može podeliti na **specifičan** (pokrivači, sagovi, posteljina, stolovi, stolice i slično, pribor za jelo, staklarski predmeti i drugo), **poslovni** inventar opšte namene (sav ostali

inventar) i **sitan** inventar veoma male vrednosti (salvete, krpe za brisanje, bokali, flaše, čaše i dr.).”¹⁴

Vrednost zaliha rezervnih delova najčešće predstavljaju indirektno troškove, s obzirom na to da se ne troše neposredno u proizvodno - uslužnom procesu, odnosno ne ulaze u supstancu proizvoda, već se koriste za opremu koja se koristi pri proizvodnji više proizvoda. Ovi troškovi se radi određivanja cene koštanja, po pravilu raspoređuju na pojedine proizvode - usluge na osnovu “ključeva” za raspored indirektnih troškova.

Hotelsko preduzeće svojim aktom određuje šta sve spada u alate i inventar. U tu grupu se uključuju i sve vrste alata koji se ne troši jednokratnom upotrebom, ali je njihov rok korišćenja kratak, jer se prilikom upotrebe brzo troše ili lome, tako da se ne mogu koristiti duže od godinu dana (razne vrste burgija, brusne ploče i sl.). Kada se alat i inventar koriste duže od jedne godine, a preduzeće odluči da ih kalkulatивно otpisuje, razvrstavaju se u opremu.

Troškovi rezervnih delova

Svaki poslovni subjekat, u zavisnosti od vrste delatnosti, veličine, opreme i postrojenja kojima raspolaže, uglavnom raspolaže i određenim rezervnim delovima. Prema MRS 16 - Nekretnine, postrojenja i oprema, rezervni delovi se mogu tretirati i iskazivati kao stalna sredstva.

Kada se rezervni delovi troše u uobičajene svrhe (rezervni delovi bi trebalo da omoguće kontinuiran rad preduzeća, odnosno njegovih postrojenja, opreme i sl.), oni predstavljaju troškove. Međutim, rezervni delovi mogu da se iskazuju i direktno po fakturi dobavljača, bez prethodnog iskazivanja na zalihama.

Utrošak rezervnih delova se evidentira na osnovu naloga za remont ili opravku, prema mestima gde su delovi ugrađeni, kako bi se obezbedio podatak o tome kom pogonu pripadaju, kao i na koje se proizvode odnosi ovaj trošak.

Troškovi goriva i energije

Troškovi energije uključuju troškove za utrošenu električnu energiju, plin, motorni benzin, dizel gorivo i materijal za proizvodnju energije. Na visinu troškova poslovanja može uticati vrsta energenata koji se troše. U najvećem broju slučajeva preduzeća električnu energiju kontinuirano troše jer su objekti, odnosno oprema, priključeni na sistem snabdevanja energije. U tim slučajevima isporučioци energije za obračun utroška u periodu obračuna ispostavljaju potrošačima račune.

14 Vidi šire: a) Kovačević A., Nikolić M.: Usluge u ugostiteljstvu, Meridian, Beograd, 1999., str. 189-199., b) Stojanović M., Miljević B.: Keteriing, Nauka i društvo Srbije, Beograd, 2007., str. 81-100., c) Nikolić M.: Ugostiteljstvo - proces, organizacija rada i menadžment, VHS, Beograd, 2005., str. 188-197.

U troškove goriva i energije spadaju: troškovi električne energije; drugi troškovi pogonskog goriva (ugalj, nafta i njeni derivati, gas, itd.); troškovi upotrebljene pare i tople vode; troškovi goriva za vozila i drugi troškovi goriva i energije.

5.2. TROŠKOVI RADA

Ovde se obuhvataju troškovi po osnovu obračunatih zarada, naknada zarada i drugih primanja zaposlenih, kao i troškovi po osnovu obračunatih naknada po ugovorima sa fizičkim licima.

Za računovodstveni aspekt je bitno to što se troškovi zaposlenih iskazuju kao troškovi zarada, naknada zarada i troškovi poreza i doprinosa socijalnog osiguranja i dr.

Kategorije primanja se određuju na osnovu zakonskih i drugih propisa, kolektivnim pregovaranjem zaposlenih i poslodavaca i tako uređena predmet su računovodstvenog obuhvatanja ovim standardom.

Troškovi rada obuhvataju: troškove zarada i naknada zarada (bruto); troškove poreza i doprinosa na zarade i naknade zarada na teret poslodavca; troškove naknada po ugovoru o delu; troškove naknada po autorskim ugovorima; troškove naknada po ugovoru o privremenim i povremenim poslovima; troškovi naknada fizičkim licima po osnovu ostalih ugovora; troškovi naknada članovima upravnog i nadzornog odbora i ostale lične rashode i naknade.

5.3. TROŠKOVI AMORTIZACIJE

Amortizacija predstavlja trošenje i habanje stalnih sredstava, koje nastaje postepeno, zavisno od oblika stalnih sredstava i njihove upotrebe.¹⁵ Kroz trošak amortizacije u veku upotrebe u rashode svake poslovne godine prenosi se deo po deo nabavne vrednosti imovine koja se amortizuje. **Sa računovodstvenog aspekta, dakle, amortizacija je trošak, odnosno rashod koji nastaje kao posledica postepenog trošenja ekonomskih koristi sadržanih u imovini koja se amortizuje.** Potpuno iskorišćavanje ekonomskih koristi stalne imovine povezano je sa njenim korišćenjem i ostvarivanjem prihoda, što znači da i sam raspored ukupnog amortizacionog iznosa¹⁶ na pojedine godine u veku upotrebe treba da omogući što objektivnije sučeljavanje amortizacije kao rashoda sa ostvarenim prihodima.

15 Videti detaljnije: Nikolić D.: Ekonomika preduzeća u hotelijerstvu, principi i primena u hotelijerskom menadžmentu, cit. rad, str. 138-152.

16 Amortizacioni iznos je trošak sredstva ili drugi iznos koji zamenjuje trošak u finansijskom izveštaju, umanjen za ostatak vrednosti.

Otpis stalnih sredstava vrednosno izražava amortizacija. Otpis se vrši da bi se u troškove proizvodnje ukalkulisao deo vrednosti koju su stalna sredstva prenela na novi proizvod, čime se omogućava zamena tih sredstava kada ona budu dotrajala. Otpis stalnih sredstava predstavlja knjigovodstveno - tehničku kategoriju, koja amortizaciju izražava kao ekonomsku kategoriju. Na primer, amortizacija proizvodnog postrojenja i opreme uključena je u troškove konverzije zaliha. Slično tome, amortizacija nekretnina, postrojenja i opreme koji koriste za razvojne aktivnosti može biti obuhvaćena cenom koštanja nematerijalnog ulaganja koja se priznaje u skladu sa MRS 38 - *Nematerijalna imovina*.

Poreskim propisima na osnovu kojih se utvrđuje porez na dobit preduzeća, odnosno porez na prihode od samostalne delatnosti pri priznavanju troška amortizacije kao rashoda za poreske svrhe, odstupa se od računovodstvenih načela amortizacije kao poslovnog rashoda. Poreski propisi uvažavaju osnovno ekonomsko načelo da je amortizacija rashod ali se priznaje do iznosa utvrđenog u poreskim propisima. U poreskim propisima se ne određuje vek upotrebe pojedinih sredstava, već amortizacioni vek za poreske svrhe.

Primena standarda utiče na to da zakonodavac odredi koji će trošak amortizacije biti priznat u poreskom smislu.

5.3.1. Obračun amortizacije

Obavezi obračuna amortizacije podležu: *ulaganja u razvoj; koncesije, patent, licence i slična prava; goodwill; ostala nematerijalna ulaganja; građevinski objekti; postrojenja i oprema; alat i inventar koji se kalkulatивно otpisuju; investicione nekretnine; ostala stalna sredstva*.

Da bi sredstvo podlegalo obračunu amortizacije neophodno je da bude ispunjen uslov da je korisni vek trajanja duži od godinu dana. Kad se radi o rezervnim delovima, alatima i sitnom inventaru, računovodstvenom politikom preduzeća se određuje da li se smatraju zalihama (obrnim sredstvima koja ne podležu obavezi amortizacije) ili stalnim sredstvima (nekretnine, postrojenja ili oprema). Takođe, treba imati u vidu činjenicu da ona sredstva koja se ne troše (kao što su zemljišta) ne podležu obračunu amortizacije. Isto tako, obračunu amortizacije ne podležu ni one stvari koje vremenom ne gube na vrednosti kao što su umetničke slike i skulpture, ukrasni predmeti od plemenitih metala i slično, kao ni ostala biološka sredstva (osnovno stado). Obračun amortizacije počinje od narednog meseca u odnosu na mesec u kojem je stalno sredstvo stavljeno u upotrebu.

Da bi amortizacioni trošak u tekućem periodu bio pravilno obračunat, neophodno je poznavanje sledećih kategorija: *osnovice za obračun amortizacije; procenjenog korisnog veka trajanja sredstava; pretpostavljenog ili definisanog kapaciteta iskorišćenja sredstava; stope amortizacije; metoda otpisa*.

a) Osnovica za obračun amortizacije

Osnovica za obračun amortizacije je vrednost sredstva koja se dobija nakon gotovinskih ili negotovinskih ulaganja u sticanje sredstava, dok sredstva ne budu na mestu odredišta svrhe kojoj koriste tj. dok sredstva ne budu osposobljena za upotrebu. Ova definicija predstavlja osnovicu za sredstva koja se stiču - pribavljaju kupovinom. Tako dobijena vrednost se naziva vrednošću istorijskog troška sticanja sredstava, odnosno nabavna vrednost. (Nikolić D., str. 160)

Sa novčanog aspekta, amortizacija je **nenovčani** trošak jer u godini nastanka (iskazivanja kao rashoda) ne prouzrokuje odliv novca kao, na primer, trošak zarada, trošak sirovina i sl.

Poreskim propisima na osnovu kojih se utvrđuje porez na dobit preduzeća, odnosno porez na prihode od samostalne delatnosti pri priznavanju troška amortizacije kao rashoda za poreske svrhe, odstupa se od računovodstvenih načela amortizacije kao poslovnog rashoda. Poreski propisi uvažavaju osnovno ekonomsko načelo da je amortizacija rashod ali se priznaje do iznosa utvrđenog u poreskim propisima. U poreskim propisima se ne određuje vek upotrebe pojedinih sredstava, već amortizacioni vek za poreske svrhe.

S obzirom na to da svako uvećanje amortizacije u poreskom bilansu znači umanjeње poreske osnovice, poreski obveznik je zainteresovan da u poreskom bilansu iskaže što veći iznos amortizacije. Iz tog razloga zakonodavac uglavnom propisuje stope za obračun amortizacije, kao i metod obračuna amortizacije.

S obzirom na to da se sredstvo može dobiti iz donacija i pomoći, za takvo sredstvo osnovicu za obračun amortizacije predstavlja utvrđena fer - procenjena vrednost ili, ako nije moguće utvrditi fer vrednost, nominalna vrednost primljenog sredstva (vrednost sredstva koja je utvrđena u odluci ili rešenju o državnom davanju).

Kod utvrđenih viškova, prilikom prijema sredstava za potraživanja, tj. u svim slučajevima gde ne postoji fakturna vrednost kao osnovica za formiranje troška sticanja istih, osnovica za obračun amortizacije biće fer - procenjena vrednost sredstva.

Prilikom naknadnih izdataka, u smislu MRS 16 (remont ili rekonstrukcija stalnih sredstava), osnovica je jednaka sadašnjoj vrednosti stalnih sredstava uvećanoj za troškove rekonstrukcije, pod uslovom da su ispunjeni zahtevi za pripremu i prezentaciju finansijskih izveštaja i MRS o priznavanju investicionih ulaganja u stalna sredstva. Pri tome, u skladu sa načelom opreznosti treba praviti razliku između investicija i investicionog održavanja sredstava.

b) Procenjeni vek upotrebe nekretnina, postrojenja i opreme

Nekretnine, postrojenja i oprema amortizuju se na sistematskoj osnovi tokom procenjenog korisnog veka upotrebe. Na osnovu procenjenog korisnog veka upotrebe nekog sredstva, utvrđuje se stopa amortizacije. To znači da preduzeća vrše procenu korisnog veka upotrebe osnovnih sredstava i na osnovu tako procenjenog veka upotrebe utvrđuje stope amortizacije za pojedinačna sredstva, ili grupu sredstava. Tako mogu da se utvrde različite stope amortizacije za delove nekih postrojenja, ukoliko je procenjeni vek upotrebe tog dela različit u odnosu na postrojenje.

Ekonomске koristi sadržane u jednoj stavci nekretnina, postrojenja i opreme preduzeća uglavnom se troše kroz upotrebu sredstva. Međutim, pojedini faktori, kao što su tehnološka zastarelost, habanje i trošenje sredstva tokom perioda neiskorišćenosti sredstva, često dovode do smanjenja ekonomskih koristi za koje bi moglo da se očekuje da su sadržane u tom sredstvu. Zbog toga je, **prilikom utvrđivanja korisnog veka trajanja sredstva**, potrebno je da se razmotri sledeće:

- očekivano korišćenje sredstva u okviru preduzeća. Korišćenje se procenjuje pozivanjem na očekivani kapacitet ili fizički učinak sredstva;
- očekivano fizičko habanje i trošenje, koje zavisi od faktora, kao što su broj smena u kojima se sredstvo koristi, program popravki i održavanja u preduzeću i briga o sredstvu i održavanje u periodu neiskorišćenosti;
- tehnička zastarelost nastala iz promena ili poboljšanja u proizvodnji ili promene u tražnji na tržištu za proizvodom ili uslugom koji su izlazna komponenta sredstva;
- zakonska ili slična ograničenja korišćenja sredstva, kao što je rok isteka odgovarajućeg lizinga.

Uprava preduzeća na osnovu računovodstvene procene utvrđuje procenjeni korisni vek upotrebe sredstava, a usvajanjem ili odabirom računovodstvene politike u skladu sa MRS vrši izbor metoda obračuna amortizacije. Preduzeće treba, nezavisno od poreskih propisa, da proceni koristan vek upotrebe sredstava, i na osnovu procenjenog veka da utvrdi stope za obračun amortizacije svojim internim opštim aktom.

c) Stope za obračun amortizacije

Ekonomске koristi sadržane u nekom sredstvu iskorišćavaju se pre svega upotrebom tog sredstva, a nabavna vrednost ili cena koštanja čine osnovicu za amortizaciju. Dakle, u toku poslovne godine osnovna sredstva (nekretnine, postrojenja, oprema - NPO) se otpisuju obračunom amortizacije, pri čemu se na posebnim analitičkim računima u okviru svakog računa nekretnina, postrojenja i opreme obezbeđuje evidencija o ispravci vrednosti svakog pojedinačnog sredstva.

Korisni vek nekretnine, postrojenja i opreme, prema MRS¹⁷, predstavlja:

- period u kome se očekuje da će preduzeće upotrebljavati sredstvo,
- broj proizvoda ili sličnih jedinica za koje se očekuje da će biti ostvarene (proizvedene) upotrebom određenog sredstva.

Otpisivanje osnovnih sredstava vrši se primenom godišnjih stopa amortizacije koje se utvrđuju na osnovu korisnog veka trajanja.

Korisni vek trajanja - upotrebe nekretnina, postrojenja i opreme zavisi od planirane dinamike upotrebe konkretnog sredstva i zbog toga vek upotrebe istih sredstava koje koristi jedno preduzeće ili drugo preduzeće može da bude različit. U praksi se često koriste različite procene korisnog veka upotrebe sredstava. Tako, na primer, u SAD, realni životni vek jednog hotela traje prosečno 10 godina, jer posle toga dolazi do inovacija, odnosno adaptacija prema novonastalim zahtevima tražnje (Kobašić A., str.150).

Planirana amortizacija se zasniva na troškovima pribavljanja sredstva i na procenjenom veku upotrebe. U slučaju kada se očekuje različito korišćenje sredstva u odnosu na prvobitnu procenu prema MRS, može doći do promene veka upotrebe.

U određenim okolnostima je uputno da se ukupan trošak alocira na sastavne delove osnovnog sredstva. Takve okolnosti nastaju kada sastavni delovi osnovnog sredstva imaju različite korisne rokove i kada pružaju preduzeću koristi na različite načine. To praktično podrazumeva i nužno korišćenje različitih stopa za amortizaciju. U takvim situacijama se izdvajaju sastavni delovi koji zahtevaju češću zamenu, daju im se posebni inventarni brojevi i utvrđuju različite stope amortizacije u odnosu na celinu sredstava (motor kod autobusa i slično).

5.3.2. Metodi obračuna amortizacije

S obzirom na način obračuna, amortizacija može biti:

- vremenska;
- funkcionalna.

Vremenska amortizacija se obračunava tako što se nabavna vrednost stalnih sredstava podeli predviđenim vekom njihovog trajanja (npr. proporcionalna i degresivna).

Kod funkcionalne amortizacije, amortizaciona kvota je ista za svaki period trajanja stalnih sredstava.

Svako preduzeće u svom opštem aktu o računovodstvu utvrđuje metod po kojem će vršiti obračun amortizacije. Dakle, kao što je navedeno, preduzeće

17 Međunarodni računovodstveni standardi

se svojom poslovnom odlukom (računovodstvenom politikom), koju utvrđuje internim aktima, opredeljuje za metod amortizacije stalnih sredstava.

Sva osnovna sredstva ne moraju se otpisivati jednim metodom. Preduzeće može, na primer, odlučiti da obračun amortizacije za građevinske objekte vrši proporcionalnim metodom, a da se za opremu, za čije se učinke pouzdano može proceniti da će vremenom opadati, opredeli za metod degresivnog otpisivanja.

Odabrani metodi amortizacije dosledno se primenjuju iz godine u godinu, osim ako dođe do promene očekivanih koristi od tog sredstva. Standard predviđa da izabran metod obračuna amortizacije treba da odražava način na koji preduzeće iskorišćava ekonomske koristi sredstva. Korisni vek upotrebe nekog sredstva treba povremeno preispitati, pa ukoliko su nastale značajne promene, treba uskladiti stopu, odnosno metod amortizacije.

Svako preduzeće treba da donese svoju odluku o amortizaciji, ili neki drugi interni akt, nezavisno od načina na koji je obračun amortizacije uređen poreskim propisima. Najjednostavnije za jedno preduzeće može da bude donošenje odluke uprave, kojom se utvrđuje da se za obračun amortizacije primenjuju priznate stope i metodi amortizacije u poreskom smislu, ali to ne znači da je ta odluka i najpovoljnija za preduzeće u računovodstvenom smislu.

Za otpisivanje iznosa amortizacije sredstva mogu da se koriste različiti metodi amortizacije. **Osnovna sredstva** se otpisuju primenom sledećih metoda amortizacije:

- **proporcionalnom metodom**, tj. metodom jednakih godišnjih stopa u procenjenom veku trajanja, kojim se utvrđuje konstantan trošak tokom njegovog korisnog veka trajanja (pravolinijski metod);
- **degresivnom metodom**, tj. metodom opadajućih godišnjih stopa u procenjenom veku trajanja kojim utvrđuje opadajući trošak amortizacije tokom korisnog veka trajanja sredstva i
- **funkcionalnom metodom**, koji se zasniva na očekivanom korišćenju ili učinku sredstava.

Osnov za primenu svih metoda su stope amortizacije koje je preduzeće utvrdilo u svom opštem internom aktu na osnovu procenjenog korisnog veka upotrebe sredstava.¹⁸

a) Proporcionalni metod obračuna amortizacije

U praksi se najčešće primenjuje **proporcionalni metod obračuna** amortizacije. Proporcionalni metod polazi od pretpostavke da je trošenje ili habanje stalnih sredstava ravnomerno raspoređeno po vrednosti tokom celog

18 Detaljnije videti: a) Nikolić D.: *Ekonomika preduzeća u hotelijerstvu*, Podgorina-Tima, Valjevo, 2005., str. 174-181., b) Nikolić D.: *Ekonomika preduzeća u hotelijerstvu - principi i primena u hotelijerskom menadžmentu*, Podgorina-Tima, Valjevo, 2006., str. 145-152.

veka trajanja. Kod korišćenja ovog metoda, primenjuju se godišnje stope amortizacije, koje je preduzeće utvrdilo u svom internom aktu na osnovu procenjenog korisnog veka upotrebe, na nabavnu vrednost sredstava.

Primer 1 Primer proporcionalnog metoda

Osnovno sredstvo (šporet) čija je nabavna vrednost 100.000 din., za koje je predviđena godišnja stopa amortizacije od 20 %, amortizovaće se na sledeći način - primenom proporcionalnog metoda:

Tabela 13 Primer proporcionalnog metoda

Godina	Nabavna vrednost	Stopa (%)	Amortizacija	Neto (sadašnja) vrednost
Prva	100.000	20	20.000	80.000
Druga	100.000	20	20.000	60.000
Treća	100.000	20	20.000	40.000
Četvrta	100.000	20	20.000	20.000
Peta	100.000	20	20.000	0
Svega:			100.000	

Izvor: Nikolić D.: *Ekonomika u hotelijerstvu*, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2009., str.163

Tokom ukupnog vremena trajanja stalnog sredstva, propisana godišnja stopa amortizacije primenjuje se na nabavnu vrednost stalnog sredstva. U svakoj godini godišnja amortizacija je jednaka i na kraju svake godine neto vrednost (sadašnja vrednost) umanjuje se za iznos godišnje amortizacije. Na kraju pete godine, u našem primeru, iznos amortizacije je jednak ukupnoj vrednosti sredstva, čime se okončava njegova amortizacija.

Kada je poznat procenjeni korisni vek trajanja sredstva, može se odrediti stopa amortizacije za to stalno sredstvo. Za sredstvo iz primera, čiji je procenjeni korisni vek trajanja pet godina, stopa amortizacije je 20 %, što se dobija iz sledeće formule:

$$SA = 100/PKVT$$

PKVT - procenjeni korisni vek trajanja,

SA - godišnja stopa amortizacije, $SA = 100/5 = 20 \%$

b) Degresivni metod obračuna amortizacije

Primenom **degresivnog metoda amortizacije** u početku se postiže intenzivnije amortizovanje, uz tendenciju stalnog opadanja. Kod degresivnog metoda, amortizaciona kvota iz godine u godinu opada.

Šporet koji je nabavljen za 100.000 dinara očekuje se da na kraju korisnog veka upotrebe od 5 godina može biti prodat za 12.000 dinara. Korišćenjem metoda opadajućeg salda, amortizacija za svaku od 5 godina je:

Tabela 14 Primer degresivnog metoda

Godina	Nabavna vrednost	Stopa (%)	Amortizacija	Neto (sadašnja) vrednost
Prva	100.000	35	35.000	65.000
Druga	65.000	35	22.750	42.250
Treća	42.250	35	14.788	27.463
Četvrta	27.463	35	9.611	17.852
Peta: saldo koji sadašnju vrednost svodi na 12.000 je				5.852

Izvor: Nikolić D.: *Ekonomika u hotelijerstvu*, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2009., str.164

Iznos troška amortizacije u poslednjoj godini dobijen je na sledeći način:

$$17.852 - 12.000 = 5.852$$

Prema sada važećim propisima, za korišćenje ovog metoda neophodno je koristiti koeficijente uvećanja utvrđenih stopa, koji su propisani Zakonom o porezu na dobit preduzeća. Na nabavnu vrednost sredstava ili grupe sredstava primenjuje se godišnja stopa amortizacije, uvećana primenom propisanih koeficijenata.

Primer 2 Obračun amortizacije

Nabavna vrednost opreme je 100.000 din., za koju je utvrđena godišnja amortizaciona stopa od 10% a koristan vek upotrebe iznosi 10 godina.

Dozvoljeni koeficijent povećanja amortizacije (član 14. Zakona o porezu na dobit preduzeća) prilikom degresivnog metoda je 2,5 puta veći u odnosu na amortizaciju izračunatu proporcionalnim metodom i iznosi 25 %. Primenom propisane stope amortizacije u nomenklaturi, godišnja amortizacija iznosi 10.000 din.

Tabela 15 Obračuna amortizacije

Godina	Nabavna vrednost	Stopa(%)	Amortizacija
1.	100.000	25	25.000
2.	75.000	25	18.750
3.	56.250	25	14.060
4.	42.190	25	10.550
5.	31.640	16.67	5.273
6.	31.640	16.67	5.273
7.	31.640	16.67	5.273
8.	31.640	16.67	5.274
9.	31.640	16.67	5.273
10.	31.640	16.67	5.274

Izvor: Nikolić D.: *Ekonomika u hotelijerstvu*, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2009., str.165

Iz primera se jasno vidi da se do četvrte godine primenjuje degresivan metod. Pošto iznos amortizacije u petoj godini ispod iznosa amortizacije obračunatog primenom proporcionalnog metoda (10.000 din.), obveznik je dužan da, u skladu sa sada važećim poreskim propisima, amortizaciju za tu i naredne godine obračunava deobom tada preostale vrednosti preostalim brojem godina veka trajanja sredstva ili grupe sredstava ($31.640:6=5.273$). Preostali vek trajanja ekvivalentan je godišnjoj stopi amortizacije od 16,67 %. Primenom ove stope na preostalu vrednost sredstva amortizuje se ostatak vrednosti.

c) *Funkcionalni metod obračuna amortizacije*

Prema MRS dozvoljeno je i korišćenje **funkcionalnog metoda obračuna amortizacije**. Za razliku od vremenskog metoda otpisivanja (proporcionalnog i degresivnog), gde je visina troškova amortizacije u funkciji vremena korišćenja osnovnog sredstva, kod funkcionalnog obračuna visina troškova otpisa zavisi od očekivanog obima učinaka koje osnovno sredstvo može da pruži.

Kod korišćenja ovog metoda amortizacije, osnovica za amortizaciju sredstava deli se očekivanim obimom učinaka, a amortizacija se utvrđuje množenjem tako dobijenog količnika stvarnim učinkom u obračunskom periodu, odnosno obračunskoj godini.

Očekivani obim učinaka (proizvoda-usluga) izražava se u procenjenom broju proizvoda, koji se mogu dobiti korišćenjem osnovnih sredstava, ili u mogućem broju časova njenog rada. Kada se nabavna vrednost podeli procenjenim obimom učinaka, dobija se iznos amortizacije osnovnog sredstva po učinku. Ovako obračunati troškovi amortizacije po jedinici su konstantni. Godišnja amortizaciona kvota utvrđuje se množenjem ostvarenog učinka iznosom amortizacije po jedinici.

Primer 3 Funkcionalnog metoda obračuna amortizacije

Vrednost teretnog vozila iznosi 300.000 dinara. Procenjeno je da ovo vozilo može ukupno da pređe 600.000 km. U tekućoj godini je prešlo 100.000 km. Obračunata godišnja kvota amortizacije dobija se na sledeći način:

$$\text{Troškovi otpisa po jedinici utroška} = 300.000/600.000 = 0,5 \text{ din.}$$

$$\text{Godišnja kvota amortizacije} = 100.000 \times 0,5 = 50.000 \text{ dinara}$$

Kod vremenske amortizacije, amortizaciona kvota zavisi od vremena upotrebe, a kod funkcionalne amortizacije, amortizaciona kvota zavisi od stepena iskorišćenja kapaciteta. Dobra strana primene funkcionalne

amortizacije je to što se svaka jedinica tereti istim iznosom amortizacije, bez obzira na godinu i obim proizvodnje.

Ovaj metod je pogodan samo za stalna sredstva čije je trajanje u srazmeri sa obimom korišćenja ili učincima (saobraćajna sredstva, čiji je vek trajanja povezan sa pređenim kilometrima). Zbog toga je u praksi korišćenje ovog metoda vrlo složeno.

Obračun funkcionalne amortizacije može se izvršiti tako što se utvrđena proporcionalna stopa amortizacije iz internog akta preduzeća uveća za utvrđeni iznos većeg intenziteta korišćenja stalnih sredstava.

Propisana stopa amortizacije za navedeno teretno vozilo je 14,3 %, Nabavna vrednost vozila je 300.000 din., a ono može preći 600.000 km. Vek trajanja je 7 godina. Amortizacija se dobija na sledeći način:

Ukoliko se mogući broj pređenih kilometara podeli utvrđeni vekom trajanja (7 godina), dobija se godišnja kilometraža, što u ovom primeru iznosi $600.000 : 7 = 85.915$ km. S obzirom na to da je vozilo prešlo 100.000 km, intenzitet korišćenja je veći za $100.000 : 85.915 = 16,40$ %.

Propisana stopa od 14,3 % uvećava se na 16,40 % čime se dobija nova amortizaciona stopa. Primenom ove stope na nabavnu vrednost dobija se isti iznos kao i u prvom slučaju, odnosno 50.000 din.

5.3.3. Ponovna procena korisnog veka trajanja sredstava

Periodični troškovi amortizacije su veoma retko potpuno tačno izračunati, jer se amortizaciona stopa izračunava na osnovu procenjenog veka upotrebe sredstva. Troškovi amortizacije su ponekad neadekvatni, odnosno previsoki. Ovakva situacija može nastati zbog precenjivanja ili potcenjivanja veka upotrebe ili zbog pogrešne procene ostatka vrednosti sredstva. Na primer, korisni vek trajanja može se produžiti naknadnim izdacima za sredstvo, kojima se sredstvo unapređuje, iznad njegovog prvobitno utvrđenog standardnog učinka. S druge strane, tehnološke promene ili promene na tržištu proizvoda mogu smanjiti koristan vek trajanja sredstva. Politika popravki i održavanja u preduzeću takođe može da dovede do produženja, odnosno do povećanja njegove vrednosti (zbog investicionog održavanja ili investicionog razvoja, a time i do povećanja vrednosti). U takvim slučajevima koristan vek trajanja, a time i stopa amortizacije, prilagođavaju se tekućima i budućim periodima, odnosno koristan vek trajanja nekretnine, postrojenja i opreme preispituju se i periodično.

Kada se, nakon nekoliko godina korišćenja utvrdi da deo opreme neće trajati onoliko dugo koliko se prvobitno pretpostavljalo, ili da će trajati duže od prvobitno utvrđenog veka upotrebe, neophodno je revidirati procenjeni vek upotrebe, zbog čega se periodični troškovi amortizacije smanjuju ili povećavaju. U ovakvim situacijama, neotpisana vrednost sredstva se raspoređuje na preostale godine veka upotrebe.

Treba naglasiti da se osnovica za amortizaciju sredstva utvrđuje po odbitku preostale (rezidualne vrednosti) vrednosti sredstva.¹⁹ U vezi sa preostalom vrednošću sredstva, treba primeniti načelo materijalnog značaja, jer se Standardi ne primenjuju na materijalno beznačajne stavke. U praksi je preostala vrednost sredstva često beznačajna, ali ćemo u nastavku dati primer kada je ta vrednost od značaja za izračunavanje iznosa amortizacije.

Kad je usvojen osnovni postupak i kada je verovatno da je preostala vrednost značajna, preostala vrednost se procenjuje na dan sticanja i ne povećava se naknadno zbog promene cena. Međutim, ako je usvojen dopušteni alternativni postupak, na dan svake naknadne **revalorizacije** sredstva vrši se nova procena.²⁰ Ova procena je zasnovana na preostaloj vrednosti koja preovlađuje na dan procene za slična sredstva koja su dostigla kraj svog korisnog veka trajanja i koja su bila korišćena pod uslovima sličnim onima pod kojima će se sredstvo koristiti.

Na ovaj način, godišnji trošak amortizacije se povećava ili smanjuje, da bi se knjigovodstveni iznos sredstva na kraju preostalog veka upotrebe, izjednačio sa njegovom rezidualnom vrednošću.

Primer 4 Ponovne procene vrednosti sredstava

Pretpostavimo da je kamion nabavljen po ceni od 7.000.00,00 dinara, i da je njegova rezidualna vrednost 1.000.000,00 dinara. U vreme kada je kamion nabavljen procenjen je korisni vek trajanja od 6 god. i utvrđen proporcionalni metod za obračun amortizacije. Međutim, nakon dve godine intenzivnog korišćenja utvrđeno je da će trajati još samo dve godine, ali da će rezidualna vrednost nakon te dve godine i dalje biti 1.000.000,00. Drugim rečima, na kraju druge godine procenjeni vek se smanjuje sa 6 na 4 godine. U isto vreme stanje u poslovnim knjigama je sledeće:

1. Nabavna vrednost kamiona	7.000.000,00
2. Amortizacija I godine	1.000.000,00
3. Amortizacija II godine	1.000.000,00
4. Neotpisana vrednost	5.000.000,00

Preostali amortizacioni iznos (4.000.000) izračunava se na sledeći način:

$$NV\ 7.000.000 - A\ 2.000.000 - RV\ 1.000.000. = \mathbf{4.000.000\ din.}$$

NV - Nabavna vrednost, A - Obračunata amortizacija, RV - Rezidualna vrednost

Novi trošak godišnje amortizacije izračunava se deljenjem preostalog amortizacionog iznosa od 4.000.000 preostalim vekom upotrebe od dve godine. Proizilazi da je godišnji trošak amortizacije 2.000.000 dinara.

19 Rezidualna (preostala vrednost) je neto iznos koji preduzeće očekuje da će dobiti za sredstvo na kraju njegovog korisnog veka trajanja, po odbitku očekivanih troškova otuđenja.

20 Izraz "revalorizacija" u uslovima primene MRS ima novo značenje. Pod ovim izrazom se podrazumeva naknadno vrednovanje osnovnih sredstava i nematerijalnih ulaganja posle početnog priznavanja uz primenu alternativnog postupka, odnosno usklađivanje knjigovodstvene vrednosti osnovnih sredstava i nematerijalnih ulaganja (sredstava) sa njihovom fer vrednošću. Fer vrednost je iznos za koji se neko sredstvo može razmeniti na tržištu, između poznatih strana koje su upoznate sa tržišnim prilikama i voljne da sprovedu kupoprodajnu transakciju.

Pitanja za proveru znanja

1. Navedite tri osnovna elementa troškova.
2. Navedite primer troškova materijala u hotelskim preduzećima?
3. Na koje se kategorije dele troškovi proizvodnje u hotelijerstvu?
4. Objasnite pojam normativa i ilustrujte ga primerom u hotelijerstvu i restoraterstvu?
5. Kako nastaje kalo, rastur, lom i kvar u hotelijerstvu i navedite primere?
6. Koje vrste materijala za izradu znate?
7. Navedite primer indirektni troškovi rada u hotelijerstvu.
8. Navedite primer troškova korišćenja proizvodnih odeljenja (pogona) u hotelijerstvu.
9. Navedite primer troškova postrojenja i opreme u hotelijerstvu.
10. Kako se vrši alokacija opštih troškova primenom ključa- navedite primer?
11. Kako se izračunava procenat opštih troškova i procenat opštih troškova uprave i administracije?
12. Objasnite pojam amortizacije?
13. Da bi pravilno obračunali amortizaciju neophodno je da znate koje kategorije?
14. Šta je osnovica za obračun amortizacije i zašto?
15. Kad počinje otpisivanje osnovnih sredstava?
16. Šta je vek upotrebe sredstava?
17. Koje vrste metoda amortizacije znate i koje su njihova osnovna obeležja?
18. Kojom se metodom vrši obračun amortizacije osnovnih sredstava?
19. Navedite primer proporcionalnog obračuna amortizacije.
20. Navedite primer degresivnog obračuna amortizacije.
21. Objasnite funkcionalni metod obračuna amortizacije kroz primer?

Zadaci:

proračunajte amortizaciju na bazi primera uzetog iz hotelskog preduzeća, turističke agencije ili drugih preduzeća koja posluju na turističkom tržištu



- Andrić J.: *Troškovi i kalkulacije u poljoprivrednoj proizvodnji*, Savremena administracija, Beograd, 1998.
- Blaško E., Blaško Đ.: *Knjigovodstvo u ugostiteljstvu*, Školska knjiga, Zagreb, 1974.
- Grupa autora: *Priručnik o primeni KONTNOG okvira za preduzeća, zadruge i preduzetnike*.
- Karić E., Stavrić B.: *Organizacija ugostiteljskih i turističkih OUR*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1977.
- Kobašić A.: *Marketing u organizacijama udruženog rada turističke privrede*, Školska knjiga, Zagreb, 1981.
- Kovačević A., Nikolić M.: *Usluge u ugostiteljstvu*, Meridian, Beograd, 1999.
- Lukić R.: *Računovodstvo trgovinskih preduzeća*, Ekonomski fakultet-CID, Beograd, 2002..
- Međunarodni računovodstveni standardi
- Meigs F.R., Meigs B.W.: *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*, Mate, Zagreb, 1999.
- Nejkov D.: *Ekonomika i organizacija ugostiteljstva*, Savremena administracija, Beograd, 1997.
- Nikolić D.: *Ekonomika preduzeća u hotelijerstvu – principi i primena u hotelijerskom menadžmentu*, Podgorica-Tima, Valjevo, 2006.
- Nikolić M.: *Ugostiteljstvo – proces, organizacija rada i menadžment*, VHŠ, Beograd, 2005.
- Samuelson A..R., Nordhaus D.W.: *Ekonomija*, Mate, Zagreb, 2000.
- Stojanović M., Miljević B.: *Keteriing*, Nauka i društvo Srbije, Beograd, 2007.

6. OSTALE VRSTE TROŠKOVA U PREDUZEĆIMA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- ☞ Razumete različite klasifikacije i podele troškova prema raznim osnovama.
- ☞ Izvršite analizu fiksnih i varijabilnih troškova.
- ☞ Objasnite suštinu i značaj podele na prosečne i marginalne troškove.
- ☞ Objasnite podelu fiksnih troškova na apsolutno i relativno fiksne troškove.
- ☞ Napravite razliku između pojedinih vrsta varijabilnih troškova.
- ☞ Objasnite razliku u strukturi troškova kod preduzeća koja posluju u okviru različitih delatnosti u turizmu.
- ☞ Specifičnosti dinamike fiksnih i varijabilnih troškova kod turističkih agencija i organizatora putovanja.
- ☞ Znete kako se dele i koji su to troškovi zavisno od poslovnog odlučivanja.
- ☞ Znete uzroke i specifičnosti sezonske neusklađenosti troškova u turizmu i hotelijerstvu.

6.1. KLASIFIKACIJE TROŠKOVA

Klasifikacija i analiza troškova može se vršiti na različite načine u zavisnosti od primenjene metodologije, a polazeći od postavljenih ciljeva, odnosno od potrebe za određenim informacijama neophodnim za donošenje poslovnih odluka (Holjevac I.A., str. 248-249).

U prethodnom poglavlju data je analiza troškova u hotelskim preduzećima, odnosno prema njihovim izvorima (troškovi materijala, amortizacija, plate zaposlenih, troškovi energije, troškovi održavanja i drugi troškovi). Praćenje troškova po vrstama je sastavni deo računovodstvene evidencije i neophodno je za obračun finansijskog rezultata i izradu finansijskih izveštaja. Međutim, samo praćenje ovih grupa troškova ne daje dovoljno osnova za analizu faktora koji su usloveli određeni obim i dinamiku troškova, a posebno je teško vršiti analitičko predviđanje njihovog kretanja kao rezultat delovanja određenih faktora, kao što je npr. promena obima proizvodnje.

Podela troškova na osnovu **kriterija vremenskog perioda** uslovljava podelu troškova na **dugoročne i kratkoročne troškove**.

Dugoročni troškovi predstavljaju sve troškove koji su troškovi dugog roka, tj. vremenskog perioda u kome su svi inputi varijabilni. Na dugi rok svi troškovi su varijabilni i nema fiksnih troškova. Hotelska zgrada je dugoročni trošak i u kalkulaciji troškova ona je fiksnih trošak ali kad se postojeća zgrada značajno

renovira ili se sruši i zida se novi hotel onda ti fiksni troškovi na dugi rok postaju varijabilni. Dugi rok ne mora da znači dug vremenski period. Ukoliko je potrebno tri godine da bi se izgradio nov hotel, onda je dugi rok vremenski period od tri godine, odnosno ako veličina kapaciteta (broj soba) može da se promeni za osam meseci, onda je dugi rok period od osam meseci. „Značaj podele troškova na kratkoročne i dugoročne sastoji se u tome, što se kratkoročni i dugoročni troškovi primenjuju za ocenu i predviđanje efekata proizvodnih odluka preduzeća. Kratkoročni troškovi omogućavaju da se procene efekti tekućih, tj. operativnih odluka, dok se dugoročni troškovi koriste za procenu efekata trajnijih proizvodnih odluka preduzeća. Podela troškova na kratkoročne i dugoročne blisko je povezana sa podelom troškova na fiksne, varijabilne i relativno - fiksne troškove.“ (Pokrajčić D., 2002., str.234)

Kratkoročni troškovi su troškovi na kratki rok i to je period u okviru koga hotelsko preduzeće ne može da menja fiksne inpute. Kratki rok je teško vremenski precizirati, može da bude samo nekoliko dana, na primer, sezonsko poslovanje hotela zahteva zapošljavanje sezonske radne snage ili ako se uvede prekovremeni rad, to će dovesti do povećanja troškova. Kratkoročni troškovi se koriste za donošenje poslovnih odluka koje se odnose na proizvodno – uslužne procese, pri datim fiksnim kapacitetima.

Podela prema mestima troškova zasniva se na podeli ukupnih troškova prema mestima gde su nastali i gde su evidentirani (npr. u hotelu – troškovi sektora hotelskih soba, troškovi odeljenja hrane i pića, troškovi fitness centra i slično).

Evidentiranje troškova prema mestu nastanka (npr. u okviru pojedinih sektora ili poslovnica turističke agencije) neophodno je da bi se mogao utvrditi učinak, odnosno stvarni doprinos svake poslovne jedinice ukupnim poslovnim rezultatima jednog preduzeća. Za turističke agencije, organizatore putovanja i hotelska preduzeća je veoma važno da analiziraju troškove poslovanja i poslovne rezultate pojedinih poslovnih jedinica jer je potrebno imati u vidu da li su npr. zbog malog obima prodaje, troškovi poslovanja pojedinih poslovnih jedinica veći od poslovnih rezultata. (Činjenica je da su narasli troškovi poslovanja u odnosu na realni pad obima prodaje u klasičnim poslovnicama doveli do njihovog zatvaranja na području SAD od polovine 90tih godina kao posledica dinamičnog rasta on-line prodaje turističkih usluga.)

Kao što smo već naveli, prema nosiocima ukupni troškovi se dele na **direktne i indirektne**. Osnovni kriterijum za podelu na direktne i indirektne troškove zasniva se na određenim obeležjima troškova, preciznije mogućnosti da se određeni trošak direktno poveže sa jednim proizvodom ili uslugom. Direktni troškovi su neposredno vezani za jedan proizvod ili uslugu, dok se indirektni troškovi ne mogu jednostavno staviti u relaciju sa pojedinim proizvodima ili uslugama, pa otuda često i naziv - opšti troškovi.

Kod indirektnih troškova mora se vršiti njihovo raspoređivanje po proizvođa i uslugama primenom određenih metoda. Ova podela troškova je posebno značajna u procesu kalkulacije i formiranja cena proizvoda i usluga (Beach i Chadwick., str. 154.).

Visoko učešće direktnih troškova karakteristično je za restoraterstvo i ima poseban značaj u fazi kontrole. Analiza troškova hrane zasnovana na utvrđenim standardnim utrošcima namirnica, veoma je bitan deo procesa operativnog planiranja u svim ugostiteljskim objektima. Direktni troškovi su i osnov za formiranje cena hrane i pića.

Indirektni troškovi se moraju primenom određenih kriterijuma rasporediti na proizvode i usluge, a činjenica je da u pojedinim hotelskim preduzećima ili kod pojedinih turoperatora ovi troškovi imaju vrlo visoko učešće. Metodi njihovog raspoređivanja na pojedine linije proizvoda ili paket aranžmane nisu uvek u potpunosti objektivni, pri čemu se nekada u preduzećima polazi i od ciljeva koji se žele postići u tržišnom pozicioniranju pojedinih proizvoda (Robinson P., str. 197.). (Nekada veliki turooperatori na ovaj način „forsiraju“ u svojim programima destinacije na kojima imaju sopstvene kapacitete- hotele).

Kao primer indirektnih troškova u hotelijerstvu mogu se navesti troškovi administracije (kadrovske, planske, računovodstvene službe, službe bezbednosti itd.), troškovi električne energije, vode, troškovi promocije hotela itd.

Kod turističkih agencija i organizatora putovanja podela na direktne i indirektne troškove je neophodna u procesu utvrđivanja cene koštanja proizvoda, odnosno pojedinih usluga. Po pravilu direktni troškovi se u turističkim agencijama obračunavaju po jedinici usluge. U direktne troškove spadaju zarade onih zaposlenih koji direktno učestvuju u izradi i realizaciji određenih aranžmana. Amortizacija se najčešće ne može uključivati u cenu koštanja kao direktan trošak jer se oprema koristi u dužem vremenskom periodu i za pružanje različitih usluga koje su deo uslužnog programa jedne agencije. S druge strane, gorivo se javlja kao direktan trošak ako agencija ima sopstvena prevozna sredstva jer se može neposredno vezati za određeni turistički aranžman.

Indirektni troškovi se ne mogu neposredno razgraničiti na pojedine usluge ili turističke aranžmane i ova grupa troškova je nepromenjena nezavisno od obima pruženih turističkih usluga. Indirektni ili opšti troškovi se utvrđuju u apsolutnom iznosu, a onda se uz korišćenje različitih metoda prenose na pojedine usluge ili turističke aranžmane. U indirektne troškove spadaju troškovi menadžmenta jer se oni odnose na sve usluge iz programa turističke agencije. Slično je i sa troškovima koji se odnose na poslovni prostor (troškovi zakupa, održavanja, grejanja i električne energije i slični troškovi). Kada se radi o većim agencijama sa složenijom organizacionom strukturom, onda je moguće

ove troškove razgraničiti po pojedinim sektorima ili poslovnicama, a zatim ih primenom određenih metoda rasporediti i po pojedinim proizvodima – turističkim aranžmanima i drugim uslugama. Indirektni troškovi se smanjuju po jedinici sa povećanjem broja prodatih aranžmana. Za agencije i hotele je posebno značajno da vrše pravilnu raspodelu troškova koji nastaju u okviru sektora promocije, prodaje i bukinga i finansijsko – računovodstvenog sektora.

Razvrstavanje troškova je složen problem u turističkim agencijama i hotelima, mnogo složeniji nego u proizvodnim preduzećima gde je obim proizvodnje determinisan tehničkim kapacitetom. U turističkim agencijama ili u hotelima ne može se u fazi kalkulacije sa sigurnošću utvrditi obim produkcije paket aranžmana ili obim prodaje soba i to uslovljava i teškoće u utvrđivanju koji deo indirektnih troškova treba uračunati u cenu koštanja konkretnog proizvoda.

Podela troškova u zavisnosti od načina reagovanja na promene obima proizvodnje je posebno značajan deo analize troškova ali se mora praviti razlika između analize kratkoročnih troškova i obima proizvodnje i analize dugoročnih troškova i obima proizvodnje. U kratkom roku preduzeće ne može da menja svoje fiksne inpute – poslovni prostor, opremu, tehnologiju, ključno upravljačko osoblje, a obim proizvodnje se može menjati samo uz veće ili manje trošenje varijabilnih inputa (sirovina, rada) i uz fiksne troškove koji su unapred dati. Na dugi rok svi faktori mogu postati varijabilni jer preduzeće može da menja tehnologiju, opremu i druge inpute za koje je potrebno vreme da bi se mogli uključiti u određenu proizvodnju i proces pružanja usluga.

Na kratak rok, za preduzeće je posebno značajna podela na **fiksne i varijabilne troškove**.

6.1.1. Fiksni i varijabilni troškovi

Sa promenom obima proizvodnje, odnosno obima pruženih usluga, određene kategorije troškova pokazuju različitu dinamiku. Radi se zapravo o osnovnoj podeli na fiksne i varijabilne troškove koji se različito ponašaju u zavisnosti od promene obima proizvodnje u kratkom roku. Ova podela je posebno značajna za upravljanje troškovima u preduzećima koja imaju visoko učešće fiksnih troškova, kao što je to slučaj sa hotelskim preduzećima, kompanijama u oblasti vazdušnog, železničkog, brodskog saobraćaja, velikim izgrađenim turističkim atraktivnostima i slično.

Osnovno obeležje varijabilnih troškova je da se menjaju u direktnoj zavisnosti od promene obima proizvodnje i prodaje, za razliku od fiksnih troškova koji ostaju konstantni bez obzira na promene obima poslovanja. Troškovi materijala za proizvodnju hrane u restoranima predstavljaju tipičan primer varijabilnih troškova, dok će s druge strane, troškovi rentiranja prostora, troškovi energije,

osiguranja i slični troškovi u restoranima, imati karakter fiksnih troškova. Primer fiksnih troškova mogu predstavljati i plate kabinskog osoblja kod vazduhoplovnih kompanija koje imaju redovne letove jer se njihova ukupna visina neće menjati bez obzira na broj prodatih sedišta na konkretnom letu.

Cilj analize troškova je da se odredi obim proizvodnje uz minimalne troškove, a međuzavisnost između troškova i obima proizvodnje izražava se funkcijom troškova i može se predstaviti sledećom formulom:

$$T = f(Q),$$

pri čemu su T – troškovi, Q – obim proizvodnje.

Prema navedenoj formuli troškovi su zavisni od obima proizvodnje ali **funkcija troškova** je zapravo multivarijabilna što znači da zavisi od velikog broja faktora ili determinanti troškova. Među najvažnije faktore spadaju cene inputa jer su troškovi proizvod količine utrošenih inputa i njihovih cena, ali bitan je i uticaj tehnologije, organizacije preduzeća i niza drugih faktora o kojima će biti više reči kasnije.

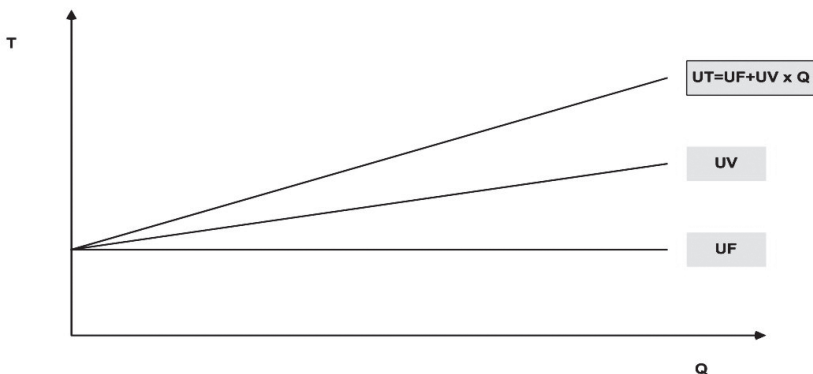
U analitici troškova, kada se troškovi prikazuju kao funkcija obima proizvodnje, polazi se od pretpostavke da se cene inputa i ostale determinante troškova ne menjaju. Ista pretpostavka koristi se i pri grafičkom prikazivanju funkcije troškova putem krive troškova. **Kriva troškova** pokazuje kako se menjaju troškovi sa promenama obima proizvodnje, a na osnovu oblika krive troškova menadžeri nastoje da utvrde najekonomičniji obim proizvodnje, optimalni stepen iskorišćavanja kapaciteta i optimalnu veličinu kapaciteta (Pokrajčić D., str. 122).

U analitici troškova potrebno je analizirati promene i kod ukupnih i kod varijabilnih troškova, pri čemu se određene zakonitosti mogu najjednostavnije uočiti korišćenjem određenih grafikona.

U analizi troškova koriste se i krive troškova i to (Pokrajčić D., str. 124-126.);

- **Kriva ukupnih fiksnih troškova** koja je predstavljena pravom linijom paralelnom sa horizontalnom osom jer su ovi troškovi konstantni i ne menjaju se sa promenom obima proizvodnje (na grafikonu su troškovi dati na vertikalnoj osi, a obim proizvodnje na horizontalnoj)
- **Kriva ukupnih varijabilnih troškova** prikazuje kretanje ukupnih varijabilnih troškova i na grafikonu počinje od nule jer je i ova kategorija troškova jednaka nuli pri nultom obimu proizvodnje.
- **Kriva ukupnih troškova** ima isti oblik kao i kriva ukupnih varijabilnih troškova, ali se nalazi iznad nje, a razmak odgovara ukupnim fiksnim troškovima.

Grafikon 6 Kretanje ukupnih troškova i ukupnih fiksnih troškova



Izvor: Avelini Holjevac I., Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998., str. 252.

pri čemu su:

$$UT = UF + UV$$

UT – ukupni troškovi; **UF** – ukupni fiksni troškovi; **UV** – ukupni varijabilni troškovi;

Q – obim pruženih usluga ili proizvedenih proizvoda.

Na dijagramu su simplificirano predstavljeni ukupni troškovi, ukupni fiksni i ukupni varijabilni troškovi. **Ukupni fiksni troškovi** se definišu kao suma troškova svih fiksnih inputa uloženi u poslovanje preduzeća i oni su konstantni jer se na kratak rok ne menjaju ni fiksni inputi sa promenom obima proizvodnje.

Ukupni fiksni troškovi postoje i kada je obim proizvodnje jednak nuli, odnosno kada npr. preduzeće obustavi rad jedne poslovne jedinice. Ovo se može ilustrovati primerom kada menadžeri u jednom ski centru donesu odluku da zbog nedovoljne količine snega na određenim terenima obustave rad jedne žičare. U tom slučaju fiksni troškovi će i dalje postojati jer su sredstva već uložena u fiksne inpute – izgradnju i održavanje terena i žičara, nabavku opreme i stalno zaposlene. Takođe i kod hotela, bez obzira da li su izdate sve sobe ili nijedna, troškovi zgrade hotela (amortizacija) egzistiraju.

Ukupni varijabilni troškovi se definišu kao tržišna ili novčana vrednost svih varijabilnih inputa uloženi u proces proizvodnje i oni se menjaju sa promenama obima proizvodnje. Kada nema proizvodnje i ukupni varijabilni troškovi su jednaki nuli.

Ukupni troškovi predstavljaju zbir ukupnih fiksnih troškova i ukupnih varijabilnih troškova. Kada je obim proizvodnje jednak nuli, ukupni troškovi su jednaki fiksnim troškovima, jer su varijabilni jednaki nuli.

Oblik krive ukupnih troškova identičan je obliku krive ukupnih varijabilnih troškova, ali se nalazi iznad nje, sa razmakom koji je jednak ukupnim fiksnim troškovima. Kriva ukupnih troškova (UT), isto kao i kriva ukupnih varijabilnih troškova, raste po opadajućoj stopi u odnosu na obim proizvodnje, što znači da je rast ukupnih troškova sporiji od porasta obima proizvodnje i da ekonomičnost može da se poveća daljim povećanjem proizvodnje.

6.1.2. Prosečni i marginalni troškovi

Prosečni fiksni troškovi su ukupni fiksni troškovi podeljeni sa ukupnim obimom proizvodnje. Oni se nazivaju i ukupnim fiksnim troškovima po jedinici jer zapravo pokazuju iznos ukupnih fiksnih troškova po jednom proizvodu.

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

Prosečni varijabilni troškovi su ukupni varijabilni troškovi podeljeni obimom proizvodnje, a nazivaju se i ukupnim varijabilnim troškovima po jedinici proizvoda ili usluga.

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

Na sličan način se definišu i **prosečni ukupni troškovi** i izračunavaju se kada se ukupni troškovi podele sa ukupnim brojem proizvedenih proizvoda.

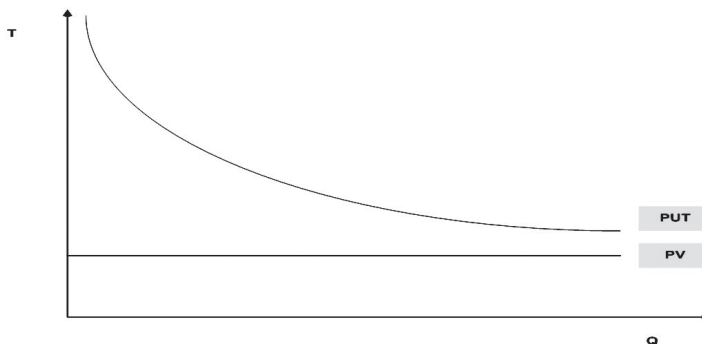
$$PUT = \frac{UT}{Q}$$

ili

$$PUT = PFT + PVT$$

Prosečni troškovi po jedinici proizvoda opadaju sa porastom obima proizvodnje jer prosečni fiksni troškovi opadaju sa povećanjem stepena korišćenja kapaciteta, dok varijabilni prosečni troškovi ostaju isti (pogledaj grafikon br. 7).

Grafikon 7 Kretanje prosečnih ukupnih i prosečnih varijabilnih troškova



Izvor: Avelini Holjevac I., Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998. str. 252

U analizi troškova koristi se i kategorija **marginalnih troškova**. Oni predstavljaju promenu ukupnih troškova zbog promene obima proizvodnje za jednu jedinicu proizvoda i mogu se izraziti formulom:

$$MT = \frac{\Delta T}{\Delta Q}$$

Na primer:

ako su $UT = 3000$ dinara za obim proizvodnje $Q = 10$ proizvoda, a $UT = 3500$ dinara za obim proizvodnje $Q = 15$ proizvoda, marginalni troškovi iznose 500 dinara, tj. $3500 - 3000 = 500$ dinara. Marginalni troškovi pokazuju koliko košta povećanje obima za pet proizvoda ili koliko može da se uštedi, ako se obim ne poveća za jedan proizvod. Povećanje obima proizvodnje sa 10 na 15 proizvoda košta 500 dinara odnosno marginalni troškovi iznose 500 dinara, ili preduzeće može da uštedi 500 dinara, ako se obim ne poveća za 5 proizvoda.

Marginalni troškovi mogu da se definišu i kao promena ukupnih varijabilnih troškova, zbog promene obima proizvodnje za jednu jedinicu proizvoda, odnosno

$$MT = \frac{\Delta UVT}{\Delta Q}$$

Već smo ukazali da je karakteristika jednog dela preduzeća u turizmu visoko učešće fiksnih troškova. Oni nastaju kao posledica potrebe da se finansira izgradnja određenih kapaciteta (kao što su npr. hoteli) i da se takođe ulože sredstva u opremanje i kompletnu pripremu takvih objekata za pružanje usluga turistima. Visina fiksnih troškovi je unapred određena i kod hotela npr. prvenstveno će zavisiti od veličine hotela i njegove kategorije.

6.1.3. Apsolutno fiksni i relativno fiksni troškovi

Pri analizi fiksnih troškova može se uočiti razlika između apsolutno i relativno fiksnih troškova. Za **apsolutno fiksne troškove** je karakteristično da su uvek isti bez obzira na obim proizvodnje ili broj pruženih usluga, dok se po jedinici proizvoda ili usluga smanjuju sa povećanjem iskorišćenosti kapaciteta. U preduzećima u turizmu u apsolutno fiksne troškove spadaju amortizacija, plate stalno zaposlenih radnika (zagarantovane plate), troškovi održavanja objekata, zakupnine, veći deo troškova uprave i slični troškovi.

Na sledećim grafikonima dat je prikaz ukupnih i prosečnih apsolutno fiksnih troškova.

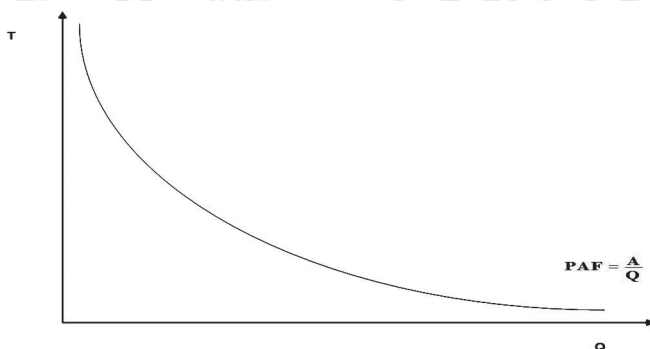
Grafikon 8 Ukupni apsolutno fiksni troškovi



Izvor: Avelini Holjevac I., Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998. str. 254.

Na grafikonu br. 8 ukupni apsolutni fiksni troškovi **F** ostaju uvek isti, a bez obzira na promenu zauzeća kapaciteta (npr. broja izdatih soba) **Q**.

Grafikon 9 Prosečni apsolutno fiksni troškovi

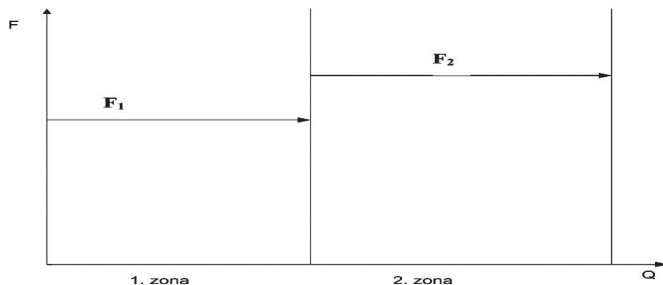


Izvor: Avelini Holjevac I., Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998. str. 254.

Prosečni apsolutno fiksni troškovi **PAF** proporcionalno opadaju sa porastom obima pruženih turističkih usluga **Q**.

Relativno fiksni troškovi nastaju kao posledica dodatnih ulaganja da bi se povećala iskorišćenost kapaciteta u toku sezone. Oni mogu nastati proširenjem kapaciteta ili zapošljavanjem sezonskih radnika, zbog porasta troškova energije i slično. Karakteristika je ove kategorije troškova da naglo rastu pri ulasku u tzv. višu zonu zaposlenosti, a da se u okviru iste zone ne menjaju, odnosno da se u okviru zone ponašaju kao apsolutno fiksni troškovi što je ilustrovano krivama na narednom grafikonu.

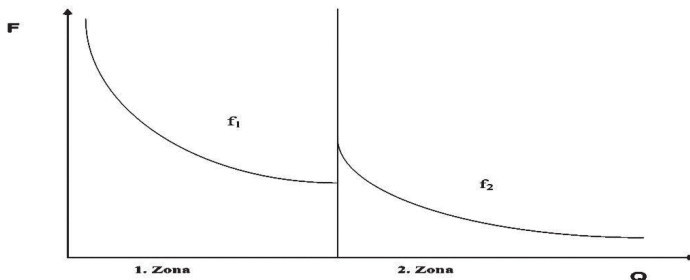
Grafikon 10 Relativno fiksni troškovi



Izvor: Avelini Holjevac I., Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998. str. 255.

Naredni grafikon br. 11 predstavlja prikaz kretanja prosečnih relativno fiksnih troškova. Za ovu kategoriju troškova je karakteristično da se smanjuju po jedinici pruženih usluga sa povećanjem obima poslovanja, a da zatim prelaskom u višu zonu zaposlenosti II imaju skokovit rast sa ponovnom tendencijom opadanja po jedinici pruženih usluga sa povećanjem stepena iskorišćenosti kapaciteta.

Grafikon 11 Prosečni relativno fiksni troškovi



Izvor: Avelini Holjevac I., Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998., str. 255.

Primer 5 Relativno fiksni troškovi

Turistička agencija iz Beograda bavi se pružanjem usluga razgledanja Beograda autobusom, pri čemu se kao korisnici usluga javljaju turisti koji dolaze u okviru krstarenja Dunavom. Agencija po pravilu angažuje dva sopstvena autobusa (kapaciteta od po 50 sedišta) i jednog turističkog vodiča za svaki autobus. Na taj način agencija može da obezbedi razgledanje za maksimalno 100 turista. U slučaju većeg broja prijavljenih turista za razgledanje Beograda, neophodno je ići na zakup još jednog autobusa i angažovanje trećeg vodiča i u tom slučaju bi ušla u novu višu zonu zaposlenosti, pri čemu bi došlo do skokovitog rasta ukupnih relativno fiksnih troškova.

6.1.4. Vrste varijabilnih troškova

Analiza varijabilnih troškova takođe ukazuje da se može govoriti o razlikama između pojedinih vrsta varijabilnih troškova:

- **Proporcionalni varijabilni** troškovi rastu proporcionalno sa porastom obima proizvodnje
- **Degresivni varijabilni** troškovi rastu sa promenom obim proizvodnje, ali je rast sporiji (degresivan)
- **Progresivni varijabilni** troškovi rastu brže od rasta obim proizvodnje.

U tipične varijabilne troškove spadaju troškovi materijala (npr. za pripremu hrane i pića), pomoćni materijal (za čišćenje i održavanje higijene u prostorima namenjenim turistima), zarade zaposlenih koje se formiraju na osnovu učinka, funkcionalna amortizacija (prema pređenoj kilometraži kod turističkih autobusa).

Razvrstavanje troškova na fiksne i varijabilne nije nimalo jednostavno i u praksi se najčešće zasniva na analizi kretanja troškova u prethodnim godinama, odnosno na analizi knjigovodstvene i računovodstvene evidencije o troškovima konkretnog preduzeća. U nekim delatnostima postoje i određene vrste standarda koje se takođe mogu koristiti pri analizi troškova. Važno je naglasiti da se za određenu vrstu troška ne može unapred reći da li se radi o fiksnom ili varijabilnom trošku i njegovo kretanje treba zapravo analizirati u specifičnim okolnostima.

6.2. PRIMENA KONCEPTA STRUKTURE TROŠKOVA U PREDUZEĆIMA U TURIZMU

Za veliki broj turističkih kompanija karakteristično je visoko učešće fiksnih troškova. Struktura troškova, odnosno učešće fiksnih i varijabilnih troškova, bitno utiču na rezultate poslovanja jer su kompanije izložene različitom stepenu rizika pri različitim nivoima iskorišćenosti kapaciteta. Zapravo, kod kompanija koje imaju veći udeo fiksnih troškova, dolazi do većih promena u ostvarenom profitu ili dobiti pri promenama obima prodaje. To se može ilustrovati sledećim primerom.

Primerom su obuhvaćene dve kompanije koje ostvaruju isti ukupni prihod i imaju isto učešće profita u prihodima. Kompanije se razlikuju u strukturi troškova – jedna ima znatno veće učešće fiksnih troškova u odnosu na varijabilne. U slučaju obe kompanije dolazi do promena obima prodaje i u istom procentu za obe kompanije, ali rezultati u kretanju profita su različiti.

Tabela 16 Struktura troškova i kretanje profita – primer promene obima prodaje

	Niski fiksni troškovi	Visoki fiksni troškovi
Prihod	50.000	50.000
Varijabilni troškovi	25.000	10.000
Fiksni troškovi	15.000	30.000
Profit	10.000	10.000
Učešće profita u prihodu	20%	20%

Tabela 16 - I Ako se prodaja i prihod povećaju za 15%

Prihod	57.500	57.500
Varijabilni troškovi	28.750	11.500
Fiksni troškovi	15.000	30.000
Profit	13.750	16.000
Učešće profita u prihodu	24%	28%

Tabela 16 - II Ako se prodaja i prihod smanje za 10%

Prihod	45.000	45.000
Varijabilni troškovi	22.500	9.000
Fiksni troškovi	15.000	30.000
Profit	7.500	6.000
Učešće profita u prihodu	16,6%	13,3%

Izvor: Beech J., Chadwick S., The Business of Tourism Management, Prentice Hall, Harlow, 2006., str. 158

Na navedenom primeru očigledan je uticaj strukture troškova na veličinu profita u slučaju promene u obimu prodaje. Povećanje prodaje od 15% uticalo je da kod preduzeća sa niskim učešćem fiksnih troškova profit poraste na 13.750 eura (povećanje od 37,5%), dok je profit preduzeća sa visokim učešćem fiksnih troškova porastao na 16.000 eura ili za 60%.

Pad prodaje za 10 % izazvao je suprotan efekat kod posmatranih preduzeća. U preduzeću sa niskim učešćem fiksnih troškova profit ja pao za 25% i iznosi 7.500 eura, dok je visoko učešće fiksnih troškova kod drugog preduzeća uticalo na pad profita za 40% i on iznosi 6.000 eura.

Ovaj primer ilustruje jednu od osnovnih ekonomskih zakonitosti koja se ispoljava i u turizmu da je **za preduzeća sa visokim fiksnim troškovima, stepen korišćenja kapaciteta najvažniji faktor koji determiniše njihov poslovni uspeh**. Ova su preduzeća izložena većem riziku u toku poslovanja zbog variranja tražnje i obima prodaje i za menadžment ovih preduzeća prioritet predstavljaju aktivnosti na obezbeđenju većeg stepena korišćenja kapaciteta. Preduzeća sa

nižim učešćem fiksnih troškova su pod manjim uticajem rizika koji su posledica variranja tražnje, ali u osnovi nemaju ni iste potencijale za povećanje poslovnih rezultata. Rizik u ovim delatnostima često je posledica i malih „barijera“ za ulazak u određenu granu, odnosno malog kapitala za započinjanje određenog biznisa što dovodi do permanentne opasnosti od pojave nove konkurencije.

Struktura troškova je u osnovi determinisana karakteristikama same delatnosti. Za delatnosti u okviru turističke privrede je karakteristično da hoteli imaju visoko učešće fiksnih troškova u odnosu na restorane, dok vazduhoplovne kompanije imaju više učešće u odnosu na turističke agencije. Ali razlike postoje i u okviru pojedinih delatnosti – tako *budget* hoteli imaju niže učešće fiksnih troškova u odnosu na hotele visokih kategorija, a karakterističan primer predstavljaju i razlike u strukturi troškova između niskobudžetnih („no frills“) i velikih („full service“) aviokompanija.

Primeri turističkih delatnosti sa tipičnom strukturom troškova.

Tabela 17 - Primeri delatnosti sa visokim fiksnim i relativno niskim učešćem varijabilnih troškova (kapitalno - intenzivne delatnosti)

Preduzeća	Obeležje troškova
Aviokompanije	Visoki fiksni troškovi goriva i posade za svaki let Niski varijabilni troškova za obroke i slične usluge po jednom putniku
Luksuzni hoteli	Visoki fiksni troškovi zbog skupih lokacija, izgrađenog prostora i broja i kvaliteta zaposlenih Niski varijabilni troškovi za konkretno konzumirane usluge i proizvode
Turistički centri (Leisure centres)	Visoki fiksni troškovi izgradnje, opremanja i zaposlenih Nisko učešće varijabilnih troškova za mali broj korišćenih resursa

Tabela 18 - Primeri delatnosti sa niskim fiksnim i relativno visokim učešćem varijabilnih troškova (radno intenzivne delatnosti)

Restorani	Niski fiksni troškovi jer su objekti često uzeti u zakup Visoko učešće varijabilnih troškova hrane i piće po jedinici proizvoda
Turističke agencije – retaileri	Niski fiksni troškovi jer su objekti često uzeti u zakup Visoki varijabilni troškovi po jedinici pruženih usluga

Prilagođeno prema Beech J., Chadwick S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow, 2006., str. 159.

6.2.1. Analiza dinamike fiksnih i varijabilnih troškova kod turističkih agencija i organizatora putovanja

Dinamika fiksnih i varijabilnih troškova biće analizirane i u poslovanju organizatora putovanja i turističkih agencija, s'tim što će se posmatrati ponašanje navedene grupe troškova u zavisnosti prvenstveno od obima produkcije turističkih aranžmana.

Fiksni troškovi su najvećim delom uslovljeni projektovanim kapacitetima, primenjenom tehnologijom i sličnim faktorima koji se definišu na duži rok. Najčešće takvi troškovi nastaju u turističkim agencijama pri njihovom osnivanju, a kasnije mogu nastati promene, ali u dužem vremenskom periodu. Pri osnivanju turističke agencije fiksni troškovi će zavisiti od projektovanog uslužnog programa turističke agencije i organizatora putovanja, kao i od planiranih tehnoloških rešenja koja će se koristiti u poslovanju agencije. Poslednjih godina primena savremene informacione i komunikacione tehnologije nameće agencijama i neophodna tehnološka rešenja, uslovljavajući i porast fiksnih troškova (Vukonić B., str. 206-209.).

S druge strane, fiksni troškovi se menjaju (po jedinici proizvoda) sa promenama obima proizvodnje. Kada se analiza usmeri na poslovanje organizatora putovanja onda se ispoljava tendencija da fiksni troškovi po jedinici opadaju sa povećanjem broja proizvedenih paket aranžmana. Naime, ukupni fiksni troškovi se raspodeljuju na broj proizvedenih aranžmana, što znači da se sa porastom njihovog broja, smanjuje udeo po jedinici proizvodnje (u ovom slučaju po jednom aranžmanu). Jedan jednostavan primer može ilustrovati navedene tendencije u kretanju fiksnih troškova koji su prvenstveno nastali po osnovu amortizacije osnovnih sredstava. Može se pretpostaviti da se radi o manjem organizatoru putovanja koji raspolaže jednim manjim autobusom i koristi ga u organizaciji paket aranžmana. U tom slučaju godišnji iznos amortizacije bi mogao iznositi 6.000 evra i radi se o iznosu koji je konstantan na godišnjem nivou i nezavisan od broja formiranih aranžmana. Pri tome, treba imati u vidu, da sa porastom obima produkcije aranžmana, fiksni troškovi imaju degresivnu tendenciju po jednoj jedinici.

Tabela 19 Broj aranžmana i ukupni i prosečni fiksni troškovi

Broj aranžmana	Ukupni fiksni troškovi	Prosečni fiksni troškovi
500	6000	12
1000	6000	6
1500	6000	4
2000	6000	3
2500	6000	2,4

Varijabilni (promenljivi) troškovi ispoljavaju drugačiju dinamiku pri promenama obima proizvodnje. Za ovu grupu troškova je karakteristično da su jednaki nuli ako nema produkcije aranžmana. Pri promenama u obimu produkcije aranžmana dolazi i do povećanja ukupnih varijabilnih troškova ali što se tiče kretanja prosečnih varijabilnih troškova (varijabilnih troškova po jedinici proizvodnje) po jednom paket aranžmanu, već je ukazano da se mogu ispoljiti sledeće tendencije:

- **proporcionalni** varijabilni troškovi mogu rasti i padati proporcionalno kretanju obima paket aranžmana,
- mogu rasti **degresivno**, što znači da rastu sporije od porasta broja paket aranžmana,
- mogu rasti **progresivno**, što znači relativno brži rast troškova u odnosu na relativni rast broja aranžmana.

Klasifikacija troškova nije ni malo jednostavna kada se radi o poslovanju turopperatora. Pri kalkulaciji cena paket aranžmana, troškovi prevoza ili smeštaja u hotelima mogu biti varijabilan trošak ako se radi o prevozu na redovnim linijama gde su cene postavljene po jednom prevezenom putniku. Kad turopoperator ima sopstvene prevozne ili smeštajne (hotele) kapacitete, onda se troškovi prevoza i smeštaja javljaju kao fiksni, a veća iskorišćenost kapaciteta i povećanje broja proizvedenih aranžmana, utiču da ovi troškovi opadaju po jednom planiranom učesniku organizovanih putovanja.

Tabela 20 Broj aranžmana, ukupni i prosečni proporcionalni troškovi

Broj aranžmana	Ukupni proporcionalni varijabilni troškovi	Prosečni proporcionalni troškovi po jednom aranžmanu
15	3000	200
20	4000	200
25	5000	200
30	6000	200

Iz primera se vidi da su proporcionalni troškovi uvek isti po jednom aranžmanu i da proporcionalno rastu (ili padaju) u istom odnosu kako se povećava broj proizvedenih paket aranžmana.

U analizi ćemo se zadržati samo na proporcionalnim troškovima iako je u svakodnevnoj praksi situacija najčešće drugačija. Po pravilu turopoperatori koji koriste zakupljene kapacitete (smeštaj ili prevoz) postižu povoljnije cene kod većeg obima zakupljenih kapaciteta što utiče i na niže troškove po jednom aranžmanu (degresivna tendencija). U tom slučaju ukupni degresivni troškovi će rasti, ali sporije od porasta obima proizvodnje, a to će dovesti do opadanja

prosečnih degresivnih troškova po jednom paket aranžmanu. Naredni primer ilustruje navedenu situaciju.

Tabela 21 Broj aranžmana i ukupni i prosečni degresivni troškovi

Broj aranžmana	Ukupni degresivni varijabilni troškovi	Prosečni degresivni troškovi
150	30000	200
200	38000	190
250	46000	184
300	49500	165

Obrnuta situacija, progresivni rast proporcionalnih troškova javlja se najčešće u slučaju kada se progresija ispoljava zbog prekomernog korišćenja raspoloživih resursa – npr. prekovremeno angažovanje stalno zaposlenih koje je i dodatno plaćeno. Ukupni progresivni troškovi u takvim situacijama rastu brže od rasta obima proizvodnje, a prosečni troškovi takođe imaju tendenciju rasta po jedinici proizvoda ili usluge, što se može videti na sledećem primeru.

Tabela 22 Broj aranžmana i ukupni i prosečni progresivni troškovi

Broj aranžmana	Ukupni progresivni varijabilni troškovi	Prosečni progresivni troškovi
150	3000	20
200	4400	22
250	6000	24
300	8100	27

Pravilno planiranje troškova i njihovo praćenje od velike je važnosti za organizatore putovanja. Kontrola kretanja stvarnih troškova u odnosu na planirane može se vršiti u različitim fazama, a za turopatora je posebno značajno da evidentira eventualna odstupanja jer to predstavlja osnov za planiranje troškova u budućem periodu. Ovo predstavlja jedno od najkompleksnijih pitanja kada se radi o poslovanju turopatora i procesu formiranja cena. Organizatori putovanja često ugovaraju kapacitete i čitavu godinu pre nego što dolazi do prodaje formiranih aranžmana i realnog konzumiranja usluga tokom izvođenja aranžmana. Tako ugovoreni kapaciteti predstavljaju osnov za postupak kalkulacije koji se zasniva na planiranju troškova i predviđanju obima iskorišćenosti sopstvenih i angažovanih kapaciteta. Najsloženiji problem predstavlja upravo predviđanje broja paket aranžmana koji se mogu formirati i realizovati u određenom periodu, najčešće u toku turističke sezone. To znači da zapravo organizatori putovanja ne znaju unapred visinu fiksnih troškova po jedinici, odnosno po jednom paket aranžmanu, već da je utvrđuju u zavisnosti od planirane iskorišćenosti kapaciteta.

6.2.2. Troškovi prema poslovnom odlučivanju (inkrementalni i neotklonjivi troškovi)

Troškovi koji nastaju kao posledica donošenja određenih poslovnih odluka dele se na **inkrementalne (diferencijalne) i neotklonjive troškove**.

Menadžment hotelskog preduzeća doneo je odluku o rekonstrukciji hotela, uvođenju nove opreme, razvoju novog proizvoda - usluge ili ulasku na novo tržište. U tom slučaju nastaću troškovi koji su posledica donesene odluke. Troškovi koji nastaju kao posledica poslovne odluke nazivaju se *inkrementalnim* troškovima, odnosno diferencijalnim troškovima²¹. **Inkrementalni troškovi** ne mogu se poistovećivati sa marginalnim troškovima. Marginalni troškovi su, kao što smo videli, promena ukupnih troškova koja je izazvana promenom obima za jednu jedinicu proizvoda - usluge, dok su inkrementalni troškovi promena ukupnih troškova zbog poslovne odluke koju preduzeće donosi. Inkrementalni troškovi se definišu kao promena ukupnih troškova, koja nastaje kao rezultat odluke, odnosno kao razlika u ukupnim troškovima pre i posle odluke, koja inicira njihov nastanak. (Pokrajčić D., 2002., str. 239)

Inkrementalni troškovi predstavljaju jedan od najznačajnijih koncepata troškova za poslovno odlučivanje. Značaj inkrementalnih troškova se sastoji u tome što oni omogućavaju da se procene efekti poslovnih odluka ne samo na troškove i ekonomičnost, već i na rentabilnost hotelskog preduzeća. Oni predstavljaju ključni koncept kontribucione analize, koja se koristi za ocenu rentabilnosti poslovnih odluka. Poređenjem *inkrementalnih troškova* sa *inkrementalnim prihodom*, koji predstavlja promenu ukupnog prihoda zbog donete odluke, ocenjuje se da li je predložena odluka rentabilna ili nije. Kad je inkrementalni prihod veći od inkrementalnih troškova, predložena odluka će uticati na povećanje profita i rentabilnosti, i obrnuto, ako je inkrementalni prihod manji od inkrementalnih troškova stvaraju se gubici, i odluka je nerentabilna.²²

Troškovi koji su nastali kao rezultat prošlih odluka i na koje sadašnja odluka ne utiče, su neotklonjivi troškovi. Treba praviti razliku između **neotklonjivih troškova i fiksnih troškova**. Neki fiksni troškovi jesu neotklonjivi troškovi. Međutim, neotklonjivi i fiksni troškovi se razlikuju, Fiksni troškovi ne moraju da budu neotklonjivi troškovi. Na primer, troškovi lokacije hotela su neotklonjivi troškovi i ujedno i fiksni troškovi. Troškovi enterijera u hotelu (uređenje soba – nameštaj oprema i sl.) su fiksni troškovi ali nisu neotklonjivi troškovi, jer se mogu zameniti ili prodati. Iako su bez značaja za sadašnju poslovnu odluku, neotklonjivi troškovi ne mogu da se izbegnu ili otklone kada se odluka donosi. Tačnije, odluka

21 Mogu se nazvati i diferencijalnim troškovima jer predstavljaju razliku u ukupnim troškovima pre i posle odluke koja je inicirala njihov nastanak

22 Vidi detaljnije: Nikolić D.: Troškovi i poslovna politika u turizmu, Valjevo print, Valjevo, 2005., str. 32-35.

ne utiče na neotklonjive troškove ali neotklonjivi troškovi utiču ili uslovljavaju odluku pošto ne mogu da se otklone. Poslovne odluke koje se donose na osnovu neotklonjivih troškova su brojne kao: odluka o zatvaranju, odluka o uvođenju nove tehnologije, odluka o ulasku / izlasku sa tržišta, odluka o inovacijama, odluka o promeni poslovne strategije itd.

6.3. SEZONSKA NEUSKLAĐENOST TROŠKOVA U PREDUZEĆIMA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

Preduzeća u turizmu su po pravilu suočena i sa problemima koji su posledica sezonskog kretanja turističke tražnje. To za posledicu ima različit intenzitet poslovnih operacija u pojedinim periodima godine i angažovanje sezonske radne snage, ali posebni se problemi javljaju u kretanju troškova i prihoda i njihovom usklađivanju tokom godine. U tom pogledu postoje i značajne razlike. Tako npr. veliki gradski centri često imaju značajno učešće poslovnih putnika i turističku ponudu koja je atraktivna za turiste tokom čitave godine, a tražnja ne pokazuje značajne oscilacije tokom godine. S druge strane, na tipičnim turističkim destinacijama (primorska područja, zimski centri) tražnja može biti skoncentrisana na samo 2 ili 3 meseca, što prouzrokuje značajne teškoće subjektima koji posluju na takvim područjima.

U analizi ćemo poći od situacije u hotelskom poslovanju gde sezonsko poslovanja u značajnoj meri utiče na dinamiku i strukturu troškova. Pogledaćemo to na sledećem primeru.

Tabela 23 Popunjenost kapaciteta po mesecima u periodu od 01.10. 2008. do 31. 10. 2009
Hotel Aleksandar Palas Beograd

Mesec	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Ukupan broj turista	104	110	91	70	86	102	114	132	148	143	160	154	86
Ukupan broj noćenja	245	252	222	142	196	214	232	293	338	322	381	341	184
Prosečna dužina boravka	3.2	2.9	3.0	2.7	1.9	2.8	3.2	3.5	3.0	2.7	3.6	3.5	2.9

Izvor: Interna dokumentacija hotela

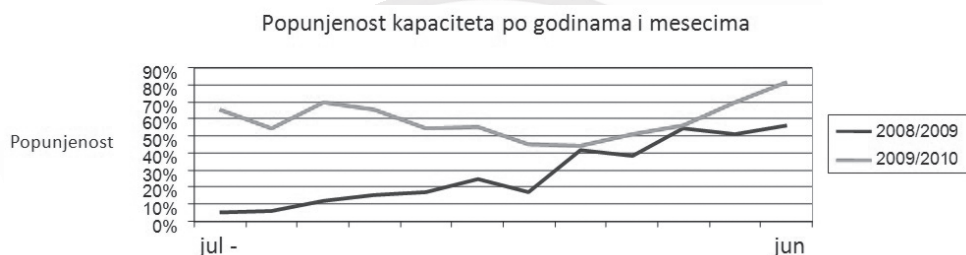
Iz navedenih podataka možemo zaključiti da je vansezonsko poslovanje u periodu decembar - mart i da su u tom periodu, shodno prethodno izvršenoj analizi (pogledaj naslov - Fiksni i varijabilni troškovi), fiksni troškovi isti, rastu prosečni fiksni troškovi, opadaju varijabilni troškovi i zbog pada prometa- prihoda, hotel lošije posluje (uglavnom u tim mesecima sa gubitkom).

Interesantno je analizirati i popunjenost kapaciteta i sezonske oscilacije troškova i prihoda hotela koji možemo svrstati u hotel sportsko - rekreativnog karaktera, a istovremeno pripada ruralnom području. (zbog poslovne tajne ovih rezultata ne navodimo ime hotela i rezultati su promenjeni u apsolutnim vrednostima ali su relativne vrednosti i odnosi ostali isti).

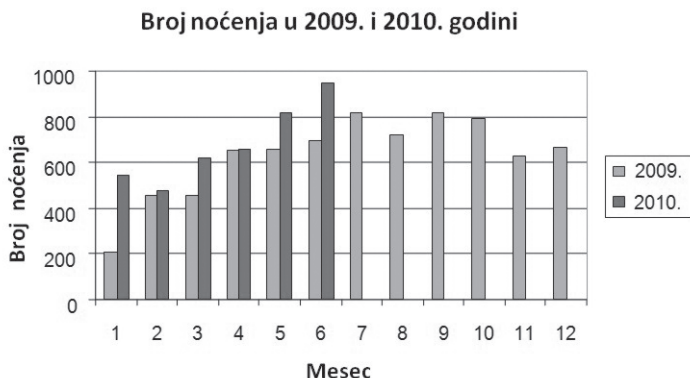
Primer 6 Broj noćenja Hotela X²³

Period	Broj noćenja-grupe	Broj noćenja-individualci	Ukupan broj
2009.	3795	3767	7562
2010.	1983	2079	4062

Grafikon 12 Popunjenost kapaciteta za periode 2008/2009. i 2009/2010. godine



Grafikon 13 Broj noćenja po mesecima od 01.01.-31.12.2009. i 01.01.-01.07.2010

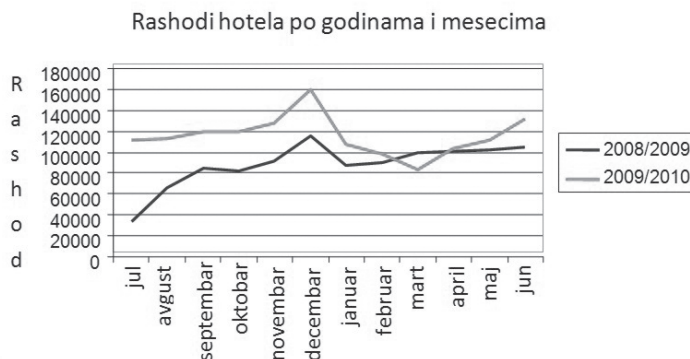


Na osnovu prethodnih grafikona može se zaključiti da su u 2010. najslabiji meseci u poslovanju hotela januar i februar kada je ostvaren najmanji broj noćenja (542 i 473). Najviše noćenja u 2010. je ostvareno u junu (949). Pored juna najviše noćenja je ostvareno u maju (817) a takođe se popunjenost kapaciteta oko 70 % očekuje i u julu, septembru, oktobru, novembru i decembru. Ovo je posledica poslovnih dešavanja, kongresa i sajmov a koji se održavaju u Beogradu

23 Svi navedeni podaci u ovom primeru su iz Interne dokumentacije hotela

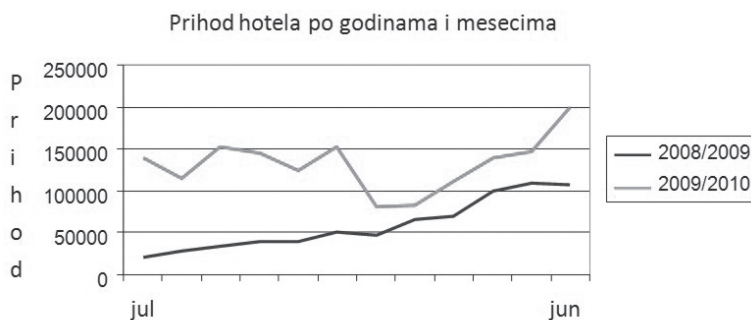
(hotel se nalazi u blizini Beograda), kao i sezone godišnjih odmora zbog čega se očekuje blagi pad broja noćenja u avgustu.

Grafikon 14 Rashodi hotela za 2009. i 2010.



Na osnovu prethodnog grafikona možemo zaključiti da od jula meseca troškovi konstantno rastu i svoj maksimum ostvaruju u decembru mesecu kada počinju da opadaju do marta meseca, kada ponovo počinju da rastu, što se inače podudara sa sezonskim poslovanjem ovog hotela.

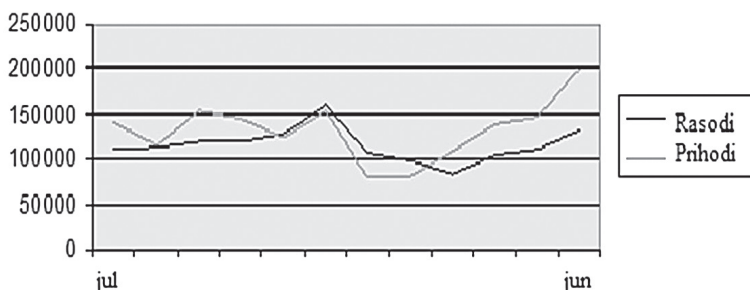
Grafikon 15 Prihodi hotela za periode 2008/2009. i 2009/2010.



Prethodni grafikon nam pokazuje slično kretanje funkcije prihoda kao i kod troškova, maksimalni prihod je u decembru, onda dolazi do pada tokom januara i u februaru ponovo počinje da raste. Vidimo da nema potpunog korelacionog odnos prihoda i rashoda, zbog vremenske odvojenosti nastajanja troškova i realizacije usluge (priprema sezone).

Naredni grafikon pokazuje da su prihodi hotela u većem delu posmatranog perioda veći od rashoda, npr. , “gross - operating” profit u junu 2010. je bio 35,48% a čist profit 25,94%. (smatra se da je profit veći od 10% smatra uspešan)

Grafikon 16 Funkcija prihoda i rashoda za 2009/ 2010.



U vansezonskom periodu hoteli preduzimaju razne poslovne poteze kako bi poboljšali to poslovanje. Proširuju asortiman prodaje kako bi produžili dane boravka u hotelu, daju odgovarajuće popuste na učestalost dolaska ili besplatan vikend itd.

Ski centri predstavljaju tipične primere preduzeća kod kojih je tražnja skoncentrisana na kratak period od 2-3 meseca, a poslednjih godina globalno otopljavanje prethodi da još više skрати zimsku sezonu skijanja. Iz tog, razloga data je i kratka studija slučaja kao ilustracija navedene tendencije u dinamici turističke tražnje za uslugama ski centara u Srbiji. (Informator o radu javnog preduzeća „Skijališta Srbije“, januar 2012., str. 25. (<http://www.skis.rs/>, 7.03.2012.))

Primer 7 Analiza tri vodeća ski centra u Srbiji – Kopaonik, Zlatibor i Stara Planina

Analizom su obuhvaćena 3 vodeća ski centra u Srbiji (Kopaonik, Zlatibor i Stara Planina), a kao indikatori su korišćeni podaci o broju prodatih ski karata i ostvarenom prihodu po mesecima u 2010. godini. Na osnovu toga, može se reći da je 2010. godine zimska skijaška sezona trajala 4 meseca na Zlatiboru i na Staroj planini, a 5 meseci na Kopaoniku. Pored toga, i u okviru ovih perioda su postojale značajne razlike, pa je tako ski centar „Kopaonik“ u toku januara i februara ostvario 66% od ukupnog prihoda, dok je u slučaju ski centra „Stara planina“ koncentracija prometa još izrazitija i iznosi preko 70%. S druge strane, analizom troškova dolazi se do zaključka da dominantno učešće imaju troškovi koji su prisutni tokom čitave godine.

To se može ilustrovati i podatkom o povremeno i privremeno zaposlenima koji se kretao od 8 do 159 u zimskoj sezoni 2010. Takođe treba reći da je broj povremeno i privremeno angažovanih iznosio oko 100 i tokom letnjih meseci zbog izvođenja javnih radova na skijalištima, što je svakako imalo uticaja na dinamiku troškova.

Uvođenje novih proizvoda u ponudu Ski centra „Zlatibor“ predstavlja pozitivan primer mogućnosti za produženje sezone u planinskim centrima. Izgradnjom tzv. „tjimbing staze“ ne samo da je omogućeno produženje sezone (sa 4 na 9 meseci), već je ostvarena i povoljnija dinamika u pritanju novčanih sredstava. Tako je zahvaljujući mogućnosti „tjimbinga“ u letnjem periodu u avgustu mesecu prodato preko 5000 karata, a ostvareni prihod iznosio je 1.282.500 dinara i bio je veći u odnosu na prihod ostvaren januara iste godine. Karakteristika ove turističke destinacije je da je po pravilu tokom avgusta meseca najveća koncentracija turista, pa je navedeni pokazatelj značajan i sa aspekta povećanja potrošnje turista koji borave na destinaciji. Novi proizvod može predstavljati i faktor koji će dodatno uticati na privlačenje tražnje u toku cele godine i po toj osnovi obezbediti veće korišćenje i drugih, pre svega smeštajnih kapaciteta na destinaciji.

Navedena analiza je ilustrovala činjenicu da su skijaški centri tipični primeri segmenata turističke ponude sa izrazito sezonskim poslovanjem. Takva obeležja prisutna su i u drugim delatnostima usmerenim na zadovoljavanje potreba turista, što vodi velikim oscilacijama u iskorišćenosti turističkih kapaciteta – od punog (pa i prekomernog) korišćenja kapaciteta u sezoni, do nedovoljnog, pa i potpunog obustavljanja poslovanja u periodu van sezone. Činjenica je da su sva preduzeća, a posebno ona sa visokim udelom fiksnih troškova zainteresovana za produžetak turističke sezone, jer to može obezbediti i niže fiksne troškove po jedinica proizvoda. Mere kojima preduzeće nastoji da produži sezonu mogu biti različite – od diferenciranja cena sa ciljem da se produži sezona, preko proizvodnje veštačkog snega u zimskim turističkim centrima, ponude novih proizvoda i niza drugih aktivnosti.

Za veće turooperatore u našoj zemlji, karakteristično je da se poslovno usmeravaju na kombinacija poslova i različitih programa u zavisnosti od sezone. Tako se u tipičnim sezonskim periodima nude letovanja i zimovanja, a dačke ekskurzije i kružna putovanja, kao i programi namenjeni segmentu poslovnih putnika u prolećnom i jesenjem periodu.

Značajne su i mere koje se preduzimaju na nivou destinacije da bi se formirali atraktivni turistički sadržaji tokom čitave godine. Kao primer se mogu navesti brojni zatvoreni bazeni, fitness i wellness centri koji su danas deo pravih zimskih termalnih rivijera, a u našem bliskom okruženju najkvalitetnija ponuda u domenu ovog vida turizma izgrađena je u Sloveniji i Mađarskoj. Privlačenje turista često se zasniva i na ponudi novih proizvoda, među kojima posebno mesto imaju i različiti događaji koji se organizuju na destinacijama.

Poseban problem u delatnostima sa izrazito sezonskim poslovanjem predstavlja obezbeđenje finansijskih sredstava koja su neophodna za pripremu turističke sezone. Privredni subjekti su često u poziciji da navedene teškoće rešavaju kratkoročnim zaduživanjem kod banaka.

Često su preduzeća u turizmu suočena i sa pojavom progresivnih troškova zbog velikog opterećenja u sezoni – npr. agencija ima sopstveni vozni park, ali je zbog preuzetih obaveza u situaciji da po relativno nepovoljnim uslovima zakupljuje dodatne kapacitete (autobuse, plovila) što može, zbog porasta troškova, da dovede čak i do gubitaka.

U nepovoljnoj situaciji se može naći i hotelijer zbog prebukiranja u hotelima. Ukoliko je situacija nastala njegovom krivicom, hotelijer mora da nadoknadi organizatorima putovanja i turistima, a to za posledicu može imati ne samo rast troškova po osnovu obeštećenja, već može imati i dugoročne negativne posledice, kao što je gubitak poslovnog partnera.

Pitanja za proveru znanja

1. Objasni kakvi su to dugoročni, kratkoročni troškovi, šta su to direktni i indirektni troškovi.
2. Zavisno od obima proizvodnje koje vrste troškova postoje, objasnite njihovu suštinu?
3. Nacrtajte krivu ukupnih fiksnih troškova, ukupnih varijabilnih i ukupnih troškova.
4. Šta su to prosečni fiksni, varijabilni i ukupni troškovi i nacrtajte njihove krive?
5. Kako se izračunavaju PFT, PVT i PUT?
6. Šta su to marginalni troškovi, kako se izračunavaju i objasnite na primeru?
7. Šta su to apsolutni i relativni fiksni troškovi i nacrtajte njihove krive?
8. Objasnite dinamiku relativno fiksnih troškova na primeru zakupa kapaciteta za potrebe formiranja paket aranžmana.
9. Koje vrste varijabilnih troškova znate?
10. Objasnite suštinu koncepta strukture troškova u preduzećima u turizmu.
11. Navedite primer delatnosti u turizmu sa tipičnom strukturom troškova.
12. Objasnite odnos između strukture troškova i kretanja profita u zavisnosti od obima prodaje.
13. Objasnite sezonsku neusklađenost prihoda i troškova na primeru skijališta.
14. Šta su to inkrementalni i neotklonjivi troškovi?

Zadaci:

1. Uradite analizu kretanja fiksnih, varijabilnih i ukupnih troškova na primeru preduzeća koje posluje u hotelijerstvu i turizmu.
2. Sagledajte karakteristike sezonskog poslovanja sa aspekta prihoda i troškova konkretnog preduzeća koje posluje u hotelijerstvu i turizmu.

Literatura



- Avelini Holjevac I., *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998.
- Beech J., Chadwick S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow, 2006.
- Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu (drugo izdanje), Beograd, 2008.
- Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd, 2002.
- Robinson P., *Operations Management in the Travel Industry*, CAB International, Cambridge, 2009.
- Nikolić D.: *Troškovi i poslovna politika u turizmu*, Valjevo print, Valjevo, 2005.
- Vukonić B., *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, 2003.

7. EKONOMSKI POKAZATELJI POSLOVANJA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- ✎ Razumete šta je to produktivnost i vrste produktivnosti.
- ✎ Izračunate pokazatelje produktivnosti kod hotelskih preduzeća.
- ✎ Navedete faktore produktivnosti kod hotelskih preduzeća.
- ✎ Objasnite specifičnosti uticaja savremene tehnologije na porast produktivnosti rada u turističkim agencijama i organizatorima putovanja.
- ✎ Razumete šta je to ekonomičnost, znate faktore ekonomičnosti u hotelskim preduzećima, kao i da izračunate pokazatelje ekonomičnost.
- ✎ Objasnite najvažnije faktore ekonomičnosti u poslovanju turoperatora.
- ✎ Razumete šta je to rentabilnost i vrste rentabilnosti.
- ✎ Analizirate prelomne tačke rentabiliteta kod paket aranžmana.
- ✎ Analizirate prelomne tačke rentabiliteta kod prodaje hotelskih soba.

7.1. PRODUKTIVNOST U PREDUZEĆIMA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

7.1.1. Analiza produktivnosti u hotelijerstvu

U ekonomskoj teoriji danas mogu se sresti dva pristupa analizi produktivnosti. Prema užem shvatanju, produktivnost se izjednačavala sa produktivnošću rada, a merila se odnosom između količine proizvoda i broja časova rada. Širi pristup produktivnosti javlja se sa napuštanjem teorije radne vrednosti i danas dominira mišljenje da su svi inputi (rad, kapital i zemlja) podjednako značajni u stvaranju proizvoda. U toku dalje analize u okviru ove tačke, akcenat će prvenstveno biti na analizi produktivnosti rada imajući u vidu značaj koji ljudski resursi imaju u pružanju usluga u turizmu i hotelijerstvu.

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

Takođe, produktivnost rada se može definisati i kao zahtev da se datom količinom inputa ostvari najveća, odnosno maksimalna količina proizvoda, a u širem smislu da je produktivnost pokazatelj proizvoda, odnosno rezultat proizvodnje

po jedinici uloženog rada. (Pokrajčić D., str. 155) To faktički znači da je produktivnost uslovljena inputima koji mogu biti fiksni i varijabilni. Fiksni inputi su oni inputi čija količina se ne može menjati u kratkom roku (hotelska zgrada, mašine i uređaji itd.). U kratkom roku hotelsko preduzeće može da poveća promet samo u okviru postojećih hotelskih kapaciteta. Ljudski rad se smatra varijabilnim inputom, a fiksni kapital su zgrada i postrojenja. Međutim, varijabilni kapital su i sirovine, energija, namirnice, potrošni materijal itd.

Pokazatelj ukupne produktivnosti je odnos ili racio između proizvoda i svih uloženih inputa, ljudskih i materijalnih (Pokrajčić D., str.184), odnosno

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

gde su P - produktivnost, Q - proizvod, I - inputi.

Racio ukupne produktivnosti pokazuje doprinos svih inputa u stvaranju proizvoda. Pokazatelj parcijalne produktivnosti je odnos ili racio između proizvoda i jednog uloženog inputa. Racio parcijalne produktivnosti pokazuje doprinos jednog inputa u generisanju proizvoda. Postoji veliki broj racia parcijalne produktivnosti. Tri osnovna racia parcijalne produktivnosti su: produktivnost rada, produktivnost kapitala i produktivnost poljoprivrednog zemljišta(koji mi ovde nećemo razmatrati).

Produktivnost rada je najstariji i najčešće korišćen pokazatelj parcijalne produktivnosti. Produktivnost rada je odnos između proizvoda i uloženog rada, odnosno

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

gde je P_L - produktivnost rada, Q - proizvod, L - rad.

Racio produktivnosti rada poredi proizvod sa uloženim radom i izražava doprinos rada u stvaranju proizvoda. Povećanje vrednosti racia indikator je porasta produktivnosti rada, tj. ostvarenih ušteda u korišćenju rada, dok pad vrednosti racia označava pad produktivnosti rada.

Produktivnost kapitala je odnos između proizvoda i uloženog kapitala, odnosno

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

gde je P_K - produktivnost kapitala, Q - proizvod i K - kapital.

Produktivnost opredmećenog kapitala pokazuje doprinos kapitalne opreme u stvaranju proizvoda. Produktivnost investicionog kapitala, koji se izražava realnim godišnjim prinosom kamate *na uloženi* kapital, pokazuje koliko je odricanje od sadašnje potrošnje, tj. koliko je žrtvovana sadašnja potrošnja, da bi se, kroz porast produktivnosti investiranog kapitala, ostvarila veća potrošnja u budućnosti. Povećanje vrednosti racia indikator je porasta produktivnosti kapitala, a pad vrednosti racia indikator je opadanja produktivnosti kapitala.

7.1.2. Faktori produktivnosti rada

Na produktivnost rada utiču razne pojave koje se nazivaju **faktorima** produktivnosti rada. Skoro sve ekonomske pojave direktno ili indirektno utiče na nivo produktivnosti rada. Broj tih faktora je gotovo neograničen, a njihovo dejstvo je jako složeno. Stepenn produktivnosti rada zavisi od intenziteta uticaja određenih faktora i od toga na koji će se način u određenim uslovima ovladati uticajem odnosnih faktora. Intenzitet svakog od njih se može usmeriti u pravcu povećanja produktivnosti, odnosno mogu se preduzeti određene mere u cilju povećanja produktivnosti rada (Radunović D., str. 177).

Pošto su faktori produktivnosti međusobno povezani i prepliću se, bez obzira na njihovu globalnu podelu, sa aspekta praćenja produktivnosti (kao parcijalnog merila efikasnosti poslovanja preduzeća) najznačajnija podela je na unutrašnje (interne) i spoljašnje (eksterne) faktore. (Avelini-Holjevac I., str. 170-171)

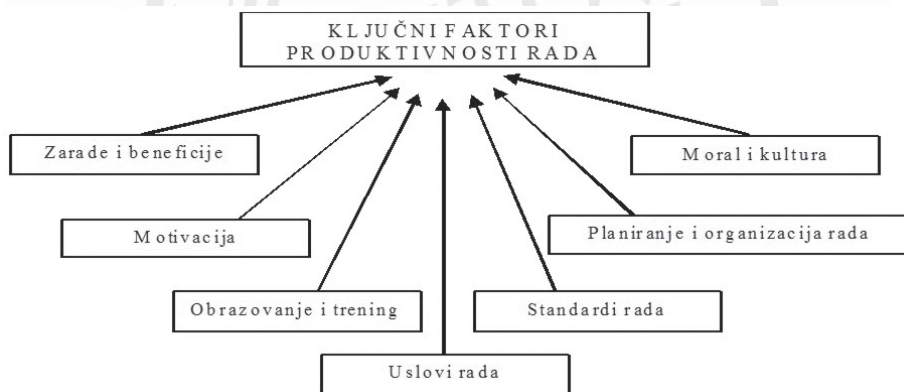
- a. eksterni faktori: *društveno politički sistem; stepen demokratije; stepen razvijenosti ukupne privrede; struktura privrede; dinamika, tj. stopa rasta društvenog proizvoda; stanje i razvoj infrastrukture; stanje i razvoj saobraćaja i veza; stanje ostalih uslužnih delatnosti (trgovina i dr.); demografska politika; privredna politika; radno zakonodavstvo; ekologija; kulturni nivo zemlje; konkurencija i lokalno okruženje; značenje i imidž turizma i hotelijerstva (tradiciona i društveni status); sistem obrazovanja kadrova i ostali faktori okruženja.*
- b. interni faktori: *vlasništvo – privatizacija; poštovanje svetskih hotelskih standarda rada; kvalitet proizvoda i servisa (TQM); savremena organizacija i planiranje rada; standardni hotelski sistem praćenja rezultata rada i poslovna statistika (Uniform System of Accounts for Hotels); ulaganje u savremenu opremu i tehnologiju; međuljudski odnosi; permanentno obrazovanje menadžera i hotelskog osoblja; interni propisi i pravila o radu i nagrađivanju (merenje rada); plate i ostala lična primanja; motivacija i veština kadrova; sistem primanja i selekcije novih kadrova; planiranje napredovanja (karijere) najboljih kadrova; kvalifikaciona struktura zaposlenih; menadžerski stil upravljanja i komuniciranja; kvalitet i asortiman hotelskih usluga; uslovi rada; koeficijent fluktuacije; zadovoljstvo gostiju; marketinške aktivnosti; informacioni sistem kadrova; poslovna etika; moral i kultura i ostali interni faktori.*

Za svaki pojedini faktor potrebno je utvrditi intenzitet uticaja i mere kojima će se podsticati pozitivni uticaji na produktivnost rada u sadašnjosti i budućnosti, a eliminisati negativni. Program unapređenja i razvoja produktivnosti rada sastavni je deo operativnog i strateškog plana.

Stepen korišćenja kapaciteta je značajan faktor produktivnosti. Svako povećanje stepena korišćenja kapaciteta postojećih sredstava dovodi, po pravilu, do povećanja produktivnosti, zbog porasta obima proizvodnje (prometa). Povećanjem stepena korišćenja kapaciteta može se uticati na povećanje produktivnosti na dva načina:

- povećanje stepena korišćenja kapaciteta, bez dodatnog zapošljavanja, povećava se produktivnost zbog povećanja proizvodnje i zbog smanjenja nekorisnog trošenja radne snage,
- brži rast stepena korišćenja kapaciteta u odnosu na rast broja novozaposlenih radnika, čime se ostvaruje veća količina proizvedenih materijalnih dobara i ostvarenih usluga po jedinici utrošene radne snage, odnosno povećanje radnog učinka preduzeća.

Slika 5 Ključni interni faktori produktivnosti



Izvor: Nikolić D., Ekonomika u hotelijerstvu, VŠH, Beograd, 2009. str. 231

Faktori vezani za **radnu snagu** u hotelijerstvu koji utiču na produktivnost su brojni, a među njima su najznačajniji: kvalifikovanost radnika, radno iskustvo, obučenost, komunikacione sposobnosti, timski rad, intenzivnost rada, poznavanje procedura i pravila, ljubaznost, pedantnost i urednost, motivisanost, fluktuacija radnika, međuljudski odnosi i dr. Identifikacijom faktora radne snage stvaraju se pretpostavke za formulisanje mera usmerenih na otklanjanje nepovoljnih uticaja, odnosno potenciranje pozitivnih dejstava na promene produktivnosti rada (Bandin T., str. 34).

Kvalifikovanost radnika (spособnosti, veštine, kreativnost, inovativnost) je značajan faktor produktivnosti. Po pravilu, veća kvalifikovanost uslovljava povećanje produktivnosti. Uticaj kvalifikovanosti radnika na povećanje produktivnosti se može odraziti neposredno i posredno. Kvalifikovanost radnika se neposredno odražava na produktivnosti na izvršnim ili proizvodnim radnim mestima u procesu proizvodnje. Povećanje kvalifikovanosti radnika po vrstama i stepenima, direktno utiče na povećanje produktivnosti kod neizmenjenih drugih uslova. Posredan uticaj na produktivnost ima kvalifikovanost radnika koji rade na istraživačkim i organizacionim poslovima. Povećavanjem kvalifikovanosti ovih radnika može se povećati iskorišćenost opreme, poboljšati tehnološka rešenja, povećati nivo organizovanosti proizvodno-uslužnog procesa kao i drugih uslova u preduzeću, što sve ima uticaja na povećanje produktivnosti.

Radno iskustvo je, takođe značajan faktor produktivnosti. Povećavanjem radnog iskustva se obezbeđuju povećanje stručne osposobljenosti radnika, veća preciznost u izvršavanju radnih operacija, veća brzina u izvršavanju zadataka, i dr., što sve utiče na povećanje produktivnosti.

Intenzivnost rada u suštini predstavlja stepen trošenja radne snage u jedinici vremena. Intenzivnost rada je faktor povećanja samo u određenim granicama. Ako se, naime, povećava intenzivnost rada iznad granica minimalne intenzivnosti potrebne za obavljanje konkretnog posla dolazi do povećanja i utroška radne snage i obima proizvodnje. Te promene se u početku povoljno odražavaju na produktivnost, jer je povećanje obima proizvodnje brže od povećanja utroška radne snage. Međutim, svakim daljim povećanjem intenzivnosti rada dolazi do usporenijeg porasta obima proizvodnje i ubrzanog porasta utroška radne snage. U naglašenom povećanju intenzivnosti rada može doći do smanjivanja obima ostvarene proizvodnje (prometa) i do povećanja utroška radne snage. To znači da je intenzivnost pozitivan faktor produktivnosti samo do određene granice. Tu granicu treba poznavati, jer iznad nje je povećanje intenzivnosti ekonomski štetno.

Motivisanost radnika za povećanje produktivnosti je veoma značajan faktor. Ona je prvenstveno zavisna od stepena materijalne stimulacije radnika. Nedostatak motivacije može biti poguban u procesu usluživanja zato što uspešni poslodavci sve više službenicima prepuštaju ovlašćenja i odgovornost. U skladu s tim, zahteva se unapređenje sistema priznanja i nagrada (Ljubojević Č., str. 275).

Međuljudski odnosi predstavljaju faktor produktivnosti. Harmonični odnosi u preduzeću u kome su rešeni stambeni problemi, u kome se vodi dobra kadrovska politika i sl. mogu pozitivno uticati na produktivnost, i obrnuto.

Organizacija rada je značajan faktor produktivnosti jer utiče na vremensko trajanje rada. Njen uticaj se, u praksi, ispoljava preko uticaja na svakom radnom zadatku kao i preko uticaja na ceo radni kolektiv.

7.1.3. Pokazatelji produktivnosti rada u hotelskim preduzećima

U međunarodnom hotelijerstvu moguće je navesti sledeće pokazatelje produktivnosti rada (Avelini-Holjevac I., str.398) brzina prijema gostiju u hotel (check-in); brzina odjava gostiju iz hotela (check-out); broj rezervacija soba po satu rada; iskorišćenje smeštajnih kapaciteta u procentima po satu rada; broj noćenja po satu rada svih zaposlenih; broj otišlih gostiju u odnosu na sate rada na recepciji; broj sati rada u prijemnom odeljenju (Front Office) broj noćenja u odnosu na broj sati rada na recepciji (Front desk); broj telefonskih poziva po satu rad operatora na centrali; troškovi energije po satu rada održavanja; broj sati rada administracije (Back Office); broj očišćenih soba po satu rada na održavanju soba (domaćinstvo); prihod od soba po satu rada na recepciji i broj prijema gostiju po satu rada na recepciji.

Korišćenjem tih standarda moguće je racionalisati rad u prijemnom odeljenju i utvrditi optimalni broj zaposlenih.

U odeljenju hrane i pića (u hotelu) produktivnost rada se meri upotrebom sledećeg obrasca (Ibid, str. 248.):

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

U odeljenju smeštaja (u hotelu) produktivnost rada se meri upotrebom sledećeg obrasca (Ibid, str. 248.):

$$P = \frac{\text{Prihod od prodaje soba}}{\text{Prosečan borj zaposlenih u odeljenju smeštaja (soba)}}$$

Broj i efikasnost radnika su najvažniji faktor racionalnosti proizvodnje (upravljanja) jela pri čemu do punog izražaja dolazi znanje, veština i zalaganje kuvara i šefa kuhinje kao organizatora posla. U procesu spremanja jela kuvar ima ulogu tehnologa i "projektanta", jer istovremeno obavlja termičku obradu materijala - namirnica i oblikuje proizvod - jelo.

U ovoj fazi procesa važno je meriti i ocenjivati produktivnost rada osoblja u pojedinim odeljenjima hotela. Pokazatelji produktivnosti su veoma detaljni i mere se dnevno ili najmanje jednom mesečno:

ZA HOTELE

1. $\frac{\text{Ostvareni broj noćenja}}{\text{Prosečan broj radnika}}$ 2. $\frac{\text{Bruto promet (stalne cene)}}{\text{Prosečan broj radnika}}$ 3. $\frac{\text{Realizovani sati rada}}{\text{Normirani (potrebni) sati rada}}$

Ili

2. $\frac{\text{ukupan broj posluženih obroka / dan}}{\text{sati rada / dan - minuti rada / dan}}$
3. $\frac{\text{ukupan broj posluženih obroka}}{\text{plata po satu svakog zaposlenig x sati rada za sve zaposlene}}$
4. $\frac{\text{ukupan dnevni utrošak na plate}}{\text{posluženi obroci / dan}}$
5. $\frac{\text{ukupan trošak rada (plate + ostala lična primanja) / dan}}{\text{posluženi obroci / dan}}$
6. $\frac{\text{ukupan broj posluženih obroka / dan}}{\text{sati rada / dan}}$

Rezultat merenja produktivnosti je:

- pravilno i stimulativno nagrađivanje
- utvrđivanje potrebnog broja osoblja, tj. standarda rada (za pojedine operacije).

Primer potrebnog i standardnog broja osoblja je prikazan u sledećoj tabeli, a određen brojem gostiju.

Tabela 24 Standardni broj osoblja u kuhinji

Osoblje	za 0-49 gostiju	za 50-99 gostiju	za 100-175 gostiju	za više od 175 gostiju
Šef kuhinje	1	1	1	1
Kuvar	1	2	3	4
Pripremač salate	1	2	2	3
Perač posuđa	1	2	3	3
Perač sudova	1	1	1	1
Čistač	0	1	1	1
Magacioner	0	1	1	1
Pekar	0	1	1	1

Izvor: Lundberg D.E., Armatas J.P.: The Management of People in Hotels, Restaurants and Clubs, Dubuque, IA., WM. C. Brown Co. Publishers, 1980., str. 117.

Navedeni standardi rada zasnovani su na američkom iskustvu, mogu biti osnov za utvrđivanje broja radnika u svakoj kuhinji uz korekciju specifičnosti pojedinog restorana.

Pored toga, značajno je meriti kretanje produktivnosti periodično (npr. dve godine) i produktivnost rada, u tom slučaju, se izražava u relativnim odnosima i to, po pravilu, u procentima. Iz indeksa se saznaje za koliko je procenata produktivnost porasla u odnosu na period koji služi kao baza za upoređivanje. Zbog čisto praktičnih razloga, interpretaciju indeksa produktivnosti izvršićemo na bazi prometa po zaposlenom radniku u nekom hipotetičkom hotelskom preduzeću. Za tu svrhu koristićemo sledeći obrazac: (Radunović D.,)

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

Gde je:

I_{pr} = indeks produktivnosti rada; P_{t1} = ostvareni promet u tekućem periodu;
 R_1 = utrošeni rad u tekućem periodu; P_{t0} = ostvareni promet u baznom periodu;
 R_0 = utrošeni rad u baznom periodu;
 Σ = znak za zbir (sumu) prometa odnosno utrošenog radnog vremena.

7.1.4. Neka pitanja primene savremene tehnologije i porasta produktivnosti rada kod tuoperatora i turističkih agencija

Kao što je prethodna analiza ukazala, na kretanje produktivnosti rada utiču brojni faktori. U ovom delu rada, izdvojićemo uticaj faktora koji su rezultat primene savremene informacione i komunikacione tehnologije, a doveli su do suštinskih promena u obavljanju niza poslovnih operacija u procesu formiranja i prodaje paket aranžmana.

Do pojave i primene savremenih tehnoloških rešenja u turističkim agencijama, mogućnosti za povećanje produktivnosti rada bile su značajno ograničene. Pitanja produktivnosti rada u turističkim agencijama nisu bila u prvom planu zbog činjenice da je prvenstveno tražnja nametala određenu dinamiku rada na poslovima prodaje i uz objektivno ograničene mogućnosti za normiranje pojedinih poslovnih operacija, čak i kada su postojale standardizovane procedure, kao što je to npr. bio slučaj u prodaji avio-karata. Sagledavanje ostvarenih rezultata merenih visinom dobijene provizije i potrebnog vremena za prodaju (rezervaciju, naplatu, izdavanje karte) nije davalo mogućnosti za normiranje. Naime, pri sagledavanju efekata, kada se uzme u obzir vrednost ostvarene provizije, mogu se javiti velike razlike koje nisu posledica produktivnosti rada. Npr. prodaja avio karata zahtevaće gotovo identične poslovne operacije, nezavisno od toga što se finansijski rezultati u vidu ostvarene provizije mogu bitno razlikovati.

Teškoće su se javljale i zbog činjenice da su u poslovnica zapošleni obavljali i značajan deo poslova koji nisu bili direktno komercijalni (poslovi na informisanju potencijalnih korisnika usluga), a koje je takođe bilo nemoguće normirati.

Pored toga, među privrednim subjektima u domenu klasične agencijske delatnosti dominiraju mala preduzeća što onemogućava značajniju specijalizaciju u obavljanju određenih poslova među zaposlenim, a to povratno utiče i na ograničene mogućnosti za povećanje produktivnosti rada.

Primena savremenih tehnoloških rešenja u poslovima prodaje u turističkim agencijama započela je uvođenjem rezervacionih sistema u prodaji avio-karata, značajan korak predstavljala je primena globalnih distribucionih sistema, a polovinom 90. godina suštinske promene odigravaju se zahvaljujući **primeni interneta koji unapređuje sistem komuniciranja sa potrošačima i dobavljačima usluga** (hotelska preduzeća, prevoznici i drugi.) Za tuoperatore, uvođenje softverskih rešenja omogućilo je automatizaciju niza poslova u domenu formiranja paket aranžmana, a posebno u formiranju cena, promociji i prodaji aranžmana, izdavanju dokumenata, kontroli finansijskog poslovanja itd.

Danas je kod većine organizatora putovanja došlo do dinamičnog procesa **automatizacije niza back office i front office poslova**, što je donelo niz prednosti u odnosu na manuelno obavljanje pojedinih poslova. U toku pripreme programa putovanja u sistem se unose podaci koji se odnose na zakupljene kapacitete, kao i podaci koji su potrebni za formiranje cena aranžmana. Na osnovu toga je moguće: (Pavlović D., str. 50-55)

- automatsko formiranje cenovnika za paket aranžmane
- automatsko formiranje i slanje izveštaja dobavljačima o popunjenosti kapaciteta, uključujući i promptno sagledavanje pristiglih obaveza sa stanovišta plaćanja korišćenih usluga
- olakšano zaključivanje ugovora o putovanju sa potrošačima, a na osnovu podataka o bukiranju aranžmana koji se odmah unose u sistem, omogućeno je automatsko štampanje i izdavanje potvrda o putovanju, vaučera i druge potrebne dokumentacije koja prati putovanje, kao i praćenja uplata i dugovanja svakog korisnika aranžmana itd.

Radi ilustracije navodimo podatke o potrebnim radnim satima za obavljanje pojedinih poslova na organizovanju samo jednog paket aranžmana: (Pavlović D., str. 51.)

- na osnovu klasičnog sistema za operativno formiranje programa putovanja bilo je potrebno u proseku oko 5 časova; uz korišćenje savremenih softverskih rešenja, vreme potrebno za unošenje podataka o programima putovanja (podaci o programima, smene, hoteli), svedeno je na samo 0,5 radnih časova ili

- za manuelno popunjavanje ugovora o putovanju, unošenje podataka o korisniku aranžmana, izračunavanje zaduženja i popunjavanje priznanica bilo je potrebno 100 radnih sati; savremena softverska rešenja omogućavaju unošenje podataka u već postojeći obrazac ugovora, automatsko izračunavanje zaduženja, formiranje i štampanje priznanica, a potreban broj radnih sati je sveden na 40.

Do značajnijih promena u sistemu komuniciranja sa potrošačima došlo je i **u domenu promotivnim aktivnostima** gde su klasično štampanje i distribucija kataloga, potisnuti korišćenjem web tehnologije i e-brošurama.

Najveće prednosti u korišćenju novih tehnoloških rešenja postignute su u poslovanju nove vrste turističkih agencija. To su **internet ili on-line agencije** čije je najbitnije obeležje odsustvo direktnog komuniciranja sa potrošačima i sa poslovnim partnerima, a ukupno poslovanje postaje elektronsko. Ove agencije karakteriše mali broj zaposlenih i visoka produktivnost rada.

U savremenim turbulentnim uslovima poslovanja, posebno sa aspekta primene novih tehnoloških rešenja, za turističke agencije i organizatore putovanja ova pitanja postaju veoma značajna. Opstanak i budući razvoj zavisi od sposobnosti da se prihvataju nova tehnološka rešenja, a za to je potrebno pratiti kretanje produktivnosti rada (uključujući poređenje po pojedinim poslovnicama). Za menadžere u turističkim agencijama i turopreatorima potrebno je da rade na projekciji kretanja produktivnosti u narednom periodu, da bi se na osnovu toga odredila potreba za radnom snagom, kao i za prekvalifikacijama, uključujući i planiranje stalnog inoviranja znanja zaposlenih.

7.2. EKONOMIČNOST U PREDUZEĆIMA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

Cilj svakog preduzeća jeste stvaranje dobiti, odnosno rezultata poslovanja koji ostaje kao razlika između prihoda i troškova. Veličina dobitka se može utvrditi kada se od ostvarenih prihoda odbiju ostvareni troškovi i ukoliko je ta razlika veća, preduzeće je ostvarilo i veći dobitak. Generalno, preduzeće dobitak može povećati na nekoliko načina : povećavanjem prihoda ili smanjenjem troškova, povećanjem prihoda i povećanjem troškova ali bržim povećanjem prihoda, smanjenjem prihoda i troškova ali bržim smanjenjem troškova. U ovom odeljku predmet analize će biti troškovi preduzeća u turizmu, a koliki je značaj ovog pitanja može se sagledati iz stava mnogih ekonomista da uspeh preduzeća u velikoj meri zavisi od uspeha u upravljanju troškovima. U aktivnosti upravljanja troškovima spada planiranje troškova, njihovo evidentiranje i analiza čiji je zadatak da ustanovi pojavu negativnih odstupanja od planiranih ili normiranih troškova. Analiza troškova zasniva se na obradi računovodstvenih podataka o

troškovima i njihovom prezentovanju na način pogodan za donošenje poslovnih odluka. Osnovni zadatak analize troškova je da obezbedi racionalizaciju i minimalizaciju troškova.

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

Između preduzeća u turizmu postoje značajne razlike u pogledu veličine ukupnih troškova i karakteristične strukture u zavisnosti od karaktera same delatnosti, ali i od veličine jednog preduzeća.

Ekonomičnost je jedan od pokazatelja ekonomske uspešnosti u poslovanju preduzeća koji se temelji na zahtevu da se ostvari određeni obim proizvodnje proizvede sa minimalnim troškovima ili da se uz određene troškove ostvari maksimalni obim proizvodnje. U analizi ekonomičnosti polazi se od odnosa između troškova i obima proizvodnje, a navedeni pokazatelj se naziva i ekonomska ili troškovna efikasnost preduzeća.

Isti obim proizvodnje ili pružanja turističkih usluga može se ostvariti različitim kombinacijama inputa (rada i kapitala), a cilj preduzeća je da nađe optimalnu kombinaciju inputa. To je kombinacija koja je ekonomski najefikasnija, što zapravo znači da je ostvaren osnovni zahtev ekonomičnosti – da je dati obim proizvodnje proizveden sa najnižim troškovima ili da je uz date ukupne troškove ostvaren maksimalan obim proizvodnje (Pokrajčić D., str. 120.).

Prema tome, preduzeće u turizmu koje želi da postigne ekonomsku efikasnost treba da pođe od:

- određivanja minimalnih troškova za dati obim pružanja turističkih usluga ili da
- odredi maksimalan obim pruženih turističkih usluga u odnosu na date ukupne troškove poslovanja.

7.2.1. Faktori ekonomičnosti u poslovanju hotelskih preduzeća

Faktori ekonomičnosti su širi od faktora produktivnosti zbog toga što je ekonomičnost širi ekonomski princip od produktivnosti. Zbog toga na ekonomičnost imaju uticaja svi faktori koji utiču i na produktivnost, jer se produktivnost, kako je rečeno, ispoljava kao težnja za ekonomičnim trošenjem radne snage (u širem smislu shvatanja produktivnosti). Osim troškova radne snage, za ekonomičnost su značajni još i sledeći faktori: *faktori vezani za utroške materijala i osnovnih sredstava (kapitala), faktori vezani za nabavku materijala, osnovnih sredstava (nekretnina, postrojenja i opreme) i faktori vezani za prodaju (realizaciju) gotovih proizvoda i usluga* (Kisić S., str.187).

Faktori ekonomičnosti, prema mogućnosti dejstva i uticaja na utroške faktora proizvodnje mogu se posmatrati kao **objektivni** i **subjektivni**. Po svojoj prirodi se razdvajaju na faktore koji se odnose na **materijal** i na faktore koji se odnose na **kapital** (osnovna sredstva). Faktori vezani za utroške materijala su višedimenzionalni, kako po vremenu u kom deluju, tako i po karakteru dejstva. Ekonomija materijala može biti ostvarena: *uštedama u materijalu prilikom projektovanja i konstrukcijama hotelskih i ugostiteljskih objekata i uštedama u materijalu prilikom neposrednog obavljanja proizvodno-uslužnog procesa*.

Uštede u materijalima prilikom projektovanja i konstrukcijama mogu biti ostvarene time što prilikom projektovanja objekta ili izmene strukture postojećih objekata treba voditi računa da nabavka, doprema, cena, kvalitet i ostala obeležja vezana za materijal, na osnovu kojih se projektuje proizvodnja, budu *optimalni*.

Uštede u materijalima prilikom neposredne proizvodnje se ostvaruju smanjivanjem kvarova, otpadaka, škartova, uštedama u pomoćnom i režijskom materijalu u smislu stalnih akcija kako bi se njihov utrošak sveo na najmanju meru za određeni obim proizvodnje. Sniženje (uštede) količina materijala u proizvodnji ugostiteljskih usluga (namirnice, pića i dr.) moguće je postići pravilnim izborom materijala, pravilnom primenom tehnološkog procesa, racionalnim korišćenjem materijala - putem smanjenja kala i otpadaka, boljim čuvanjem materijala, utvrđivanjem normativa utroška i stručnim rukovanjem sredstvima i materijalima u proizvodnji.

S obzirom na karakteristike trošenja materijala, utrošci materijala se mogu podeliti na utroške materijala za izradu (trošenje osnovnog materijala koji čini supstancu novog proizvoda, npr. jela), utroške pomoćnog materijala (materijal koji se troši u tehnološkom procesu i potpomaže odvijanje tog procesa), utroške energije (pogonske i tehnološke), utroške režijskog materijala.²⁴

Faktori vezani za radnu snagu su detaljno obrađeni kod produktivnosti rada. Ovom prilikom treba istaći da smanjenje utroška radne snage može biti ostvareno kombinovanjem različitih mera, pre svega unutrašnjim organizacionim merama kao što su: pravilna podela rada, odgovarajuća stručnost na pojedinim radnim mestima, racionalan raspored radnog vremena (u toku dana, nedelje i meseca), stvaranje povoljnih uslova za rad, odgovarajuća priprema radnog procesa i dr. Međutim, u hotelijerstvu intenzitet korišćenja radne snage ne zavisi samo od unutrašnjih mera preduzeća, već u znatnoj meri i od intenziteta tražnje, odnosno kupovine ugostiteljskih usluga. Velike razlike koje nastaju u intenzitetu tražnje u toku dana i godine utiču na neujednačen ritam rada i značajnije gubitke vremena.

Faktori vezani za utroške stalnih (osnovnih) sredstava su brojni. Zato se ekonomija osnovnih sredstava ispoljava u dva pravca: *u pravcu pravilne upotrebe, čuvanja, preventivnog i celovitog održavanja sredstava i u pravcu realne ocene stepena njihovog fizičkog i ekonomskog zastarevanja*.

24 Videti detaljnije: Jarić D.: *Ekonomika preduzeća*, Viša poslovna škola, Novi Sad, 1998., str. 23-28.

Pravilna upotreba, čuvanje i održavanje osnovnih sredstava smanjuje njihovo trošenje upotrebom kao i njihove kvarove i lomove i produžava rok njihove produktivne upotrebe. Troškovi vezani za pravilnu upotrebu osnovnih sredstava su, po pravilu, uvek manji od troškova koji se ostvaruju za otklanjanje posledica nepravilne upotrebe, nedovoljnog čuvanja i nepravilnog korišćenja u celini.

Fizičko amortizovanje osnovnih sredstava se praktično ne može utvrditi jer se fizički ne mogu meriti i pratiti utrošci tih sredstava. Međutim, realna ocena njihovog fizičkog i ekonomskog zastarevanja, odnosno pravilna ocena njihovog veka upotrebe, utiče na veličinu pretpostavljenih utrošaka osnovnih sredstava u određenom vremenskom periodu.

Najvažniji faktori koji deluju na utroške osnovnih sredstava su kvalitet materijala iz kojeg je konkretno sredstvo izrađeno, njegove funkcionalne karakteristike i ugrađeni kapacitet; kvalitet materijala; kvalifikovanost radnika koji rade sa tim sredstvima i njihova motivisanost da ih čuvaju; karakter proizvodnje sa aspekta vida organizacije proizvodno-uslužnog procesa, odnosno da li je proizvodnja pojedinačna, masovna, serijska ili automatska; održavanje osnovnih sredstava; stepen korišćenja kapaciteta i dr.

Ako se posmatraju zajedno utrošci materijala i osnovnih sredstava, tada se može konstatovati da karakteristike proizvodnje; karakteristike tehnološkog procesa; karakteristike osnovnih sredstava i materijala; oblik organizacije; i uslovi rada predstavljaju *objektivno* uslovljene faktore koji su vezani za utroške materijala i osnovnih sredstava. Svi drugi faktori kao što su škart, rasipanje, lom i drugi predstavljaju *organizaciono* uslovljene ili subjektivne faktore vezane za utroške materijala i osnovna sredstva (nekretnine, postrojenja i opremu).²⁵

Faktori vezani za nabavku materijala i stalnih (osnovnih) sredstava uglavnom deluju kao spoljašnji (ili objektivni) faktori. Na ove faktore hotelske kompanije, po pravilu, ne mogu uticati ali svojim aktivnostima se donekle može neutralisati njihovo nepovoljno dejstvo.

Faktori vezani za nabavku materijala ispoljavaju se prvenstveno preko nabavnih cena materijala. One se formiraju na tržištu i svako povećanje direktno utiče na povećanje troškova materijala a time i na snižavanje ekonomičnosti. Osim toga, mere državne politike vezane za nabavku kao što su carinske dažbine, porez na dodatu vrednost i dr. predstavljaju značajne faktore nabavke.²⁶ Dalji značajni faktori vezani za nabavku materijala su troškovi transporta odnosno dopremanja kao i troškovi čuvanja ili uskladištenja materijala na zalihama.

25 Do povećanja trošenja vrednosti u proizvodnji preko objektivno nužnog dolazi zbog povećanih utrošaka materijala; zbog povećanih utrošaka osnovnih sredstava - amortizacije; zbog odstupanja od nabavnih cena materijala i osnovnih sredstava od prosečnih tržišnih cena; usled nepotpunog korišćenja kapaciteta, odnosno proizvodnje ispod gornje granice konkretne zone obima i zbog odstupanja od optimalnog asortimana proizvoda-usluga pri smanjenom korišćenju kapaciteta. (Videti: Kukoleča S., Kostić Ž., Milojević M., Nikolić M.: *Ekonomika preduzeća*, KIZ "Centar", Beograd, 1991., str. 350-356.)

26 O faktorima nabavke videti detaljnije: Medvešček I.: *Nabava u industrijskoj radnoj organizaciji*, Informator, Zagreb, 1978., str. 58-79.

Faktori vezani za nabavku osnovnih sredstava (nekretnina, postrojenja i opreme) ispoljavaju se kao faktori vezani za izbor odgovarajućih sredstava i kao faktori vezani za njihove nabavne cene. Uštede na nabavnim cenama se mogu ostvariti boljom organizacijom i jeftinijom nabavkom. Troškovi nabavne službe ne smeju biti veliki, a nabavljanje moraju vršiti stručni ljudi.

Kvalitetnija osnovna sredstva se fizički sporije troše a time su i troškovi njihovih popravki manji što se pozitivno odražava na ekonomičnost tih sredstava.²⁷ Nabavne cene osnovnih sredstava predstavljaju objektivno uslovljene faktore i zavise od uslova koji vladaju u državi a koji se ispoljavaju kroz devalvacije i revalvacije novca, visinu kamatnih stopa na investicione kredite, odnose ponude i tražnje sredstava, carinske barijere ili ograničenja uvoza, nivo produktivnosti u proizvodnji osnovnih sredstava i druge uslove.

Značajan faktor vezan za troškove osnovnih sredstava je amortizacija. Amortizacija, kao novčani izraz trošenja osnovnih sredstava, ispoljava se kao faktor ekonomičnosti u dvostrukom pogledu, čak, i sa suprotnim dejstvom. Povećani iznosi obračunati na ime amortizacije osnovnih sredstava, odnosno njihovo ubrzano amortizovanje, povećava iznos troškova koji se vezuju za osnovna sredstva, a time i cenu koštanja proizvoda-usluga koji se izrađuje tim sredstvima. Povećani troškovi na ime amortizacije utiču na smanjenje ekonomičnosti. S druge strane, ubrzanom amortizacijom stvaraju se uslovi za brže formiranje novčanih sredstava koja se mogu koristiti za kupovinu novih osnovnih sredstava. Na taj način se istovremeno smanjuje i stepen verovatnoće da će osnovna sredstva ekonomski zastareti i pri uslovima dobre fizičke sposobnosti. Između ova dva dejstva amortizacije bira se ono koje je u datim uslovima povoljnije, a time i uticaj amortizacije na troškove osnovnih sredstava i preko njih na amortizaciju.

Faktori vezani sa prodaju proizvoda i usluga. Povećanjem količine proizvedenih i prodatih usluga povećava se i ekonomičnost poslovanja, budući da se fiksni troškovi, a i jedan deo varijabilnih, raspoređuju na veći broj jedinica i time smanjuje trošak po jedinici proizvoda-usluga. Ovi faktori se ispoljavaju, po pravilu, preko prodajnih cena proizvoda i usluga, količina prodatih i u roku naplaćenih proizvoda-usluga; preko troškova vezanih za marketing itd.

Faktori od kojih zavise prodajne cene su ponuda i tražnja, kvalitet istraživanja tržišta prodaje, politika državnog uticaja na cene itd. Svako povećanje prodajnih cena povećava i vrednost rezultata, a time, pri drugim neizmenjenim uslovima, utiče pozitivno na ekonomičnost, i obrnuto.

27 Videti detaljnije: Bandin T., Jakovčević K., Komazec Lj.: *Ekonomika preduzeća I*, Savremena administracija, Beograd, 2000., str. 96-97.

7.2.1.1. Minimiziranje troškova

Dati obim inputa zavisi od cena inputa i raspoloživog budžeta preduzeća. Minimiziranje ne samo troškova proizvodnje već celokupnih troškova poslovanja je imperativ svih preduzeća, posebno preduzeća koja posluju u granama sa većim stepenom konkurencije, kao što je hotelijerstvo. Postavlja se pitanje: kako se, u praksi, minimiziraju troškovi i povećava ekonomičnost, kada se u teoriji pretpostavlja da svako preduzeće koristi najefikasniju raspoloživu tehnologiju proizvodnje, što znači da je izvršena optimizacija procesa proizvodnje. "Svugdje gdje ide proizvodnja, troškovi za njom idu blizu poput sjene... U svijetu oskudnosti, poduzeća moraju plaćati za svoje utroške... Profitabilna su poduzeća vrlo svjesna te jednostavne činjenice kad postavljaju svoje ciljeve proizvodnje i prodaje, jer svaki dolar nepotrebnih troškova smanjuje profite preduzeća za isti dolar. Uistinu, suviše velika proizvodnja može biti isto tako opasna kao i suviše mala. Istorija pokazuje da prekomerno širenje, povećavajući troškove znatno brže od prihoda, često može odvesti u stečaj poduzeće koje brzo raste."²⁸ (Samuelson A.P., str.106) Troškovi se minimiziraju uvođenjem inovacija. Inovacije proizvoda i usluga, procesa, stvaranje novog tržišta, nove sirovine ili komponente jedini su način minimiziranja troškova kod povećanja ekonomičnosti (kada je izvršena optimizacija procesa proizvodnje i pružanja usluga).

Međutim, kod optimizacije proizvodno-uslužnog procesa u hotelskim preduzećima treba sagledati specifičnosti tog procesa sa aspekta zahteva i ograničenja:

- ograničene mogućnosti stalnog povećanja količine učinka (proizvoda i usluga),
- potrebe za održavanjem određenog odnosno propisanog kvaliteta i strukture asortimana proizvoda i usluga,
- potrebe stalnog prilagođavanja ponude tražnji odnosno preferencijama potrošača.

Navedena ograničenja proizilaze iz:

- stalnog povećanja količine proizvoda i usluga koje je ograničeno (misli se na povećanje) već u fazi investiranja odnosno izgradnje, na primer hotela, kod čega se utvrđuje obim proizvodnog odnosno uslužnog programa; u skladu sa predviđenom količinom učinka određuje se i potrebna oprema, veličina proizvodnog i uslužnog prostora i potreban broj proizvodnih, uslužnih i drugih radnika;
- kvalitet i struktura asortimana definisani su pretežno kategorijom objekta,

28 Videti detaljnije: Varijan R.H.: *Mikroekonomija – moderan pristup*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003., str. 305-317.

- stalnog prilagođavanja ponude preferencijama potrošača, što proizilazi iz suštine hotelske odnosno ugostiteljske delatnosti, a to je da gostima – potrošačima treba pružiti ono što oni traže odnosno zahtevaju i žele da dobiju.

Ako se suština optimizacije – maksimizacija profita i minimizacija troškova za isti taj rezultat (profit) – razmotri u svetlu navedenih specifičnosti proizvodno-uslužnog procesa u hotelu, zaključak će biti:

- mogućnost maksimizacije profita ograničene su tražnjom i formiranim kapacitetima,
- mogućnosti minimizacije troškova za određeni iznos profita takođe su ograničene usled limitiranosti mogućnosti supstitucije i kombinovanja količina i vrsta namirnica (postoje propisani normativi materijala za pojedine vrste jela), supstitucija radnika mašinama moguća je do određene granice, a vreme angažovanja radnika i mašina je određeno i ograničeno tehnološkim procesom, traženim kvalitetom usluge i tehničkim obeležjima mašina i uređaja (opreme).

7.2.1.2. Maksimiranje obima prometa

Obim prometa (prodaje) je jedan od ključnih elemenata u ukupnom modelu profitabilnosti hotelskog preduzeća. Radi se o značajnoj meri uspeha hotelskog preduzeća. Povećanjem količine proizvedenih i prodatih proizvoda i usluga povećava se i ekonomičnost poslovanja, budući da se fiksni troškovi, a i jedan deo varijabilnih, raspoređuju na veći broj jedinica i time se smanjuje trošak po jedinici proizvoda-usluga. Zbog specifičnosti proizvodnje i korišćenja kapaciteta u hotelijerstvu, ova okolnost je veoma važna za sprovođenje principa ekonomičnosti. Poznato je, naime da hotelijerska preduzeća troše velike količine materijala u proizvodnji hrane (osnovne i pomoćne materijale). Kad se proizvode pojedinačna jela “po narudžbi”, utrošak materijala za jedinicu proizvoda je daleko veći od odgovarajućeg utroška pri proizvodnji “serije” od nekoliko istovrsnih jela. U drugom slučaju, kad su u pitanju usluge smeštaja, poznato je da je čitav kapacitet nekog hotela spreman za proizvodnju usluga u toku poslovnog perioda. Veliki deo troškova, vezanih za tu “spremnost” objekta, nastaje bez obzira na stepen iskorišćenosti kapaciteta koji nastaje uz veći broj prodatih usluga, smanjuje troškove po jedinici usluge. Dakle, maksimiranje obima prometa dovodi do smanjivanja fiksnih i jednog dela varijabilnih troškova po jedinici proizvoda - usluge.

Princip maksimiranja obima proizvodnje odnosno prometa, sa datim troškovima, zahteva da se raspoloživi budžet preduzeća rasporedi na različite inpute.

7.2.2. Merenje i dinamika ekonomičnosti u hotelskim preduzećima

Isti obim prometa u hotelskim preduzećima se može ostvariti različitim kombinacijama inputa. Kombinacija inputa je proizvodno - tehnički efikasna, ako ne može da se smanji količina ni jednog inputa, a da se zadrži isti obim prometa.²⁹ Optimalna kombinacija inputa je ekonomski najefikasnija ili najekonomičnija kombinacija inputa. Optimalna kombinacija inputa je ona kombinacija inputa koja omogućuje da se dati obim prometa ostvari sa najnižim troškovima, ili, koja omogućuje da se sa istim ukupnim troškovima maksimira obim prometa. Merenje ekonomičnosti zasniva se na uspostavljanju relativnog odnosa između vrednosno izraženih učinaka i vrednosno izraženih količina utrošenih faktora u procesu pružanja turističkih usluga i može se izraziti na sledeći način (Nikolić D., str.243) :

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{Proizvodi i usluge x Prodajne cene}}{\text{Utrošene količine proizvodnih faktora x Nabavne cene}} = \frac{\text{Ukupan prihod UP}}{\text{Ukupni troškovi UT}}$$

Navedeni pokazatelji mogu se koristiti za iskazivanje ekonomičnosti kod pojedinih turističkih proizvoda i usluga ili za preduzeća u celini. Za merenje ekonomičnosti jednog preduzeća u turizmu može se koristiti stvarna prodaja proizvoda i usluga realizovanih po određenim cenama – naplaćena realizacija i troškovi koji su bili neophodni za ostvarenje takve prodaje. Kod ovog pokazatelja, međutim, u efektima od prodatih proizvoda i usluga, uključeni su i efekti od promene prodajnih cena. U tom slučaju, ne postoje mogućnosti za praćenje kretanja ekonomičnosti na bazi poređenja indikatora u različitim periodima. Da bi se postiglo merenje ekonomičnosti u procesu poslovanja uz isključivanje dejstva prodajnih cena, u indikator se uključuju stalne prodajne cene. Na sličan način se može postupiti i kada se isključuje uticaj promena u nabavnim cenama i ide se na primenu planskih nabavni cena. U tom slučaju za merenje ekonomičnost može se koristiti formula (Kobašić A.,str.66) :

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{Ukupna proizvodnja x Planske cene}}{\text{Količina utrošenih faktora x Planske cene}}$$

29 Odlučujući se za izraz **promet** pošlo se od prirode delatnosti turističkih i hotelijerskih preduzeća. Za njih promet ima istu ekonomsku težinu kao i ostvarena proizvodnja industrijskih preduzeća. U pitanju su, naime izlazni elementi radnih procesa proizvodne i prometne sfere. Preko ostvarenog prometa turistička i hotelijerska preduzeća dobijaju ekonomsko priznanje da je njihova delatnost bila u funkciji zadovoljenja potreba njihovih gostiju odnosno potrošača. Zvanična statistika u Srbiji, takođe, upotrebljava izraz **promet u ugostiteljstvu** pod kojim podrazumeva knjigovodstveno obračunatu vrednost izvršenih ugostiteljskih usluga (smeštaj, hrana, piće) i drugih usluga koje se uobičajeno obavljaju u ugostiteljstvu (prevoz gostiju i prtljaga, uslužne zanatske delatnosti, prodaja duvana, predmeta za upomenu, novina i dr.).

Za preduzeće u turizmu posebno je značajno praćenje stvarnog kretanja ekonomičnosti u različitim periodima, a takvo praćenje promena ekonomičnosti naziva se dinamikom ekonomičnosti. U praćenju kretanja ekonomičnosti u toku određenih perioda koriste se lančani i bazni indeksi:

Dinamika ekonomičnosti na osnovu lančanog indeksa

$$IE = \frac{E_1 \times 100}{E_0} ; \frac{E_2 \times 100}{E_1} ; \frac{E_3 \times 100}{E_2} ; \frac{E_4 \times 100}{E_3} \text{ itd.}$$

Dinamika ekonomičnosti na osnovu baznog indeksa

$$IE = \frac{E_1 \times 100}{E_0} ; \frac{E_2 \times 100}{E_0} ; \frac{E_3 \times 100}{E_0} ; \frac{E_4 \times 100}{E_0} \text{ itd,}$$

pri čemu E_0 predstavlja stepen ekonomičnosti baznog perioda.

Realnija slika ekonomičnosti utvrđuje se na osnovu stalnih ili standardnih cena. U nastavku to potvrđuje jedan hipotetički primer.

Primer 8 Hotelsko preduzeće "X" je u dva posmatrana perioda imalo sledeće rezultate i ulaganja:

	Prethodna godina	Tekuća godina
- obim prometa (pansionske usluge)	800 pansiona	700 pansiona
- prodajna cena po jednom pansionu	50 €	60 €
- troškovi materijala (namirnica i pića)	20.000 €	20.000 €
- amortizacija	1.000 €	1.500 €
- troškovi rada	2.000 čas. po 9 €	1.500 čas. po 10 €

Izvor: Nikolić D., op. str.245

Nivo i dinamika ekonomičnosti računata na osnovu tekućih cena (nominalna ekonomičnost) bila bi po periodima:

$$E_0 = \frac{800 \times 50}{20.000 + 1.500 + (2.000 \times 9)} = 1,02564 = 1,03$$

$$E_1 = \frac{700 \times 60}{20.000 + 1.500 + (1.400 \times 10)} = 1,18$$

Nivo i dinamika ekonomičnosti računata na osnovu stalnih cena (realna ekonomičnost), bila bi po periodima:

$$IE = \frac{E_0}{E_1} = \frac{1,18}{1,02564} = 1,1505$$

ili **15,05 %** povećanje.

7.2.3. Najvažniji faktori ekonomičnosti u poslovanju turoperatora

Na ekonomičnost u poslovanju turoperatora utiče čitav niz faktora, ali se imajući u vidu osnovna obeležja njihovog uslužnog programa, mogu izdvojiti dve najvažnije grupe i to su:

- Faktori vezani za nabavku sastavnih elemenata u okviru organizovanih putovanja i
- Faktori vezani za prodaju turističkih aranžmana.

Najvažnije obeležje poslovanja turoperatora predstavlja produkcija i plasman paket aranžmana kao kombinacija turističkih usluga koje turoperatoru povezuju u jedinstvenu celinu i prodaju kao svoj proizvod na tržištu. U samoj strukturi ponuđenih usluga u okviru paket aranžmana dominiraju usluge koje neposredno pružaju saobraćajna, hotelska, restoranska i druga turistička preduzeća. Tokom poslednjih nekoliko decenija veliki organizatori putovanja širili su svoju delatnost ulažući u hotelske objekte i kapacitete u oblasti saobraćaja, tako da učestvuju i u neposrednom pružanju usluga turistima. Za najveći broj turoperatora je karakteristično da se sama realizacija putovanja poverava drugim subjektima iz oblasti turizma, a da se sopstvena aktivnost ostvaruje kroz tzv. **prateće usluge**, kao što su usluge turističkog vodiča ili agencijskog predstavnika.

To ukazuje da za turooperatore nabavka ima izuzetan značaj, a da je obezbeđenje usluga odgovarajućeg obima i kvaliteta i po odgovarajućoj ceni ključno za njihov poslovni uspeh. Za turooperatore je karakteristično preduzimanje obimnih aktivnosti koje imaju za cilj selekciju i izbor najboljih dobavljača u fazi formiranja turističkih aranžmana, ali i praćenje izvršenja ugovorenih usluga i preduzimanje korektivnih aktivnosti ukoliko je to potrebno.

Uštede koje se postižu u **procesu nabavke**, a koje su rezultat velikog obima kupovine ili preciznije rečeno obezbeđenja prava na korišćenje turističkih usluga, immanentne su samom poslovanju turoperatora. U procesu kreiranja turističkih aranžmana turoperatoru ostvaruju poslovnu saradnju sa velikim brojem privrednih subjekata koji pružaju turističke usluge. Pri tom, turoperatoru istupaju kao kupci na veliko, dobijajući i znatno povoljnije cene od svojih dobavljača u odnosu na cene po kojima se usluge nude individualnim turistima.

Potrebno je takođe naglasiti da među turoperatorima postoje značajne razlike. Veliki turoperatoru imaju nesumnjive prednosti zahvaljujući većem obimu zakupljenih kapaciteta, a koriste i prednosti pregovaračke pozicije sa dobavljačima radi postizanja povoljnijih uslova nabavke (cena, kvaliteta usluga, uslova plaćanja i slično).

Postizanje pozitivnih efekata u ekonomiji nabavke predstavlja i jedan od prioritetnih ciljeva koje veliki turoperatoru nastoje da postignu na osnovu ostvarenih procesa integracije. Procesi horizontalne integracije tokom 80. godina prošlog

veka imali su za cilj stvaranje velikih tuoperatorskih kompanija u okviru vodećih evropskih emitivnih tržišta. U poslednjoj deceniji 20. i početkom 21. veka procesi su dobili multinacionalna obeležja i doveli su do formiranja dve velike tuoperatorske grupacije na području Evrope (TUI i Thomas Cook Group). Imajući u vidu značaj koji poslovi na objedinjavanju zakupa kapaciteta imaju za organizatore putovanja, *TUI* je već 1997. godine preduzeo aktivnosti na centralizovanom zakupu hotelskih kapaciteta, formirajući posebnu organizaciju jedinicu za celu kompaniju. Time je obezbeđen sinergetski efekat za sve tuoperatore koji su se našli u okviru ovog globalnog poslovnog sistema.

O jačini pregovaračke pozicije vodećih evropskih i svetskih tuoperatora u procesu pribavljanja potrebnih kapaciteta govori činjenica da *TUI* godišnje servisira 30 miliona turista³⁰, a da *Thomas Cook* ima svake godine blizu 24 miliona korisnika usluga.³¹

Pored faktora koji deluju na proces nabavke, za tuoperatore veliki značaj imaju i **faktori vezani za proces distribucije** turističkih aranžmana. I u ovom slučaju radi se o kompleksnom dejstvu čitavog niza faktora, ali se pre svega može izdvojiti uticaj savremene informacione i komunikacione tehnologije na promene u samim kanalima distribucije turističkih aranžmana. Osnovna promena se odnosi na povećanje udela direktne prodaje aranžmana uz korišćenje interneta za rezervaciju i sve više za online plaćanje, što je dovelo da značajnih ušteda u troškovima distribucije. Za organizatore putovanja najveće prednosti direktne prodaje putem interneta ostvaruju se upravo u domenu troškova – izbegavanjem provizije koja se plaća maloprodavcima, uštedama na različitim oblicima stimulacije maloprodajne mreže, reduciranjem potrebnih sredstava za štampanje i distribuciju brošura.

Korišćenje interneta u promotivnim aktivnostima pri plasmanu turističkih aranžmana imalo je niz prednosti za tuoperatore. Pozitivni efekti se prvenstveno zasnivaju na prenošenju sadržaja formiranih programa organizatora putovanja na *website*-ove, odnosno pojavu tzv. **elektronskih brošura**. Osnovna prednost se ostvaruje zahvaljujući uštedama na troškovima štampanja i distribucije brošura, a posebno je značajno da se može obezbediti daleko veća fleksibilnost u tržišnom nastupu (npr. promptna promena cena u slučaju negativnih oscilacija u tražnji). Pojedini tuoperatori prestaju sa praksom štampanja kataloga u velikim tiražima, umesto toga opredeljuju se za individualne virtuelne brošure koje se za potrebe konkretnog potrošača štampaju iz baze podataka sa programima putovanja, dok neki specijalizovani organizatori putovanja u potpunosti prelaze na e-brošure.³²

30 <http://www.tui-group.com/en/company> (juli 2012.)

31 <http://www.thomascookgroup.com/segments> (juli 2012.)

32 First48, tuoperator specijalista za avanturistička putovanja je prvi na tržištu SAD i Velike Britanije prestao sa štampanjem brošura, a ponuda je prezentirana na website-u. (Buhalis D., op. cit., str 252.)

Sve veća prodaja turističkih aranžmana i drugih turističkih usluga putem interneta uticala je da klasična agencijska prodaja postane skupa i neefikasna na savremenom turističkom tržištu što je dovelo do zatvaranja jednog broja klasičnih prodajnih mesta i tendencije ka eliminisanju turističkih agencija kao klasičnih posrednika na tržištu.

Za vodeće turooperatore karakteristično je i postizanje porasta ekonomičnosti na osnovu opadanja troškova promotivnih aktivnosti zbog veličine tržišta koje pokrivaju i porasta obima prodaje. Empirijska istraživanja su pokazala da veliki turooperatori izdvajaju ogromna sredstva za ukupne marketinške aktivnosti, ali je činjenica da se objedinjena sredstva raspodeljuju na milionsku produkciju turističkih aranžmana i da se koriste daleko efikasnije u odnosu na male turooperatore sa produkcijom od nekoliko hiljada aranžmana.

Danas velike turooperatorske kompanije predstavljaju složene grupacije sastavljene od turooperatora specijalizovanih za pojedine tržišne segmente. Tržišno pozicioniranje takvih kompanija zasnovano je na poznatom brendu koji utiče pozitivno na prodaju kod svih turooperatora u okviru ovih složenih sistema. Uvođenje novih proizvoda pod okriljem poznatog brenda praćeno je manjim rizicima, a takav pozitivan efekat na prodaju ostalih proizvoda naziva se „kišobran poznatog imena” i bitan je faktor ekonomičnosti kod vodećih turooperatora.

Na kraju, neophodno je naglasiti da je efikasnost distribucije od presudne važnosti za poslovanje organizatora putovanja jer utiče na stepen iskorišćenosti zakupljenih kapaciteta, a na osnovu toga i na opadanje fiksnih troškova po jednom učesniku organizovanih putovanja što obezbeđuje veću ekonomičnost.

7.3. ZNAČAJ I ANALIZA RENTABILNOSTI PREDUZEĆA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

7.3.1. Značaj rentabilnosti

Rentabilnost je ekonomski kriterijum poslovanja koji se u osnovi svodi na zahtev da se sa uloženim sredstvima ostvari maksimalni profit preduzeća. U odnosu na produktivnost i ekonomičnost, rentabilnost predstavlja opštiji izraz efikasnosti poslovanja. Ova konstatacija zasniva se na činjenici da je merilo efikasnosti ulaganja profit koje je osnovni indikator uspeha svakog preduzeća, pa i onih koja posluju na turističkom tržištu.

Preduzeća u turizmu koja na tržištu ne ostvaruju profit, suočavaju se i sa nemogućnošću daljeg rasta i razvoja jer ne mogu da obezbede sredstva potrebna za finansiranje ulaganja u narednom periodu. U situacijama kada preduzeće posluje sa gubitkom radi se o signalu da turistički proizvodi i usluge nisu prihvaćeni na

tržištu. Za vlasnike kapitala to je indikator da se sredstva ne koriste efikasno što predstavlja i osnov za odlučivanje da li sredstva usmeriti u neku drugu kombinaciju resursa.

S druge strane, preduzeća u turizmu koja ostvaruju najveće profite imaju i uslove za dinamičan razvoj. Maksimalan profit je znak da preduzeće proizvodi ono što turističko tržište traži, a savremeni pristup ukazuje da je to izraz ne samo ekonomske sposobnosti preduzeća, već i njegove društvene odgovornosti. Preduzeća koja su u stanju da uložene resurse koriste efikasno i ostvare visoke profite, doprinose zadovoljenju društvenih potreba i porastu društvenog blagostanja.

7.3.2. Merenje rentabilnosti

Cilj merenja rentabilnosti je kvantificiranje efikasnosti upravljanja ukupnom imovinom preduzeća. Kod preduzeća u turizmu, cilj je utvrditi koliko se efikasno koriste uložena sredstva, a dobijeni pokazatelji rentabilnosti su indikatori zarađivačke sposobnosti preduzeća. U merenju rentabilnosti javljaju se dva pristupa: **računovodstveni i ekonomski**. Računovodstveni pristup ili prinosni metod zasnovan je na računovodstvenom konceptu profita i u izračunavanju se koriste podaci iz bilansa stanja i bilansa uspeha. O ovim pokazateljima rentabilnosti biće više reči u poglavlju Značaj i analiza rentabilnosti preduzeća u hotelijerstvu i turizmu udžbenika (poglavlje 10.1.4.)

U praksi se uglavnom primenjuju dva sistema racio analize:

1. Zbirna (sumarna) analiza velikog broja pokazatelja, i
2. DuPont sistem analize.

Merenje rentabilnosti može biti zasnovano na ekonomskom pristupu, a u tom slučaju se polazi od koncepta ekonomskog profita, a koristi se i naziv pristup dodatne ekonomske vrednosti. Pokazatelji koji se zasnivaju na ovom pristupu su: dodatna ekonomska vrednost i prinos na dodatnu vrednost.

Dodatna ekonomska vrednost se može izračunati kada se ostvareni profit umanji za troškove kapitala koji su pomnoženi sa kapitalom koji su vlasnici uložili u preduzeće ili:

$$\text{Dodatna ekonomska vrednost} = (\text{Profit} - \text{Troškovi kapitala}) \times \text{Kapital}.$$

Kada je dodatna vrednost pozitivna, to je pokazatelj da vlasnici ostvaruju veći prinos u odnosu na moguće ulaganje kapitala u drugo preduzeće istog ili sličnog stepena rizika. Primena ovog pokazatelja nailazi na teškoće jer nije jednostavno odrediti troškove kapitala. Troškovi kapitala se mogu definisati kao oportunitetni troškovi ulaganja u sledeću najbolju upotrebu sa istim ili sličnim stepenom rizika. Oni se takođe javljaju kao razlika između troškova uzimanja

i davanja zajmova. U najvećem broju slučajeva problem u određivanju troškova kapitala posledica je i činjenice da preduzeće koristi različite izvore kapitala.

Za vlasnike kapitala ovi pokazatelji imaju poseban značaj jer se na osnovu dodate ekonomske vrednosti efikasnost korišćenja kapitala meri na osnovu oportunitetnih troškova finansiranja. U tom slučaju vlasnici kapitala mogu da sagledaju i prinos koji su propustili jer su kapital uložili u konkretno preduzeće.

Prinos na dodatnu vrednost ima za cilj merenje rentabilnosti u čitavom procesu reprodukcije, odnosno u svakom segmentu lanca vrednosti od nabavke sirovine do prodaje proizvoda i usluga. Koncept lanca vrednosti se zasniva na oceni doprinosa svakog preduzeća u procesu stvaranja vrednosti. Njegova prednost u odnosu na računovodstvene pokazatelje je u tome, što ovi poslednji iskazuju samo rezultate određenih procesa. Za razliku od njih, prinos na dodatnu vrednost omogućava i analizu procesa koji dovode do određenih rezultata jer se sagledava dodata vrednost kao razlika prihoda i troškova kod svakog segmenta u lancu vrednosti. Ograničenja u primeni ovog pristupa su rezultat činjenice da se iz standardnih finansijskih izveštaja ne mogu dobiti potrebni podaci.

Pokazatelji rentabilnosti turističkog i hotelskog preduzeća su indikatori njegove zarađivačke sposobnosti, i pokazuju da li se uložena sredstava efikasno koriste. Najznačajniji pokazatelji rentabilnosti preduzeća su:

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

Da bi smo izračunali rentabilnost potrebni su nam podaci iz bilansa stanja i bilansa uspeha konkretnog turističkog ili hotelskog preduzeća i zato dajemo ove bilanse u delu gde ćemo analizirati finansijske izveštaje i racio brojeve.

Računovodstveni pristup merenja rentabilnosti je parcijalni pristup sa velikim brojem pojedinačnih pokazatelja. Parcijalni pokazatelji ne mogu da obezbede celovito merenje i izražavanje rentabilnosti. Zato se koristi sintetički izraz rentabilnosti, koji povezuje parcijalne pokazatelje rentabilnosti i koji omogućava da se analizom njihovog međusobnog odnosa odredi ukupna rentabilnost preduzeća. Pokazatelj neto rentabilnosti je odnos između profita i prodaje, a profit je razlika između prodaje i ukupnih troškova. Pokazatelj obrta ukupnih angažovanih sredstava je odnos između prodaje i ukupnih angažovanih sredstava, a ukupna angažovana sredstva su zbir osnovnih i obrtnih sredstava. Množenjem neto rentabilnosti sa koeficijentom obrta ukupno angažovanih sredstava dobija se prinos na ukupna sredstva, koji predstavlja sintetički izraz rentabilnosti, odnosno

$$\text{Neto rentabilnost hotelskog preduzeća} \times \text{Koeficijent obrta ukupnih sredstava} = \text{Prinos na ukupna sredstava}$$

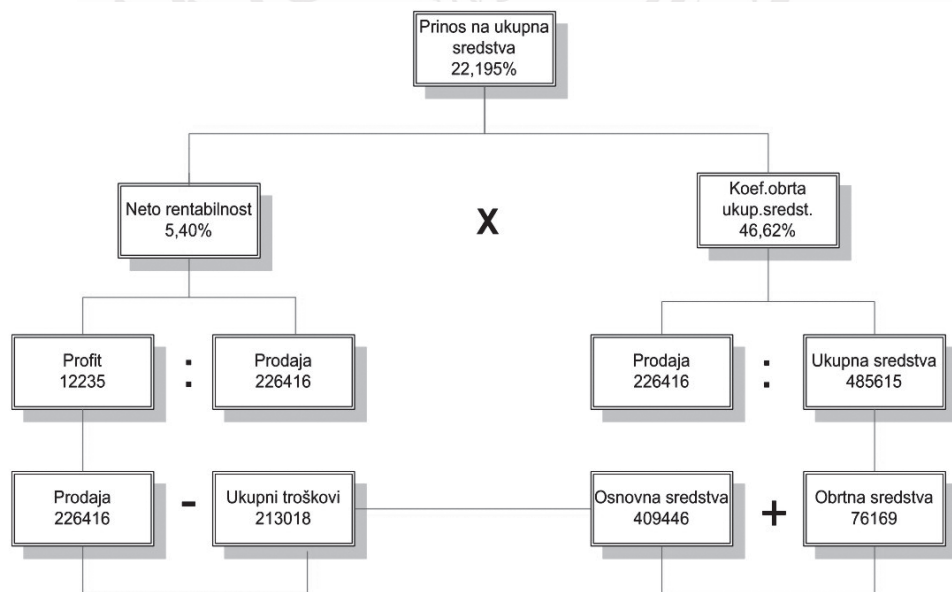
Ili

$$\frac{\text{Profit}}{\text{Prihod (prodaja)}} \times \frac{\text{Prodaja (prihod)}}{\text{Ukupna sredstva}} = \frac{\text{Profit}}{\text{Ukupna sredstva}}$$

Prinos na ukupna sredstava sintetiše parcijalne pokazatelje rentabilnosti i predstavlja celovit izraz rentabilnosti, koji je u skladu sa definicijom rentabilnosti, kao sposobnosti preduzeća da sa uloženim sredstvima ostvari najveći profit. Osnovni nedostatak parcijalnih pokazatelja rentabilnosti je nemogućnost da se ustanovi kako rast, ili pad vrednosti jednog pokazatelja utiče na ukupnu rentabilnost, kao i da se odrede uzroci pada, odnosno promene rentabilnosti.

Prednost sintetičkog izraza rentabilnosti sastoji se u tome što, povezivanjem parcijalnih pokazatelja, omogućava da se ustanovi promena, kao i uzroci promene rentabilnosti, jer se ukupna rentabilnost, tj. prinos na ukupna sredstava posmatra kao rezultat uzajamnog delovanja, ili interakcije parcijalnih pokazatelja. Sintetički izraz rentabilnosti predstavlja osnovu za sprovođenje i unapređenje rentabilnosti, jer omogućava da se ustanove uzroci promene rentabilnosti.

Slika 6 Sintetički izraz rentabilnosti



Izvor: Dragana M. Pokrajčić, *Ekonomika preduzeća*, Čigoja štampa, ISBN 86-903055-0-5, Beograd, 2002., str. 355, prilagođeno od strane autora, a na osnovu tabele br. 39 i br. 44.

Na primer, analizom neto rentabilnosti moguće je istražiti načine za povećanje prodaje ili profita, promenom cene, uvođenjem novih proizvoda, osvajanjem novog tržišta, ili snižavanjem troškova. Analizom obrta ukupnih sredstava mogu da se ispituju efekti smanjenja ili povećanja angažovanih sredstava, kao i efekti reorganizacije pojedinih poslovnih aktivnosti, ili preduzeća na rentabilnost.

DuPont sistema analize uvela je DuPont Company u drugoj dekadi dvadesetog veka i ovaj sistem analize razmatra prinos na uložena sredstva (*return on investment* – ROI) i prinos na neto imovine (*return on equity* – ROE).

Pokazatelji **ROI** i **ROE** uglavnom se upotrebljavaju za ekonomsku analizu na dugi rok, dok se profi, tačnije zarada po deonici (*earnings per share* — **EPS**) javlja kao najčešći svodni cilj i mera na kratki rok.³³

ROI predstavljam proizvod dva pokazatelja – **neto profita** i **ukupne imovine**

$$\text{ROI} = \text{stopa neto prinosa} \times \text{obrta ukupnih sredstava}$$

Stopa neto profita izračunava se kao količnik profita posle poreza i prodaje, dok se obrta ukupne imovine izračunava kao količnik prodaje i ukupnih sredstava

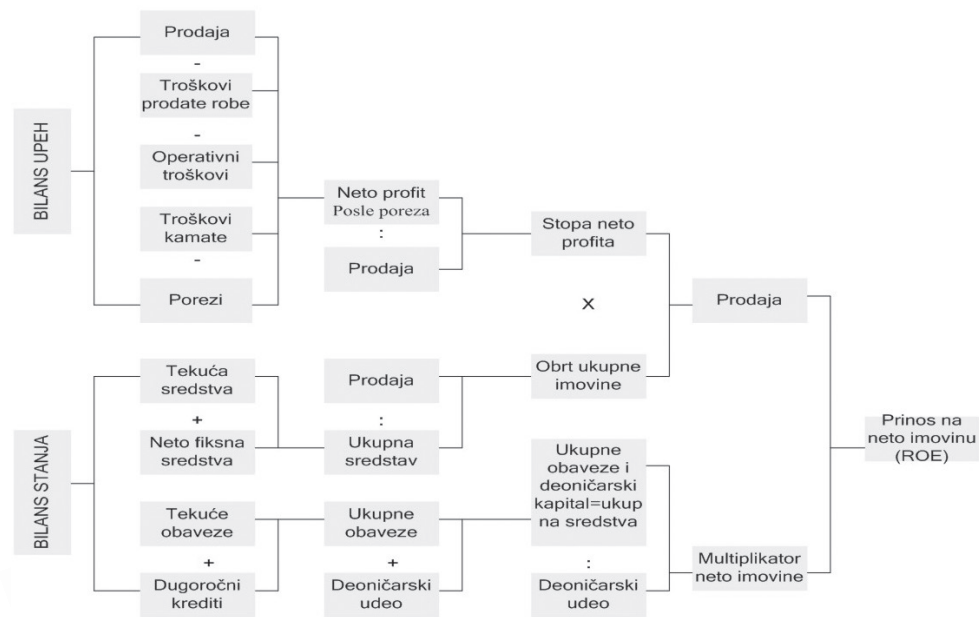
$$\text{ROI} = \frac{\text{Neto profit posle poreza}}{\text{Prodaja}} \times \frac{\text{Prodaja}}{\text{Ukupna sredstva}} = \frac{\text{Neto profit posle poreza}}{\text{Ukupna sredstva}}$$

Naredna faza u DuPont analizi je izračunavanje **ROE** i to kao proizvod pokazatelja ROI i multiplikatora neto imovine. Multiplikator neto imovine predstavlja koeficijent (pokazatelj) odnosa ukupnih sredstava (aktive) i neto imovine (dioničarski udeo ili akcionarski kapital).

$$\text{ROE} = \text{ROI} \times \text{multiplikator neto imovine}$$

³³ Pogledajte detaljnije glavu Pokazatelji poslovanja u predezećima u hotelijerstvu i turizmu, poglavlje Pokazatelji rentabilnosti

Slika 7 DuPont sistem analiza



Izvor: prilagođeno od strane autora na osnovu Mašić B., Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 142

Pokazatelj **ROI** objašnjava koliki se ostvari prinos na svaku novčanu jedinicu aktive (npr. 10% na svakih 100 novčanih jedinica) odnosno pokazatelj **ROE** objašnjava koliki se ostvari prinos na svakih 100 novčanih jedinica neto imovine.

7.3.3. Analiza rentabilnosti

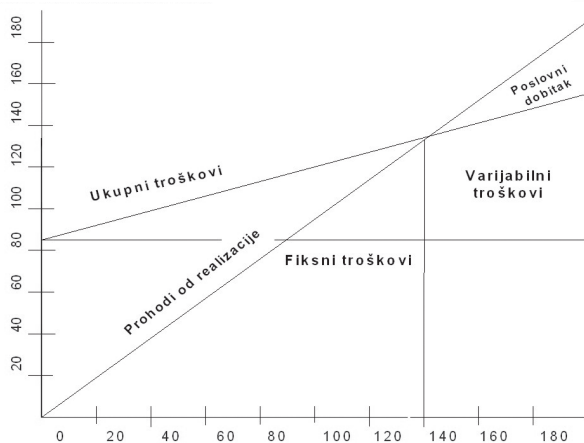
Osnovi zadatak analize rentabilnosti je da ukaže na koji način preduzeće može da maksimizira profit. Takve odluke se u preduzeću donose na osnovu analize kretanja obima proizvodnje, odnosno obima pruženih usluga u turizmu, a opredeljenje će se zasnivati na principu najvećeg profita u odnosu na uložena sredstva.

Jedan od najčešće korišćenih analitičkih instrumenata je prelomna tačka poslovanja ili prag rentabilnosti (**breakeven point**). U literaturi se ovaj pristup naziva i **CVP** analiza (**cost volume profit**) jer se zasniva na analizi odnosa troškovi – prihod – profit.

Određivanjem ove tačke preduzeće u turizmu utvrđuje onaj obim pruženih usluga u kojima je profit jednak nuli, odnosno gde je došlo do izjednačavanja prihoda i troškova. Ispod te tačke, preduzeće ima gubitke jer su troškovi veći od prihoda. Realizacijom obima turističkih proizvoda i usluga preko te tačke, preduzeće postaje rentabilno.

Na razliku između troškova i prihoda i na veličinu profita utiče veći broj faktora, među kojima se mogu izdvojiti obim proizvodnje i prodaje, asortiman i cene proizvoda i usluga, kao i odnos između varijabilnih i fiksnih troškova u ukupnim troškovima poslovanja. Međuzavisnost između obima proizvodnje i prodaje, kao i ukupnih prihoda i troškova može se ilustrovati grafikonom rentabilnosti.

Grafikon 17 Grafikon rentabilnosti



Izvor: Krasulja D., str. 43

Na navedenom grafikonu kriva ukupnog prihoda ima linearni rast jer se sve jedinice prodaju po istoj ceni. Kriva ukupnih troškova ne polazi od nule jer postoje fiksni troškovi koje treba pokriti i kada je obim poslovanja jednak nuli. Nagib krive ukupnih troškova prati zapravo kretanje varijabilnih troškova.

Kretanje profita se može analizirati na sledeći način. Na početku (kada je obim proizvodnje jednak nuli) profit je negativan i jednak je iznosu fiksnih troškova. Nakon toga će postepeno rasti, ali se zapravo preduzeće nalazi u zoni gubitka sve dok se ne postigne obim poslovanja koji odgovara donjoj granici rentabilnosti. U toj tački su ukupni troškovi jednaki ukupnim prihodima, a profit je jednak nuli. Iznad te tačke preduzeće ulazi u zonu dobitka.

Korišćenje prelomne tačke rentabilnosti kao analitičkog instrumenta će biti u nastavku objašnjeno i na jednom jednostavnom primeru. Radi se o zakupu jednog manjeg broda za organizovanje kraćih izleta na rekama. U analizi je potrebno uzeti u obzir različitu dinamiku fiksnih i varijabilnih troškova u zavisnosti od planiranog obima pružanja turističkih usluga. U ovom slučaju radi se o izletima u trajanju od dva časa koji se prodaju po ceni od 5 EU, a u datom primeru će se pretpostaviti da je cena konstantna. Takođe je bitna pretpostavka

da je moguće relativno precizno razdvajanje troškova na fiksne i varijabilne. U fiksne troškove spadaju troškovi zakupa broda koji na mesečnom nivou iznose 2000 EU. Važno je napomenuti da se u ovom slučaju radi zapravo o relativno fiksnim troškovima (zakup broda), dok ako bi turistička agencija raspolagala sopstvenim turističkim brodom, u tom slučaju bi se radilo o apsolutno fiksnim troškovima. Pretpostavlja se takođe da varijabilni troškovi (plate posade i pratilaca izleta, troškovi goriva, prodajne marže) po jednom prodatom izletu iznose 2,3 EU. Uz navedene pretpostavke, treba utvrditi na kojoj tački, odnosno za koji obim prodaje izleta će ukupan prihod biti jednak ukupnim troškovima.

Za dalju analizu, potrebno je objasniti kategoriju kontribucionog profita. Može se praviti razlika između ukupnog kontribucionog profita i kontribucionog profita po jedinici. Kada se cena proizvoda umanji za prosečne varijabilne troškove dobija se kontribucionni profit po jedinici što se izraziti formulom:

$$\mathbf{KP = C - PVT,}$$

pri čemu je

KP – kontribucionni profit po jedinici, **C** – prodajna cena i **PVT** – prosečni varijabilni troškovi.

Kontribucionni profit se dalje može posmatrati kao doprinos fiksnim troškovima po jedinici proizvoda. (Pokrajčić D., str. 216)

U navedenom primeru to znači da bi za svaki prodati izlet potrošač platio 5 EU, a od toga bi 2,3 EU išlo na pokriće varijabilnih troškova, dok bi preostalih 2,7 EU predstavljao deo prihoda za pokriće dela fiksnih troškova koji su bili neophodni da bi se započelo samo poslovanje (u ovom slučaju troškova zakupnine za najam broda). Kada se postigne određeni obim prodatih izleta, biće pokriveni ukupni fiksni troškovi, a dalja prodaja će obezbediti ostvarivanje profita. To se može predstaviti i korišćenjem gornje formule:

$$\mathbf{5\ EU - 2,3\ EU = 2,7\ EU.}$$

Kada se pri prodaji svakog izleta ostvari kontribucionni profit od 2,7 EU, postavlja se pitanje koliki treba da bude obim prodaje da bi se pokrili fiksni troškovi (u ovom slučaju mesečnog zakupa) i dostigao prag rentabilnosti. Prelomna tačka poslovanja analitički se može dobiti tako što se ukupni fiksni troškovi podelu kontribucionim profitom po jedinici pružene usluge. To se može izračunati na osnovu sledeće formule:

$$\mathbf{PTP = FT: KP = 2000 : 2,7 = 740,7}$$

Prelomna tačka poslovanja (**PTP**) u ovom slučaju iznosi **741** izlet, što znači da je navedeni obim prodaje na mesečnom nivou neophodan za pokriće fiksnih troškova, a nakon toga se ostvaruje profit.

Za menadžere je poznavanje prelomne tačke poslovanja posebno značajno jer se može izvršiti procena potencijalnog profita ali i rizika koje donosi određeno poslovanje. Korišćenje ovog analitičkog instrumenta pruža pouzdane informacije o rizicima koji mogu nastati usled smanjivanja obima prodaje i opasnosti od ulaska u zonu gubitka.

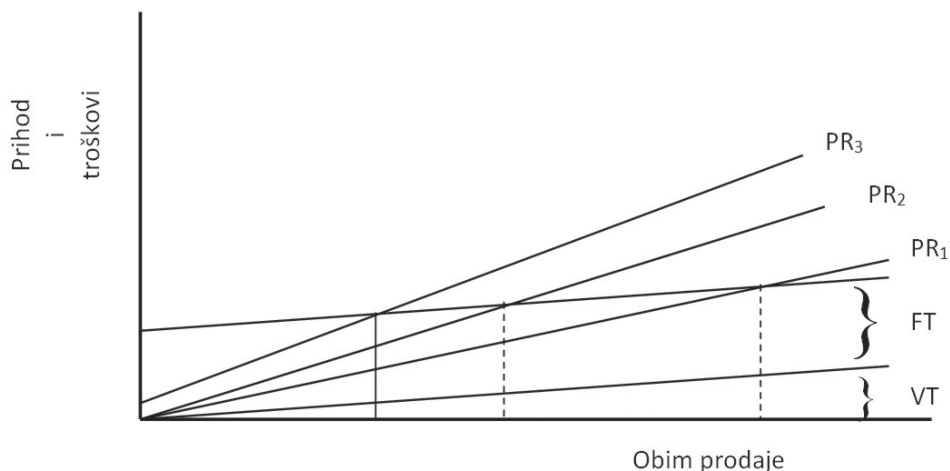
7.3.3.1. Primena prelomne tačke rentabilnosti kod paket aranžmana

Pri formiranju cena paket aranžmana neophodno je izvršiti **analizu troškova** prema njihovom kretanju **u zavisnosti od promene obima proizvodnje**. Ukupan iznos fiksnih troškova se ne menja u zavisnosti od obima proizvodnje ili obima pruženih usluga ali se ovi troškovi menjaju po jedinici proizvoda (ili usluga). Sa porastom obima produkcije paket aranžmana ili rasta zauzeća, dolazi do opadanja fiksnih troškova po jednom učesniku putovanja.

Varijabilni troškovi se menjaju sa porastom obima proizvodnje ali ostaju nepromenjeni po jedinici proizvoda (ili usluge).

Za donošenje odluke o formiranju cena posebno je značajno utvrditi **prag rentabilnosti ili tačku pokrića** (*break-even point*). Zapravo, kod paket aranžmana je potrebno odrediti obim produkcije pri kome će se ukupni troškovi izjednačiti sa ukupnim prihodima od prodaje aranžmana. Analitički je značajno posmatrati promenu praga rentabilnosti u zavisnosti od različitog mogućeg nivoa prodajne cene paket aranžmana. Na osnovu toga se izračunava koji obim paket aranžmana mora biti prodat po određenoj ceni da bi se pokrili troškovi.

Grafikon 18 Prag rentabilnosti



Izvor: Holloway J.C., Robinson C., Marketing for Tourism, Addison Wesley Longman, Harlow, 1995., str. 91.

Na grafikonu rentabilnosti prikazano je kretanje prihoda (PR1, PR2 i PR3), troškova (varijabilnih – VT i fiksnih – FT) i obima proizvodnje. Prag rentabilnosti ili tačka pokrića predstavlja obim proizvodnje pri kome se uz datu cenu pokrivaju fiksni i varijabilni troškovi.

Ispod te tačke preduzeće će imati gubitke u proizvodnji konkretnog proizvoda, a iznad te tačke ostvaruje se profit.

Primena ovog metoda ima posebno veliki značaj kod paket aranžmana formiranih na osnovu fiksnog zakupa kapaciteta. Fiksni troškovi u tom slučaju predstavljaju značajan deo ukupnih troškova i poslovni uspeh organizatora putovanja u najvećoj meri zavisi od dobre procene kretanja turističke tražnje i pravilnog planiranja prosečne iskorišćenosti kapaciteta. Posebnu grupu fiksnih troškova predstavljaju administrativni troškovi samog organizatora putovanja i osnovno je pitanje njihove alokacije u ukupnoj strukturi uslužnog programa kompanije. Za alokaciju ovih troškova potrebno je utvrditi proporciju za njihovu raspodelu po pojedinim programima putovanja što predstavlja element koji može bitno uticati na visinu prodajne cene.

Utvrdjivanje praga rentabilnosti kod paket aranžmana može se ilustrovati jednim kratkim primerom. Radi se o autobuskom aranžmanu (trodnevnoj turi) koja uključuje dva noćenja i posete arheološkim nalazištima u Srbiji (Viminacium, Lepenski vir i Felix Romiliana). Za organizatora putovanja, fiksne troškove u ovom slučaju predstavljaju troškovi zakupa autobusa i troškovi turističkog pratioca, dok smeštaj u hotelima i ulaznice u arheološka nalazišta predstavljaju varijabilne troškove. Pretpostavimo da ukupni fiksni troškovi iznose 1200 evra, dok varijabilni troškovi po osobi iznose 60 evra. Organizator putovanja predviđa maržu od 20% za pokriće troškova organizacije putovanja i planiranu dobit, a u postupku kalkulacije dobijena je cena od 120 evra.

Za turoperatore je značajno pitanje koliko učesnika treba da bude na ovom putovanju da bi se pokrili fiksni i varijabilni troškovi. Za izračunavanje se može koristiti sledeća formula (broj učesnika putovanja koji je osnov za kalkulaciju cena je 30):

$$\frac{FT}{PC - VT} = \frac{1200}{120 - 60} = 20$$

pri čemu su:

FT – fiksni troškovi, **PC** – prodajna cena i **VT** – varijabilni troškovi.

To znači da organizator putovanja već sa 20 prodatih aranžmana dostiže prag rentabilnosti, odnosno pokriva iznos fiksnih i varijabilnih troškova.

7.3.3.2. Primena prelomne tačke rentabilnosti u prodaji hotelskih soba

Sada ćemo pogledati primer prelomne tačke u prodaji hotelskih soba. Kao što smo videli troškovi, prihod i profit su linearne funkcije outputa. Svaka jedinica usluge prodaje se po istoj cijeni, koja diktira nagib funkcije prihoda. Linija ukupnih troškova ne prolazi ishodište jer postoje fiksni troškovi koji se još uvijek moraju snositi kad je output nula. Konstantni nagib funkcije ukupnih troškova zavisi o promjenljivosti jediničnog varijabilnog troška.

Funkcija profita sledi iz druge dve funkcije, a predstavlja razliku između ukupnog prihoda i ukupnih troškova. Kad je output nula, profit će biti negativan u iznosu jednakom fiksnim troškovima, a nakon toga će rasti u iznosu ($C - VT$) za svaku proizvedenu jedinicu, gdje je C jedinična prodajna cena, a VT varijabilni trošak. Veličina ($C - VT$) je doprinos profitu. U početku, doprinos iz svake jedinice pomaže da se kompenziraju fiksni troškovi, a ukupna dobit ne ostvaruje se pre nego se postigne output tačke pokrića: onde gde su ukupni troškovi jednaki ukupnom prihodu, dobit iznosi nula. Troškove marketinga moguće je rešiti na isti način.

Kad uzmemo da su F fiksni troškovi, a daje Q output (broj prodatih soba), možemo konstatovati:

$$\text{UKUPNI TROŠKOVI} = F + VT(Q \times PVT)$$

F - fiksni troškovi; VT -varijabilni troškovi; PVT -prosečni varijabilni trošak po sobi

Q – broj prodatih soba i

$$KP = C - PVT,$$

pri čemu je

KP – kontribucioni profit po jedinici,

C – prodajna cena i PVT – prosečni varijabilni troškovi.

$$\text{UKUPNI PRIHOD} = QC$$

Output tačke pokrića javlja se kad je

$$F + VT = QC$$

$$Q_{be}(\text{tačka pokrića}) = \frac{F}{C - PVT}$$

Primera radi pretpostavimo da hotel sa četiri zvezdice raspolaže sa 60 soba, da se soba prodaje po ceno od 150 EU. Ako se očekuje da će prosečni varijabilni troškovi održavanja sobe biti 30 EU, zarada bi bila 120 EU. Smatra se da su fiksni troškovi po sobi 50 EU odnosno 3.000 EU (vidi tabelu 25); dakle, kad to uvrstimo u prethodnu formulu, dobijamo:

$$Q_{be} = \frac{3000}{150-30} = 25$$

Tačku pokrića kada se proda 25 soba

$$Q_{be} = \frac{F}{\text{kont.doh./cena}} = \frac{3000}{130/150} = 3750 \text{ NJ}$$

Tačku pokrića kada se proda 25 soba ali izraženo u novčanim jedinicama

Kad se očekuje da će hotel prodati 35 soba, onda "sigurnosna granica" iznosi 10 soba, odnosno 1.500 EU, izraženo u prihodu od prodaje. Ova vrednost pokazuje koliko bi ispod procenjene vrednosti prodaja soba morala pasti pre nego se pojave gubici. Takođe ovim se sagledava i odgovarajući pad prihoda od prodaje. Izražena u procentima, "sigurnosna granica" iznosi:

$$\frac{(35 - 25)}{35} = 28,57 \%$$

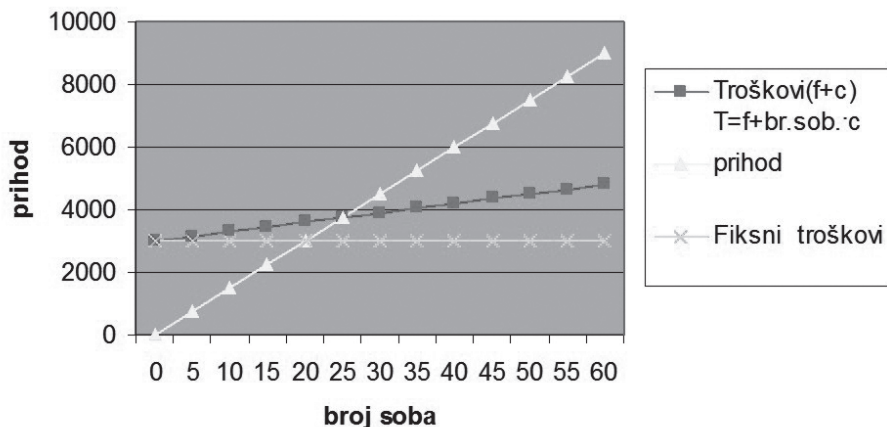
Drugo svojstvo koje se može izmeriti CVP analizom je vrednost dobiti po jednoj prodanoj sobi:

$$\text{Dobit po sobi} = \frac{C - PVT}{P} = \frac{150 - 30}{150} = 80\%$$

Tabela 25 Analiza prelomne tačke

Broj soba	Troškovi(f+c) T=f+br.sob.*c	prihod	Fiksni troškovi		
0	3000	0	3000	Fiksni troškovi (EU)	3.000
5	3150	750	3000	Varijabilni troškovi (EU)	30
10	3300	1500	3000	Prodajna cijena (EU)	150
15	3450	2250	3000	Doprinos (EU)	120
20	3600	3000	3000	Broj soba tačke pokrića	25
25	3750	3750	3000	Prodaja kod tačke pokrića	3.750
30	3900	4500	3000	Procenjena prodaja	35
35	4050	5250	3000	Sigurnosna granica soba	10
40	4200	6000	3000	Ili (EU)	1.500
45	4350	6750	3000	Ili (%)	28,57
50	4500	7500	3000	Dobiti (%)	80
55	4650	8250	3000		
60	4800	9000	3000		

Grafikon 19 Analiza prelomne tačke

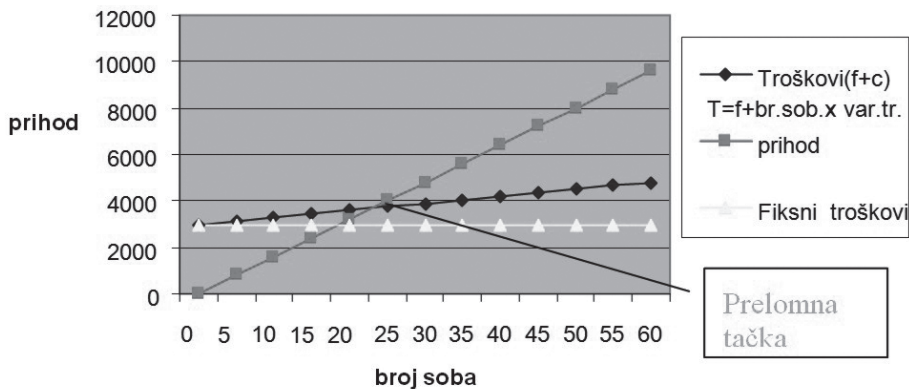


Na prvi pogled, povećanjem cena moglo bi se ostvariti znatne pogodnosti. Međutim, veća cena može dovesti do smanjenja traženje. Stoga je potrebno razumeti cenovnu elastičnost tražnje pre nego se krene dalje s korišćenjem CVP analize za utvrđivanje eventualne koristi koju bi preduzeće imalo od povećanja (ili sniženja) cene. Potreba da se razmatranje potražnje učini eksplicitnim je nešto što utiče ne samo na CVP analizu, već i na sve probleme kojima se bavimo u ovom poglavlju.

Tabela 26 Analiza prelomne tačke pri povećanju cena

Broj soba	Troškovi(f+c) $T=f+br.sob.*c$	prihod	Fiksni troškovi	Povećanje cene	varijabilni troškovi
0	3000	0	3000	160	30
5	3150	800	3000	160	30
10	3300	1600	3000	160	30
15	3450	2400	3000	160	30
20	3600	3200	3000	160	30
25	3750	4000	3000	160	30
30	3900	4800	3000	160	30
35	4050	5600	3000	160	30
40	4200	6400	3000	160	30
45	4350	7200	3000	160	30
50	4500	8000	3000	160	30
55	4650	8800	3000	160	30
60	4800	9600	3000	160	30

Grafikon 20 Analiza prelomne tačke pri povećanju cena



Primer 9 Izračunavanje prelomne tačke rentabiliteta

U prethodnoj analizi uzeli smo za primer cenu sobe u hotelu ali smo mogli uzeti i primer prihoda od soba i troškova, onda bi se u formuli izračunavanja prelomne tačke promenila samo oznaka (umesto cene sobe C stavili bi ukupan prihod UP. Sada bi formula izračunavanja prelomne tačke bila:

$$Q = \frac{F}{UP - VT} \times 100$$

ovom formulom dobijamo koliko je procentualno potrebno ostvariti prihoda da bi ste dostigla tačka pokrića

Tačka pokrića u apsolutnim iznosima je:

$$Q = \frac{F}{\frac{(UP - VT)}{UP}} \quad \text{ili} \quad Q = \frac{F}{1 - \frac{VT}{UP}}$$

VEŽBA:

Izračunaj prelomnu tačku rentabiliteta ako je :

UP - 1600000

F - 152270

VT - 1400000

REZULTAT 1200000

Objašnjenje rezultata:

Ovaj rezultat znači da je potrebno ostvariti 1200000 prihoda za ostvarenje prelomne tačke, a što čini 75% projektovanog prihoda.

Pitanja za proveru znanja

1. Kako se definiše produktivnost i napiši formulu ukupne produktivnosti?
2. Možete li objasniti produktivnost rada i produktivnost kapitala?
3. Koji su faktori produktivnosti?
4. Možete li navesti koji su to faktori vezani za radnu snagu u hotelijerstvu koji utiču na produktivnost?
5. Napišite formulu merenja produktivnosti rada u odeljenju hrane i pića u hotelijerstvu.
6. Napišite formulu merenja produktivnosti rada u odeljenju smeštaja u ho7. telu.
7. Napišite formulu indeksa produktivnosti.
8. Objasnite uticaj primene savremene informacione tehnologije na porast produktivnosti u turističkim agencijama i organizatorima putovanja.
9. Možete li navesti faktore ekonomičnosti poslovanja?
10. U čemu je značaj minimiziranja troškova i kako se to sprovodi?
11. Napišite i objasnite formulu izračunavanja ekonomičnosti?
12. Napišite formulu izračunavanja ekonomičnosti na osnovu lančanog i baznog indeksa.
13. Objasnite najvažnije faktore koji utiču na ekonomičnost u poslovanju turopatora.
14. U čemu je značaj merenja rentabilnosti i koje pristupe znate?
15. Koji su najznačajniji pokazatelji rentabilnosti preduzeća?
16. Napišite formulu izračunavanja rentabilnosti preduzeća i objasnite je.
17. DuPont sistem analiza koje pokazatelje razmatra – objasnite te pokazatelje?
18. Napišite formulu izračunavanja ROI i ROE i objasnite ih.
19. Napišite i objasnite formulu izračunavanja prelomne tačke.
20. Objasnite primenu koncepta prelomne tačke rentabilnosti kod paket aranžmana.
21. Napišite formulu izračunavanja kontribucionog profita i objasnite.



- Avelini Holjevac I., Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998.
- Avelini-Holjevac I.: *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, FTTHM, Opatija, 2002.
- Bandin T., Jakovčević K., Komazec Lj.: *Ekonomika preduzeća I*, Savremena administracija, Beograd, 2000
- Bandin T.: *Ekonomika preduzeća II*, Savremena administracija, Beograd, 2002.
- Beech J., Chadwick S., The Business of Tourism Management, Prentice Hall, Harlow, 2006.
- Grozdanović Ž.D.: *Ekonomika preduzeća - rezultati, principi, raspodela*, Univerzitet u Nišu, Niš, 1999.
- Kisić S., Perović - Jovanović M.: *Ekonomika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1999
- Kobašić A.: *Marketing u organizacijama udruženog rada turističke privrede*, Školska knjiga, Zagreb, 1981.,
- Ljubojević Č.: *Menadžment i marketing usluga*, Želnid, Beograd, 2001.
- Lundberg D.E., Armatas J.P.: The Management of People in Hotels, Restaurants and Clubs, Dubuque, IA., WM. C. Brown Co. Publishers, 1980.
- Radunović D., Šahbegović A., Vulović M.: *Ekonomika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1974.
- Mašić B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- Nikolić D.: *Ekonomika u hotelijerstvu*, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2009.
- Pavlović D., Promene u kanalima distribucije turoperatora, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 50-55
- Pokrajčić D., Ekonomika preduzeća, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu (drugo izdanje), Beograd, 2008.
- Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd, 2002.
- Radunović D., Lovreta S.: *Ekonomika trgovinskih preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1995.
- Samuelson A.P., Nordhaus D.W.: *Ekonomija*, Mate, Zagreb, 2000.
- Varijan R.H.: *Mikroekonomija – moderan pristup*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.,
- Veselinović P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- Walker R.J., Walker T.J., Tourism Concepts and Practices, Pearson Education, New Jersey, 2011.

8. FORMIRANJE CENA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- ↪ Formulirate politiku cena u turizmu i hotelijerstvu.
- ↪ Znete kako se formiraju cene na bazi troškova i na bazi tražnje.
- ↪ Znete kako se formiraju cene na bazi marže u hotelijerstvu.
- ↪ Znete šta je to metod „1 \$ za 1000“ u hotelijerstvu.
- ↪ Znete šta je to metod odozdo na gore u hotelijerstvu.
- ↪ Primenite Hubarttovu formulu za izračunavanje cena u hotelijerstvu.
- ↪ Razumete kako se utvrđuje minimalna cena hotelskih soba.
- ↪ Znete da formirate cenu paket aranžmana.
- ↪ Znete koje su to specifičnosti i kako se formiraju cene u javnom sektoru.

Za preduzeća u turizmu cena predstavlja veoma značajan instrument poslovne politike jer utiče na ostvarivanje ciljeva poslovanja. Od visine formiranih cena zavisi mogućnost maksimiziranja profita preduzeća, a radi se o vrlo kompleksnim odlukama koje se zasnivaju na sagledavanju velikog broja faktora, kako na strani turističke tražnje, tako i čitavog kompleksa pitanja vezanih za cene inputa i kretanje troškova.

Poslednjih godina su turbulentna kretanja na tržištu turizma i putovanja, uz sve oštriju konkurenciju, ali uz nove inovativne pristupe koje su omogućila savremena tehnološka rešenja u svetu informacione tehnologije, uticali na primenu novih strategija u domenu cena. Značajno variranje tražnje za pojedinim uslugama na turističkom tržištu uticalo je na primenu tzv. koncepta **yield management**-a. Ovaj koncept prve su primenile aviokompanije, a zasnivao se na tako formiranim cenama po sedištu u avionu koje su obezbeđivale maksimalan prihod. Radi se o vrlo sofisticiranom konceptu prema kome se cene menjaju mnogo puta u toku jednog dana zahvaljujući kompjuterskim programima koji na bazi velikog broja raspoloživih informacija (a prvenstveno u zavisnosti od kretanja tražnje i stepena popunjenosti kapaciteta) vrše kalkulaciju cena za svaki konkretan let. Tako će po pravilu cene u jutarnjim časovima biti više zbog neelastičnosti tražnje poslovnih putnika, a zatim opadati za letove koji se odvijaju sredinom dana. Iz sličnih razloga cene su više ponedeljkom, utorkom i petkom, a sredinom sedmice ili vikendom se formiraju na nižem nivou. (Walker R.J., str. 122.) **Koncept yield** managementa je vrlo uspešno primenjen i u formiranju cena hotelskih soba.

Može se reći da je na izvestan način internet uticao na intenziviranje konkurencije putem cena jer veliki broj potrošača koristi internet za prikupljanje informacija i donošenje konačne odluke o kupovini turističkih proizvoda i usluga. Mogućnost poređenja proizvoda i usluga na različitim destinacijama, uticala je na neophodnost da menadžeri vode "korektnu" politiku cena polazeći pre svega od ponuđenog kvaliteta.

Utvrdjivanje politike cena i operativno određivanje cena jedna je od najvažnijih i najtežih odluka menadžmenta turističkog preduzeća. Naime, kada se cene definišu previsoke, javlja se nedovoljno zauzeće kapaciteta odnosno pad tražnje; relativno niske cene dovešće do rasta tražnje, ali ostvareni prihod nije dovoljan da pokrije sve troškove. Takođe, mora se voditi računa o činjenici da preniske cene mogu dovesti do pada plata zaposlenih, a samim tim i do pada kvalitet usluga i izazvati pad tražnje.

U literaturi se najčešće polazi od dva osnovna pristupa formiranju cena (Beach J., str.162):

- pristup zasnovan na troškovima i
- pristup zasnovan na tražnji i konkurenciji.

Sušтина pristupa **u formiranju cena na bazi troškova (cost-based ili cost-plus pricing)** zasniva se na kalkulaciji troškova i dodavanju određene razlike u ceni ili marže (tzv. mark-up), po pravilu u vidu procenta na obračunate troškove.

Visina marže može značajno da varira, a razlike nastaju zbog specifične strukture troškova u pojedinim turističkim delatnostima, ali se mogu javiti i kod preduzeća iz iste delatnosti, pa i u okviru istog preduzeća kod različitih proizvoda i usluga. Marža u sebi sadrži profit, a može da sadrži i određeni deo troškova. U ovom slučaju se radi o indirektnim troškovima koji se ne mogu neposredno vezati za određene proizvode ili usluge, a njihova raspodela se vrši prema utvrđenim kriterijumima. Za pojedina preduzeća, gde je moguće sve troškove relativno precizno razvrstati po pojedinim proizvodima ili uslugama, marža će sadržati samo profit. U ovom slučaju cene se formiraju na osnovu primene tzv. koncepta full cost pricing.

Nasuprot tome, u nekim preduzećima u turizmu se samo troškovi materijala mogu precizno odrediti kao direktni, pa se cene formiraju na bazi bruto marže (**gross margin pricing**) koja osim profita obuhvata i sve ostale troškove (troškove radne snage, energije i zakupa prostora, administrativne troškove itd.). Ovakav sistem formiranja cena karakterističan je za restoraterstvo. Za koji će se sistem opredeliti menadžment jednog preduzeća zavisi od strukture troškova u konkretnoj delatnosti ali od kvaliteta postavljenog informacionog sistema i njegovih mogućnosti za preciznim praćenjem troškova (Beach J., str. 163.).

Za preduzeća u turizmu je posebno značajno **formiranje cena na bazi tražnje i praćenja konkurencije (Demand – Based Pricing)**, pri čemu je praćenje

kretanja na tržištu, prvenstveno u domenu tražnje, od presudne važnosti pri formiranju cena. Porast tražnje je faktor koji će, po pravilu, preduzeća koristiti i za formiranje cena na višem nivou. U nekim slučajevima može se raditi o porastu tražnje u jednom kratkom periodu, npr. zbog organizovanja tzv. mega događaja (Olimpijske igre ili Evrovizija npr.), što će uticati na porast cena smeštaja u hotelima, primenu viših tarifa u avio-saobraćaju i slično. Za najveći broj turističkih destinacija karakteristično je sezonsko variranje tražnje u toku godine što utiče i na cenovnu politiku svih subjekata koji pružaju turističke usluge.

U marketinškoj teoriji i praksi razvijeni su brojni metodi formiranja cena - od metoda "skidanja kajmaka", preko metoda praćenja lidera do vrlo sofisticiranih psiholoških pristupa. Menadžeri koji donose odluke o cenama moraju uzeti u obzir čitav niz tržišnih faktora, a posebno je značajno predviđanje konsekvenci na ponašanje potrošača. Složenost odluke se može ilustrovati zapažanjem da u nekim slučajevima snižavanja cena ne deluje na stimulisanje tražnje, već se suprotno od očekivanja može javiti negativna percepcija kvaliteta ponuđenih turističkih proizvoda od strane potrošača.

U slučajevima kada preduzeće pri formiranju cena polazi prvenstveno od tržišnih kretanja i od cena najvažnijih konkurenata, troškovni pristup mora stalno biti prisutan. Ukoliko je prinuđeno da turističke proizvode i usluge prodaje ispod cene koštanja u dužem periodu, preduzeće mora biti svesno da će to imati negativne ekonomske efekte. Negativne konsekvence na buduće rezultate poslovanja imaju i aktivnosti koje redukciju troškova zasnivaju na snižavanju kvaliteta turističkih usluga.

8.1. CENE U HOTELIJERSTVU

Svi metodi koji pri formiranju cena turističkih usluga polaze od troškovnog pristupa, moraju biti korigovani na osnovu analize kretanja ponude i tražnje, a poseban značaj ima praćenje strategije cena najvažnijih konkurenata. U hotelijerstvu se upotrebljava više metoda izračunavanja cena i u daljem tekstu analiziraćemo neke, najčešće upotrebljavane.

8.1.1. Metod marže

Za preduzeća u turizmu koja imaju visoko učešće fiksnih troškova primena koncepta određivanja praga rentabilnosti pri formiranju cena predstavlja veoma koristan metod. Marža se izračunava na sledeći način (Kobašić A., str.122):

$$M = \frac{P - Q_m}{Q_m} \times 100$$

Gde je: M – marža, P – prodajna cena, Q_m – vrednost osnovnog materijala

Pod osnovnim materijalom podrazumevaju se utrošene namirnice po nabavnoj vrednosti, utrošena pića po nabavnoj vrednosti, troškovi drugog materijala i ukalkulisani režijski troškovi, bruto zarade zaposlenih, amortizacija, zakup, deo dobiti – profita i drugi troškovi.

Faktički, ova formula podrazumeva da se od prodajne cene odbiju troškovi, a nakon toga se izrazi u procentima. Kad smo izračunali potrebnu maržu onda se ona dodaje nabavnoj vrednosti pojedinačnih proizvoda.

Primeru radi – potrebna marža je 30%, nabavna vrednost proizvoda je 200 din., prodajna cena je

$$200 + 200 \times \frac{30}{100} = 260$$

Pošto se u praksi poslovanje ne odvija uvek na predviđen ili planiran način (davanje popusta, više utrošeno namirnica itd.), onda je neophodno bar jedanput mesečno utvrditi ostvarene marže, mada savremena tehnologija uz savremene informacione sisteme omogućava dnevno utvrđivanje marži.

Primer 10 Obračun ostvarene marže

Utrošeno u toku meseca	5000
Ostvaren prihod	15000
Razlika u ceni - marži	10000
% ostvarena marža	200

$$M = \frac{15000 - 5000}{5000} \times 100 = 200$$

Primer 11 Kalkulacije za šolju kafe

Potrebna roba	Potrebne količine u Kg	Nabavna cena robe u din.	troškovi
Kafa	1	2000	2000
šećer	1,4	200	280
Ukupno			2280

Iz 1Kg kafe dobije se 200 šoljica kafe

Cena šoljice kafe 100 din.

	količina	cena	ukupno	
Prihod	200	100	20000	
Razlika	1,4	200	17720	20000-2280
Marža			777,193	17720 / 2280 x 100

8.1.2. Metod “1 \$ za 1000”

Ovaj metod pojavio se 70 – godina dvadesetog veka. Za ovaj metod presudno je učešće investicija (hotelska preduzeća su visoko kapitalno intenzivna) u izgradnji hotela. Takođe, treba istaći da je ulaganje u sam hotelskih objekat između 60 i 70% ukupnih ulaganja. U prilog tome govori nam i naredna tabela (Čačić K., str.297).

Tabela 27 Cena izgradnje hotelske sobe u SAD

	Vrsta hotela		
	Luksuzni	Standardni	Ekonomični
Gradnja	67.000-128.000	42.000-65.000	2.500-41.000
Nameštaj i oprema	15.400-33.000	10.700-25.000	5.600-10.000
Zemljište	10.700-25.800	5.400-14.300	3.200-9.200
Troškovi pre otvaranja	3.500-5.700	2.200-4.000	1.200-1.800
Obrtni kapital	2.500-3.500	1.600-2.800	1.200-1.600
Ukupna cena	99.100-196.000	62.000-104.600	33.700-63.600

Izvor: Nikolić D., Upravljanje finansijskim poslovanjem i politika cena u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 343

Ovaj metod podrazumeva vezu između investicije u hotelski objekat i buduće cene po kojoj će se prodavati sobe. Ta proporcija iznosi 1:1000 (na osnovu toga i proiziđao je naziv metoda). Ova proporcija podrazumeva da bi izgradnja hotela bila rentabilna na svakih 1000 novćanih jedinica investiranih u hotelski objekat neophodno je naplatiti jednu NJ po sobi. Uzmimo, na primer, da hotel sa 200 soba ima troškove za izgradnju zgrade u iznosu od 6.000.000 NJ. Troškovi izgradnje će tada iznositi 30.000 NJ. Dakle, ako za svakih 1.000 NJ troškova izgradnje hotelske zgrade po sobi treba naplatiti jednu NJ, tada bi prosećna prodajna cena po sobi iznosila 30 NJ ($30.000/1.000 \times 1 = 30 \text{ N.J.}$).

Nedostatak ovog metoda je u tome što je baziran na istorijskim troškovima i što predviđa prodajne cene ekstrapolacijom trenda. S'obzirom da se budućnost ne može uvek sa dovoljno sigurnosti predvideti i često promene na konkurentskom tržištu proizvode događaje koji se nisu pretpostavili, to je neophodno, u savremenom hotelskom poslovanju utvrditi i druge metode formiranja cena. Uglavnom, ova metoda se danas koristi kao polazna i orijentaciona, a stvarno utvrđivanje cena uzima u obzir kretanja na tržištu i druge faktore.

8.1.3. Metod odozdo na gore (The Boton Up Model)

U formiranju cene soba, moguće je primeniti i metod *odozdo na gore (The Boton Up Model³⁴)*. U suštini, ovaj metod se svodi na utvrđivanje cena kojim se mogu pokriti troškovi i ostvariti željeni profit.

Pretpostavimo da gradski hotel ima 80 soba i da je prosečno zauzeća soba 60%, a da je za pokriće svih troškova i ostvarivanje profita od 10% neophodno ostvariti promet od 876.000. Onda je jednostavno izračunati cenu sobe:

$$80 \times 0,60 \times 365 = 17.520$$

$$876.00/17.500 = 50 \text{ NJ}$$

Znači da je planiran broj prodatih soba dobijen množenjem broja soba sa iskorišćenošću kapaciteta i puta broj radnih dana u godini. Time dobijamo moguću prodaju soba u godini. Kad podelimo potreban promet sa brojem prodatih soba dobijamo potrebnu cenu sobe.

Naredni problem javlja se kad je neophodno izračunati cene dvokrevetnih i jednokrevetnih soba. Pretpostavimo da je u navedenom primeru 56 soba jedno-krevetno, a 24 sobe su dvokrevetne (ili 30% od ukupnog broja soba). Zauzeće je isto kao u prethodnom primeru- 60%. Ukupna prodaja treba da bude 2400NJ (48*50NJ). Neophodno je napraviti razliku između cena jednokrevetnih i dvokrevetni. Željena razlika između cene za jednokrevetnu sobu i dvokrevetnu sobu je 10NJ. Cenu ćemo u formuli predstaviti sa X

Primer 12 Izračunavanje cene jednokrevetne i dvokrevetne sobe³⁵

Iskorišćenost kapaciteta	$80 \times 0,60 = 48$ soba
Potrebna ukupna prodaja	$48 \times 50 = 2400$
Koliko je zauzeto dvokrevetnih soba	$48 \times 0,30 = 14,4$ soba
Koliko je zauzeto jednokrevetnih soba	$48 \times 0,70 = 33,6$ ili $48 - 14,4 = 33,6$
Formula za izračunavanja	$33,6 \times \text{XNJ} + 14,4 \times (\text{XNJ} + 10) = 2400$
	$48\text{X} + 144 = 2400$
	$\text{X} = (2400 - 144)/48 = 2256 / 48 = 47$ - cena jednokrevetne sobe
Cena dvokrevetne sobe	$47+10=57$

34 Urađeno i adaptirano od strane autora a na osnovu metodologije date od Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str.306-308.

35 Isto kao predhodno

Rekapitulacija: cena za sobu 1/1 je 47NJ, a za sobu 1/2 je 47+10=57NJ

Kod određivanja cena soba javlja se i potreba formiranja cena prema tržišnim segmentima. Pretpostavimo da hotel ima utvrđenu cenu od 40 NJ i posluje sa tri tržišna segmenta:

Poslovni putnici i njihovo učešće je 45% u odnosu na ukupan broj noćenja i plaćaju punu cenu,

Konferencijske grupe sa učešćem od 30% i popustom od 20%,

Turističke grupe sa učešćem od 25% i sa popustom od 30%.

Primer 13 Određivanje cena prema tržišnim segmentima³⁶

	Broj noćenja	Učešće u broju noćenja	cena u % od objavljivanja
Poslovni putnici	6.750	0,45	1,00
Konferencijske grupe	4.500	0,30	0,80
Turističke grupe	3.750	0,25	0,70
Σ	15.000	1	

Pri ovakvoj poslovnoj politici, odnosno diferenciranju cena, očigledno je da se neće moći ostvariti predvođena prosečna cena od 40NJ i zato je neophodno utvrditi novu cenu koja će sigurno biti veća od 40NJ, a zbog davanja popusta.

Formula za izračunavanje cene glasi:

$$\frac{40 \text{ NJ}}{(0,45 \times 1) + (0,30 \times 0,80) + (0,25 \times 0,70)} = \frac{40}{0,865} = 46,24$$

Kao što se vidi, nova cena je veća od prethodne za 6,24 NJ i ona odgovara ceni za poslovne goste, odnosno ceni od 100%. Predstoji nam još da utvrdimo cene i za druge segmente;

Poslovni gosti $1,00 \times 46,25 = 46,24 \text{ NJ}$

Konferencijske grupe $0,80 \times 46,24 = 36,99$ odnosno 37NJ

Turističke grupe $0,70 \times 46,24 = 32,36 \text{ NJ}$

8.1.4. Metod Hubarttova formula

Ovaj je metod razvijen četrdesetih godina dvadesetog veka. Razvio ga je Roy Hubbart po kome je ovaj metod i dobio ime. Metod je razvijen za potrebe Američkog hotelskog udruženja kao jedinstveni metod za određivanje cene usluga smeštaja (soba). Ovaj metod objavljen je 1952.

³⁶ Isto kao predhodno

Metod polazi od toga da je potrebno utvrditi koja je to cena sobe koja pokriva troškove hotela. Znači, prvo treba da utvrdimo ukupne troškove poslovanja hotela i od njih da odbijemo prihode i profit koji su nastali poslovanjem ugostiteljskog dela hotela, izdavanjima prostora i ostalim prihodima. Podaci su dati u narednoj tabeli.

Tabela 28 Hubarttova Formula za određivanje cene sobe³⁷

I - Operativni troškovi	
sektor smeštaja-sobe	443000
Telefon	14990
Administracija	271620
porezi i naknade zaposlenih	36850
Propaganda i promocija	46250
Grejanje i energija	167570
Održavanje	158030
Ukupni operativni troškovi	1138310
II - Porezi i osiguranje	
nekretnine i porez na imovinu	96240
porez na franšizu	2500
Osiguranje	9400
Ukupan porez i osiguranje	108140
III - Knjigovodstvena vrednost otpisanih sredstava	
nameštaj, instalacija i oprema	65000
Zgrade	92400
Ukupno neto knjigo.vrednost	157400
IV - Fer tržišna vrednost stalnih i otpisanih sredstava (iznad knjigovodstvene vrednosti)	
Zemljište	150000
Zgrade	200000
nameštaj, instalacija i oprema	150000
Ukupno fer tržišna vrednost	500000
V - Drugi prihodi osim smeštaja	
izdavanje poslovnog prostora	52590
profit(gubitak) Food & Beverage	248640
Ostalo	75240
ukupno drugi prihodi	376470
VI =(I+II+III+IV)-V Potreban prihod od prodaje soba da bi se pokrili troškovi	1527380

37 Prilagođeno od strane autora na osnovu Deveau M.P., Portocarrero J. De N., Escoffier M.: *Front Office Management and Operations*, Prentice Hall, New Jersey, 1996., str. 86-91.

Na osnovu ove tabele, možemo videti da smo prvo utvrdili *ukupne operativne troškove (I)*, *ukupne poreze i osiguranja (II)*, *ukupnu neto knjigovodstvenu vrednost stalnih i otpisanih sredstava (III)*, pa onda pošto postoji razlika između knjigovodstvene vrednosti i tržišne vrednosti stalnih i otpisanih sredstava utvrdili *tržišnu objektivnu vrednost stalnih i otpisanih sredstava iznad neto knjigovodstvene vrednosti (IV)*. Nakon toga smo sabrali sve ove troškove i od njih oduzeli *druge prihode osim smeštaja (V)* i dobili vrednost *(VI)* koju je neophodno pokriti izdavanjem soba. To znači da je potrebno ostvariti najmanje prihod od *1.527.380,00 (VI)*, da ne bi ostvarili gubitke.

U narednim proračunavanjima moramo da uzmemo u obzir broj soba koje su u upotrebi, prosečnu iskorišćenost kapaciteta. Tako ćemo utvrditi koja je cena sobe neophodna da bi se pokrili troškovi ili za koliko je potrebno povećati iskorišćenost kapaciteta da bi se pokrili troškovi sa postojećom cenom sobe. Navedena proračunavanja dajemo u narednoj tabeli.

Tabela 29 Nastavak Hubarttova formule za određivanje cene sobe

	OPIS	računske operacije	%	
1	potreban iznos prihoda		1527380	
2	broj soba		100	
3	broj soba za godinu	365*100	36500	
4	procena iskorišćenosti kapaciteta		25550	0,7
5	potrebna cena da bi se ostvario željeni prihod	1/4	59,78	
6	aktuelna cena		49,80	
7	potreban % iskorišćenosti kapaciteta po tržišnoj ceni	1/6 i onda 7/3	30670,28	0,84

Kao što se može videti, da bi se ostvario neophodni prihod, pri iskorišćenosti kapaciteta od 70% potrebna je prosečna cena sobe 59,78 novčanih jedinica, a ako bi se zadržala postojeća tržišna cena sobe onda je neophodno povećati iskorišćenost kapaciteta na 84%.

Ova formula može se posmatrati i sa aspekta koliko je prihod potrebno ostvariti po metru kvadratnom ukupne površine hotelskog smeštaja da bi se pokrili troškovi. Pošto znamo iznos *troškova* koje je neophodno pokriti (*potreban iznos prihoda*), utvrdimo ukupnu *površinu soba* hotela, utvrdimo *ukupnu iskorišćenost kapaciteta* i taj procenat pomnožimo sa ukupnom površinom soba. Zatim potreban iznos prihoda podelimo iskorišćenošću kapaciteta i time dobijamo koliko je neophodno po m² prihodovati (*109,10*) da bi se pokrili troškovi. Kada ovako utvrđenu sumu podelimo sa brojem dana dobijamo dnevni prihod koji je neophodno ostvariti (*0,30*).

Tabela 30 Utvrđivanje prihod po m² hotelskog smeštaja

	OPIS	računske operacije	%
1	potreban iznos prihoda od soba	1527380,00	
2	m ² hotelskih soba	20000,00	1,00
3	neiskorišćeni kapaciteti	6000,00	0,30
4	iskorišćeni kapaciteti	14000,00	0,70
5	prosečan iznos po m ²	1/4	109,10
6	prosečan dnevni iznos po m ²	5/365	0,30

Uobičajeno je da se u utvrđene cene hotelskih soba ukalkuliše željeni profit koji bi trebao da izvrši povraćaj na investicije (ROI), a normalno je da i investitor, odnosno hotelijer želi da zaradi. U tom slučaju, utvrđivanje cena po Hubbartovoj formuli sadržao bi još jedan element, odnosno VI dodali bi vrednost željenog profita (npr. 15% od uloženog = 15% *(III + IV) iz tabele 28 i dobijenu vrednost sabrali sa VI iz iste tabele i potreban prihod bi bio **1.625.990**, potrebna cena sobe bi bila 63,64 NJ, a pri postojećoj tržišnoj ceni sobe neophodna iskorišćenost kapaciteta da bi se pokrili troškovi bila bi 89%, prosečan prihod po m² bio bi 116,14 NJ, a dnevni prihod po m² bio bi 0,32 NJ. (uradite sami proračun kao vežbu)

8.1.5. Utvrđivanje minimalne cene hotelskih soba

Radi uspešnog poslovanja hotela, a zbog različite strukture soba i ležajeva u njima, neophodno je utvrditi minimalne cene soba (Minimum acceptable average room rate– MAARR). Pošto u hotelu imamo različite kategorije soba, onda je logično da za njih imamo i različite cene kako za jednokrevetne tako i za dvokrevetne sobe. U sledećem primer pretpostavimo da su dvokrevetne sobe iskorišćene sa 30% kapaciteta.

Tabela 31 Izračunavanje minimalne cene soba³⁸

Kategorija soba	Broj soba	Cena 1/1 soba u NJ	Cena 1/2 soba u NJ	Razlika između 1/1 i 1/2 soba	% iskorišćenost 1/2	formule	Min.cena sobe 8/2
1	2	3	4	5	6	7	8
A	100	55	70	15	30	5950	
B	300	65	90	25	90	21100	
C	200	95	130	35	60	21750	
Σ	600					48800	81,33

³⁸ Prilagođeno od strane autora na osnovu Deveau M.P., Portocarrero J. De N., Escoffier M.: *Front Office Management and Operations*, Prentice Hall, New Jersey, 1996., str. 77-97.

Ukupno imamo 600 soba različite kategorije: A -200; B-300; C-100

Kao što vidimo postoji razlika u ceni soba po kategorijama: A-55; B-65 i C-95

Cene dvokrevetnih soba veće su od jednokrevetnih kod: A za 15; B za 25 i C za 35

Postavljamo formule;

$$(100 \times 55) + (30 \times 15) = 5950$$

$$(300 \times 65) + (90 \times 25) = 21750$$

$$(200 \times 95) + (60 \times 35) = 21100$$

Ukupno	48800
--------	-------

Kad ukupni potencijalni prihod od soba podelimo sa ukupnim brojem soba

$$48800 / 600 = 81,33 \text{ minimalna cena sobe}$$

8.2. FORMIRANJE CENA PAKET ARANŽMANA

Kada se radi o paket aranžmanima, formiranje cena predstavlja izrazito kompleksno pitanje jer mora polaziti od predviđenog kretanja u domenu tražnje i konkurencije, ali istovremeno predvideti i dinamiku kretanja troškova. Za klasično turopoperatorsko poslovanje karakteristično je da se na osnovu ugovorenih cena zakupljenih prevoznih i smeštajnih kapaciteta i očekivane popunjenosti kapaciteta, predviđa kretanje fiksnih i varijabilnih troškova i na osnovu toga ide u proces kalkulacije i određivanja prodajnih cena. U tipičnom pristupu formiranju cena paket aranžmana mogu se izdvojiti sledeće faze: (Beach J., str. 165)

1. Određivanje inputa koji su uključeni u paket aranžman (prevoz, smeštaj, transferi, izleti i ostale usluge)
2. Identifikacija direktnih i indirektnih, kao i fiksnih i varijabilnih troškova
3. Predviđanje obima prodaje paket aranžmana koji će neposredno uticati i na visinu troškova
4. Kalkulacija cena zasnovana na mogućim stepenima iskorišćenosti kapaciteta
5. Poređenje cena sa konkurencijom (benchmark)
6. Konačno definisanje prodajnih cena.

Za turopatore je kritičan faktor predstavljalo i terminsko određivanje perioda u kome je bilo neophodno izaći sa finalnim cenama da bi se nakon toga moglo ići na štampanje promotivnih materijala (kataloga). Danas je ovaj problem umanjen mogućnostima koje pruža internet i činjenicom da danas veliki broj turopatora koristi metod tzv. "fluid pricing", prilagođavajući cene tržišnim kretanjima. Ali i pored toga, treba naglasiti da nestabilnost cena inputa, posebno cena nafte, kao i međuvalutne promene predstavljaju faktore koje je teško predvideti i koji mogu ozbiljno ugroziti poslovanje turopatora. Posebnu neizvesnost predstavlja

dejstvo vanekonomskih faktora (međunarodni terorizam, epidemije, prirodne katastrofe) koji su i tokom poslednjih godina doveli do ekonomskog kolapsa pojedinih turopredavaca.³⁹

8.2.1. Primer formiranja cene turističkog aranžmana

Formiranje cena paket aranžmana biće objašnjeno na sledećem primeru. U pitanju je formiranje cene sedmodnevnog aranžmana "Proleće u Rimu" na bazi čarter avionskog prevoza i uz smeštaj turista u hotelu sa 4*. Aranžman uključuje bogatu ponudu fakultativnih obilazaka Rima i okoline. Cena aranžmana uključuje:

- povratni let Beograd – Rim – Beograd
- transfere aerodrom - hotel u Rimu u dolasku i odlasku
- smeštaj u hotelu sa 4*, 7 noćenja sa doručkom
- panoramsko razgledanje Rima u pratnji lokalnih vodiča
- boravišne takse
- turističke pratioce i
- troškove organizacije putovanja.

U kalkulaciji cena potrebno je poći od sagledavanja strukture troškova, a osnovu predstavlja podela na fiksne i varijabilne troškove.

Fiksni troškovi uključuju:

- prevoz avionom na bazi ugovora o čarteru
- transfere od i do aerodroma
- panoramsko razgledanje grada u pratnji vodiča.

U varijabilne troškove spadaju:

- smeštaj u hotelu sa 4*, na bazi ugovora o aložmanu po ceni od 50 EU za noćenje sa doručkom
- boravišne takse u iznosu od 3 EU za noćenje u hotelu sa 4*.

Pre obračuna troškova, potrebno je dati objašnjenje za predviđenu dinamiku fiksnih troškova u zavisnosti od planiranog stepena iskorišćenosti kapaciteta (load factors).

Kritičan faktor predstavlja svakako iskorišćenost fiksno zakupljenih kapaciteta, u ovom slučaju kapaciteta ugovorenih čarter letova. Radi se o ugovorenoj seriji od 10 letova (9 komercijalnih letova) sa sledećim osnovnim elementima:

39 Detaljnije o formiranju cena turističkih aranžmana u Spasić V., Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja, str. 165-175.

- relacija	Beograd – Rim – Beograd
- dan operacije	subota
- početak serije	31. mart 2012.
- kraj serije	26. maj 2012.
- frekvencija	svakih sedam dana
- tip aviona	Boeing 737
- broj komercijalnih sedišta	125
- servis u avionu	obrok i osveženje
- cena po rotaciji	11.000 EU.

Prvo je potrebno izračunati stvarnu cenu rotacije jer treba uzeti u obzir da će tuoperator nastojati da ostvari maksimalnu popunjenost kapaciteta kod svakog leta jer se jedna grupa odvodi do destinacije, a prethodna vraća. Ali, treba uzeti u obzir i troškove praznih letova (kod prvog leta u povratku i kod poslednjeg u odlasku) što takođe mora biti uključeno u cenu aranžmana. U tom slučaju bi se stvarna cena leta mogla izračunati na sledeći način:

$$\frac{\text{Ugovorena cena po rotaciji} \times \text{Ukupan broj rotacija (letova)}}{\text{Broj komercijalnih rotacija (letovi sa putnicima)}} = \frac{11.000 \text{ EU} \times 10}{9} = 12222,2 \text{ E}$$

Sledeći korak je kritičan u postupku formiranja cena jer se zapravo na osnovu predviđanja tražnje planira stepen iskorišćenosti kapaciteta. U ovom slučaju, planirano je da prosečni load faktor bude 80%, a na osnovu toga se mogu izračunati planirani troškovi prevoza po jednom putniku koji iznose 122,2 EU. (Ukupan broj komercijalnih sedišta je 125, uz faktor iskorišćenosti kapaciteta od 80%, znači da je planirano u proseku 100 putnika po letu).

Za transfere turista potrebno je ugovoriti autobuse. Na osnovu planiranog broja putnika može se ići na ugovaranje dva autobusa kapaciteta od 52 sedišta što bi omogućilo prevoz kompletne grupe. Ugovorena cena jedne vožnje po autobusu na relaciji aerodrom – hotel je 250 EU, što znači da će za celu grupu troškovi iznositi 1000 EU ili 10 EU po jednom planiranom učesniku putovanja. Organizator putovanja može ugovarati autobuse sa većim ili manjim brojem sedišta u zavisnosti od broja putnika koji budu bili na buking listi.

Poslednja stavka fiksnih troškova je panoramsko razgledanje grada autobusom u pratnji lokalnih vodiča. Radi se o dužem razgledanju za koje je ponovo potrebno obezbediti dva autobusa po ukupnoj ceni od 1500 EU, kao i dva vodiča koja bi bila angažovana po ceni do 150 EU svaki.

Na osnovu toga, moguće je ići na kalkulaciju cene ovog paket aranžmana:

- troškovi leta na bazi čarter prevoza	122,2
- neto troškovi hotela po osobi, 7 noćenja sa doručkom po 50 EU	350
- transferi u odlasku i povratku	10
- panoramsko razgledanje	15
- Lokalni vodiči	3
- Boravišna taksa	21
Ukupno troškovi po putniku:	521,2
<i>Razlika u ceni ili marža - 20%</i>	<i>104,24</i>
Prodajna cena	625,44/626 EU.

Predviđena razlika u ceni ili marža služi za pokriće troškova organizacije putovanja, troškove dva pratioca i planirani profit turopredstavice. Takođe se ovom razlikom u ceni pokriva i alikvotni deo indirektnih troškova kao što su troškovi promotivnih aktivnosti, plate zaposlenih koji ne rade direktno na izvršenju konkretnog aranžmana i niz drugih troškova nastalih u poslovanju turopredstavice. Pri formiranju konačne prodajne cene u ovom slučaju organizator putovanja može da iskoristi povećanu tražnju koja će se javiti za uskršnje i prvomajske praznike što mu može obezbediti dodatnu dobit.

8.2.2. Obračun turističkog aranžmana

Nakon izvršenja planiranih programa putovanja, za organizatore putovanja je posebno značajno da se sagledaju postignuti finansijski rezultati, pri čemu važan deo poslova predstavlja upoređivanje sa elementima kalkulacije i izračunavanje finansijskih efekata konkretnog turističkog aranžmana. Poslovi na obračunu turističkog aranžmana mogu se analizirati u četiri faze:⁴⁰

1. obračun prihoda aranžmana
2. obračun usluga plaćenih neposrednim izvršiocima
3. obračun troškova organizatora putovanja
4. utvrđivanje finansijskog rezultata.

1. Obračun prihoda aranžmana radi se na osnovu spiska putnika uz koji se prilaže dokaz da je svaki učesnik putovanja izvršio određenu uplatu.⁴¹ Zbir svih uplaćenih sredstava predstavlja bruto prihod konkretnog turističkog aranžmana. Za deo turističkog aranžmana prodatog putem poslovnica drugih turističkih agencija (subage-

⁴⁰ Popov D., Industrija putovanja - putničke agencije, str. 344-345.

⁴¹ U slučaju prodaje turističkog aranžmana uz odobravanje odloženog plaćanja prilaže se dokumentacija o zaduživanju korisnika aranžmana.

nata), prilažu se prijave za putovanje i faktura kojom je zaduženo prodajno mesto za vrednost prodatog aranžmana, uz umanj enje prihoda za iznos odobrenih provizija.

2. **Obračun usluga plaćenih neposrednim pružaocima usluga** u aranžmanu se vrši specificirano prema vrstama usluga – prevoz (osnovni i dopunski), hotelske usluge, ulaznice, usluge lokalnih vodiča i druge usluge. Kao dokumentacija se koriste fakture koje dobavljači – pružaoci usluga dostavljaju organizatoru putovanja.
3. **Obračun troškova organizatora putovanja** vrši se prema specifikaciji rashoda koje je imao u vezi sa pripremom i izvođenjem samog aranžmana. Fakture pružalaca usluga i u ovom slučaju predstavljaju dokumentaciju koja se koristi u obračunu, a koriste se i interna zaduženja za pojedine troškove.
4. **Finansijski rezultat** se javlja kao razlika između ukupnih prihoda i troškova konkretnog aranžmana. On mora biti realno obračunat, a to znači da moraju biti obuhvaćeni svi rashodi u vezi sa konkretnim aranžmanom. Ukoliko bi pojedini rashodi ušli u obračun troškova kod drugih aranžmana, to bi dovelo do pogrešnih informacija i štetnih odluka u budućem poslovanju organizatora putovanja.

Za turoperatora je neophodno da ima stalni pregled realne situacije o finansijskim rezultatima po svakom aranžmanu. Stoga je posebno značajno obavljanje kontrole i odobrenje obračuna aranžmana. Kod organizatora putovanja sa razvijenom organizacionom strukturom, obračun aranžmana obavlja posebna obračunska služba, a saglasnost na obračun daju službe koje su vršile postavljanje i izvođenje aranžmana.

Primena savremenih rešenja iz oblasti informacione tehnologije omogućila je automatizaciju operacija u ovoj fazi, tako da je na osnovu ranije unetih podataka moguće brzo dobijanje odgovarajućih izveštaja i što je za organizatore putovanja posebno značajno – promptno dobijanje indikatora o finansijskim rezultatima poslovanja.

Na primeru aranžmana iz prethodne tačke, u nastavku će biti dat postupak obračuna i izračunavanja finansijskog rezultata. Postupak se zasniva na pretpostavci da je ukupan broj prodatih aranžmana iznosio 900, stim što je kod polazaka za Uskršnje i Prvomajske praznike ostvarena 100% iskorišćenost kapaciteta, odnosno bilo je ukupno po 125 putnika na svakom od polazaka. Za velike grupe tokom prazničnih putovanja bilo je potrebno obezbediti dodatno angažovanje kapaciteta za transfere i razgledanje (dodatne autobuse), a takođe je bilo potrebno angažovanje dodatnih lokalnih vodiča, kao i pratilaca. Na ostalih 7 letova bilo je ukupno 650 učesnika putovanja (u proseku 93 putnika po komercijalnom letu), što ukazuje da je ostvarena iskorišćenost kapaciteta u avio-čarter prevozu van prazničnog perioda bila ispod planirane od 80%.

I faza – Obračun prihoda od aranžmana

- Broj učesnika putovanja 900
- Prodajna cena aranžmana 626 evra
- Ukupan prihod $900 \times 626 = 563.400$ evra

II faza – Obračun troškova plaćenih neposrednim davaocima usluga

- Troškovi avio-čarter prevoza $11.000 \times 10 = 110.000$ evra
- Troškovi hotela $350 \times 900 = 315.000$ evra
- Troškovi transfera u odlasku i dolasku $500 \times (18+2) = 10.000$ evra
- Troškovi autobusa za panoramsko razgledanje $1500 \times (9+2) = 16.500$ evra
- Troškovi lokalnih vodiča $150 \times (18+2) = 3.000$ evra
- Boravišna taksa $21 \times 900 = 18.900$ evra
- Ukupno 472.400 evra

III faza – Obračun troškova organizatora putovanja

- Troškovi pratioca 7.000 evra
- Troškovi izrade brošure i oglašavanje 30.000 evra
- Administrativni troškovi turopredstavice 50.000 evra
- Ukupno 87.000 evra

IV faza – Utvrđivanje finansijskog rezultata – dobit po aranžmanu:

- Ukupni prihodi 563.400 evra
- Ukupni rashodi 560.400 evra
- Ostvarena dobit 3.000 evra

Napomena: Zbog velikog broja putnika tokom prazničnih putovanja, turopredstavica je angažovao po 3 autobusa za prevoz putnika u transferu aerodroma – hotel, kao i za izvođenje panoramskog razgledanja. Takođe je bilo neophodno povećati i broj vodiča (angažovano je po 3 vodiča za panoramsko razgledanje), a za ove polaske turopredstavica je angažovao i po 3 pratioca. To je dovelo do povećanja jednog dela fiksnih troškova, ali je obezbeđen neophodan kvalitet usluga.

Navedeni obračun je pokazao da je organizator putovanja ostvario pozitivan finansijski rezultat, uz pokrivanje i značajnog dela administrativnih troškova (zakupnina prostora, troškovi telefona i interneta, plate zaposlenih i slični

troškovi). Pokrivanje značajnog iznosa administrativnih troškova iz poslovanja turoperatora bilo je neophodno imajući u vidu da se radi o vansezonskom periodu u kome turoperator nije imao značajnije izvore prihoda. Razlike u kretanju tražnje i u iskorišćenosti fiksno zakupljenog avio-čarter prevoza ukazuju na potrebu da se ide na diferenciranje cena – od viših cena za putovanja u doba praznika, do različitih vidova sniženja sa ciljem podsticanja prodaje (npr. last-minute ponude) za ostale polaske.

8.3. NEKE SPECIFIČNOSTI U FORMIRANJU CENA U JAVNOM SEKTORU U TURIZMU

Formiranje cena u javnom sektoru u osnovi je zasnovano na troškovnom principu, uz uvažavanje faktora u domenu tražnje i konkurencije. Ali, treba imati u vidu da se često politikom cena nastoje ostvariti i drugi ciljevi, a posebno privlačenje turista u određeno područje, pri čemu su direktni ekonomski efekti u poslovanju konkretnog javnog preduzeća ili organizacije u drugom planu. Izgradnja objekata turističke infrastrukture kao što su skijališta ili vizitorski centri, uređenje kupališta i plaža, izgradnja vidikovaca i pešačkih staza u zaštićenim područjima, mogu se uzeti za primer kao ulaganja koja često nemaju za cilj direktne pozitivne ekonomske efekte od naplate ulaznica ili dugih vidova naknade u kratkoročnom periodu, već dugoročne pozitivne efekte na osnovu privlačenja turista na destinaciju. U takvim slučajevima troškovni pristup pri formiranju cena (npr. kod ulaznica u vizitorske centre ili korišćenje usluga skijališta) može biti u drugom planu.

Osim toga, diferenciranje cena može biti zasnovano i na drugim „neekonomskim“ ciljevima kao što su:⁴²

- socijalni ciljevi koji se često ispoljavaju u nižim cenama za domaće stanovništvo, kao i za učenike, studente ili penzionere
- ekološki ciljevi koji su određeni potrebom da se obezbede finansijska sredstva za zaštitu i obnovu prirodnih resursa, a često se ispoljavaju u formiranju visokih cena ulaznica za posetioce ili njihova vozila da bi se smanjio „pritisak“ turista na pojedinim specifičnim područjima. U nekim slučajevima vrši se i diferenciranje cena u različitim periodima tokom godine ili tokom sedmice da bi se uticalo na redistribuciju posetilaca ka periodima manje tražnje (period od novembra do aprila, radni dani tokom sedmice).

42 Tools for Visitor Management, www.unep.fr (maj 2012.)

Case study 1 - Nacionalni park Plitvička jezera

Nacionalni park Plitvička jezera predstavlja jednu od najpoznatijih prirodnih turističkih atrakтивности na području Balkana (od 1979. nalazi na UNESCO-voj listi World Natural Heritage), što potvrđuje i podatak da je u 2011. godini ostvarena poseta od preko milion turista. Osnovna cena ulaznica u Nacionalni park iznosi 110 kuna (oko 15 evra) i osim obilaska ovog prirodnog lokaliteta u pratnji vodiča, obuhvata i dodatne usluge kao što su vožnja panoramskim vozilom i elektro - brodom po jednom od jezera. Cena se odnosi na individualne posetioce (odrasle osobe) u toku sezone (1.04.-31.10.) Osim ove cene, vršeno je dalje diferenciranje zasnovano na sledećim kriterijumima:

- broja posetilaca (predviđen je manji popust za grupe)
- period u godini – niže cene u periodu novembar - mart
- uzrasta posetilaca (predviđen popust za decu od 7 do 18 godina, kao i za studente)
- dužine boravka (niže cene za dvodnevne boravke).

Značajnu stavku kao izvor prihoda predstavlja i naplata parkinga za vozila.

Tako formirane cene ulaznica za posetioce i parkiranje treba da doprinesu zaštiti i uređenju samog Nacionalnog parka.

Pitanja za proveru znanja

1. Šta je to koncept yield management-a?
2. U čemu je suština pristupa u formiranju cena na bazi troškova (cost-based ili cost-plus pricing), a u čemu pristupa na bazi bruto marže (gross margin pricing)?
3. Objasnite metod formiranje cena na bazi tražnje i praćenja konkurencije (Demand – Based Pricing).
4. Da li znate formulu za izračunavanje marže?
5. Ako je nabavna cena proizvod 100 din., a potrebna marža je 30%, kolika će biti prodajna cena ovog proizvoda?
6. Objasnite metod formiranja cena "1 \$ za 1000".
7. Uradite sledeći zadatak: hotel sa 100 soba ima troškove za izgradnju zgrade u iznosu od 3.000.000 NJ. Koliki su troškovi izgradnje po sobi i kolika treba da bude prosečna prodajna cena.
8. Objasnite metod formiranja cena odozdo na gore (The Bottom Up Model).
9. Izračunaj potrebnu cenu sobe metodom odozdo na gore ako je prosečno zauzeća kapaciteta 70%, hotel ima 90 soba, a da bi se pokrili svi troškovi i ostvario profita od 10% neophodno ostvariti promet od 1.000.000.

10. Sad izračunajte cenu soba kad hotel u svojoj ponudi ima i jednokrevetne i dvokrevetne sobe. Pretpostavimo da u kao prethodnom primeru hotel ima 90 soba od kojih je navedenom primeru 54 soba su jednokrevetne, a 36 sobe su dvokrevetne (ili 40% od ukupnog broja soba). Zauzeće je isto kao u prethodnom primeru-70%. Ukupna prodaja treba da bude 2700NJ (54*50NJ). Napravite razliku između cena jednokrevetnih i dvokrevetni. Željena razlika između cene 1/1 i 1/2 je 8 NJ.
11. Objasnite metod određivanja cena prema tržišnim segmentima.
12. Uradite sledeći zadatak: Pretpostavimo da hotel ima utvrđenu cenu od 50 NJ i posluje sa tri tržišna segmenta: Poslovni gosti i njihovo učešće je 50% u odnosu na ukupan broj noćenja i plaćaju punu cenu, učesnici simpozija sa učešćem od 35% i popustom od 10% i turističke grupe sa učešćem od 15% i sa popustom od 20%. Izračunajte potrebne cene za sva tri segmenta.
13. Objasnite određivanja cena prema metodi Hubarttova formula.
14. Kako se utvrđuju minimalne cene soba (Minimum acceptable average room rate-MAARR) – objasnite postupak.
15. Uradite sledeći zadatak utvrđivanja minimalne cene soba: Hotel ima iskorišćenost kapaciteta dvokrevetnih soba kod A-30%, B- 80% i C- 50. Hotel ukupno imamo 1200 soba različite kategorije: A -600; B-400; C-200. Postoji razlika u ceni soba po kategorijama: A-65; B-95 i C-85. Cene dvokrevetnih soba veće su od jednokrevetnih kod: A za 10; B za 20 i C za 30. Izračunajte minimalne cene soba.
16. Objasnite postupak formiranja cena paket aranžmana.
17. Objasnite specifičnosti u formiranju cena u javnom sektoru u turizmu

Literatura

- Beech J., Chadwick S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow, 2006.
- Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- Deveau M.P., Portocarrero J. De N., Escoffier M.: *Front Office Management and Operations*, Prentice Hall, New Jersey, 1996.,
- Kobašić A: *Organizacija i poslovanje OUR-a u ugostiteljstvu*, Informator, Zagreb, 1981.
- Nikolić D., *Upravljanje finansijskim poslovanjem i politika cena u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
- Popov, D., *Industrija putovanja - putničke agencije*, Beograd, 1997.
- Spasić V., *Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- Walker R.J., Walker T.J., *Tourism Concepts and Practices*, Pearson Education, New Jersey, 2011.



FINANSIJSKA ANALIZA POSLOVANJA PREDUZEĆA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

TREĆI DEO

9. FINANSIJSKA ANALIZA POSLOVANJA PREDUZEĆA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- ↳ Objasnite šta je to finansijska analiza, kako se definiše finansijska analiza i koje vrste finansijske analize postoje,
- ↳ Razumete i analizirate bilans stanja i bilans uspeha,
- ↳ Znete šta je izveštaj o zadržanom profitu, izveštaj o tokovima gotovine, izveštaj o promenama na kapitalu i napomene uz finansijski izveštaj,
- ↳ Izvršite analizu finansijskih izveštaja u turističkim agencijama i organizatorima putovanja,
- ↳ Znete u čemu se sastoji specifičnost finansijskog izveštavanja u javnom sektoru.

9.1. FINANSIJSKI POLOŽAJ PREDUZEĆA

Finansijsku analizu poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu možemo definisati kao istraživanje i kvantificiranje funkcionalnih odnosa koji postoje između bilansnih pozicija, stanja i uspeha, sa ciljem da se omogući verodostojna ocena finansijskog položaja i aktivnosti preduzeća. Finansijski izveštaji se mogu definisati kao skup informacija o finansijskom položaju, uspešnosti, promenama na kapitalu i novčanim tokovima jedne kompanije (Knežević G., str 9.). Vrednosti koje se dobijaju pojedinim bilansnim pozicijama na dan bilansiranja imaju, malu analitičku vrednost, a njihova upotrebljivost za finansijsku analizu je u relaciji sa drugim bilansnim pozicijama sa kojima su u neposrednoj uzročnoj vezi. (Krasulja D., 1986., str.53)

Finansijska analiza poslovanja preduzeća je od presudnog značaja kod donošenja niza poslovnih odluka, a zasniva se na finansijskim izveštajima. Takođe, može se reći da je finansijska analiza iscrpno ispitivanje finansijskog i ekonomskog stanja i rezultata poslovanja određenog turističkog i hotelskog preduzeća, a koje je obuhvaćeno računovodstvenim izveštajem (Tepšić R., 1984., str. 54). U finansijskim izveštajima data je funkcionalno i vremenski zaokružena celina poslovnih procesa u preduzeću, s'tim što se u osnovi može praviti razlika između izveštaja koji se rade za potrebe tzv. internih i eksternih korisnika. Ključni eksterni korisnici su investitori i kreditori, zapravo stejkholderi koji obezbeđuju kapital. Kada se radi o izveštavanju za potrebe eksternih korisnika moraju se primeniti Međunarodni računovodstveni standardi, dok se u izveštajima za potrebe internih korisnika, odnosno menadžera koji donose poslovne odluke mogu vršiti različite analize u skladu sa internim potrebama.

U svakom preduzeću su u procesu kreiranja vrednosti najvažnije sledeće grupe aktivnosti (Knežević G., str 9.):

- finansijske,
- investicione i
- poslovne.

Pod finansijskim aktivnostima se podrazumevaju aktivnosti na pribavljanju kapitala iz sopstvenih i pozajmljenih izvora. One su od posebne važnosti za sagledavanje odnosa sa sadašnjim vlasnicima, potencijalnim investitorima i kreditorima.

Investicione aktivnosti predstavljaju ulaganje novca (sopstvenog ili pozajmljenog) u stalna i obrtna sredstva da bi se mogla obavljati redovna delatnost preduzeća.

Cilj svakog preduzeća je obavljanje poslovnih aktivnosti u delatnosti za koju je preduzeće osnovano, a na osnovu toga ostvaruje prihode i ima određene rashode.

„Suština definisanja pojma analize finansijskih izveštaja nalazi se u shvatanju da analiza treba da *podvrgne posmatranju, ispitivanju, oceni i formulisanju dijagnoze onih procesa koji su se desili u kompaniji i koji se kao takvi nalaze sažeti i opredmećeni u okviru finansijskih izveštaja.*“ (Knežević G., str.5)

Analiza finansijskih izveštaja zasniva se na kvantificiranju i istraživanju odnosa između pojedinih pozicija finansijskih izveštaja (bilans stanja, bilans uspeha i izveštaj o tokovima gotovine) da bi pružila mogućnost za ocenu rezultata poslovanja preduzeća i njegovog finansijskog položaja. U analizi se mogu koristiti sledeći instrumenti: (Knežević G., str. 105.)

- horizontalna analiza,
- vertikalna analiza,
- analiza osnovnih finansijskih pokazatelja
- analiza pomoću neto obrtnog fonda i
- analiza leverage-a.

9.2. ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA

Za uspešno i zakonito vođenje finansijske politike preduzeća u turizmu i hotelijerstvu neophodno je poznavati određene pozicije u **bilansu stanja (Balance Sheet)** i **bilansu uspeha** odnosno izveštaju o finansijskom rezultatu – **Računu dobiti i gubitaka (Income statement)**. Međunarodni računovodstveni standard MRS 1 propisuje osnov za prikazivanje finansijskih izveštaja opšte namene kako bi se obezbedila uporedivost ne samo sa sopstvenim finansijskim izveštajima iz prethodnih godina, već i sa finansijskim izveštajima drugih preduzeća. Celokupnost finansijskog izveštavanja obuhvata:

- a) bilans stanja,
- b) bilans uspeha,
- c) izveštaj koji pokazuje bilo:
 - sve promene na kapitalu, ili
 - promene na kapitalu osim onih koje proizilaze iz novih uplata vlasnika ili isplata vlasnicima i po osnovu raspodele vlasnicima,
- d) izveštaj o tokovima gotovine,
- e) računovodstvene politike i napomene sa objašnjenjima (Napomena uz finansijske izveštaje), i
- f) izveštaj o ostalom rezultatu, koji čine stavke prihoda i rashoda (uključujući i reklasifikacije usled korigovanja), koje nisu priznate u Bilansu uspeha.

Osnovni zahtev pri izradi navedenih izveštaja je da se obezbede kvalitetne informacije koje bi zadovoljile potrebe određenih kategorija korisnika. Ovaj zahtev se ispoljava kroz sledeće elemente: (Holjevac A., str. 334.)

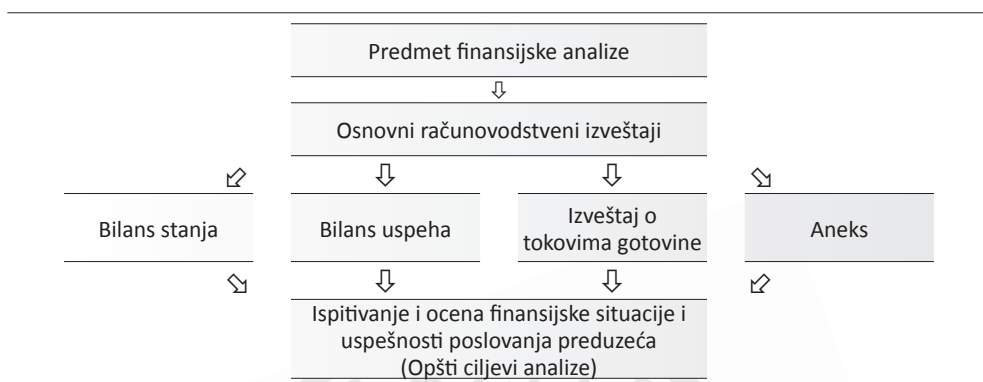
- razumljivost informacija za korisnike
- važnost informacija koja će omogućiti donošenje poslovnih odluka
- pouzdanost informacija koja se zasniva na verodostojnom iskazivanju stvarnog stanja
- uporedivost finansijskih izveštaja, pri čemu je bitno da se može vršiti poređenje sa stanjem preduzeća u različitim periodima ili sa drugim preduzećima koja obavljaju istu delatnost
- korisnost informacije.

Redovno poslovanje preduzeća sagledavamo kroz bilans uspeha. Investicione aktivnosti prikazujemo u bilansu stanja, kao i finansijske aktivnosti. Izveštaj o tokovima gotovine i izveštaj o promenama na kapitalu predstavljaju izvedene izveštaje koji se sačinjavaju na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha. Svi finansijski izveštaji uzeti zajedno informišu investitore i kreditore kao ključne korisnike o uspešnosti poslovanja (bilans uspeha), finansijskom položaju (bilans stanja), novčanim tokovima (izveštaj o novčanim tokovima) i promeni na kapitalu (izveštaj o promenama na kapitalu). (Knežević G., str.11)

Osnovni cilj sastavljanja bilansa stanja hotelskog preduzeća je utvrđivanje ili merenje finansijske strukture, odnosno imovinske situacije preduzeća na određeni dan (Petrović Z., str.43). Naime, aktiva i pasiva predstavljaju knjigovodstveno sagledavanje imovine i zajedno čine bilans stanja preduzeća. To znači da strukturu bilansa stanja čine dva agregata aktiva i pasiva i predstavljaju jednu istu stvar posmatranu sa različitih aspekata. Aktiva se posmatra sa aspekta imovine preduzeća, a pasiva sa aspekta izvora te imovine. Iz navedenog proizilazi da je zbir aktive jednak zbiru pasive (može postojati i razlika u slučaju da dolazi do gubitka imovine, odnosno iskazivanje gubitka, a koji se prikazuje u aktivi).

Prethodno izlaganje o predmetu i sadržini finansijske analize može se grafički prikazati na sledeći način;

Grafikon 21 Predmet finansijske analize



Izvor: Stojiljković M., Krstić J., *Finansijska analiza*, Ekonomski fakultet, Niš, 2000., str. 12

9.2.1. Bilans stanja (balance sheet)

„Pod finansijskim položajem uobičajeno se podrazumeva stanje i međuodnos imovine, obaveza i kapitala određenog preduzeća. Prema Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja elementi koji su u izravnom odnosu s merenjem finansijskog položaja jesu sredstva (imovina), obveze i glavnica (kapital):

- imovina (sredstvo) je resurs koji je pod kontrolom poduzeća, koji proizlazi iz prošlih događaja i od kojeg se očekuju buduće ekonomske koristi;
- obveze su postojeći dugovi preduzeća, proizašli iz prošlih događaja, za čije se podmirenje očekuje smanjenje resursa koji utjelovljuju ekonomske koristi;
- kapital (glavnica) jest ostatak imovine nakon odbitka svih njegovih obaveza.“ (Žager K., str. 53)

Navedeni elementi su sastavni deo izveštaja koji se zove bilans⁴⁴. Stoga je upravo bilans stanja osnovni finansijski izveštaj koji prikazuje finansijsko stanje, odnosno vrednost imovine i izvora imovine preduzeća na određeni dan i koji služi kao podloga za ocenu sigurnosti poslovanja. Prema tome, finansijski položaj određuje sigurnost poslovanja turističkog i hotelskog preduzeća.⁴⁵

Da bi efektivno sagledavali finansijski položaj neophodno je da znamo osnovne bilansne kategorije. Bilans stanja prikazuje imovinu kojom preduzeće

44 Reč bilans vodi poreklo od latinske reči bilanx libra (vaga sa dva tasa). Uglavnom se upotrebljava u smislu rezultata, a i u smislu polaganja računa za rad u određenom periodu i njom se želi iskazati određeni rezultat.

45 Videti detaljnije: Hales A.J.: *Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2005., str. 67-111.

raspolaze i obaveze prema izvorima (obaveze i kapital) u određenom trenutku (bilans kao jednakost aktive i pasive postoji u svakom vremenskom trenutku, bez obzira na to kada se ona sastavlja kao finansijski izveštaj). On predstavlja dvostruki prikaz imovine, jednom prema **pojavnom obliku** i drugi put prema **poreklu**, odnosno vlasničkoj pripadnosti te imovine.

Imovinu koja se lako može pretvoriti u gotovinu nazivamo **tekućom ili obrtnom imovinom**. Vremenska karakteristika obrtne ili tekuće imovine je da se u period od godinu dana može pretvoriti u gotovinu.

Imovina koja se ne može pretvoriti u gotovinu odmah ili u periodu od godinu, odnosno u toku posmatranog obračunskog perioda, a istovremeno upotrebom ove imovine stvara se gotovina, nazivamo fiksnom ili stalnom imovinom (Hrustić H., str. 16).

Bilans stanja preduzeća sastoji se od **aktive**⁴⁶ i **pasive**. Imovina preduzeća naziva se i **aktiva** (lat. activus), a izvori te imovine **pasiva**. U sagledavanju finansijskog položaja posebno je bitna struktura imovine, struktura obaveza i kapitala, kao i njihov međusobni odnos (povezanost i uslovljenost). Stoga, analizom bilansa stanja moramo dati sledeće odgovore: (Žager K., str. 53)

1. Kakva je finansijska snaga preduzeća?
2. U kojoj meri je preduzeće likvidno?
3. Može li preduzeće da ispuni kratkoročne obaveze?
4. Kakva je horizontalna finansijska struktura, tj. u kom je odnosu imovina finansirana iz vlastitih i tuđih izvora?
5. Kakav je konkurentski položaj preduzeća u odnosu na preduzeća u grani?

Kao što smo već ukazali, bilansom stanja se iskazuje kroz aktivu - imovinu preduzeća (assets) i pasivu (izvori imovine preduzeća). Ukupan iznos imovine - aktiva jednaka je izvorima kapitala - pasiva.

Sa stanovišta sadržine stanja, u aktivi se razlikuju sredstva po sastavu prema funkcionalnom principu, u smislu kružnog kretanja sredstava, kao i prema principu likvidnosti u smislu brzine pretvorljivosti u novčana sredstva ili u kombinaciji ova dva principa. U pasivi izvori sredstava se razlikuju prema njihovoj nameni ulaganja u odgovarajuća, određena sredstva ili prema vlasničkom principu i ročnosti ili u kombinaciji ova dva principa.

Na osnovu toga kako se sistematizuju osnovni elementi bilansa (imovine, obaveza i kapitala) zavisi i kvalitet samog izveštaja. U tom smislu prilikom sastavljanja bilansa treba uzeti u obzir dva bitna faktora:

- formalni izgled bilansa
- struktura aktive i pasive.

⁴⁶ Treba razlikovati pojam aktive i pojam sredstva. Pojam aktive je bilansno- tehnički pojam, a pojam sredstva je ekonomski pojam

„U formalnom pogledu bilans se može prikazati u obliku jednostranog i u obliku dvostranog izveštaja. Kad prihvatimo i jednostrani izvještaj, onda se prvo upisuju pozicije aktive, a ispod toga pozicije pasive. Kod dvostranog izveštaja, na levoj se strani prikazuju pozicije aktive, a na desnoj pasive. Takav dvostrani način prezentiranja je zbog veće informativne snage pogodniji za potrebe analize finansijskih izvještaja“ (Žager K., str. 64).

Bilans stanja je finansijski izveštaj koji daje finansijsko stanje preduzeća na određeni dan i u njemu su sadržani vrednost sredstava i izvori finansiranja preduzeća, kao i njihova struktura.

Sredstva preduzeća se iskazuju u aktivni bilansa stanja i razlikuju se dve osnovne grupe sredstava:

- stalna (fiksna ili dugoročna) i
- obrtna (tekuća ili kratkoročna) sredstva.

Kriterijum za podelu zasniva se na periodu u kome se određeno sredstvo potroši u toku poslovnog procesa. Za obrtna sredstva je karakteristično da se potroše u periodu koji je kraći od godine dana, a ako se sredstvo koristi u više poslovnih ciklusa, odnosno u periodu dužem od godinu dana, svrstava se u stalna ili dugoročna sredstva.

U obrtna (tekuća ili kratkoročna) sredstva spadaju: (Knežević G., str. 12.)

- zalihe materijala, gotovih proizvoda ili robe, nedovršene proizvodnje
- potraživanja od kupaca i druge vrste potraživanja
- dati avansi
- ostala kratkoročna potraživanja
- novac i novčani ekvivalenti (gotovina u blagajni, depoziti po viđenju, gotovinski ekvivalenti – akcije, obveznice).

U stalna (dugoročna ili fiksna) sredstva spadaju:

- materijalna sredstva (nekretnine, postrojenja, oprema)
- nematerijalna sredstva (licence, intelektualna svojina, tržišno znanje i trgovačke marke, naučno i tehničko znanje, dizajn itd.)
- dugoročni finansijski plasmani (zajmovi drugim preduzećima, obveznice drugih preduzeća i učešće u kapitalu).

U pasivi bilansa stanja dati su izvori sredstava preduzeća i analizom strukture može se odrediti poreklo imovine. Sa ovog aspekta, u pasivi se može izdvojiti:

- sopstveni kapital (čista imovina, kapital vlasnika)
- pozajmljeni kapital (obaveze ili dugovi, kapital poverilaca).

Sopstveni kapital predstavlja razliku između vrednosti ukupne aktive i ukupnih obaveza preduzeća, odnosno **sopstveni kapital = aktiva – obaveze**. Veličina sopstvenog kapitala je značajna kao garantna supstanca za poverioce, a kada se radi o upravljanju preduzećem, osnov je za učešće u upravljanju. Za razliku od sopstvenog kapitala, pozajmljeni kapital su obaveze preduzeća prema trećim licima. Obaveze su rezultat transakcija koje je preduzeće imalo u prošlosti, a podmirenje obaveza podrazumeva da će doći do odliva sredstava iz preduzeća, najčešće u vidu novca.

U osnovi, obaveze se mogu podeliti u dve grupe: dugoročne i kratkoročne. Pod kratkoročnim obavezama podrazumevaju se one koje se podmiruju u redovnom toku poslovnog ciklusa i u periodu koji je kraći od 12 meseci. Tipičan oblik kratkoročnih obaveza javlja se u vidu tzv. robnih kredita koje preduzeće koristi pri nabavci materijala ili opreme. Po pravili, preduzeće nabavlja materijal ili opremu, a plaćanje vrši kasnije u skladu sa ugovorenim obavezama. Robni krediti su najčešće beskamatni.

U analizi bilansa stanja značajno je i razgraničavanje obaveza na: (Knežević G., str. 13.)

- dugove (bankarski krediti – dugoročni i kratkoročni, obaveze za obveznice i dr.) i
- tekuće obaveze (dobavljači, obaveze za kamate, obaveze za poreze).

Analiza obaveza se vrši sa ciljem da se sagleda sposobnost preduzeća da podmiruje svoje obaveze prema poveriocima, jer su uvek u vezi sa određenim stepenom finansijskog rizika. Preuzimanjem obaveza preduzeće može da utiče na smanjenje sopstvene likvidnosti (sposobnosti da u kratkom roku izmiri dospele obaveze) ili solventnosti (sposobnosti da podmiruje dospele obaveze u dugom vremenskom periodu).

U poslovnoj praksi kompanija primenjuju se sledeći kriterijumi razvrstavanja pozicija u bilansu stanja (Knežević G., str. 14):

- kriterijum rastuće likvidnosti u aktivni i opadajuće dospelosti u pasivi, i
- kriterijum opadajuće likvidnosti u aktivni i rastuće dospelosti u pasivi.

Tabela 32 Kriterijum sistematizacije pozicija aktive i pasive

AKTIVA	PASIVA
Funkcionalnost	Namena
Likvidnost	Ročnost
- opadajuća	- opadajuća
- rastuća	- rastuća

Na osnovu kriterijuma rastuće likvidnosti, u aktivni se prvo prikazuju informacije o nekretninama, postrojenjima, opremi i drugim dugoročnim sredstvima, koja se najteže pretvaraju u gotovinu. Na drugom mestu se nalazi nešto likvidnija pozicija aktive - zalihe. Zalihe se lakše i brže konvertuju u gotovinu u odnosu na dugoročna sredstva. Potraživanja pokazuju viši stepen sposobnosti pretvaranja u gotovinu zato su i prikazana na pretposlednjem mestu u tabeli 33. Naravno, najlikvidnija pozicija aktive je novac i novčani ekvivalenti koji zauzimaju poslednje mesto u tabeli, shodno principu rastuće likvidnosti.

Tabela 33 Bilans stanja na osnovu rastuće likvidnosti i opadajuće dospelosti

Aktiva (rastuća likvidnost)	Pasiva (opadajuća dospelost)
1. Zgrada hotela, postrojenja i oprema	1. Sopstveni kapital (akcije, ulozi vlasnika)
2. Nematerijalna sredstva	2. Dugoročne obaveze
3. Dugoročni finansijski plasmani	3. Kratkoročne obaveze
4. Zalihe namirnica, rezervnih delova i opreme	4. Tekuće obaveze (dobavljači, porez, zarade i druge obaveze)
5. Potraživanja od kupaca(gostiju)	
6. Novac i novčani ekvivalenti	

Izvor: prilagođeno od strane autor na osnovu Knežević G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str.14

Suprotno od aktive, pasiva je strukturisana po principu opadajuće dospelosti. Po tom osnovu na prvom mestu u bilansu je pozicija pasive koja nema rok dospeća, kao što je to slučaj sa sopstvenim kapitalom. Dugoročne obaveze imaju rok dospeća preko godine dana od dana bilansa, tj. njihova dospelost opada, kao što to kriterijum zahteva. Na trećem mestu su kratkoročne obaveze čija dospelost je do jedne poslovne godine od dana bilansa. Na poslednjem mestu su različite tekuće obaveze (dobavljači, obaveze za poreze, obaveze za zarade i sl.), čiji je rok dospeća po pravilu od 30 do 60 dana ili kraći.

Tabela 34 Bilans stanja po principu opadajuće likvidnosti i rastuće dospelosti

Aktiva (opadajuća likvidnost)	Pasiva (rastuća dospelost)
1. Novac i novčani ekvivalenti	1. Tekuće obaveze (dobavljači, porez, zarade i druge obaveze)
2. Potraživanja od kupaca(gostiju)	2. Kratkoročne obaveze
3. Zalihe namirnica, rezervnih delova i opreme	3. Dugoročne obaveze
4. Dugoročni finansijski plasmani	4. Sopstveni kapital (akcije, ulozi vlasnika)
5. Nematerijalna sredstva	
6. Zgrada hotela, postrojenja i oprema	

Izvor: prilagođeno od strane autor na osnovu Knežević G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str.15

Na osnovu ovih kriterijuma u aktivi se nalazi najlikvidnija imovina kao što je novac i novčani ekvivalenti na prvom mestu, zatim slede potraživanja, zalihe i na poslednjem mestu su prikazana dugoročna sredstva (dugoročni plasmani, nematerijalna ulaganja i nekretnine, postrojenja i oprema) koja su najnelikvidniji oblik aktive. Dakle, aktiva prati redosled opadajuće likvidnost. Suprotno od aktive, pasiva ima trend rastuće dospelosti. Na prvom mestu u pasivi su obaveze koje zahtevaju plaćanje u periodu od 30 - 60 dana (tekuće obaveze), zatim slede obaveze dospeća do 1 godine (kratkoročne obaveze), obaveze čiji je rok dospeća preko 1 godine (dugoročne obaveze). Na kraju se nalazi sopstveni kapital vlasnika koji nema rok dospeća (Tabela 34).

U aktivi imovina se grupiše prema funkciji i čine je: (Hrustić H., str.17)

- fiksna ili stalna imovina (osnovna sredstva, nematerijalna ulaganja i dugoročna finansijska ulaganja - hartije od vrednosti);
- obrtna imovina (zalihe, materijal, gotovi proizvodi, nedovršena proizvodnja, kratkoročna potraživanja - kupci, kratkoročna finansijska ulaganja - hartije od vrednosti, menice, novčana sredstva - gotovina);
- aktivna vremenska razgraničenja;
- gubitak iz ranijih godina i gubitak iz tekuće godine.

Pasivu čine izvori imovine ili kapitala i čine je: (Hrustić H., str.17)

- osnovni kapital - akcionarski ili sopstveni kapital;
- dugoročne obaveze - krediti, hartije od vrednosti;
- kratkoročne obaveze (dobavljači, čekovi, menice i ostale kratkoročne hartije od vrednosti, avansi, ostale kratkoročne obaveze iz poslovanja);
- pasivna vremenska razgraničenja;
- neraspoređena dobit iz tekuće godine.

Bilans stanja pokazuje veličinu kapitala, kvalitet i izvore kapitala kroz strukturu aktive i pasive. Do povećanja aktive i pasive se dolazi novim prilivom sredstava, što menja kvantitet i kvalitet izvora imovine. Svaki novi odliv sredstava dovodi do smanjenja aktive i pasive.

Tabela 35 Struktura bilansa stanja

1. Tekuća ili obrtna imovina Gotovina i hartije od vrednosti Priliv- potraživanja od kupaca Zalihe +	=	1. Tekuće obaveze Isplate Kratkoročni dug Dobavljači +
2. Fiksna ili stalna imovina Osnovna sredstva Nematerijalna imovina		2. Dugoročne obaveze
		3. Sopstveni kapital

Izvor: Hrustić H., Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, 2007, str.16

Na osnovu navedenog, možemo konstatovati, da bilans stanja sumira imovinu, obaveze i vlasnički kapital turističkog i hotelskog preduzeća u određenom vremenskom periodu (na određeni dan), obično na kraju godine. Ovakav izveštaj nam omogućava da sagledamo sledeća pitanja:

1. Kolika su novčana sredstva na kraju perioda?
2. Kolike su bile tekuće obaveze?
3. Kakva je struktura unutrašnjeg i spoljašnjeg finansiranja na kraju obračunskog perioda?
4. Koliko gosti, kupci duguju?
5. Koliki su iznosi poreza?
6. Kakva je bila platežna sposobnost u podmirivanju (plaćanju) tekućih dugovanja?
7. Kakva je bila finansijska snaga preduzeća?
8. Koliki je iznos kamata akcionarima sadržan u aktivu?

U narednoj tabeli daćemo sadržaj bilansa stanja u hotelijerstvu SAD kojim se bliže određuje forma, sadržaj i struktura, kroz Jedinstveni računovodstveni sistem (**Uniform System of Accounts for the Lodging Industry – USALI**).

Tabela 36 Bilansa stanja kod preduzeća u hotelijerstvu SAD prema USALI

BILANS STANJA	
Aktiva, imovina, sredstva	Pasiva (obaveze i vlasnički kapital)
Imovina	Tekuće obaveze
Novac (gotovina)	dospele menice na plaćanje
Domaće banke	Banke
Depoziti	Ostalo
Privremeno gotovinsko investiranje (ulaganje)	Ukupna menična dospeća
Ukupno: Gotovina (novac)	Obaveze prema poveriocima
Kratkoročna investiranja (ulaganja)	Učinjeni troškovi
Potraživanja	Uplate unapred
Potraživanja od kupaca (tekuća primanja)	Odloženi porezi – tekući
Potraživanja po vrednosnim papirima	Dospele obaveze prema dugoročnom dugu
Tekuća dospeća iz potraživanja	Ostalo
Ostalo	Ukupno tekuće obaveze
Ukupno: Potraživanja	Dugoročni dugovi,
minus Odbitak za sumnjiva potraživanja	Neto dospele obaveze prema dugoročnom
Neto potraživanja	dugu i ostalim zaduživanjima i slične obaveze,
Zalihe	obaveze proistekle iz ugovora o pozajmljiva-
Unapred plaćene obaveze (avansi)	nju kapitala
Odloženi tekući porezi	Ukupni dugoročni dugovi
Ostalo	Ostale dugoročne obaveze
Ukupno obrtna imovina (sredstva)	Odloženi porezi - ne tekući
Ne tekuća potraživanja,	Finansijske obaveze i nepredvidive situacije
Neto iznos od tekućih potraživanja	
Investicije	
Nekretnine i oprema	
Zemljište	
Zakupnine i održavanje	
Nameštaj i uređaji	
Objekti (zgrade)	
Izgradnja u toku	
Porculan, staklo, predmeti od metala i unifor-	
me	
Ukupno: imovina i oprema	
minus Akumulirana depresijacija i amortiza-	
cija	
Neto imovina i oprema	
Ostala sredstva	
Goodwill	
Povraćaj vrednosti otkupljene polise životnog	
osiguranja	
Odložena potraživanja	
Odloženi porezi	
Ostalo	
Ukupno: Ostala sredstva	Vlasnički kapital
Ukupna sredstva (aktiva)	Ukupne obaveze i vlasnički kapital

Izvor: Nikolić D., *Upravljanje finansijskim poslovanje i politika cena u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 60-61

Kao što se iz prethodne tabele može videti, bilans stanja se sastoji od tri dela: imovine, obaveza i kapitala. Da bismo te delove bilansa lakše objasnili uzimamo jednostavniji primer bilansa stanja hotelskog preduzeća X.

Tabela 37 Bilans stanja hotela X

IMOVINA (Aktiva)		OBAVEZE I VLASNIČKI KAPITAL (Pasiva)	
Novac	5.300.000	Obaveze	10.600.000
Potraživanja po vrednosnim papirima	200.000	Obaveze po vrednosnim papirima	6.600.000
Potraživanja od kupaca	1.500.000	Obaveze prema dobavljačima	1.000.000
Zalihe	50.000	Obaveze za plate	100.000
Zemljište	1.000.000	Ukupne obaveze	7.700.000
Zgrade	1.900.000	Vlasnički (sopstveni) kapital:	2.900.000
Uređaji i oprema	650.000		
Ukupno	10.600.000	Ukupno	10.600.000

Izvor: prilagođeno od strane autor na osnovu Nikolić D., *Poslovne finansije u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 39

Na aktivnoj strani bilansa, kod imovine, kao što se može videti, prvo je naveden novac, a potom potraživanja po vrednosnim papirima, zalihe i druga imovina koja će uskoro biti pretvorena u novac ili iskorišćena u poslovnom procesu. Tu relativno “likvidnu” imovinu sledi “trajnija” imovina, kao što je zemljište, zgrade i oprema. Na strani pasive svaka glavna vrsta obaveze navedena je posebno. Kao što se vidi, postoji jednakost ukupnih iznosa aktive i pasive.

Obaveza (obaveze su dugovanja) koja proizilazi iz kupovine robe (sirovina, materijala i drugo) ili usluga na kredit zove se račun obaveze prema dobavljačima, a lice ili preduzeće kojima se duguje taj račun naziva se poverilac. Kad preduzeće iz bilo kog razloga pozajmljuje novac, stvorene su obaveze i onaj koji pozajmljuje novac postaje poverilac preduzeću. Kad je novac pozajmljen, oblik obaveza je obično obaveza po vrednosnom papiru, što je pismeno obećanje da će se platiti određena novčana suma plus kamata u određenom, budućem vremenu.

Poverioci polažu pravo na imovinu preduzeća, obično ne na neku određenu imovinu, nego na imovinu uopšte i imaju prioritete u odnosu na zahteve vlasnika u slučaju da se obaveza ne izmiri.

Glavna obaveza prema USALI je na hartije od vrednosti, dospelpla plaćanja dugoročnih dugova, plaćanja po osnovu poreza na profit, obaveza (troškovi) koje još nisu dospele za plaćanje, unapred plaćeni depoziti i računi dobavljača.

Tekuće obaveze su obaveze po bilansu za koje se očekuje da budu isplaćene bilo kroz tekuća sredstva, bilo kroz stvaranje drugih tekućih obaveza u toku jedne godine. One se uglavnom sastoje od:

- plaćanja koje nastaje kao rezultat kupovine robe, usluge i radne snage,
- obaveza koje moraju biti plaćene u određenom periodu za kupovinu osnovnih sredstava,
- iznosa primljenih unapred za proizvode i usluge koje će se tek pružiti (obaveze po avansnoj uplati),
- plaćanje dividendi i poreza.

Vlasnički kapital u hotelskom preduzeću predstavlja sredstva koja uloži jedan vlasnik (ili nekoliko njih). Kapital vlasnika predstavlja **preostalo potraživanje**, jer potraživanja poverilaca pravno gledano dolaze na prvo mesto. Vlasnik preduzeća ima pravo na ono što ostane posle namirenja potraživanja poverilaca. Tako je vlasnički kapital jednak **ukupnoj imovini umanjenoj za iznos obaveza**. Na primer, ako se koriste podaci iz tabele 37, bilans hotelskog preduzeća "X", onda je:

Hotelsko preduzeće "X" ima ukupnu imovinu od	10.600.000 NJ
Ukupne obaveze iznose	7.700.000 NJ
Vlasnički kapital iznosi	2.900.000 NJ

Neka se pretpostavi da hotelsko preduzeće "X" pozajmi od banke 200.000 NJ. Posle upisivanja dodatne imovine od 200.000 u novčanim sredstvima i upisivanja nove obaveze, takođe u iznosu od 200.000, koju duguje poslovnoj banci, situacija će biti sledeća:

Hotelsko preduzeće "X" ima ukupnu imovinu od	10.800.000 NJ
Ukupne obaveze iznose	7.900.000 NJ
Vlasnički kapital iznosi	2.900.000 NJ

Na osnovu navedenog, jasno je da vlasnički kapital **nije povećan** povećanjem obaveze. Povećanje vlasničkog kapitala može biti iz dva izvora: ulaganjem vlasnika i putem zarada iz profitabilnog poslovanja preduzeća. Do smanjenja vlasničkog kapitala preduzeća može doći na dva načina: povlačenjem novca ili druge imovine od strane vlasnika i gubicima iz neprofitabilnih poslovanja preduzeća.

Popis imovine iz bilansa stanja pokazuje koja sredstva preduzeće poseduje, a popis obaveza i vlasničkog kapitala ukazuje na to ko je snabdeo preduzeće tim sredstvima. Sve što preduzeće poseduje nabavili su ili poverilac ili vlasnik. Stoga su ukupna potraživanja poverilaca i potraživanja vlasnika jednaka vrednosti ukupne imovine preduzeća, tj.

Imovina = Obaveze + Vlasnički (sopstveni) kapital

$$10.600.000 = 7.700.000 + 2.900.000$$

Kako bi se naglasio ostatak kapitala vlasnika u odnosu na potraživanja povrioca, potrebno je promeniti uslove jednačine kako sledi:

Imovina – Obaveze = Vlasnički kapital, tj.

$$10.600.000 - 7.700.000 = 2.900.000$$

Iz ovog primera vidimo da ova ravnoteža uvek postoji bez obzira kako preduzeće posluje.

AKTIVA = PASIVA

IMOVINA = OBAVEZE + KAPITAL

KAPITAL = IMOVINA – OBAVEZE

Iako je bilans stanja veoma koristan za investitore, kreditore a pogotovo za rukovodstva kompanije ipak se smatra manje korisnim od bilansa uspeha. Obzirom da se i bilans stanja sastavlja po troškovnom principu, on često ne pokazuje tekuću vrednost nekih sredstava kao što su imovina i oprema. Za hotelsko poslovanje, čija su sredstva pre aprecijativna nego li depresijativna, ova razlika može biti veoma značajna. Tako je, na primer Hilton Hotels Corporation u jednom godišnjem izveštaju saopštila vrednost svojih tekućih sredstava (imovine) u iznosu od 403 milijardi dolara dok je bilans stanja pokazivao vrednost sredstava u iznosu od 1,89 milijardi dolara. Sredstva prikazana u bilansu stanja su iznosila samo 47 % od njihove stvarne tekuće vrednosti.

Sledeće ograničenje bilansa stanja je u njegovoj nemogućnosti da prikaže vrednost određenih elemenata hotelskog poslovanja. Naime, u savremenom hotelijerstvu zaposleni se smatraju najvažnijim resursom. Polazeći od toga, bilans ne pokazuje koliko iznose investicije u osoblje. Značajna suma finansijskih sredstava se investira u obučavanje i razvoj veština i sposobnosti osoblja, a istovremeno se ovaj osnovni element uspešnog hotelskog poslovanja nigde ne prikazuje kao aktiva. Takođe, u bilansu nisu prikazane vrednosti kao što su povoljna lokacija, lojalnost potrošača, ugled i reputacija preduzeća itd. Verovatno je da se ovi elementi često ne mogu objektivno vrednovati ali oni su ne samo značajni već su, često najznačajniji faktori ostvarivanja konkurentске prednosti i poslovnog uspeha hotelskog preduzeća. Razmislimo samo o sledećem; ako je vrednost – cena hotela 20 miliona EUR-a, 16 miliona vredi zgrada, 2 milion eura vredi zemljište i 800.000 EUR-a nameštaj i ostali inventar. Preostalih 1.200.000 se može pripisati ugledu (goodwillu). Ugled, koji je za mnoga hotelska preduzeća veoma značajan se ne prikazuje u bilansima (odnosno veoma retko).

U nastavku se prikazuje obrazac bilansa stanja prema srpskom zakonodavstvu (Pravilnik o finansijskim izveštajima objavljen u Službenom glasniku RS br.114/2006).

Tabela 38 Bilans stanja u obrascu finansijskih izveštaja

Grupračuna, račun	POZICIJA	AOP	Napo- mena broj	Tekuća godina	Iznos	
					Prethodna godina	
					Krajnje stanje 20__.	Početno stanje 01.01.20__.
1	2	3	4	5	6	7
	AKTIVA					
00	A. UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0001				
	B. STALNA IMOVINA (0003 + 0010 + 0019 + 0024 + 0034)	0002				
01	I. NEMATERIJALNA IMOVINA (0004 + 0005 + 0006 + 0007 + 0008 + 0009)	0003				
02	II. NEKRETNINE, POSTROJENJA I OPREMA (0011 + 0012 + 0013 + 0014 + 0015 + 0016 + 0017 + 0018)	0010				
020, 021 ideo 029	1. Zemljište	0011				
022 ideo 029	2. Građevinski objekti	0012				
023 ideo 029	3. Postrojenja i oprema	0013				
024 ideo 029	4. Investicione nekretnine	0014				
03	III. BIOLOŠKA SREDSTVA (0020 + 0021 + 0022 + 0023)	0019				
04. osim 047	IV. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (0025 + 0026 + 0027 + 0028 + 0029 + 0030 + 0031 + 0032 + 0033)	0024				
05	V.DUGOROČNA POTRAŽIVANJA (0035 + 0036 + 0037 + 0038 + 0039 + 0040 + 0041)	0034				
288	V. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	0042				
	G. OBRTNA IMOVINA (0044 + 0051 + 0059 + 0060 + 0061 + 0062 + 0068 + 0069 + 0070)	0043				
Klasa 1	I. ZALUHE (0045 + 0046 + 0047 + 0048 + 0049 + 0050)	0044				
22	IV. DRUGA POTRAŽIVANJA	0060				
236	V. FINANSIJSKA SREDSTVA KOJA SE VREDNUJU PO FER VREDNOSTI KROZ BILANS USPEHA	0061				
23 osim 236 i 237	VI. KRATKOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (0063 + 0064 + 0065 + 0066 + 0067)	0062				
24	VII. GOTOVINSKI EKVIVALENTI I GOTOVINA	0068				
27	VIII. POREZ NA DODATU VREDNOST	0069				
28 osim 288	IX. AKTIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA	0070				
	D. UKUPNA AKTIVA = POSLOVNA IMOVINA (0001 + 0002 + 0042 + 0043)	0071				
88	Đ. VANBILANSNA AKTIVA	0072				
	PASIVA					
	A. KAPITAL (0402 + 0411 - 0412 + 0413 + 0414 + 0415 - 0416 + 0417 + 0420 - 0421) ≥ 0 = (0071 - 0424 - 0441 - 0442)	0401				
30	I. OSNOVNI KAPITAL (0403 + 0404 + 0405 + 0406 + 0407 + 0408 + 0409 + 0410)	0402				
31	II. UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0411				
047 i 237	III. OTKUPLJENE SOPSTVENE AKCIJE	0412				
32	IV. REZERVE	0413				
330	V. REVALORIZACIONE REZERVE PO OSNOVU REVALORIZACIJE NEMATERIJALNE IMOVINE, NEKRETNINA, POSTROJENJA I OPREME	0414				
33 osim 330	VI. NEREALIZOVANI DOBICI PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI I DRUGIH KOMONENTI OSTALOG SVEOBUHVAATNOG REZULTATA (potražnja salda računa grupe 33 osim 330)	0415				
33 osim 330	VII. NEREALIZOVANI GUBICI PO OSNOVU HARTIJA O DVREDNOSTI I DRUGIH KOMONENTI OSTALOG SVEOBUHVAATNOG REZULTATA (dugovna salda računa grupe 33 osim 330)	0416				
34	VIII. NERASPOREĐENIDOBITAK (0418 + 0419)	0417				
340	1. Neraspoređeni dobitak ranijih godina	0418				
341	2. Neraspoređeni dobitak tekuće godine	0419				

	IX. UČEŠĆE BEZ PRAVA KONTROLE	0420				
35	X. GUBITAK (0422 + 0423)	0421				
	B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE (0425 + 0432)	0424				
498	V. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	0441				
42 do 49 (osim 498)	G. KRATKOROČNE OBAVEZE (0443 + 0450 + 0451 + 0459 + 0460 + 0461 + 0462)	0442				
42	I. KRATKOROČNE FINANSIJSKE OBAVEZE (0444 + 0445 + 0446 + 0447 + 0448 + 0449)	0443				
424, 425, 426 i 429	6. Ostale kratkoročne finansijske obaveze	0449				
430	II. PRIMLJENI AVANSI, DEPOZITI I KAUCIJE	0450				
43 osim 430	III. OBAVEZE IZ POSLOVANJA (0452 + 0453 + 0454 + 0455 + 0456 + 0457 + 0458)	0451				
44, 45 i 46	IV. OSTALE KRATKOROČNE OBAVEZE	0459				
47	V. OBAVEZE PO OSNOVU POREZA NA DODATU VREDNOST	0460				
48	VI. OBAVEZE ZA OSTALE POREZE, DOPRINOSE I DRUGE DAŽBINE	0461				
49 osim 498	VII. PASIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA	0462				
	D. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA (0412 + 0416 + 0421 - 0420 - 0417 - 0415 - 0414 - 0413 - 0411 - 0402) ≥ 0 = (0441 + 0424 + 0442 - 0071) ≥ 0	0463				
	Đ. UKUPNA PASIVA (0424 + 0442 + 0441 + 0401 - 0463) ≥ 0	0464				
89	E. VAN BILANSNA PASIVA	0465				

Obrazac propisan Pravilnikom o sadržini i formi obrazaca finansijskih izveštaja za privredna društva, zadruge i preduzetnike ("Službeni glasnik RS", br. 95/2014 i 144/2014)

Dajemo primer bilansa stanja hotela Y⁴⁷

Tabela 39 Bilans stanja (Balance Sheet) hotela Y

B I L A N S S T A N J A		
	Iznos u 000din.	
	2009	2010
AKTIVA		
A.Stalna imovina	703477	409446
I.Neuplaćeni upisani kapital	0	0
II.Goodwill	0	0
III. Nematerijalna ulaganja	63	125
IV.Nekret.,postroj.,opr.bio.sred.	666883	405821
1.Nekret.,postr.,oprema	651560	402241
2.Investicione nekretnine	15323	3580
3.Biološka sredstva	0	0
V.Dugoročni finansijski plasman.	36531	3500
1.Učeš.u kapit.-akcije banaka	36165	3139
2.Ostali dugoročni fina.plasman.	366	361
B.Obrtna imovina	86968	76169
I.Zalihe	10533	11942
II.Stal.sred.namenjena prodaji	0	0
III.Kratk.potra.-plasmani i gotov.	76435	64227
1.Potraživanja	4670	5345
2.Potr.za više pla.porez na dobi.	0	0
3.Kratkoročni fina.plasman	50000	15000
4.Gotovinski ekvivalenti i gotov.	19926	42631
5.Porez na doda.vred.i AVR	1839	1251

47 Ovaj primer će nam u daljem tekstu služiti za obračun ratio brojeva

IV.Odložena preska sredstva	0	0
C.POSLOVNA IMOVINA(A+B)	790445	485615
D.GUBITAK IZNAD VISI. KAP.	0	0
E.UKUPNA AKTIVA(C+D)	790445	485615
F.VANBILANSNA AKTIVA		
PASIVA		
A.KAPITAL	775816	469773
I.Osnovni kapital	457270	292020
II.Neuplaćeni upisani kapital	0	0
III.Rezerve	12503	165518
IV.Revalorizacije rezerve	267119	0
V.Neraspoređeni dobitak	38924	12235
VI.Gubitak	0	0
VII.Otkupljene sopstvene akc.	0	0
B.DUG.REZERVISANJA I OBAV.	14629	15842
I.Dugoročna rezervisanja	0	0
II.Dugoročni obaveze	0	0
1.Dugoročni krediti	0	0
2.Ostale dugoročne obaveze	0	0
III.Kratkoročne obaveze	12429	14518
1.Kratkoročne finans.obaveze	0	0
2.Oba.po osnovu sred.name.pro.	0	0
3.Obaveze iz poslovanja	2119	3985
4.Osta.kratk.obaveze i PVR	7312	9320
5.Obav.po osn.porez.na dod.vre.	1563	1000
6.Obav.po osn.porez.na dobitak	1435	213
IV.Odložena preska sredstva	2200	1324
C.UKUPNA PASIVA(A+B)	790445	485615
D.VANBILANSNA PASIVA	0	0

9.2.2. Bilans uspeha (income statment)

Finansijski izveštaji kojima prikazujemo odnos prihoda i rashoda, odnosno dobitak ili gubitak u određenom vremenskom periodu (za jedan mesec, tromesečno, šestomesečno ili godišnje) nazivamo **bilans uspeha**. „Za razliku od bilansa stanja koji pokazuje finansijsku poziciju na tačno određeni dan, bilans uspeha je periodičan izveštaj.” (Knežević G., str. 16). Bilans stanja i bilans uspeha su u međuzavisnosti i sa aspekta upravljanja finansijama preduzeća oni se razmatraju istovremeno.

„Bilans uspeha pokazuje kako je (ili nije) ostvarena dobit (prihodi minus rashodi), pokriće rashoda ili troškova i raspodelu ostvarene dobiti.“ (Hrustić H., str.23)

Kao što navedena definicija pokazuje, struktura bilansa uspeha sastoji se od prihoda i rashoda. Prihode preduzeća čine: (Hrustić H., str.23)

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

Rashodi preduzeća obuhvataju: (Hrustić H., str.23 - 24)

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

“Prema Međunarodnim računovodstvenim standardima prihodi i rashodi se posmatraju sa obzirom na njihov uticaj na povećanje ili smanjenje ekonomske koristi. Tako su prihodi “povećanje ekonomske koristi tokom obračunskog perioda u obliku priliva ili povećanja sredstava ili smanjenja obaveza što ima za posledicu povećanje glavnice, ali ne ono u vezi sa uplatama od strane vlasnika”, dok je rashod suprotna kategorija i znači “smanjenje ekonomske koristi kroz obračunski period u obliku odliva ili iscrpljenja sredstava što ima za posledicu smanjenje glavnice, ali ne one u vezi sa raspodelom glavnice vlasnicima”. Iz ovog proizilazi da prihodi nastaju kao posledica povećanja imovine ili smanjenja obaveza, rashodi su posledica smanjenja imovine i povećanja obaveza.” (Nikolić D., 2007., str.72)

Odnos prihoda i rashoda jednostavno možemo prikazati na sledeći način:

PRIHODI – RASHODI = FINANSIJSKI REZULTAT (dobit ili gubitak)

PRIHOD > RASHODA = DOBIT

PRIHOD < RASHODA = GUBITAK

Iz bruto dobitka, odvaja se deo koji pripada državi na ime poreza, a ostatak je **neto dobitak (profit)**. Neto profit (dobitak) pripada preduzeću i ono samo odlučuje o njegovoj raspodeli. U pravilu se deli na **dva** dela: na deo koji pripada vlasnicima kao naknada za uloženi kapital i na deo koji se zadržava u preduzeću, tj. na zadržanu dobit. (Nikolić D., 2007., 73)

Ukoliko preduzeće iz godine u godinu ostvaruje dobitak koji može usmeriti u investicije, odnosno na povećanje vrednosti imovine preduzeća, to znači da će doći i do promena u bilansu stanja.

Za obračun rezultata poslovanja u teoriji i praksi se mogu koristiti dve osnovne metode: (Knežević G., str. 19-21.)

- troškova prodatih učinaka i
- ukupnih troškova.

Preduzeća u skladu sa svojim potrebama vrše izbor metoda za obračun periodičnog rezultata. Često izbor metode zavisi od veličine preduzeća, pa se manja preduzeća opredeljuju za korišćenje metoda ukupnih troškova, a velika koriste metod troškova prodatih učinaka.

Kod primene **metoda troškova prodatih učinaka** pri obračunu rezultata u proizvodnim preduzećima prihodima od prodaje gotovih proizvoda suprotstavljaju se rashodi iskazani kao troškovi prodatih gotovih proizvoda. Kod trgovinskih preduzeća obračun se zasniva na suprotstavljanju prihoda od prodaje robe i rashoda koji su izraženi kroz nabavnu vrednost prodate robe. Upoređivanjem navedenih prihoda i rashoda dobija se bruto dobitak, a zatim se iskazuju ostali rashodi, kao što su troškovi prodaje, troškovi opšteg upravljanja i administracije i ostali troškovi. Pretpostavka za primenu ovog metoda je razvijeno analitičko knjigovodstvo koje obezbeđuje pouzdanu alokaciju troškova po mestima i nosiocima troškova. Po pravilu ovu metodu primenjuju velike multinacionalne kompanije. U narednoj tabeli dat je prikaz bilansa uspeha po metodi troškova prodatih učinaka:

Tabela 40 Bilans uspeha po metodi troškova prodatih učinaka

Prihodi od prodaje proizvoda i usluga
- Cena koštanja prodatih proizvoda i usluga
Bruto dobitak (gubitak)
+ Ostali poslovni prihodi
- Troškovi prodaje
- Troškovi opšteg upravljanja i administracije
Dobitak (gubitak) iz poslovnih aktivnosti
+ Finansijski prihodi
- Finansijski rashodi
+ Ostali prihodi (dobici)
- Ostali rashodi (gubici)
Neto dobitak (gubitak)

Izvor: Prilagođeno prema Knežević G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 19.

Navedeni prikaz predstavlja vertikalni format bilansa uspeha u kome je u gornjem delu prikazan bilans prodaje koji je nastao kao razlika međusobno uslovljenih prihoda i rashoda na osnovu cene koštanja prodatih proizvoda i usluga. Ova razlika naziva se bruto dobitak ili marža dobitka (profit margin). U bilansu uspeha su nakon toga kao zasebne komponente iskazani ostali poslovni rashodi, a zatim i finansijski prihodi i rashodi. Zasebno iskazivanje ovih komponenti zasniva se na činjenici da oni ne doprinose ukupnom rezultatu preduzeća na isti način kao i poslovni prihodi i rashodi. (Knežević G., str. 20.)

Kod primene metoda ukupnih troškova polazi se od podele rashoda prema njihovim prirodnim vrstama. Tako se u bilansu uspeha javljaju: amortizacija, troškovi materijala, troškovi zarada, troškovi proizvodnih i neproizvodnih usluga i drugi. U obračunu rezultata polazi se od ukupnih troškova po prirodnim vrstama

i prihoda od prodaje proizvoda i usluga. Kod proizvodnih preduzeća mora se uzeti u obzir i promena vrednosti zaliha učinaka nastala kao rezultat povećanja odnosno smanjenja zaliha gotovih proizvoda u određenom periodu. Bilans uspeha po metodi ukupnih troškova može biti predstavljen na sledeći način:

Tabela 41 Bilans uspeha po metodi ukupnih troškova

Prihodi od prodatih proizvoda i usluga
+ Povećanje vrednosti zaliha učinaka
- Smanjenje vrednosti zaliha učinaka
+ Ostali poslovni prihodi
- Amortizacija
- Troškovi materijala
- Troškovi usluga
- Troškovi zarada
- Ostali poslovni rashodi
Dobitak (gubitak) iz poslovnih aktivnosti
+ Finansijski prihodi
- Finansijski rashodi
+ Ostali prihodi
- Ostali rashodi
Neto dobitak (gubitak)

Izvor: Prilagođeno prema Knežević G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 21.

U prvom delu bilansa uspeha dat je bilans poslovnih prihoda i rashoda i u njemu su dati prihodi korigovani za promenu vrednosti zaliha učinaka i suprotstavljeni ostvarenim poslovnim rashodima koji su razvrstani po prirodnim vrstama. Nakon obračuna dobitka iz poslovnih aktivnosti, iskazuju se finansijski i ostali prihodi i rashodi i utvrđuje neto dobitak.

Bilans uspeha, kao i bilans stanja, može se prikazati u obliku jednostranog ili dvostranog računa. Uobičajeno se u svetu koristi jednostrani račun. Takav stepenasti oblik omogućuje segmentiranje prihoda i rashoda, odnosno iskazivanje rezultat prema vrstama aktivnosti. Tako se uobičajeno dobitak odnosno profit odnosno gubitak iskazuje posebno kao: (Nikolić D., 2007., str. 78).

- dobitak (profit) iz redovnog poslovanja,
- dobitak (profit) od finansiranja i
- dobitak (profit) iz vanrednih aktivnosti.

Navešćemo primer:

Tabela 42 Bilans uspeha hotelskog preduzeća X

Hotelsko preduzeće "Y"		
BILANS USPEHA		
za period 1.01.2009. - 31.12.2009. (u NJ)		
I.	PRIHODI OD PRODAJE	100.000
II.	TROŠKOVI PRODATIH PROIZVODA	30.000
III.	DOPRINOS POKRIĆA	70.000
IV.	OSTALI TROŠKOVI POSLOVANJA	
	1. TROŠKOVI PRODAJE	
	- troškovi propagande	4.000
	- plate radnika prodaje	1.500
		5.500
	2. OPŠTI ADMINISTRATIVNI TROŠKOVI	
	- utrošeni kancelar. mater.	2.000
	- plate admin. osoblja	3.000
	- trošk. amortizacije	8.000
	- troškovi osiguranja	1.500
	- ostali troškovi	800
		15.300
	Ukupno ostali troškovi	20.800
V.	DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	49.200
VI.	FINANSIJSKI PRIHODI	6.000
VII.	FINANSIJSKI RASHODI	4.000
VIII.	DOBITAK OD FINANSIRANJA	2.000
IX.	VANREDNI PRIHODI	3.000
X.	VANREDNI RASHODI	200
XI.	DOBITAK IZ VANREDNIH AKTIVNOSTI	2.800
XII.	BRUTO DOBITAK (V+VIII+XI)	54.000
XIII.	POREZ NA DOBITAK	15.120
XIV.	NETO DOBITAK	38.880

Kao što se može videti stepenasti oblik bilansa uspeha osigurava veću iskaznu moć, između ostalog i zato što omogućava utvrđivanje marže kontribucije, odnosno doprinosa pokrića.

U našem prethodnom primeru, radi preglednosti i jednostavnosti nismo posebno prikazali dobitak iz redovnog i dobitak iz vanrednog poslovanja, a što bi bila obaveza (našim zakonodavstvom propisana je ista poreska stopa i na redovni i vanredni dobitak). Takva struktura računa dobitka i gubitka oslanja se na shemu računa dobitka i gubitka sadržanu u čl. 23 IV direktive Evropske unije. U nastavku se prikazuje propisana shema bilansa uspeha po srpskim propisima o sadržini i formi obrasca finansijskih izveštaja (Sl. glasnik br. 114/2006).

Tabela 43 Bilans uspeha dat u obrascu finansijskih izveštaja

Gruparačuna, račun	POZICIJA	AOP	Napome- na broj	Iznos	
				Tekuća godina	Prethodna godina
1	2	3	4	5	6
	PRIHODI IZ REDOVNO GPOSLOVANJA				
60 do 65, osim 62 i 63	A. POSLOVNI PRIHODI (1002 + 1009 + 1016 + 1017)	1001			
60	I. PRIHODI OD PRODAJE ROBE (1003 + 1004 + 1005 + 1006 + 1007+ 1008)	1002			
61	II. PRIHODI OD PRODAJE PROIZVODA I USLUGA (1010 + 1011 + 1012 + 1013 + 1014 + 1015)	1009			
64	III. PRIHODI OD PREMIJA, SUBVENCIJA, DOTACIJA, DONACIJA I SL.	1016			
65	IV. DRUGI POSLOVNI PRIHODI	1017			
	RASHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA				
50 do 55, 62 i 63	B. POSLOVNI RASHODI (1019 - 1020 - 1021 + 1022 + 1023 + 1024 + 1025 + 1026 + 1027 + 1028 + 1029) ≥ 0	1018			
50	I. NABAVNA VREDNOST PRODATE ROBE	1019			
62	II. PRIHODI OD AKTIVIRANJA UČINAKA I ROBE	1020			
630	III. POVEĆANJE VREDNOSTI ZALIHA NEDOVRŠENIHI GOTOVIH PROIZVODA I NEDOVRŠENIH USLUGA	1021			
631	IV. SMANJENJE VREDNOSTI ZALIHA NEDOVRŠENIH I GOTOVIH PROIZVODA I NEDOVRŠENIH USLUGA	1022			
51 osim 513	V. TROŠKOVI MATERIJALA	1023			
513	VI. TROŠKOVI GORIVA I ENERGIJE	1024			
52	VII. TROŠKOVI ZARADA, NAKNADA ZA RAD A I OSTALI LIČNI RASHODI	1025			
53	VIII. TROŠKOVI PROIZVODNIH USLUGA	1026			
540	IX. TROŠKOVI AMORTIZACIJE	1027			
541 do 549	X. TROŠKOV IDUGOROČNIH REZERVISANJA	1028			
55	XI. NEMATERIJALNI TROŠKOVI	1029			
	V. POSLOVNI DOBITAK (1001 - 1018) ≥ 0	1030			
	G. POSLOVNI GUBITAK (1018 - 1001) ≥ 0	1031			
66	D. FINANSIJSKI PRIHODI (1033 + 1038 + 1039)	1032			
66, osim 662, 663 i 664	I. FINANSIJSKI PRIHODI OD POVEZANIH LICA I OSTALI FINANSIJSKI PRIHODI (1034 + 1035 + 1036 + 1037)	1033			
663 i 664	III. POZITIVNE KURSNE RAZLIKE I POZITIVNI EFEKTI VALUTNE KLAUZULE (PREMA TREĆIM LICIMA)	1039			
56	Đ. FINANSIJSKI RASHODI (1041 + 1046 + 1047)	1040			
56, osim 562, 563 i 564	I. FINANSIJSKI RASHODI IZ ODNOSA POVEZANIM PRAVNIM LICIMA I OSTALI FINANSIJSKI RASHODI (1042 + 1043 + 1044 + 1045)	1041			
566 i 569	4. Ostali finansijski rashodi	1045			
562	II. RASHODI KAMATA (PREMA TREĆIM LICIMA)	1046			
563 i 564	III. NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE I NEGATIVNI EFEKTI VALUTNE KLAUZULE (PREMA TREĆIM LICIMA)	1047			
	E. DOBITAK IZ FINANSIRANJA (1032 - 1040)	1048			
	Ž. GUBITAK IZ FINANSIRANJA (1040 - 1032)	1049			
683 i 685	Z. PRIHODI OD USKLAĐIVANJA VREDNOSTI OSTALE IMOVINE KOJA SE ISKAŽUJE PO FER VREDNOSTI KROZ BILANSUS PEHA	1050			
583 i 585	I. RASHODI OD USKLAĐIVANJA VREDNOSTI OSTALE IMOVINE KOJA SE ISKAŽUJE PO FER VREDNOSTI KROZ BILANS USPEHA	1051			
67 i 68, osim 683 i 685	J. OSTALI PRIHODI	1052			
57 i 58, osim 583 i 585	K. OSTALI RASHODI	1053			
	L. DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA (1030 - 1031 + 1048 - 1049 + 1050 - 1051 + 1052 - 1053)	1054			
	Lj. GUBITAK IZ REDOVNO GPOSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA (1031 - 1030 + 1049 - 1048 + 1051 - 1050 + 1053 - 1052)	1055			
69-59	M. NETO DOBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA, EFEKTI PROMENE RAČUNOVODSTVENE POLITIKE I ISPRAVKA GREŠAKA IZRANIJIH PERIODA	1056			
59-69	N. NETO GUBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA, RASHODI PROMENE RAČUNOVODSTVENE POLITIKE I ISPRAVKA GREŠAKA I ZRANIJIH PERIODA	1057			
	Nj. DOBITAK PRE OPOREZIVANJA (1054 - 1055 + 1056 - 1057)	1058			
	O. GUBITAK PRE OPOREZIVANJA (1055 - 1054 + 1057 - 1056)	1059			
	P. POREZ NA DOBITAK				
721	I. PORESKI RASHOD PERIODA	1060			
deo 722	II. ODLOŽENI PORESKI RASHODI PERIODA	1061			
deo 722	III. ODLOŽENI PORESKI PRIHODI PERIODA	1062			
723	R. ISPLAĆENA LIČNA PRIMANJA POSLODAVCA	1063			
	S. NETO DOBITAK (1058 - 1059 - 1060 - 1061 + 1062 - 1063)	1064			
	V. ZARADAPOAKCIJI				

Obrazac propisan Pravilnikom o sadržini i formi obrazaca finansijskih izveštaja za privredna društva, zadruge i preduzetnike ("Službeni glasnik RS", br. 95/2014 i 144/2014)

U narednoj tabeli daćemo primer Bilansa uspeha hotela X

Tabela 44 Bilans uspeha (income statment) hotela Y⁴⁸

B I L A N S U S P E H A		
	Iznos	u 000
	2009	2010
(A)Prihodi i rashodi iz redovnog poslovanja		
I.Poslovni prihodi	247907	223451
1.Prihodi od prodaje	245000	223151
2.Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	0	0
3.Povećanje vrednosti zaliha učinaka	0	0
4.Smanjenje vrednosti zaliha učinaka	0	0
5.Ostali poslovni prihodi	2907	300
II.Poslovni rashodi	209751	210520
1.Nabavna vrednost prodate robe	6	0
2.Troškovi materijala	41024	35485
3.Troškovi zarada,naknada i ost.li.rashodi	111516	128566
4.troškovi amortizacije	19565	18511
5.Ostali poslovni rashodi	37640	27958
III.Poslovni dobitak I-II	38156	12931
IV.Finansijski prihodi	5438	2800
V.Finansijski rashodi	192	117
VI.Ostali prihodi	235	165
VII.Ostali rashodi	2188	2381
VIII.Dobit pre oporezivanja	41449	13398
IX.ND poslovanja koje se obustavlja	0	0
X.NG poslovanja koje se obustavlja	0	0
(B) D. PRE OPOREZIVANJA III-IV+V-VI+VII-VIII	41449	13398
(C)Porez na dobit	-2525	-1163
1.Poreski rashod perioda	1648	213
2.Odloženi poreski rashod perioda	877	950
3.Odloženi poreski prihod perioda	0	0
(D)Isplaćena lična primanja poslodavcu	0	0
(E)ND	38924	12235
(F)ND koji pripada manjinskim akc.	0	0
(G)ND koji pripada vlasnicima matič.prav.lica.	0	0
(H)Zarada po akciji	0	0
1.Osnovna zarada po akciji	0	0
2.Umanjena zarada po akciji	0	0

48 Za obračune racio brojeva, u daljem tekstu služiće na ovaj primer

9.2.3. Izveštaj o zadržanom profitu

Izveštaj o zadržanoj dobiti (Retained Earnings Statement) ima za cilj da prikaže promene na računu kapitala. Sastavlja se za određen obračunski period, najčešće jednu godinu, tj. za isti period kao i ostali finansijski izveštaji.

Zadržani dobitak (profit) ili zarada (retained earnings) predstavlja deo vlasničkog kapitala, odnosno kapitala preduzeća. Formira se iz ostvarenog: profita (dobitka) i čini deo profita koje preduzeće zadržava za unapređenje svog poslovanja, odnosno razvoj. Taj izveštaj pokazuje zapravo politiku raspodele profita na deo koji pripada vlasnicima i na deo koji ostaje (zadržava se) u preduzeću. Iznos zadržanog profita povećava se sa povećanjem ostvarenog profita (dobitka), a smanjuje za iznos ostvarenog gubitka kao i za iznos odobrenih dividendi.

Slika 10 Zadržani profit

Zadržani profit na kraju perioda	=	Zadržani profit na početku perioda	+	Neto profit	-	Dividende
----------------------------------	---	------------------------------------	---	-------------	---	-----------

Izvor: Nikolić D., *Upravljanje finansijskim poslovanjem i politika cena u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007. str. 83

Prethodnu sliku najjednostavnije je objasniti primerom.

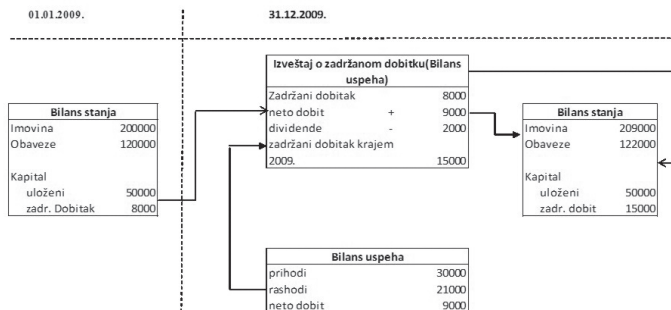
Primer 14 Izveštaja o zadržanom profitu hotelskog preduzeća X

Izveštaj o zadržanom profitu 31.12.2009.	
Zadržani profit na dan 01.01.2009.	8000
Neto dobit u 2009.	9000
Ukupno	17000
Dividende za 2009.	2000
ZADRŽANI PROFIT (DOBITAK) 31.12.2009.	15000

Politikom zadržanog dobitka menadžmet hotelskog preduzeće vodi politiku dividendi. Zadržani profit namenjen je investiranju u preduzeće. U prilog tome ide i činjenica da mnoge kompanije koje dugo godina uspešno posluju, svoj razvoj finansiraju više iz zadržanog dobitka nego iz dodatnih ulaganja vlasnika kapitala. (Nikolić D., str. 83)

Izveštaj o zadržanom dobitku uslovljava i osnovna dva finansijska izveštaja, a to su bilans stanja i uspeha. Naime, kad jedan deo profita uložimo u investicije onda se povećava vrednost hotela, odnosno povećava se aktiva, a kad drugi deo podelimo akcionarima, to onda tereti bilans uspeha. Izveštaj o zadržanom dobitku (profitu) sa bilansom stanja i bilansom uspeha možemo prikazati na sledeći način:

Slika 11 Povezanost Bilansa stanja i Bilansa uspeha i Izveštaj o zadržanom dobitku (profitu)



9.2.4. Izveštaj o tokovima gotovine

Izveštaj o tokovima gotovine sastavni je deo osnovnih finansijskih izveštaja. Izveštaj o novčanim tokovima se, pored bilansa uspeha i stanja, smatra jednim od važnijih izveštaja jer značajan broj preduzeća imaju (posebno danas u uslovima delovanja svetske ekonomske krize, ili zbog pripreme turističke sezone, kao i kad je cena finansijskog kapitala visoka) velikih problema sa solventnošću jer su ostvarivali veće odlive od priliva novca. Često se dešava da turistička i hotelska preduzeća iskazuju pozitivan (dobitak) finansijski rezultat, a da imaju problema sa likvidnošću i solventnošću.

Prihodi i rashodi se evidentiraju prema osnovnoj računovodstvenoj pretpostavci nastanka, a to znači da se evidentiraju onda kad su nastali, tj. onda kada su zarađeni, a ne onda kada su naplaćena potraživanja. Uobičajen je u turizmu vremenski nesklad između prihoda i naplate i rashoda i izdataka kao i rizik transformacije jednih u druge. Razumevanje tih razlika primanja i izdataka novca i prihoda i rashoda ključno je i za razumevanje izveštaja o novčanom toku (tokova gotovine) (Nikolić D., str 85).

„Izveštaj o novčanim tokovima je prikaz 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, pa 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.“ (Knežević G., str. 22)

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

- sposobnost preduzeća da generiše dovoljno novca za redovno poslovanje,
- sposobnost preduzeća da plaća anuitete po kreditnim zaduženjima, kao i dividende akcionarima i
- sposobnost preduzeća da investira.

Takođe, iznos gotovine kojim turističko i hotelsko preduzeće raspolaže (blagajna i račun u banci) i iznos dobiti se razlikuju, a što je posledica sledećeg:

- dobit se umanjuje za amortizaciju,
- dobit ne pokazuje promene u strukturi kapitala (nenaplaćena potraživanja, promene u zalihama hrane i pića, sitnog inventara i potrošnog materijala),
- ne poklapa se vreme prodaje i vreme naplate od gostiju.

Razumevanje izveštaja kao i njegovo sastavljanje zahteva razumevanje sledećih elemenata: (Nikolić D., str.86):

- novac - koji obuhvata novac u blagajni i na računima u banci,
- novčani ekvivalenti su kratkotrajna, visokolikvidna ulaganja koja se vrlo brzo mogu konvertovati u novac,
- novčani tokovi su prilivi i odlivi novca i novčanih ekvivalenata,
- poslovne aktivnosti su glavne aktivnosti koje stvaraju prihod preduzeća i druge aktivnosti koje određuju rezultat (dobit) preduzeća, osim investicionih i finansijskih aktivnosti,
- investicione aktivnosti vezane su uz sticanje i otuđivanje dugotrajne imovine i drugih ulaganja koja nisu uključena u novčane ekvivalente,
- finansijske aktivnosti jesu aktivnosti vezane uz finansiranje poslovanja i obuhvataju promene vezane uz visinu i strukturu kapitala i obaveza.

Na osnovu izloženog, izveštaj o novčanim tokovima obuhvata primanja i izdavanja novca iz:

- poslovnih aktivnosti,
- investicionih aktivnosti,
- finansijskih aktivnosti.

Za većinu korisnika izveštaj sastavljen po direktnoj metodi je razumljiviji, od MRS - 7 predložena je upotreba upravo tog direktnog metoda (Nikolić D., str.90). Prema direktnom metodu izveštajem se obuhvataju ukupna primanja i ukupna izdavanja novca razvrstana po osnovnim aktivnostima – poslovnim, investicionim i finansijskim. U narednoj tabeli dajemo primer direktnog metoda sastavljanja izveštaja o novčanim tokovima.

Tabela 45 Izveštaj o novčanim tokovima - direktan metod

Hotelsko preduzeće "Y"	
Izveštaj o tokovima gotovine (novčanom toku) za period 01.01.2009 – 31.12.2009.	
A POSLOVNE AKTIVNOSTI	
1. Prianja iz poslovnih aktivnosti	70.000
2. Izdavanja iz poslovnih aktivnosti	62.000
3. Neto (novčani tok iz poslovnih aktivnosti (1-2))	8.000

B	INVESTICIONE AKTIVNOSTI	
1.	Primanja iz investicionih aktivnosti	17.500
2.	Izdavanja iz investicionih aktivnosti	18.000
3.	Neto novčani tok iz investicionih aktivnosti(1-2)	-500
C	FINANSIJSKE AKTIVNOSTI	
1.	Primanja iz finansijskih aktivnosti	30.000
2.	Izdavanja iz finansijskih aktivnosti	28.000
3.	Netonovčani tok iz finansijskih aktivnosti(1-2)	2.000
D	UKUPNO NETO NOVČANI TOK (A+B+C)	9.500
E	NOVAC NA POČETKU PERIODA	1000
F	NOVAC NA KRAJU PERIODA (D+E)	10.500

U nastavku dajemo propisanu šemu Izveštaja o tokovima gotovine po srpskim propisima o sadržini i formi obrasca finansijskih izveštaja (Sl. glasnik br. 114/2006).

IZVEŠTAJ O TOKOVIMA GOTOVINE			
u periodu od _____ do _____ 20__ godine			
POZICIJA	AOP	Iznos	
		Tekuća godina	Prethodna godina
2	3	5	6
A. TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI			
I. Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti (1 do 3)	301		
1. Prodaja i primljeni avansi	302		
2. Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	303		
3. Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	304		
II. Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti (1 do 5)	305		
1. Isplate dobavljačima i dati avansi	306		
2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	307		
3. Plaćene kamate	308		
4. Porez na dobitak	309		
5. Plaćanja po osnovu ostalih javnih prihoda	310		
III. Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti (I-II)	311		
IV. Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti (II-I)	312		
B. TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI INVESTIRANJA			
I. Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja (1 DO 5)	313		
1. Prodaja akcija i udela (neto prilivi)	314		
2. Prodaja nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja, opreme i bioloških sredstava	315		
3. Ostali finansijski plasmani (neto prilivi)	316		
4. Primljene kamate iz aktivnosti investiranja	317		
5. Primljene dividende	318		
II. Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja (1 do 3)	319		

1. Kupovina akcija i udela (neto odlivi)	320		
2. Kupovina nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja , opreme i bioloških sredstava	321		
3. Ostali finansijski plasmani (neto odlivi)	322		
III. Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja (I-II)	323		
IV. Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja (II-I)	324		
V. TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA			
I. Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja (1 do 3)	325		
1. Uvećanje osnovnog kapitala	326		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti (neto priliv)	327		
3. Ostale dugoročne i kratkoročne obaveze	328		
II. Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja (1 do 4)	329		
1. Otkup sopstvenih akcija i udela	330		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti i ostale obaveze (neto odlivi)	331		
3. Finansijski lizing	332		
4. Isplaćene dividende	333		
III. Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja (I-II)	334		
IV. Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja (II-I)	335		
G. SVEGA PRILIVI GOTOVINE (301+313+325)	336		
D. SVEGA ODLIVI GOTOVINE (305+319+329)	337		
Đ. NETO PRILIVI GOTOVINE (336-337)	338		
E. NETO ODLIV GOTOVINE (337 – 336)	339		
Ž. GOTOVINE NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	340		
Z. POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	341		
I. NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	342		
J. GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA (338-339+340+341-342)	343		

9.2.5. Izveštaji o promenama na kapitalu

„Izveštaj o promenama na kapitalu je sastavni deo finansijskih izveštaja sastavljenih u skladu sa MRS 1 i koji je namenjen vlasnicima kapitala. Ovaj izveštaj se sastavlja kao poseban i u njemu se kao minimum pozicija iskazuju:

- neto dobitak ili gubitak obračunskog perioda,
- stavke prihoda i rashoda koje ne ulaze u bilans uspeha već se priznaju u korist ili na teret kapitala i
- zbirni efekat promena u računovodstvenoj politici.“ (Knežević G., str.24)

Izveštaj o promenama na kapitalu sastoji se iz dva dela – prvi deo sadrži podatke za prethodnu godinu, a drugi deo podatke za tekuću godinu. U narednoj tabeli dajemo primer Izveštaja o promenama na kapitalu. U kolonama od 2 do 12 prikazani su pojedini oblici kapitala – osnovni kapital, ostali kapital, neuplaćeni upisani kapital, emisiona premija itd.

Osnovni razlog za sastavljanje izveštaja o promenama na kapitalu, u posmatranom obračunskom period je saznanje da li je došlo do smanjenja ili povećanja neto imovine preduzeća.

Tabela 46 Izveštaj o promenama na kapitalu

red. broj	OPIS	Izveštaj o promenama na kapitalu u periodu od ____ do ____ 20 ____ godine – iznosu u 0000 dinara -											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			AOP	Osnovni kapital (grupa 30 bez 309)	AOP	Ostali kapital (rn 309)	AOP	Revalorizacije rezerve (grupa 33)	AOP	Nearsposredeni dobitak (grupa 34)	AOP	Gubitak od visine kapitala (grupa 35)	AOP
1.	Stanje na dan 01.01. prethodne godine ____	401	414	415	427	453	466	479	492	492	505	518	531
2.	Ispravka materijalno značajnih grešaka i promena računovodstvenih politika u prethodnoj godini - povećanje	402	415		428	454	467	480	493	493	506	519	532
3.	Ispravka materijalno značajnih grešaka i promena računovodstvenih politika u prethodnoj godini - smanjenje	403	415		429	455	468	481			507	520	533
4.	Korigovano početno stanje na dan 01.01. prethodne godine _ (r.br. 1+2-3)	404	417		430	456	469	482			508	521	534
5.	Ukupna povećanja u prethodnoj godini	405	418		431	457	470	483			509	522	535
6.	Ukupna smanjenja u prethodnoj godini	406	419		432	458	471	484			510	523	536
7.	Stanje na dan 31.12. prethodne godine ____ (r.br. 4+5-6)	407	420	423	433	459	472	485	498		511	524	537
8.	Ispravka materijalno značajnih grešaka i promena računovodstvenih politika u tekućoj godini - povećanje	408	421		434	460	473	486	499		512	525	538
9.	Ispravka materijalno značajnih grešaka i promena računovodstvenih politika u tekućoj godini - smanjenje	409	422		435	461	474	487	500		513	526	539
10.	Korigovano početno stanje na dan 01.01. tekuće godine _ (r.br. 7+8-9)	410	423		436	462	475	488	501		514	527	540
11.	Ukupna povećanja u tekućoj godini	411	424		437	463	476	489	502		515	528	541
12.	Ukupna smanjenja u tekućoj godini	412	425		438	464	477	490	503		516	529	542
13.	Stanje na dan 31.12. tekuće godine ____ (r.br. 10+11-12)	413	426		439	465	478	491	504		517	530	543

9.2.6. Napomene uz finansijske izveštaje

Napomene uz finansijske izveštaje su prilozi koji idu uz postojeće finansijske izveštaje. Pored četiri osnovna izveštaja, bilans stanja i uspeha, izveštaj o promenama na kapitalu i izveštajem o novčanim tokovima neophodno je dati informacije koje dodatno pojašnjavaju vrednost i prirodu nekih pozicija u tim izveštajima. Napomene nisu finansijski izveštaji, nego njihov neophodan, prateći element. Napomene izražavaju kvantitativne i kvalitativne informacije vezane za osnove na kojima su finansijski izveštaji sastavljeni.

Napomenama se prikazuju metodi procene bilansnih pozicija, eventualno odstupanje od postavljenih metoda sa razlozima odstupanja i kvantifikacijom prouzrokovanih efekata, pregled obaveza sa rokom dospeća dužim od 5 godina, prosečan broj zaposlenih, broj i nominalna vrednost izdanih deonica po vrstama itd. (Nikolić D., str.95). Napomene uglavnom sadrže sve one informacije koje se ne vide direktno iz osnovnih izveštaja, a neophodne su za njihovo razumevanje i ocenu poslovanja. Sastavljanje i prezentovanje dodatnih informacija u formi beleški doprinosi kvalitetu i upotrebljivosti računovodstvenih informacija.

*Napomena uz finansijske izveštaje treba da:*⁴⁹

- prikazu informacije o osnovama za sastavljanje finansijskih izveštaja i specifične računovodstvene politike koje su primenjene,
- obezbede informacije koje nisu prikazane u finansijskim izveštajima,
- obezbede dodatne informacije radi istinitog prikazivanja finansijskih izveštaja.

Koje će informacije biti prikazane u napomenama uz finansijske izveštaje zavisi od menadžmenta i njihove procene u kojoj meri je aktuelnost i važnost informacija značajna za donošenje odgovarajućih poslovnih odluka i zainteresovanih korisnika.

Primer 15 Analiza finansijskih izveštaja na primeru turističke agencije „Kon Tiki Travel“ d.o.o. iz Beograda⁵⁰

Analiza finansijskih izveštaja data je na primeru naše vodeće turističke agencije – Kon Tiki Travel iz Beograda. Njena osnovna delatnost je pružanje turističkih usluga u zemlji i inostranstvu. Agencija je osnovana 1990. godine i poslovanje je započela sa samo 9 zaposlenih. U godini koja je predmet analize, zapošljavala je 160 ljudi i imala 50.000 korisnika usluga. Ostvareni poslovni prihod 2009. godine iznosio je 329.680.000 din. i bio je za 19% manji u odnosu na prethodnu godinu, ali je neto dobitak iznosio 58.945.000 din. što predstavlja povećanje od 69,4% u odnosu na isti rezultat 2008. godine.

49 IASC, MRS 1 Prikazivanje finansijskih izveštaja, str. 91,

50 Ovaj primer će nam u daljem tekstu služiti za izračunavanje racio brojeva

Tabela 47 Bilans stanja turističke agencije „Kon Tiki travel“ d.o.o. iz Beograda na dan 31. decembra 2009. godine (u 000 din.)

Aktiva	Iznos	Pasiva	Iznos
Nekretnine, postrojenja, oprema, neto	20.735	Osnovni kapital	93.365
Nematerijalna ulaganja, neto	88.809	Neraspoređeni dobitak	86.712
Stalna imovina	109.544	Kapital	180.077
Dati avansi	191.835	Dugoročne finansijske obaveze	-
Potraživanja	135.411	Kratkoročne finansijske obaveze	315.885
Potraživanja za više plaćen porez	6.682	Obaveze iz poslovanja	176.629
Kratkoročni finansijski plasmani	187.141	Ostale obaveze po osnovu poreza na dodatnu vredn. i PVR	13.776
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	22.057	Kratkoročne obaveze	506.290
Porez na dodatnu vrednost i AVR	34.133	Odložene poreske obaveze	416
Obrtna imovina	577.239	Ukupna pasiva	686.783
Ukupna aktiva	686.783		

Izvor: Kon Tiki d.o.o. - Izveštaj nezavisnog revizora za 2009. i finansijski izveštaj, (http://www.kontiki.rs/o_nama/o_nama.11.html, 4.02.2012.)

Prema prikazanom bilansu stanja, vrednost stalne imovine preduzeća na 31.12. 2009. godine iznosi 109.544.000 din., a u okviru toga najveći deo se odnosi na poziciju nematerijalna ulaganja, neto (88.809.000 din.). Vrednost stalne imovine u vidu nekretnina, postrojenja i opreme, neto iznosi 20.735.000 din. Ukupna vrednost obrtno imovine je 577.239.000 din., a najveću vrednost ima pozicija datih avansa (191.835.000) i kratkoročnih finansijskih plasmana (187.141.000), dok potraživanja iznose 135.411.000 dinara. Potraživanja se odnose na prodate turističke aranžmane. Struktura aktive je karakteristična za turoperatore i turističke agencije sa malim učešćem osnovnih u odnosu na obrtna sredstva.

U pasivi bilansa stanja, kapital preduzeća iznosi 180.077.000 din., ukupne kratkoročne obaveze iznose ukupno 506.290.000 din., dok preduzeće nema dugoročnih obaveza. U okviru kratkoročnih obaveza posebno je došlo do povećanja kratkoročnih finansijskih obaveza preduzeća. Poseban značaj imaju kratkoročne obaveze jer one moraju biti isplaćene u najkraćem roku (dobavljači, poreske obaveze prema državi i drugim poslovnim partnerima).

Analiza finansijskih izveštaja mora biti prilagođena zahtevu za dobijanjem kvalitetnih informacija koje su potrebne različitim korisnicima za donošenje poslovnih odluka. Metode i tehnike finansijske analize su različite, a mogu se izdvojiti metode horizontalne i vertikalne analize koje će biti ilustrovane i konkretnim primerima. (Holjevac A. str. 336-339)

A) Horizontalna analiza bilansa stanja

U tabeli je dat primer horizontalne analize bilansa stanja koja se zasniva na praćenju promena pojedinih bilansnih pozicija u odnosu na prethodnu godinu. Nastala odstupanja (povećanja ili smanjenja) iskazana su u apsolutnim iznosima i u procentima, da bi se mogao sagledati smer promene – povećanje ili smanjenje, kao i intenzitet promene. Na taj način se horizontalna analiza svodi na utvrđivanje kvantitativnim promena u bilansu preduzeća, odnosno u njegovom finansijskom poslovanju. Za korisnike informacija to predstavlja polaznu osnovu za dalja kvalitativna istraživanja faktora koji su doveli do određenih promena. (Holjevac A. str. 338)

Tabela 48 Horizontalna analiza bilansa stanja u 000 din.

Opis	2009.	2008.	Povećanje ili smanjenje - iznos	Povećanje ili smanjenje u %
Aktiva				
Nekretnine, postrojenja, oprema, neto	20.735	17.089	3.646	21,3
Nematerijalna ulaganja, neto	88.809	88.809	0	0
Stalna imovina	109.544	105.898	3.646	3,4
Dati avansi	191.835	152.067	39.768	26,7
Potraživanja	135.411	59.196	76.215	128,8
Potraživanja za više plaćen porez	6.682	-	6.682	
Kratkoročni finansijski plasmani	187.141	-	187.141	
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	22.057	27.296	(5.239)	(19,2)
Porez na dodatnu vrednost i AVR	34.133	-	34.133	
Odložena poreska sredstva		348	(348)	
Obrtna imovina	577.239	238.559	341.978	142,0
Ukupna aktiva	686.783	344.805	(12.224)	99,2
Pasiva				
Osnovni kapital	93.365	93.365	0	0
Neraspoređeni dobitak	86.712	34.801	51.911	149,2
Kapital	180.077	128.166	51.911	40,5
Dugoročne obaveze	-	8.705	(8.705)	
Kratkoročne finansijske obaveze	315.885	42.780	273.105	638,4
Obaveze iz poslovanja	176.629	147.522	29.107	19,7
Ostale obaveze po osnovu poreza na dodatnu vredn. i PVR	13.776	15.560	(1.784)	(11,5)
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	-	2.072	(2.072)	-
Kratkoročne obaveze	506.290	207.934	298.356	143,5
Odložene poreske obaveze	416	-	416	-
Ukupna pasiva	686.783	344.805	341.978	99,2

Analiza podataka iz tabele ukazuje na povećanje stalne imovine za 3,4% i to najviše zahvaljujući porastu nekretnina, postrojenja i opreme za 21,3%. Istovremeno, ostvaren je značajan porast obrtnih sredstava preduzeća u odnosu na prethodnu godinu za 142%, uz značajno povećanje potraživanja za 128,8%. Pri tom je došlo i do značajnih promena po pojedinim pozicijama – došlo je do značajnog povećanja kratkoročnih finansijskih plasmana. Analiza pozicija pasive ukazuje da je došlo do povećanja kapitala za 40,5% u odnosu na prethodnu godinu, zahvaljujući povećanju neraspoređenog dobitka za 149,2%. Pored toga, značajno su povećane kratkoročne obaveze preduzeća za 143,5%, a najveće povećanje je evidentirano na poziciji kratkoročnih finansijskih obaveza. Pored toga, došlo je i do povećanja obaveza iz poslovanja koje se odnose na primljene avanse i na obaveze prema dobavljačima i to pretežno iz inostranstva. Značajno povećanje kratkoročnih obaveza predstavlja negativni indikator za preduzeća jer se radi o obavezama koje se moraju servisirati u kratkom roku i može doći do ugrožavanja likvidnosti preduzeća.

Preduzeće nije imalo dugoročnih obaveza u 2009. godini.

B) Vertikalna analiza bilansa stanja

Vertikalna analiza bilansa stanja predstavlja analizu strukture bilansa, a zasniva se na iskazivanju relativnih odnosa između pozicija u okviru imovine i pozicija koje se odnose na ukupne izvore sredstava. Tako se dobija struktura imovine i izvora u procentima (Common – size – statement), a dobijeni podaci se mogu porediti sa prethodnom godinom.

Tabela 49 Vertikalna analiza bilansa stanja

Opis	2009.	2008.
Imovina		
Stalna imovina	16,0%	30,7%
Obrtna imovina	84,0%	69,3%
Ukupna imovina	100,0%	100,0%
Kapital		
Osnovni kapital	13,6%	27,1%
Neraspoređeni dobitak	12,6%	10,1%
Ukupan kapital	26,2%	37,2%
Obaveze		
Dugoročne obaveze	-	2,5%
Kratkoročne obaveze	73,8%	60,3%
Ukupne obaveze	73,8%	62,8%
Ukupne obaveze i kapital	100,0%	100,0%

Podaci u tabeli ukazuju na značajne promene u strukturi izvora sredstava – dolazi do značajnog povećanja ukupnih obaveza u odnosu na sopstvene izvore sredstava (sa 62,8% u 2008. učešće obaveza je povećano na 73,8%, dok je učešće ukupnog kapitala opalo sa 37,2 na 26,2%). Ova promena strukture je rezultat rasta kratkoročnih obaveza koje su u posmatranom periodu porasle sa 60,3% na 73,8%. Istovremeno u aktivni, dolazi do porasta pozicija u okviru obrtnih sredstava sa 69,3 na 84%, a opada učešće stalne imovine preduzeća sa 30,7 na 16,0% u 2009. godini.

Vertikalna analiza može pružiti korisne informacije pri upoređivanju pojedinih pozicija u bilansu sa preduzećima slične veličine u istoj delatnosti.

Tabela 50 Bilans uspeha turističke agencije „Kon Tiki travel“ d.o.o. iz Beograda na dan 31. 12.2009.

u 000 din

Pozicije	2009.	2008.
Poslovni prihodi	329.680	404.624
-prihodi od prodaje	329.680	400.222
-ostali poslovni prihodi	-	4.402
Poslovni rashodi	309.407	267.705
-troškovi materijala	12.408	8.444
-troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	164.109	146.125
-troškovi amortizacije i rezervisanja	4.709	5.509
-ostali poslovni rashodi	128.181	107.627
Poslovni dobitak	20.273	136.919
Finansijski prihodi	40.306	14.917
Finansijski rashodi	31.170	11.628
Ostali prihodi	39.422	3.276
Ostali rashodi	9.017	102.355
Dobitak iz redovnog poslovanja koji se obustavlja	59.814	41.129
Neto gubitak poslovanja koji se obustavlja	105	-
Dobitak pre oporezivanja	59.709	41.129
Porez na dobitak		
-Poreski rashodi perioda	-	6.582
-Odloženi poreski rashodi perioda	764	-
-Odloženi poreski prihodi perioda	-	254
Neto dobitak	58.945	34.801

Izvor: Kon Tiki d.o.o. - Izveštaj nezavisnog revizora za 2009. i finansijski izveštaj, (http://www.kontiki.rs/o_nama/o_nama.11.html, 4.02.2012.)

U 2009. godini, ukupni poslovni prihodi turističke agencije „Kon Tiki Travel“ iznosili su 329.680 hiljada dinara i bili su veći od poslovnih rashoda koji su iznosili 309.407 hiljada dinara. To je uslovalo poslovni dobitak od 20.273 hiljada dinara. U strukturi rashoda, najveći iznos se odnosi na troškove zarada, naknada zarada i ostale lične rashode (164.109.000) koji su porasli i u odnosu na prethodnu 2008. godinu. Nakon toga, značajno učešće imaju ostali poslovni rashodi (128.181.000).

Pri analizi bilansa uspeha, uobičajeno je da se polazi od upoređivanja sa rezultatima iz prethodne godine. To ukazuje da li je došlo do pozitivnih ili negativnih promena u odnosu na prethodnu godinu. U analizi navedenog bilansa uspeha, na osnovu poređenja sa prethodnom godinom, može se uočiti pad poslovnog dobitka kao posledica značajnog smanjenja poslovnog prihoda u odnosu na 2008. godinu, uz istovremeni porast poslovnih rashoda.

Indikativni podaci se mogu dobiti i promenom metode vertikalne analize bilansa uspeha, pri čemu se sagledava odnos više pozicija u odnosu na jednu poziciju koja se tretira kao 100%, što omogućuje da se dobije strukturna analiza ovog finansijskog izveštaja.

Tabela 51 Vertikalna analiza bilansa uspeha turističke agencije Kon Tiki Travel d.o.o.
u 000 din.

Bilans uspeha	2009.	2009. (u % od poslovnog prih.)	2008.	2008. (u % od poslovnog prih.)
Poslovni prihodi	329.680	100	400.222	100
Poslovni rashodi	309.407	93,9	267.705	66,9
Poslovni dobitak	20.273	6,1	136.919	34,2
Troškovi zarada	164.109	49,8	146.125	36,5
Ostali poslovni rashodi	128.181	38,9	107.627	27,0
Neto dobitak	58.945	17,9	34.801	8,7

Na osnovu podataka iz prethodne tabele očigledno je da je učešće poslovnih rashoda u odnosu na poslovne prihode naraslo na 93,9% u 2009., dok je ovaj odnos u prethodnoj godini bio daleko povoljniji (66,9%). To je uslovalo i znatno niže učešće poslovnog dobitka u ukupnim prihodima – samo 6,1%, dok je 2008. godine učešće iznosilo čak 34,2%. Povećano je i učešće najvažnijih pozicija u okviru rashoda (učešće zarada poraslo je na 49,8% od poslovnih prihoda, dok je učešće ostalih poslovnih rashoda poraslo na 38,9%). Pozitivnu tendenciju predstavlja povećanje učešća neto dobitka u 2009. na 17,9%, što je značajno iznad učešća u 2008., kada je iznosilo 8,7%. Ovaj poslednji rezultat je posledica povećanja na pozicijama finansijskih prihoda i ostalih prihoda, tako da je neto dobitak u 2009. godini iznosio 58.945.000 dinara i bio je veći od neto dobitka iz prethodne godine (34.801.000 dinara). Tome je doprinela i činjenica da je 2008. godine pozicija ostalih rashoda iznosila 102.355.000 dinara.

Često se u analizi poslovnih rezultata koristi i metod trenda koji se odnosi na vremensku analizu za duži period (pet ili više godina) i na osnovu toga utvrđuju se tendencije u kretanju ključnih poslovnih pokazatelja preduzeća (npr. prihoda od prodaje ili poslovnog dobitka).

Tabela 52 Izveštaj o tokovima gotovine turističke agencije Kon Tiki Travel d.o.o. na dan 31. 12.2009.
u 000 din.

Tokovi gotovine iz poslovnih aktivnosti	2009.	2008.
Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	3.299.717	3.899.695
- Prodaja i primljeni avansi	3.297.826	3.892.062
- Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	1.891	4.357
- Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	-	3.276
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	3.393.694	4.020.493
- Isplate dobavljačima i dati avansi	3.178.453	3.873.331
- Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	204.902	146.125
- Plaćene kamate	10.339	-
- Porez na dobitak	-	1.037
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	93.977	120.798
Tokovi gotovine iz aktivnosti investiranja		

Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja		
- Prodaja nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme	-	32.245
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	187.141	
- Kupovina nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme	-	2.762
- Ostali finansijski plasmani	187.141	-
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	-	29.483
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	187.141	-
Tokovi gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja		
- Dugoročni i kratkoročni krediti (neto priliv)	264.400	24.882
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	264.400	24.882
Svega prilivi gotovine	3.564.117	3.956.822
Svega odlivi gotovine	3.580.835	4.023.255
Neto odliv gotovine	16.718	66.433
Gotovina na početku obračunskog perioda	27.296	98.667
Pozitivne kursne razlike po osnovu preračuna gotovine	32.310	4.585
Negativne kursne razlike po osnovu preračuna gotovine	20.831	9.523
Gotovina na kraju obračunskog perioda	22.057	27.296

Izvor: Kon Tiki d.o.o. - Izveštaj nezavisnog revizora za 2009. i finansijski izveštaj, (http://www.kontiki.rs/o_nama/o_nama.11.html, 4.02.2012.)

Podaci iz navedenog izveštaja ukazuju da je turistička agencija Kon Tiki Travel u periodu 01.01. do 31.12.2009. godine ostvarila neto odliv gotovine za 16.718.000 dinara. Ovo je bilo rezultat neto odliva gotovine iz poslovni aktivnosti koji je u navedenoj godini iznosio 93.977.000 dinara, kao i neto odliva gotovine iz aktivnosti investiranja u iznosu od 187.141.000 dinara, dok je neto priliv gotovine ostvaren iz aktivnosti finansiranja u iznosu od 264.400.000 , u ovom slučaju se radilo o kreditnom zaduživanju. Gotovina na kraju obračunskog perioda iznosila je 22.057.000 dinara.

Analiza o tokovima gotovine polazi od tokova nastalih u posmatranoj godini, ali se može vršiti poređenja sa novčanim tokovima iz prethodne godine. Iako turistička agencija ima neto odliv gotovine u 2009. godini, pozitivnu tendenciju predstavlja činjenica da je on znatno manji nego u prethodnoj godini kada je iznosio 66.433.000 dinara. Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti je takođe manji u tekućoj u odnosu na 2008. godinu, međutim, u istom periodu je značajno porastao odliv gotovine po osnovu aktivnosti investiranja. U takvoj situaciji je neophodan priliv gotovine obezbeđen uzimanjem dugoročnih i kratkoročnih kredita.

9.2.7. Specifičnosti finansijskog izveštavanja u javnom sektoru

Finansijsko izveštavanje različitih subjekata (entiteta) javnog sektora razlikuje se u odnosu na izveštavanje privatnih preduzeća. Iako se može reći da ne postoje bitne razlike u primeni osnovnih računovodstvenih principa, razlike nastaju kao posledica ciljeva finansijskog izveštavanja javnog sektora. Pored ciljeva koji su usmereni na pružanje korisnicima informacija o finansijskom položaju i uspešnosti poslovanja, takođe je neophodno obezbediti informacije o usklađenosti poslovanja sa zakonskim propisima, a posebno je značajan aspekt vezan za sagledavanje odgovornosti u korišćenju poverenih sredstava. Za značajan broj subjekata javnog sektora postoji i obaveza javnog objavljivanja finansijskih izveštaja.

Pitanja koja se odnose na finansijsko izveštavanje entiteta javnog sektora regulisana su u okviru nacionalnih zakonodavstava pojedinih zemalja, ali po pravilu se donosi i interna računovodstvena regulativa kojom su regulisana specifična pitanja u zavisnosti od posebnih načina finansiranja i poslovanja pojedinih subjekata. To je dovelo i do značajnih razlika u praksi izveštavanja.

Osnovni finansijski izveštaji javnog sektora su:

- Izveštaj o finansijskom stanju (bilans stanja)
- Izveštaj o finansijskoj uspešnosti (bilans uspeha)
- Izveštaj o promenama u neto imovini/kapitalu
- Izveštaj o novčanim tokovima
- Izveštaj o izvršenju budžeta.

Veliki značaj imaju i napomene koje se daju uz finansijske izveštaje jer omogućavaju pojašnjavanje određenih pozicija u skladu sa primenjenim računovodstvenim principima, što može biti od velike važnosti za pojedine korisnike informacija.

U odnosu na finansijske izveštaje privatnih preduzeća, razlike se javljaju u strukturi pojedinih bilansnih pozicija. Tako npr. prihodi javnog sektora mogu nastati po osnovu oporezivanja ili raspodele, davanja ili donacija, pozajmica, po osnovu otuđene imovine ili pružanja usluga. Rashodi entiteta javnog sektora nastaju u obavljanju funkcija zbog kojih je sam entitet i osnovan.

Jedan od osnovnih zadataka finansijskog izveštavanja javnog sektora je da se korisnicima pruže informacije o tome da li je izvršenje budžeta i poslovanje entiteta bilo u skladu sa zakonskim propisima. Na osnovu ovog vida finansijskog izveštavanja sagledava se efikasnost u upravljanju finansijskim sredstvima konkretnog entiteta, a posebno je značajno utvrđivanje finansijske odgovornosti za trošenje raspoloživih sredstava. Pokazatelji koji se dobijaju iz finansijskog izveštavanja javnog sektora mogu služiti i za poređenje sa rezultatima koje ostvaruje privatni sektor.

Pitanja za proveru znanja

1. Definišite i objasnite pojam finansijske analize.
2. Definišite i objasnite pojam finansijskog izveštavanja.
3. Koji se instrumenti mogu koristiti u finansijskoj analizi?
4. Šta sve obuhvata finansijsko izveštavanje?
5. Koje zahteve treba da ispune informacije koje se dostavljaju za finansijsko izveštavanje?
6. Koji su sve izveštaji obuhvaćeni prema Međunarodnim računovodstvenim standardima?
7. Objasnite šta prikazuje bilans stanja.
8. Objasnite pojmove aktive i pasiv.
9. Analiza bilans stanja pruža odgovore na koja pitanja?
10. Šta se podrazumeva pod pojmovima; stalna (fiksna ili dugoročna) imovina, obrtna (tekuća ili kratkoročna) sredstva, sopstveni kapital (čista imovina, kapital vlasnika), pozajmljeni kapital (obaveze ili dugovi, kapital poverilaca).
11. Koje se kriterijumi razvrstavanja pozicija bilansa stanja primenjuju u praksi kompanija?
12. Objasnite kriterijum rastuće likvidnosti u aktivi i opadajuće dospelosti u pasivi, i kriterijum opadajuće likvidnosti u aktivi i rastuće dospelosti u pasivi.
13. Šta čini aktivu a šta pasivu bilansa stanja?
14. Kako se izračunava imovina, a kako kapital preduzeća –napišite formulu?
15. Kako bi ste definisali bilans uspeha ?
16. Šta obuhvata i od čega se sastoji bilans uspeh?
17. Šta je karakteristika metoda ukupnih troškova kod obračuna rezultata poslovanja?
18. Šta je karakteristika Izveštaja o zadržanom profitu?
19. Šta je Izveštaj o novčanim tokovima?
20. Koji su osnovi razlozi za sastavljanja Izveštaja o novčanim tokovima?
21. Kako bi ste objasnili karakteristike sastavljanja Izveštaj o promenama na kapitalu?
22. Šta predstavljaju i čemu služe Napomene uz finansijske izveštaje?
23. Na primeru turističke agencije Kon Tiki Travel objasnite horizontalnu analizu bilansa stanja.
24. Na primeru turističke agencije Kon Tiki Travel objasnite vertikalnu analizu bilansa stanja.
25. Na primeru turističke agencije Kon Tiki Travel objasnite vertikalnu analizu bilansa uspeha.
26. Objasnite izveštaj o tokovima gotovine na primeru turističke agencije Kon Tiki Travel.
27. Objasnite specifičnosti finansijskog izveštavanja u javnom sektoru u turizmu.



- Avelini Holjevac I., *Kontroling Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijski fakultet Opatija, Rijeka, 1998.
- Beech J., Chadwick S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow, 2006.
- Hales A.J.: *Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2005.
- Hrustić H., *Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo*, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, 2007.
- Knežević G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- Kon Tiki d.o.o. - Izveštaj nezavisnog revizora za 2009. i finansijski izveštaj, (http://www.kontiki.rs/o_nama/o_nama.11.html, 4.02.2012.)
- Krasulja D., Ivanišević M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2007.
- Krasulja D., *Poslovne finansije – III izdanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1986.
- Nikolić D., *Poslovne finansije u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- Nikolić D., *Upravljanje finansijskim poslovanjem i politika cena u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
- Petrović Z., *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
- Radojević T., *Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- Robinson P., *Operations Management in the Travel Industry*, CAB International, Cambridge, 2009.
- Stanišić M., *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum FTHM, Beograd, 2006.
- Stojilković M., Krstić J., *Finansijska analiza (teorijsko – metodološke osnove)*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, 2000.
- Tepešić R., Turk I., Petrović M., *Rečnik računovodstva i finansija*, Zagreb, 1984.
- Žager K., Mamić Sačer I., Sever S., Žager L., *Analiza finansijskih izveštaja*, Masmedia, Zagreb, 2008.
- Zakon o turizmu, Službeni glasnik RS, br.36/09

10. POKAZATELJI POSLOVANJA U PREDUZEĆIMA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- ↳ Objasnite šta je to racio analiza.
- ↳ Znate i izračunate pokazatelje likvidnosti.
- ↳ Znate i izračunate pokazatelje aktivnosti i efikasnosti upravljanja.
- ↳ Znate i izračunate pokazatelje finansijske strukture.
- ↳ Znate i izračunate pokazatelje rentabilnosti.
- ↳ Znate i izračunate pokazatelje tržišne vrednosti.

Cilj finansijske analize je kvantifikovanje i ocenjivanje funkcionalnih odnosa koji postoje između bilansnih pozicija da bi se dobila verodostojna ocena finansijskog položaja i aktivnosti preduzeća. Prema stepenu obuhvatnosti finansijska analiza može biti parcijalna (kada se obuhvata uži segment poslovnih performansi preduzeća) ili kompleksna koja ima sveobuhvatni pristup svim bitnim poslovnim performansama. (Paunović B., str. 241.)

10.1. RACIO ANALIZA

U parcijalnoj finansijskoj analizi koriste se tzv. **racio brojevi** koji predstavljaju odnos između dve funkcionalno povezane bilansne pozicije. Sam naziv potiče od engleske reči “racio” što znači odnos. Zadatak analize racio brojeva je da se oceni finansijsko stanje preduzeća i da se utvrde očekivane promene u budućem finansijskom stanju preduzeća.

Uobičajeni standardi koji se koriste kod tumačenja rezultata racio analize su: (Paunović B., str. 242.)

- Racio brojevi iz prethodnih godina
- Racio brojevi koji su utvrđeni kao planske veličine u jednom preduzeću
- Poželjni racio brojevi, npr. oni koji se odnose na najuspešnije preduzeće u grani,
- Racio brojevi koji su eksterne veličine (npr. prosečni u jednoj privrednoj grani).

Za preduzeće poseban značaj mogu imati poređenje sa pokazateljima koji su prosečni za određenu privrednu granu.

Racio brojevi se mogu grupisati na različite načine, a za potrebe ove analize biće korišćeni racio brojevi grupisani na sledeći način:

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

10.1.1. Pokazatelji likvidnosti

Likvidnost preduzeća predstavlja njegovu sposobnost da u kratkom roku izmiri svoje kratkoročne obaveze. Za izračunavanje pokazatelja likvidnosti koriste se bilansne pozicije iz bilansa stanja koje se odnose na obrtna sredstva i kratkoročne obaveze preduzeća. Kao pokazatelji likvidnosti koriste se:

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

U primerima koje dajemo za izračunavanje racija za 2009. korišćeni su podaci:

Agencije Kon Tiki Travel (bilans stanja i uspeha dati su u Tabela 47 Bilans stanja, glava 9.2.6 **Bilans stanja** i Tabeli 50 **Bilans uspeha**, glava 9.2.6)

Hotela X (bilans stanja i uspeha dati su u Tabela 39 Bilans stanja, glava 9.2.1 **Bilans stanja** i Tabeli 44 **Bilans uspeha**, glava 9.2.2)

U daljem izračunavanju pod brojem **1** je **Agencije Kon Tiki Travel**, a pod brojem **2** **Hotel X**

Opšti racio likvidnosti se može dobiti podelom ukupnih obrtnih sredstava sa ukupnim kratkoročnim obavezama. On pokazuje sa koliko je obrtnih sredstava pokrivena svaka novčana jedinica kratkoročnih obaveza. Za izračunavanje opšteg racia likvidnosti koristi se obrazac: (Krasulja D., Ivanišević M., str. 23.)

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

Uobičajeno se smatra da odnos 2:1 obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza predstavlja pokazatelj zadovoljavajuće likvidnosti.

Primer 16 Izračunavanja opšteg racia likvidnosti

Praktičan primer izračunavanja opšteg racia likvidnosti na primeru turističke agencije i hotela X (u toku dalje analize pokazatelja korišćeni su podaci iz bilansa stanja turističke agencije Kon Tiki Travel dati u prethodnom poglavlju i hotela X)

$$1. \text{ Opšti racio likvidnosti} = \frac{577239}{506290} = 1,14 > 1 \text{ (za 2009)}$$

$$2. \text{ Opšti racio likvidnosti} = \frac{86968}{12429} = 6,99 > 1 \text{ (za 2009)}$$

Navedeni koeficijent je veći od jedinice što se može smatrati prihvatljivom veličinom. Izračunavanjem opšteg racia likvidnosti prema podacima iz bilansa stanja turističke agencije za prethodnu godinu, uočava se da je došlo do blagog pada (u 2008. iznosio je 1,15, a 2009. je 1,14, što predstavlja smanjenje likvidnosti za 0,01). Ukoliko je iznos ovog koeficijenta manji od jedinice stanje likvidnosti preduzeća je nezadovoljavajuće. U tumačenju samih koeficijenata ne postoje strogo definisana pravila, iako se npr. u američkoj bankarskoj praksi smatralo da je poželjna veličina 2:1 pri oceni kreditnog boniteta preduzeća. Pri analizi treba imati u vidu i niz drugih faktora kao što su: vrsta delatnosti i obim poslovanja preduzeća, vreme vezivanja sredstava u pojedinim fazama reprodukcije, uslovi kreditiranja od strane dobavljača, posebno u odnosu na uslove kreditiranja kupaca itd.

Pokazatelj **neto obrtna sredstva** predstavlja deo obrtnih sredstava koji ostaje nakon što se pokriju kratkoročne obaveze, odnosno to je indikator dugoročnih izvora finansiranja obrtnih sredstava. Ovaj pokazatelj može se izračunati prema obrascu:

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

Iz sledećih relacija može se sagledati odnos između racia likvidnosti i neto obrtnih sredstava:

$$\text{Opšti racio likvidnosti} > 1 - \text{Neto obrtna sredstva} > 0$$

$$\text{Opšti racio likvidnosti} = 1 - \text{Neto obrtna sredstva} = 0$$

$$\text{Opšti racio likvidnosti} < 1 - \text{Neto obrtna sredstva} < 0.$$

Neto obrtna sredstva predstavljaju apsolutni pokazatelj, a po pravilu se koristi za analizu tendencija u više posmatranih perioda. Ukoliko ima tendenciju rasta smatra se da se radi i o pozitivnim promenama u dugoročnim izvorima finansiranja obrtnih sredstava. Navedeni pokazatelj često koriste poslovne banke pri donošenju odluke o odobravanju kreditnog zahteva (Krasulja D., Ivanišević M., str.25). Zato je neophodno da znamo kako se izračunavaju *neto obrtna sredstva*.

Kao što vidimo iz narednog primera neto obrtna sredstva su razlika između *obrotnih sredstava i kratkoročnih obaveza*.

Primer 17 Izračunavanje neto obrtnih sredstava:

Neto obrtna sredstva = Obrtna sredstva -Kratkoročne obaveze

1. Neto obrtna sredstva = 577239 - 506290 = 70949

2. Neto obrtna sredstva = 86968 - 12429 = 74539

Pored navedenih pokazatelja, u primeni je i **rigorozni racio likvidnosti** koji se javlja kao strožiji od opšteg racia likvidnosti. Izračunava se na taj način što se iz ukupnih obrtnih sredstava izdvajaju likvidna sredstva (gotovina i kratkoročna potraživanja) i stavljaju u odnos sa kratkoročnim obavezama. Na ovaj način se zapravo isključuju manje likvidna sredstva (zalihe i unapred plaćeni troškovi) jer je potreban duži period da se konvertuju u gotovinu. U likvidna sredstva uključena su samo potraživanja, gotovina i gotovinski ekvivalenti. Sledećim obrascem iskazuje se rigorozni racio likvidnosti: (Knežević G., str 140)

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

Njegovom primenom može se utvrditi sa koliko je novčanih jedinica likvidnih sredstava pokrivena svaka novčana jedinica kratkoročnih obaveza.

Uobičajeno se smatra da je zadovoljavajući rigorozni racio likvidnosti kada postoji odnos 1:1, ali je potrebno sagledati i stanje naplativosti potraživanja od kupaca.

Kada se radi o turoperatorima i turističkim agencijama po pravilu nema zaliha (gotovih proizvoda, materijala ili nedovršene proizvodnje) tako da često postoji jednakost između opšteg i rigoroznog racia likvidnosti (izuzetak se javlja u slučaju da se bave i drugim delatnostima, npr. kada imaju smeštajne kapacitete, restorane ili trgovine, jer tada imaju neophodne zalihe hrane, pića ili trgovinske robe). Treba naglasiti da je za poslovanje organizatora putovanja karakteristično da se često javljaju avansna plaćanja za koja je potreban duži period da bi se konvertovala u novčani oblik.

U analiziranom slučaju agencije, može se reći da je rigorozni racio likvidnosti na granici tolerantnosti jer je znatno manji od 1. Međutim, neophodno je naglasiti da analiza navedenih pokazatelja kod organizatora putovanja zahteva poseban oprez jer je pitanje kratkoročne likvidnosti ključno za njegovo normalno poslovanje. Zapravo, može se reći da je nelikvidnost bila i najvažniji faktor koji je dovodio do ekonomskog kolapsa turoperatora, a da su primeri brojni u svetu,

a poslednjih godina i u našoj zemlji. Zato je menadžerima kod ovih privrednih subjekata potrebna i vrlo precizna analiza strukture likvidnih sredstava, u okviru koje kritičan deo mogu biti potraživanja od kupaca. Naime, potraživanja od kupaca se svrstavaju u „a priori“ likvidna sredstva, ali neophodno je izvršiti njihovu detaljniju analizu. U literaturi se sugerise klasiranje potraživanja od kupaca prema rokovima njihovog dospeća. Indikativan je i pokazatelj njihovog obrta na osnovu koga se može videti koliko se puta prosečno u toku godine konvertuju u gotovinu. (Krasulja D., Ivanišević M., str. 24)

Za turoperatore i hotele je posebno značajno da vrše i kvalitativnu ocenu boniteta potraživanja od kupaca jer nenaplativost pojedinih potraživanja može biti kritičan faktor u plaćanju dospelih obaveza i ugroziti njihov opstanak na tržištu.

Primer 18 Rigorozni racio likvidnosti turističke agencije i hotela

Na primeru konkretne turističke agencije kada se izdvoje likvidna sredstva (gotovina i gotovinski ekvivalenti i kratkoročna potraživanja) onda se dobija sledeća situacija:

$$1. \text{ Rigorozni racio likvidnosti} = \frac{164.150}{506.290} = 0,32$$

$$2. \text{ Rigorozni racio likvidnosti} = \frac{86968 - 0}{12429} = 6,99$$

Kod navedene putničke agencije dobijeni koeficijent je manji od jedinice, što ukazuje na potrebu za posebno opreznom politikom sa ciljem da se obezbedi tekuća likvidnost.

Kod hotela vidimo da je stanje nepromenjeno u odnosu na opšti racio likvidnosti jer hotel nije imao date avanse.

Pitanje likvidnosti se može smatrati jednim od najvažnijih, ako ne i najvažnijim pitanjem u poslovanju turoperatora. Na složenost ovog pitanja ukazuju brojni rizici kojima su privredni subjekti koji se bave organizovanjem putovanja izloženi u svom tekućem poslovanju. Ovi rizici su posledica izrazite sezonalnosti u poslovanju kod većine organizatora putovanja što uslovljava oscilacije u priticanju prihoda tokom godine, tako da ovaj problem često rešavaju uzimanjem kratkoročnih bankarskih pozajmica. Stalno prisutan rizik u operativnom poslovanju vezan je i za česte promene kursa valuta uslovljavajući pojavu kursnih razlika. Pored toga, početkom 21. veka zabeležene su i brojne krizne situacije u svetu koje su negativno uticale na turistička kretanja (ratovi i međunarodni terorizam, prirodne katastrofe, pandemije i slični vanredni događaji) i usloville iznenađan pad prodaje i prihoda. Kao posledica, dolazi do slučajeva ekonomskog kolapsa turoperatora.

Pri analizi likvidnosti organizatora putovanja, treba imati u vidu da objektivno deluju i faktori koji su vezani za specifičnost poslovanja turističkih agencija i organizatora putovanja, a pozitivno deluju na stanje likvidnosti. Naime, činjenica je da korisnici njihovih usluga najveći deo plaćanja vrše unapred (nekada i nekoliko meseci unapred) i da se naplaćena sredstva koriste za plaćanja dospelih obaveza. To stvara dodatne rizike od kursnih razlika kada se radi o putovanjima prema inostranstvu, a za turoperatora predstavlja i potrebu za dodatnom pažnjom koja je usmerena na zaštitu interesa njihovih klijenata.

To su razlozi koji su intenzivirali aktivnosti na traženju rešenja za slučajeve nesolventnosti, najčešće kroz formiranje posebnih fondova ili sistema garancije (banaka ili osiguravajućih društava) koji su i zakonski regulisani u velikom broju evropskih zemalja. U nekim slučajevima, turoperator formiraju i sopstvene fondove čija je namena reagovanje u situacijama kada je neophodno da se zaštite finansijska sredstva koja su uplatili korisnici njihovih usluga.⁵¹

10.1.2. Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti upravljanja

Pri ulaganju u poslovna sredstva, preduzeće ima cilj da obezbedi njihovo efikasno korišćenje, odnosno da sa što manjim uloženim sredstvima ostvari što veći obim poslovnih aktivnosti. Finansijski aspekt obima poslovnih aktivnosti izražen je prihodima i rashodima u bilansu uspeha, a uspostavljanjem relativnih odnosa između pojedinih pozicija prihoda i troškova i ulaganja u poslovna sredstva dobijaju se koeficijenti obrta poslovnih sredstava.⁵² Pojedini autori koriste termin „pokazatelji efikasnosti upravljanja“ naglašavajući da se analiza odnosi na praćenje efikasnosti upravljanja pojedinim oblicima imovine (Stojilković M., str. 93.). Ovih pokazatelja ima više, a u nastavku će biti objašnjeni:

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

Često se u analizi polazi od indikatora koji ukazuju na karakteristike nabavnog i prodajnog procesa, a to su koeficijent obrta kupaca i koeficijent obrta dobavljača.

Koeficijent obrta kupaca je indikator koji pokazuje koliko na jednu novčanu jedinicu nenaplaćenog salda potraživanja od kupaca preduzeće ostvaruje ukupnog prihoda tokom godine. Obično se kod izračunavanja ovog koeficijenta uzima neto prihod od realizacije iz bilansa uspeha i vrši se poređenje sa vrednošću

51 Opširnije videti u Robinson P., Operations Management in the Travel Industry, str. 209-210.

52 Isto, str. 26.

potraživanja od kupaca. Vrednost potraživanja se može iskazivati na različite načine, a često se prosečan saldo kupaca računa prema stanju na početku i na kraju godine prema iskazanim pozicijama u bilansu. Ovaj se pristup primenjuje uz pretpostavku da nema većih sezonskih oscilacija u prosečnom saldu potraživanja od kupaca tokom godine.

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

$$\text{Prosečan saldo kupaca} = \frac{\text{saldo kupaca k.p.g} + \text{saldo kupaca k.t.g}}{2}$$

k.p.g – kraj prethodne godine; k.t.g. – kraj tekuće godine

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

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

Primer 19 Izračunavanja koeficijenta obrta kupaca na primeru turističke agencije i hotela

$$1. \text{ Koeficijent obrta kupaca} = \frac{329680}{\frac{135411 + 59196}{2}} = 3,4$$

$$2. \text{ Koeficijent obrta kupaca} = \frac{223151}{\frac{4670 + 5845}{2}} = 44,56$$

Navedeni koeficijent znači da se potraživanja naplaćuju prosečno godišnje 3,4 puta (za hotel da je obrt kupaca 44,56). Na osnovu toga se može izračunati prosečno vreme naplate potraživanja od kupaca koje u konkretnom slučaju iznosi:

1. Prosečno vreme naplate = 106

2. Prosečno vreme naplate = 8,07

Pri analizi navedenih pokazatelja treba imati u vidu da ukupan iznos potraživanja od kupaca zavisi od obima realizacije ali i politike kreditiranja kupaca i stepena efikasnosti naplate. Posebno je značajno imati u vidu kreditne uslove koji se nude kupcima, pa je tako uobičajeno da se između privrednih subjekata roba daje sa odloženim plaćanjem od 30 dana. Prodaja turističkih aranžmana je po pravilu vezana sa plaćanjem u više mesečnih rata što značajno produžava vreme naplate potraživanja, koje vrlo često iznosi više meseci.

Za turoperatore koji veći deo paket aranžmana prodaju putem mreže subagenata, od posebnog je značaja da njihovi poslovni partneri u maloprodaji svoje obaveze izmiruju na vreme. Kašnjenje u plaćanju kod ključnih subagenata može dovesti do ozbiljnih problema u sposobnosti konkretnog turoperatora da izvrši svoja plaćanja prema dobavljačima. Zbog toga praćenje vremena naplate kod ove kategorije kupaca ima prioritetan značaj za organizatore putovanja.

Za hotelska preduzeća je veoma važno da utvrde naplatu od kupaca po segmentima. Znači, da će hotel saldo kupaca podeliti na kupce- individualne goste, kupce - putničke agencije itd., pa onda izračunavati koeficijent obrta kupaca. Kad bi to uradili u navedenom primeru videli bi da u ovom hotelu pretežno borave individualni gosti, koji direktno plaćaju, što nam pokazuje da je koeficijent obrta i vreme naplate izuzetno dobro.

Navedeni pokazatelji imaju veliki značaj za organizatore putovanja jer zajedno sa pokazateljima likvidnosti predstavljaju najvažnije instrumente pomoću kojih se može sagledati realna situacija u pogledu likvidnosti i sposobnosti da se plate obaveze u roku dospeća. Turoperatoru mogu voditi i politiku povećanja koeficijenta obrta kupaca i skraćivanja perioda naplate potraživanja od kupaca, što bi uticalo i na efikasnije korišćenje poslovnih sredstava. U tom slučaju se javlja opasnost da će takva mera ugroziti obim prodaje turističkih aranžmana.

Koeficijent obrta zaliha predstavlja značajan pokazatelj za sva preduzeća koja imaju velika sredstva vezana u ovom obliku imovine. Navedeni koeficijent se izračunava stavljanjem u odnos cene koštanja prodatih proizvoda i usluga i prosečne vrednosti zaliha u toku godine. Prosečna vrednost zaliha može se izračunati na sličan način kao što se izračunava prosečan saldo potraživanja od kupaca.

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

Na taj način se može sagledati koliko su prosečno puta u toku godine zalihe prošle kroz ciklus reprodukcije u preduzeću. Za analizu je značajno utvrditi i prosečno vreme trajanja jednog obrta koji obuhvata period od momenta nabavke materijala do momenta prodaje gotovih proizvoda, odnosno usluga. Taj period vezivanja zaliha dobija se kada se broj dana u godini (360) podeli sa koeficijentom obrta zaliha: (Krasulja D., Ivanišević M., str. 28-30)

$$\text{Prosečno vreme trajanja jednog obrta} = \frac{360}{\text{Koeficijent obrta zaliha}}$$

Sa aspekta finansijske analize, često je potrebno izvršiti i dodatnu analizu navedenog pokazatelja uzimajući u obzir i prosečan period naplate potraživanja

od kupaca jer se tek u tom slučaju stvara jasna slika o konverziji ovog oblika imovine u gotovinu.

$$\text{PPKZG} = \text{DVZ} + \text{PPNPK}$$

PPKZG – prosečan period konverzije zaliha u gotovinu

DVZ – dani “vezivanja” zaliha

PPNPK - prosečan period naplate potraživanja od kupaca

Skraćivanje ovog perioda doprinosi smanjenju potrebnih poslovnih sredstava, odnosno da se sa manjim angažovanjem sredstvima može realizovati isti obim poslovnih aktivnosti.

Keoficijenti obrta zaliha se značajno razlikuju između pojedinih delatnosti u zavisnosti od specifičnosti procesa proizvodnje i pružanja usluga. Mogu takođe postojati značajne razlike između perioda obrta pojedinih oblika zaliha (materijala, nedovršene proizvodnje, gotovih proizvoda i slično), pa preduzeća često prate i tzv. parcijalne koeficijente obrta pojedinih oblika zaliha. Dobar primer mogu biti zalihe u sektoru hrana i piće u hotelima. Veliki deo ovih zaliha može imati kratko vreme obrta, ali da istovremeno pojedine pozicije (npr. kvalitetna vina u hotelima najviših kategorija koja moraju postojati u ponudi) mogu imati daleko duži period “vezivanja” u zalihama.

Za turoperatore i turističke agencije koeficijenti obrta zaliha nemaju veći analitički značaj.

Koeficijenti obrta se koriste u analizi potraživanja od kupaca, a primenjuju se i kod analize odnosa sa dobavljačima. Obaveze prema dobavljačima nastaju kao rezultat nabavke materijala i usluga uz mogućnost odloženog plaćanja. Tako se utvrđuje **koeficijent obrta dobavljača** koji predstavlja odnos vrednosti ukupnih godišnjih nabavki na kredit i salda dobavljača na kraju godine. Ovim koeficijentom iskazuje se koliko je na jednu novčanu jedinici neplaćenih obaveza prema dobavljačima vrednost ukupne nabavke na kredit. Na osnovu toga se može proceniti prosečno vreme u kojem obaveze dospevaju za plaćanje u toku godine. Koeficijent se može izračunati prema sledećem obrascu: (Krasulja D., Ivanišević M., str.30-31)

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

U primeni ovog obrasca, postoje različita tumačenja autora u pogledu toga da li se kao dobavljači uzimaju u obzir samo oni koji isporučuju sirovine i reprodukcione materijale ili svi dobavljači uključujući preduzeća koja pružaju usluge, isporučuju električnu energiju itd.

Na osnovu prethodnog obrasca moguće je izračunati prosečno vreme plaćanja obaveza prema dobavljačima na sledeći način:

$$\text{Prosečno vreme plaćanja} = \frac{360}{\text{koeficijent obrta dobavljača}}$$

Ovi koeficijenti se ne mogu izračunati na osnovu podataka iz bilansa uspeha, već se podaci moraju posebno obezbediti iz računovodstvene evidencije preduzeća. Prosečno vreme plaćanja prema dobavljačima treba analizirati u skladu sa kreditnom politikom dobavljača prema konkretnom preduzeću. Ukoliko prosečno vreme ukazuje da je često dolazilo do odlaganja plaćanja obaveza prema dobavljačima, to može imati negativne posledice za preduzeće:

- jer se stvara loša slika o sposobnosti preduzeća da na vreme izmiruje svoje obaveza i
- prolongiranje rokova plaćanja može dovesti do porasta troškova nastalih po osnovu zateznih kamata.

Koeficijent obrta fiksnih sredstava predstavlja odnos poslovnih prihoda preduzeća i prosečne nabavne vrednosti fiksnih sredstava. Izračunava se po formuli:

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

Dobijeni ratio predstavlja indikator korišćenja fiksnih sredstava jer pokazuje koliki je poslovni prihod ostvaren na svaki dinar ulaganja u fiksna sredstva.

Veličina ovog pokazatelja prvenstveno je uslovljena specifičnostima pojedinih delatnosti, odnosno neophodnošću ulaganja u fiksna sredstva da bi otpočeo proces proizvodnje ili pružanja usluga. Iz tih razloga, za konkretno preduzeće je bitno da vrši poređenje sa prosečnim koeficijentom obrta fiksnih sredstava u privrednoj grani kojoj pripada. Analitičari ukazuju da je neophodno u imenitelju uzeti nabavnu vrednost fiksnih sredstava (a ne otpisanu) jer bi u protivnom politika amortizacije uticala na visinu ovog koeficijenta, što bi onemogućilo donošenje pravilnih zaključaka o efikasnosti korišćenja fiksnih sredstava preduzeća.

Praktičan primer izračunavanja ovog koeficijenta nije dat jer raspoloživi podaci iz bilansa stanja i bilansa uspeha ne omogućavaju da se sagleda nabavna vrednost fiksnih sredstva, već samo neto vrednost (nakon otpisivanja).

U okviru turističke privrede, niz delatnosti se karakteriše izrazito visokim ulaganjima u fiksna sredstva (npr. hotelijerstvo, vazdušni saobraćaj, industrija kruzing putovanja) i za njih efikasno korišćenje fiksnih sredstava ima izuzetno veliki značaj. Od najveće važnosti je stepen korišćenja raspoloživih kapaciteta, a negativne tendencije u efikasnom korišćenju mogu uticati i na donošenje odluke o smanjivanju kapaciteta, odnosno o prodaji jednog dela sopstvenih sredstava. Interesantan primer predstavljaju odluke menadžmenta vodećeg svetskog turperatora TUI Travel-a donete sa ciljem da se obezbedi maksimalna efikasnost

u korišćenju fiksnih sredstava uloženi u kapacitete aviosaobraćaja. Naime, dinamična ekspanzija low-cost avio-prevoznika na evropskom turističkom tržištu delovala je negativno na poslovne rezultate velikih turoperatora koji su raspolagali značajnim kapacitetima u domenu avio-čartera. Nastojeći da povećaju efikasnost u korišćenju raspoloživih kapaciteta, menadžment donosi odluku o prodaji jednog broja aviona. Umesto toga, kompanija se odlučuje na lizing potrebnih kapaciteta, procenjujući da to pruža veću fleksibilnost u postojećim uslovima rastućih ekonomskih rizika. Za letnju sezonu 2009. godine TUI Travel je planirao smanjenje kapaciteta u aviosaobraćaju za 12%. (Robinson P., str. 215.)

Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava - Pored pokazatelja koji se odnose na nabavni i prodajni proces u preduzeću, za analizu je značajno i pitanje efikasnosti korišćenja poslovnih sredstava preduzeća. Jedan od najvažnijih pokazatelja dobija se kao relativan odnos prihoda od prodaje proizvoda i usluga i prosečne vrednosti ukupnih poslovnih sredstava. Na osnovu toga, koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava može se izračunati prema sledećem obrascu:

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava} = \frac{\text{Poslovni prohodi (prihodi od prodaje)}}{\text{Ukupna poslovna sredstva (prosečan saldo)}}$$

Na osnovu ovog pokazatelja može se izračunati koliko je dinara poslovnih prihoda preduzeće ostvarilo na svaki dinar uložen u poslovna sredstva. Pri analizi navedenog koeficijenta treba imati u vidu da na njegovu veličinu utiču koeficijenti obrta pojedinih oblika poslovnih sredstava (koeficijent obrta kupaca, koeficijent obrta zaliha) tako da će se mere koje utiču na kretanje parcijalnih koeficijenata odraziti i na koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava.

Primer 20 Izračunavanje koeficijenta obrta ukupnih poslovnih sredstava na primeru turističke agencije i hotela X

$$1. \text{ Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava} = \frac{329680}{\frac{686783 + 344805}{2}} = 0,64$$

$$2. \text{ Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava} = \frac{247907}{\frac{790445 + 485615}{2}} = 0,38$$

U ovom slučaju preduzeće je na svaki dinar uložen u ukupna poslovna sredstva ostvarilo 0,64 dinara prihoda na osnovu realizovanih turističkih usluga u posmatranoj godini, odnosno 0,38 dinara prihoda na osnovu prodaje hotelskih

sadržaja. Analitički značaj dobijenog rezultata za preduzeće je prvenstveno vezan za praćenje kretanja posmatranog koeficijenta u dužem period. Takođe se može vršiti poređenje sa prosečnim granskim koeficijentima (ukoliko se oni objavljuju) ili sa koeficijentima koje imaju srodna preduzeća.

Koeficijent obrta sopstvenih sredstava - Sopstvena sredstva preduzeća su deo ukupne poslovne imovine koji je finansiran iz sopstvenih izvora. Princip izračunavanja koeficijenta obrta sopstvenih sredstava zasniva se na uspostavljanju odnosa između poslovnih prihoda i prosečne vrednosti sopstvenih sredstava. Navedeni koeficijent izračunava se na sledeći način: (Krasulja D., Ivanišević M., str. 36.)

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

Za izračunavanje prosečnih sopstvenih sredstava koristi se obrazac:

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

Na osnovu ovog koeficijenta utvrđuje se koliko dinara poslovnih prihoda ostvaruje preduzeće na svaki dinar prosečno angažovanih sopstvenih sredstava.

Primer 21 Izračunavanja koeficijenta obrta sopstvenih sredstava na primeru turističke agencije i hotela X

$$1. \text{ Koeficijent obrta ukupnih sopstvenih sredstava} = \frac{\frac{329680}{180077 + 128166}}{2} = 2,14$$

$$2. \text{ Koeficijent obrta ukupnih sopstvenih sredstava} = \frac{\frac{223451}{457220 + 292020}}{2} = 0,59$$

Za izračunavanje ovog koeficijenta korišćeni su podaci iz bilansa stanja koji se odnose na prosečan iznos sopstvenog kapitala. Agencija je na svaki dinar uložen iz sopstvenih izvora finansiranja ostvarila poslovne prihode od 2,14 dinara, odnosno hotel je ostvario 0,59 dinara. Navedeni pokazatelj predstavlja parcijalnu determinantu rentabilnosti sopstvenog kapitala i ima analitičku vrednost sa stanovišta sagledavanja sposobnosti preduzeća da ostvari interni rast. Takođe to može biti važan indikator za eksterne subjekte koji su potencijalni nosioci spoljnih izvora finansiranja.

10.1.3. Pokazatelji finansijske strukture

Ocena finansijske strukture preduzeća zasniva se na analizi odnosa između sopstvenih i pozajmljenih izvora finansiranja u ukupnim poslovnim sredstvima preduzeća. Odnos između pozajmljenih i sopstvenih izvora finansiranja naziva se finansijskom strukturom preduzeća i analiza se prvenstveno zasniva na pozicijama iz pasive bilansa stanja. Pri utvrđivanju određenih pokazatelja koriste se odnosi između osnovnih pozicija pasive bilansa stanja, ali se mogu koristiti i podaci iz bilansa uspeha o opterećenju poslovnog dobitka fiksnim obavezama na ime kamata. U analizi se koriste dve grupe pokazatelja:

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

Odnos pozajmljenih izvora finansiranja prema ukupnim ili sopstvenim sredstvima predstavlja ratio broj koji je indikator učešća pozajmljenih sredstava u finansiranju preduzeća. Ovaj odnos se može postaviti na sledeći način:

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

Pored toga, za preduzeće veliki značaj ima i struktura pozajmljenih izvora finansiranja, zbog različitog uticaja na finansijsku strukturu preduzeća. Veće učešće dugoročnih kredita je indikator nepovoljnije finansijske strukture, stoga se posebno analizira i sledeći odnos:

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

Analitički značaj ima i pokazatelj odnosa dugoročnog duga prema dugoročnim izvorima finansiranja (sopstvena sredstva i dugoročni krediti) koji se izražava formulom:

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

Preduzeće treba da teži optimalnoj finansijskoj strukturi na koju utiče čitav niz različitih faktora. Pri donošenju konkretnih odluka, posebno treba voditi računa o stepenu finansijskog rizika kome se izlaže preduzeće.

Primer 22 Izračunavanje za turističku agenciju i hotel

1. Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja = $\frac{506290}{686783} = 0,74 < 1$
2. Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja = $\frac{0}{485615} = 0$

Navedeni odnos znači da je u ukupnoj strukturi poslovne imovine kod turističke agencije učešće pozajmljenih izvora 74%, dok je iz sopstvenih izvora finansirano 26% poslovnih sredstava. (U prethodnoj godini učešće pozajmljenih izvora je iznosilo 62,8%, što govori da je došlo do pogoršavanja u finansijskoj strukturi agencije.)

Za hotel možemo reći da nije finansiran iz dugoročnih izvora finansiranja već u celini iz sopstvenih izvora finansiranja (nema ni kratkoročnih izvora).

Iako se na prvi pogled radi o relativno nepovoljnom odnosu, treba ući u dalju analizu finansijske strukture da bi se došlo do verodostojnih podataka. To se pre svega odnosi na činjenicu da kratkoročni i dugoročni izvori finansiranja nemaju istu težinu u finansijskoj strukturi. S jedne strane se nalaze dugoročni krediti koji predstavljaju daleko veće finansijsko opterećenje za preduzeće koje je u obavezi da plaća kamatu i glavicu u dužem vremenskom periodu. Nasuprot tome, kratkoročne obaveze se mogu javljati u različitim oblicima. Kada se radi npr. o obavezama prema dobavljačima, treba reći da ove obaveze nastaju automatski iz samog poslovanja i da nisu vezane za izdatke po osnovu kamata.

Tako se na osnovu analize navedenog bilansa stanja turističke agencije Kon Tiki Travel d.o.o. može zaključiti da agencija nije imala u posmatranoj godini dugoročnih finansijskih obaveza, a da se značajan deo kratkoročnih obaveza odnosi na obaveze iz tekućeg poslovanja.

Koeficijent pokrića rashoda na ime kamata - Analiza finansijskog opterećenja preduzeća može se izvršiti i na osnovu pozicija iz bilansa uspeha. Naime, finansiranje iz dugoročnih i kratkoročnih kredita uslovljava plaćanje kamata i to na teret poslovnog dobitka. Da bi se utvrdio stepen finansijskog opterećenja, potrebno je utvrditi koeficijent pokrića kamate iz poslovnog dobitka. (Krasulja D., Ivanišević M., str. 36.)

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

Navedenim pokazateljem se iskazuje sa koliko je svaka novčana jedinica rashoda na ime kamate pokrivena novčanim jedinicama poslovnog dobitka.

Pri analizi ovog koeficijenta treba naglasiti da ne postoje neki standardni i opšte prihvaćeni kriterijumi o njegovoj veličini. Zato se pri donošenju odluke o odobravanju kredita, analitičari služe i nizom drugih podataka, prvenstveno zasnovanih na proceni stabilnosti poslovnih aktivnosti preduzeća i sposobnosti postizanja pozitivnih rezultata u narednom periodu.

Primer 23 Izračunavanja koeficijenta pokrića kamate na primeru turističke agencije⁵³ i hotela

$$1. \text{ Koeficijent pokrića kamate} = \frac{20273}{10330} = 1,96$$

$$2. \text{ Koeficijent pokrića kamate} = \frac{12931}{0} = 0$$

Prema dobijenom koeficijentu svaki dinar rashoda na ime kamate pokriven je sa 1,96 dinara poslovnog dobitka. Korišćenje samo navedenog koeficijenta u proceni finansijskog opterećenja preduzeća ne može dati pravu sliku, a posebno treba naglasiti da je pozitivna činjenica da se ne radi o kamatama na dugoročne kredite, već o kamatama na različite vidove kratkoročnih obaveza.

10.1.4. Pokazatelji rentabilnosti

Cilj preduzeća je maksimiziranje dobitka na dugi rok, a cilj praćenja indikatora rentabilnosti je da se sagleda stepen ostvarenja postavljenih ciljeva. U osnovi pokazatelja rentabilnosti je uspostavljanje odnosa između finansijskog rezultata i visine angažovanih sredstava za njegovo ostvarenje. U ove pokazatelje spadaju indikatori koji mogu izražavati parcijalnu ili globalnu rentabilnost preduzeća. Za izračunavanje pokazatelja parcijalne rentabilnosti koriste se podaci iz bilansa uspeha, a najčešće se koriste:

- Stopa poslovnog dobitka i
- Stopa neto dobitka. (Krasulja D., Ivanišević M., str. 36.)

Stopa poslovnog dobitka izračunava se primenom sledećeg obrasca:

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

⁵³ Podatak o visini rashoda na ime kamata preuzet je iz izveštaja „Kon Tiki Travel d.o.o. - Izveštaj nezavisnog revizora za 2009. i finansijski izveštaj”, (http://www.kontiki.rs/o_nama/o_nama.11.html, 4.02.2012.). Ukupni finansijski rashodi iznosili su 31.170.000, od toga su najveći deo bile negativne kursne razlike, a rashodi na ime kamate iznosili su 10.330.000.

Dobijeni pokazatelj predstavlja učešće poslovnog dobitka u poslovnim prihodima.

Primer 24 Izračunavanja stope poslovnog dobitka na primeru turističke agencije i hotela

$$1. \text{ Stopa poslovnog dobitka} = \frac{20273}{329680} \times 100 = 6,1$$

$$2. \text{ Stopa poslovnog dobitka} = \frac{12931}{223451} \times 100 = 5,7$$

U konkretnom primeru, turistička agencija i hotel imaju relativno malo učešće poslovnog dobitka u poslovnim prihodima (svega 6,1%, odnosno 5,7), a razlika do 100% zapravo predstavlja učešće poslovnih rashoda. U analizi je posebno značajno pratiti kretanje ove stope u nizu uzastopnih obračunskih perioda jer tendencija njenog smanjenja ukazuje na pad u rentabilnosti preduzeća. U slučaju konkretne turističke agencije, došlo je do značajnog pada stope poslovnog dobitka u odnosu na 2008. godinu kada je iznosila 33,8%. Indikativni pokazatelji se mogu dobiti praćenjem opterećenosti poslovnih prihoda pojedinim vrstama poslovnih rashoda jer se preduzeće mora usmeriti na njihovo smanjenje u slučajevima kada je to racionalno.

Stopa neto dobitka može se izračunati na osnovu formule: (Stojilković M., str 104.)

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

Navedena stopa pokazuje učešće neto dobitka u poslovnim prihodima i ukoliko je veća stopa dobitka to je ujedno i pokazatelj veće rentabilnosti preduzeća.

Primer 25 Izračunavanje stope neto dobitka na primeru turističke agencije i hotela

$$1. \text{ Stopa neto dobitka} = \frac{58945}{329680} \times 100 = 17,9$$

$$2. \text{ Stopa neto dobitka} = \frac{13398}{223451} \times 100 = 5,9$$

Stopa neto dobitka agencije u ovom slučaju iznosi 17,9%, što je povoljnije u odnosu na stopu poslovnih dobitaka kod turističke agencije. Ovo je rezultat činjenice da je preduzeće ostvarilo povoljne finansijske efekte na pozicijama finansijskih prihoda i ostalih prihoda. U 2008. godini, stopa neto dobitka iznosila je 8,6%. Značajne varijacije u visini ove stope u velikoj meri su rezultat rizika

kojima su organizatori putovanja izloženi zbog monetarno-valutarnih promena i pozitivnih (ili negativnih) kursnih razlika.

Kod hotela, vidimo da je stopa neto dobitka 5,9%, odnosno ona je veća od stope poslovnog dobitka zbog finansijskog prihoda.

Za izračunavanje pokazatelja globalne rentabilnosti koriste se podaci iz bilansa stanja i bilansa uspeha i to:

- Stopa prinosa na ukupna sredstva i
- Stopa prinosa na sopstvena sredstva.

Poslovna dobit preduzeća u odnosu na prosečno angažovana sredstva predstavlja **stopu prinosa na ukupna sredstva**, a u njenom izračunavanju koristi se obrazac:

$$\text{Stopa prinosa na ukupna sredstva} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Ukupna sredstva (prosečni iznos)}} \times 100$$

dok se prosečna sredstva izračunavaju prema obrascu:

$$\frac{\text{Ukupna sredstva k.p.g.} + \text{Ukupna sredstva k.t.g.}}{2}$$

U literaturi se stopa prinosa na ukupna sredstva naziva *Return on Investment* – *ROI*. Ova stopa predstavlja sintetički izraz rentabilnosti ukupnih angažovanih sredstava preduzeća. Ona predstavlja najvažniji indikator za potencijalne investitore koji po pravilu vrše poređenje sa visinom kamatnih stopa koje bi ostvarili ukoliko bi se opredelili za neke od oblika štednje u poslovnim bankama. (Robinson P., str. 209.)

Primer 26 Izračunavanja stope prinosa na ukupna poslovna sredstva turističke agencije i kod hotela

$$1. \text{ Stopa prinosa na ukupna sredstava} = \frac{\frac{20273}{686783 + 344805}}{2} \times 100 = 3,9$$

$$2. \text{ Stopa prinosa na ukupna sredstava} = \frac{\frac{12931}{703447 + 409446}}{2} = 2,3$$

Dobijena stopa pokazuje koliko je dinara prinosa u vidu poslovnog dobitka ostvarilo preduzeće u odnosu na prosečno angažovana poslovna sredstva. U ovom slučaju agencija je na svakih 100 dinara prosečno angažovanih poslovnih

sredstava ostvarila 3,9 dinara prinosa, odnosno hotel je na svakih 100 dinara ostvario 2,3 dinara prinosa. Cilj preduzeća je maksimiziranje stope prinosa na ukupna poslovna sredstva, odnosno sa što manjim ulaganjima u poslovna sredstva ostvariti što veći iznos poslovnih prihoda. Na visinu ove stope utiču brojni interni i eksterni faktori koje treba imati pri oceni visine konkretne stope. Za preduzeće je posebno korisno da vrši poređenje sa prosečnom stopom prinosa u grani u kojoj posluje.

Odnos između ostvarenog neto dobitka i prosečno angažovanih sopstvenih sredstava predstavlja **stopu prinosa na sopstvena sredstva** i indikator je “zarađivačke sposobnosti sopstvenog kapitala” (Stojilković M., str. 105). Izračunava se prema obrascu:

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

pri čemu se prosečna sopstvena sredstva izračunavaju prema obrascu:

$$\text{PSS} = \frac{\text{SS(k.p.g.)} + \text{SS(k.t.g.)}}{2}$$

Pri čemu su:

Prosečna sopstvena sredstva – PSS; Sopstvena sredstva – SS;

k.p.g – kraj prethodne godine; k.t.g. – kraj tekuće godine

U literaturi se stopa prinosa na sopstvena sredstva naziva *Return on Equity* – ROE. Stopa na sopstvena sredstva pokazuje koliko je dinara prinosa u vidu neto dobitka ostvarilo preduzeće u odnosu na prosečno angažovana sopstvena sredstva. Za ocenu visine ovog pokazatelja korisno je vršiti poređenja sa prosečnim pokazateljima na nivou grane.

Primer 27 Izračunavanja stope prinosa na sopstvena sredstva turističke agencije i hotela

$$1. \text{ Stopa prinosa na sopstvena sredstava} = \frac{\frac{58945}{180077 + 128166}}{2} \times 100 = 38,2$$

$$2. \text{ Stopa prinosa na sopstvena sredstava} = \frac{\frac{13398}{703447 + 409446}}{2} \times 100 = 2,4$$

Izračunata stopa pokazuje da je agencija, u obračunskom periodu, na svakih 100 dinara prosečno angažovanih sopstvenih sredstava ostvarila 38,2 dinara prinosa u vidu neto dobitka, što je daleko povoljnije u odnosu na stopu prinosa na ukupna poslovna sredstva. Hotel je ostvario prinos od 2,4 dinara na svakih uloženi 100 dinara sopstvenih sredstava, što je neznatno bolje u odnosu na stopu prinosa ukupnih sredstava zato što se preduzeće finansira sopstvenim sredstvima (da ima pozajmljenih sredstava onda bi stopa prinosa na sopstvena sredstva bila značajnije veća). Pri tumačenju navedenog pokazatelja, treba imati u vidu da su na neto dobitak preduzeća pozitivno uticali finansijski i ostali prihodi. Preduzeće može povećati stopu prinosa na sopstvena sredstva povećanjem neto dobitka i boljim korišćenjem sopstvenih uloženi sredstava, odnosno ubrzanjem njihovog obrta.

Formula koja se koristi za izračunavanje pokazatelja mogućeg bankrotstva kompanije je Altmanov Z-Score model. Ovaj model se suštinski zasniva na zbiru pokazatelja koji se ponderišu i obračunom daju određenu vrednost koja se analizira, a potom i procenjuje uspeh poslovanja. (Knežević, G., str. 156)

Z-Score model se izračunava na sledeći način:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5$$

X_1 = netoobrt nasredstva/ukupnaaktiva

X_2 = zadržanidobitak/ukupnaaktiva

X_3 = dobitakprekamateiporeza/ukupnaaktiva

X_4 = sopstvenikapital/ukupneobaveze

X_5 = prihodi od prodaje/ukupna aktiva.

Analiza se sprovodi tako što se rezultat poredi sa graničnim vrednostima na sledeći način:

- ako je dobijena vrednost $Z < 1,20$ velika je verovatnoća da će doći do bankrota preduzeća tzv. crna (opasna) zona;
- ako je dobijena vrednost $Z > 2,90$ niska je verovatnoća da će preduzeće bankrotirati, to je tzv. bela (sigurna) zona;
- ako je dobijena vrednost Z u rasponu $1,20 < Z < 2,90$ tada su šanse preduzeća da bankrotira 50% i ono je tada u tzv. sivoj zoni.

10.1.5. Pokazatelji tržišne vrednosti

Pokazatelji tržišne vrednosti se po pravilu iskazuju u okviru biznis planova koji se rade za potrebe vlasnika kapitala i putem njih se iskazuju koristi koje bi vlasnici ostvarili od realizacije određenih investicija. Kada se biznis plan izrađuje zbog dobijanja određenih kredita, obično se ne iskazuje ova grupa pokazatelja, jer davaoci kredita mogu nekada i ograničavati vlasnike u raspodeli ostvarenih rezultata. U pokazatelje tržišne vrednosti ubrajaju se: (Paunović B., str. 251)

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

Neto dobitak po akciji predstavlja ostvareni neto dobitak po jednoj akciji nezavisno od toga da li se deli vlasnicima u vidu dividende ili se akumulira u preduzeću. Može se izračunati prema obrascu:

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

Drugi pokazatelj se odnosi na visinu sredstava po jednoj akciji i iskazuje se obrascem:

$$\text{Knjigovodstvena vrednost po akciji} = \frac{\text{Sopstveni kapital}}{\text{broj akcija}}$$

Dividendna stopa pokazuje koliki prinos su ostvarili akcionari u odnosu na tržišnu vrednost akcija. Dividendna stopa je bitan pokazatelj za investitore. Ukoliko je veći prinos u toj meri će budući investitori biti spremni da ulažu.

$$\text{Dividendna stopa} = \frac{\text{Dividenda po akciji}}{\text{tržišna cena po akciji}} \times 100$$

Na kraju ove glave dajemo pregled najčešće korišćenih finansijskih pokazatelja u turizmu i hotelijerstvu

Tabela 53 Najčešće korišćeni finansijski pokazatelji u turizmu i hotelijerstvu

Pokazatelji		Odnosne veličine	Korišćenje i značenje
Pokazatelji likvidnosti (<i>liquidity ratios</i>)			
1	Pokazatelj tekuće likvidnosti (<i>Current ratio</i>)	$\frac{\text{Tekuća imovina}}{\text{Tekuće (kratkoročne obaveze)}}$	Mera kratkoročne sposobnosti podmirivanja obaveza
2	Pokazatelj ubrzane likvidnosti (<i>Quick ratio</i>)	$\frac{\text{Brzo unovčiva imovina}}{\text{Tekuće (kratkoročne) obaveze}}$	Mera kratkoročne likvidnosti
3	Koeficijent obrta potraživanja (<i>Receivable turnover</i>)	$\frac{\text{Neto prihod od prodaje}}{\text{Prosečna potraživanja}}$	Mera relativnog potraživanja i efikasnosti kreditne politike
	Prosečan broj dana potraživanja (<i>Average days'sales uncollected</i>)	$\frac{\text{Broj dana u godini}}{\text{koeficijent obrta potraživanja}}$	Mera prosečnog vremena naplate potraživanja
4	Koeficijent obrta zaliha (<i>Inventory turnover</i>)	$\frac{\text{Cena koštanja prodatih proizvoda}}{\text{Prosečne zalihe}}$	Mera relativne visine zaliha
5	Prosečan broj dana vezivanja zaliha	$\frac{\text{Broj dana u godini}}{\text{Koeficijent obrta zaliha}}$	Mera prosečnog vremena zadržavanja zaliha
Pokazatelji profitabilnosti (<i>profitability ratios</i>)			
1	Profitna marža (<i>Profit margin</i>)	$\frac{\text{Neto profit}}{\text{Neto prihod od prodaje}}$	Ostvareni neto profit na jedinicu vrednosti prihoda od prodaje
2	Koeficijent obrta imovine (<i>Asset turnover</i>)	$\frac{\text{Neto prihod od prodaje}}{\text{Prosečna ukupna imovina}}$	Mera efikasnosti korišćenja imovine u realizaciji prodaje
3	Rentabilnost ukupne imovine (<i>Return on asstes</i>)	$\frac{\text{Neto profit}}{\text{Prosečna ukupna imovina}}$	Mera profitabilnosti ukupno korišćenje imovine
4	Rentabilnost sopstvenog kapitala (vlasničke glavnice) (<i>Return on equity</i>)	$\frac{\text{Neto profit}}{\text{Prosečna vrednost sopstvenog kapitala}}$	Profitabilnost investiranja vlasništva
5	Zarade po akciji (<i>Earnings per share</i>)	$\frac{\text{Neto profit}}{\text{Ponderisani prosek prodatih akcija}}$	Omogućuje komparaciju zarade po akciji

Pokazatelji dugoročne solventnosti (long/term solvency ratios)

1	Koeficijent zaduženosti (<i>Debt to equity ratio</i>)	$\frac{\text{Ukupne obaveze (kratkoročne i dugoročne)}}{\text{Sopstveni kapital}}$	Mera odnosa finansiranja putem dugova i samofinansiranja
2	Koeficijent pokrića kamata (<i>Interest coverage ratio</i>)	$\frac{\text{Neto profit pre oporezivanja + troškovi kamata}}{\text{Troškovi kamata}}$	Mera sigurnosti kreditora za naplatu kamata
3	Koeficijent pokrića ukupnog duga (<i>Coverage ratio of total debt</i>)	$\frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{kamata + otplata glavnice}} \times \frac{1}{1 - k}$	Ovaj koeficijent obuhvata pokriće ukupnog duga-glavnica i kamate

Tržišni pokazatelji (market test ratios)

1	Neto dobitak po akciji (<i>Net income per share</i>)	$\frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Broj izdatih običnih akcija}}$	Izražava raspoloživost neto dobitka po akciji koji se može raspoređivati akcionarima u vidu dividende
2	Koeficijent vrednosti akcije (<i>Price/earning ratio P/E ratio</i>)	$\frac{\text{Tržišna cena akcija}}{\text{Profit po akciji}}$	Koliko je tržište spremno da plati po jedinici zarade (akciji)
3	Rentabilnost akcije (<i>Dividends yield</i>)	$\frac{\text{Dividenda po akciji}}{\text{Tržišna cena akcije}}$	Mera tekuće rentabilnosti akcije za investitora
4	Tržišni rizik (<i>Market risk</i>)	$\frac{\text{Promena cene određene akcije}}{\text{Prosečna promena tržišnih cena drugih akcija}}$	Mera intenziteta promene cene akcije jednog preduzeća u odnosu na ostale akcije

Izvor: prilagođeno od strane autora, a na osnovu Nikolić D., *Poslovne finansije u hotelijerstvu*, Visoka hotelijerska strukovna škola, Beograd, 2009., str.208

Pitanja za proveru znanja

1. Koji se uobičajeni standardi koriste kod tumačenja rezultata racio analize?
2. Kako se mogu grupisati racio brojevi?
3. Koje pokazatelje likvidnosti znate?
4. Kako se izračunava opšti racio likvidnosti-napišite formulu i objasnite je?
5. Kako se izračunavaju neto obrtna sredstva-napišite formulu i objasnite je?
6. Kako se izračunava opšti rigorozni racio likvidnosti-napišite formulu i objasnite je?
7. Koje sve pokazatelje aktivnosti znate da navedete?
8. Kako se izračunava koeficijent obrta kupaca, a kako prosečno vreme naplate?
9. Kako se izračunava koeficijent obrta dobavljača, a kako prosečno vreme plaćanja?

10. Kako se izračunava koeficijent obrta zaliha?
11. Kako se izračunava koeficijent obrta fiksnih sredstava i šta on predstavlja?
12. Kako se izračunava koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava i šta on predstavlja?
13. Kako se izračunava koeficijent obrta sopstvenih sredstava i objasnite značaj ovog racio broja?
14. Kako se izračunava odnos pozajmljenih izvora finansiranja prema ukupnim izvorima finansiranja?
15. Kako se izračunava odnos dugoročnog duga i sopstvenih izvora?
16. Kako se izračunava odnos dugoročnog duga prema dugoročnim izvorima finansiranja?
17. Kako se izračunava koeficijent pokrića rashoda na ime kamata?
18. Kako se može izračunati rentabilnost preduzeća?
19. Kako se izračunava stopa poslovnog dobitka?
20. Kako se izračunava stopa neto dobitka?
21. Kako se izračunava stopa prinosa na ukupna sredstva?
22. Kako se izračunava stopa prinosa na sopstvena sredstva?
23. Kako se izračunava neto dobit po akciji?
24. Kako se izračunava knjigovodstvena vrednost po akciji?
25. Kako se izračunava dividendna stopa?

Literatura



- Avelini Holjevac I., *Kontrolling – Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet Opatija, Rijeka, 1998.
- Beech J., Chadwick S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow, 2006.
- Hrustić H., *Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo*, Fakultet za pravne i poslovne studije Novi Sad, Novi Sad, 2007.
- Knežević G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- Kon Tiki d.o.o. – *Izveštaj nezavisnog revizora za 2009. i finansijski izveštaj*, (http://www.kontiki.rs/o_nama/o_nama.11.html, 4.02.2012.)
- Krasulja D., Ivanišević M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2007.
- Nikolić D., *Poslovne finansije u hotelijerstvu*, Visoka hotelijerska strukovna škola, Beograd, 2009.
- Paunović B., Zipovski D., *Poslovni plan – vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
- Radojević T., *Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- Robinson P., *Operations Management in the Travel Industry*, CAB International, Cambridge, 2009.
- Stanišić M., *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum FTHM, Beograd, 2006.
- Stojilković M., Krstić J., *Finansijska analiza (teorijsko – metodološke osnove)*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, 2000.



BUDŽETIRANJE I IZRADA BIZNIS PLANA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

ČETVRTI DEO

11. BUDŽETIRANJE U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- ↳ Objasnite šta je to budžetiranje.
- ↳ Razlikujete različite vrste budžeta.
- ↳ Razumete suštinu procesa izrade budžeta.
- ↳ Razumete u čemu je specifičnost budžetiranja u hotelskim preduzećima.
- ↳ Razumete specifičnosti procesa budžetiranja u turističkim organizacijama u Srbiji.

Proces budžetiranja u jednom preduzeću neposredno je povezan sa procesom planiranja. Planiranje predstavlja jednu od bitnih funkcija u upravljanju preduzećem čiji je zadatak definisanje ciljeva poslovanja i određivanje poslovnih aktivnosti koje treba da dovedu do realizacije planiranih ciljeva. Planiranje ima svoju kvantitativnu dimenziju koja se ostvaruje kroz proces budžetiranja. Ovim procesom se kvantitativno predstavljaju elementi poslovnog plana tako da se budžetiranje može analizirati u okviru planiranja kao posebna faza u procesu poslovanja preduzeća i zapravo predstavlja operacionalizaciju poslovnog plana.

Budžet predstavlja finansijski plan za određeni vremenski period, a postupak njegove izrade naziva se budžetiranje.⁵⁴ Treba takođe naglasiti da se putem budžeta realizuje više funkcija i da se on istovremeno koristi kao „tehnika predviđanja, instrument planiranja i kontrole“ (Stanišić M., str. 2). Postupkom budžetiranja obuhvaćene su tri faze (Stanišić M., str. 2):

- Planiranje,
- Kontrola i
- Revizija.

U fazi **planiranja** vrši se prikupljanje potrebnih podataka i definišu se ciljevi za određeni vremenski period. Na osnovu toga, planiraju se prihodi i rashodi, pri čemu se posebno vodi računa o potrebi za međusobnim usklađivanjem postavljenih ciljeva i planiranih aktivnosti. U ovoj fazi je neophodno:

- Utvrđivanje finansijskih iznosa koje će primiti preduzeće (poslovni prihodi, donacije, krediti)

54 Sama reč budžet (engl. Budget) je engleskog porekla, a tako se nazivala kraljevska torba sa novcem koji je ubiran da bi se finansirali javni rashodi.

- Utvrđivanje finansijskih iznosa koji će biti potrošeni (imajući u vidu planiranu potrošnju uz očekivanu inflaciju i predviđanje drugih faktora koji bitno utiču na odnose na tržištu)
- Izrada samog budžeta po pojedinim pozicijama i uz uvažavanje osnovnog načela – usklađenosti između prihoda i rashoda.

Za većinu privrednih i neprivrednih subjekata potrebno je da budžet sadrži i planirane i kvantifikovane tokove gotovog novca. To obezbeđuje kvalitetnije informacije za menadžere jer može na vreme upozoriti na periode u kojima može doći do manjka u budžetu (npr. zbog sezonskog karaktera poslovanja koji je bitno obeležje brojnih subjekata u turizmu).

Faza praćenja, odnosno **kontrole** budžeta sastoji se u poređenju planiranih i ostvarenih prihoda i rashoda. U tom cilju je neophodno prikupiti i analizirati određene informacije, a period u kome se vrši kontrola zavisi od toga da li se radi o kratkoročnom ili dugoročnom budžetu. Kontrola se zasniva na upoređivanju stvarnog i planiranog iznosa kod svake stavke prihoda i rashoda i na ukazivanju na odstupanja. Svaka pojava razlike u vrednosti zahteva i posebno objašnjenje.

Revizija budžeta vrši se najčešće na kraju godine. Ovim postupkom se ukazuje na pozitivne i negativne strane tekućeg budžeta i stvara kvalitetna analitička osnova za izradu novog budžeta.

Po pravilu se u preduzećima izrađuje više vrsta budžeta. U prvom planu je poslovni budžet, a on se u zavisnosti od perioda na koji se odnosi može javiti kao:

- **Jednogodišnji (kratkoročni) ili operativni budžet** kojim se utvrđuju kratkoročni ciljevi i operativne aktivnosti i
- **Strateški budžet** za period od 1 do 5 godina.⁵⁵

Na osnovu poslovnog budžeta izrađuje se investicioni budžet kojim se utvrđuju investicije koje treba preduzeti za realizaciju dugoročno postavljenih ciljeva, kao i izvori finansiranja (sopstveni ili spoljni).

Između operativnog i strateškog budžeta, kao i između poslovnog i investicionog, mora postojati sinhronizovanost. Zahtev za međusobnom usklađenošću u procesu budžetiranja predstavlja jedan od osnovnih principa, a kod velikih preduzeća odnosi se i na usklađivanje planiranih aktivnosti po pojedinim sektorima ili odeljenjima. U tom cilju je potrebno ići na kreiranje većeg broja pojedinačnih budžeta po sektorima, kao i na izradu tzv. **master budžeta** koji predstavlja celinu međusobno povezanih pojedinačnih budžeta. U teorijskim razmatranjima često se sreće sledeća podela na pojedinačne budžete

Operativni budžeti:

- Budžet prihoda od prodaje ili pruženih usluga
- Budžet proizvodnje

⁵⁵ Po Ratkoviću (2006), pored operativnog i strateškog, potrebno je kreirati i vektoralni budžet koji se odnosi na period od 5 i više godina.

- Budžet neophodan za nabavku sirovina
- Budžet troškova proizvodnje i prodaje
- Budžet administrativnih troškova
- Budžet troškova marketinga

Finansijski budžeti:

- Budžet bilansa stanja i uspeha
- Budžet tokova gotovog novca
- Kapitalni budžet – budžet investicija.

Ovi budžeti se po pravili sastavljaju na godišnjem nivou i moraju biti međusobno usklađeni i povezani u celinu u master budžet. Na osnovu toga, može se reći da master budžet predstavlja zbir svih budžeta vezanih za prodaju, proizvodnju i finansijske aktivnosti preduzeća.

Prema tome, kapitalno budžetiranje ili budžetiranje kapitala je proces planiranja i ocene predloga za investiciono ulaganje, kao što su nabavka proizvodne opreme ili uvođenje nove proizvodne linije (Meigs F.R., str.123).

Budžetiranje kapitala (*capital budgeting*) je postupak donošenja odluka o dugoročnim investicijama u realnu, materijalnu poslovnu imovinu preduzeća. Radi se o postupku donošenja odluka o tzv. **dugoročnim investicionim projektima**. Postupak budžetiranja kapitala (kapitalnog budžetiranja) uopšteno posmatrano uključuje **prognozu** novčanih tokova projekata i **ocenu** njihove finansijske efikasnosti primenom kriterijuma odlučivanja ugrađenih u brojne metode budžetiranja kapitala (Orsag S, str.16-28). Budžetiranjem kapitala identifikuju se potrebe za zamenom dugoročne imovine, obnavljanjem (renoviranjem) i proširenjem (ekspanzijom) poslovanja (Hales A.J., str.240).

Takođe se može uočiti razlika između tzv. **fiksni i fleksibilni budžeta**. Kada se radi o fiksnim budžetima, reč je o budžetima koji se unapred preciziraju pri čemu se ne očekuju promene na pojedinim pozicijama. Ovakvi budžeti se kreiraju kada nema značajnijih promena u poslovnom okruženju, pa se i rezultati poslovnih aktivnosti mogu predvideti sa visokim stepenom tačnosti.

Kod fleksibilnih budžeta moguće su promene i pojedinačno definisanje elemenata. Kvantitativni planovi sadrže projekciju prihoda, rashoda i rezultata za različite nivoe poslovnih aktivnosti. To omogućava efikasnije svođenje projektovanih vrednosti na realno ostvarene uz istovremeno ukazivanje na pojavu odstupanja.

Proces same izrade budžeta odvija se krajem poslovne godine za narednu i u velikim kompanijama je veoma složen. U manjim preduzećima, sam proces nije posebno definisan, ali kada se radi o velikim kompanijama, neophodno je precizno definisati nosioce ovog procesa, način pripreme, usklađivanja, evidenciranja i usvajanja budžeta.

Jedan od osnovnih zahteva je da budžet bude donet na vreme – ako se radi o godišnjem budžetu, krajem poslovne godine za narednu. Pored toga, na vreme moraju biti kreirani i planovi na mesečnom nivou (npr. obima prodaje ili troškova poslovanja).

Dva su najčešće primenjena **metoda u izradi budžeta** (Stanišić M., str. 4):

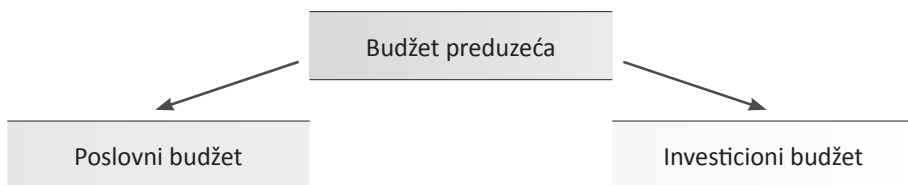
- „odozgo na dole“, po ovom metodu viši menadžeri sačinjavaju budžete svih organizacionih delova i prosleđuju ih menadžerima sektora
- „odozdo na gore“ predstavlja metod koji se zasniva na menadžerima sektora koji prave prve verzije planova, a zadatak je top menadžmenta da vrši korekcije i usklađivanje parcijalnih planova.

Već je naglašeno da budžet ima značajnu ulogu i kao instrument **kontrole u poslovanju preduzeća**. Kontrola predstavlja stručni i sistematski nadzor nad poslovanjem preduzeća, a njenu osnovu čini poređenje planiranih i ostvarenih rezultata zadatih na osnovu odobrenog i prihvaćenog budžeta. U velikim preduzećima se radi efikasnijeg sprovođenja kontrole definišu tzv. „centri odgovornosti“. To su poslovni sektori, jedinice ili delovi organizacije preduzeća, sa precizno utvrđenim odgovornostima menadžera koji rukovode pojedinim organizacionim jedinicama. Odgovornost se odnosi i na realizaciju kvantitativno definisanih pozicija u okviru pojedinačnih budžeta - prihoda, troškova i rezultata. Poređenjem planiranih i ostvarenih rezultata koje se sprovodi kroz kontrolu poslovanja, omogućava se efikasnije planiranje za narednu poslovnu godinu.

11.1. BUDŽETIRANJE U HOTELSKIM PREDUZEĆIMA

Pojam budžetiranja ili sastavljanje budžeta (engleski: *budgeting*) se ustalio u međunarodnom hotelijerstvu. U hotelijerstvu se za plan i planiranje koristi izraz sastavljanje budžeta ili budžetiranje (Ratković R., str. 270-281). Budžetiranje kapitala (kapitalno budžetiranje) označava proces obezbeđenja kapitala za projekte koji će biti uključeni u kapitalni budžet preduzeća (Jones P.Ch., str.324)

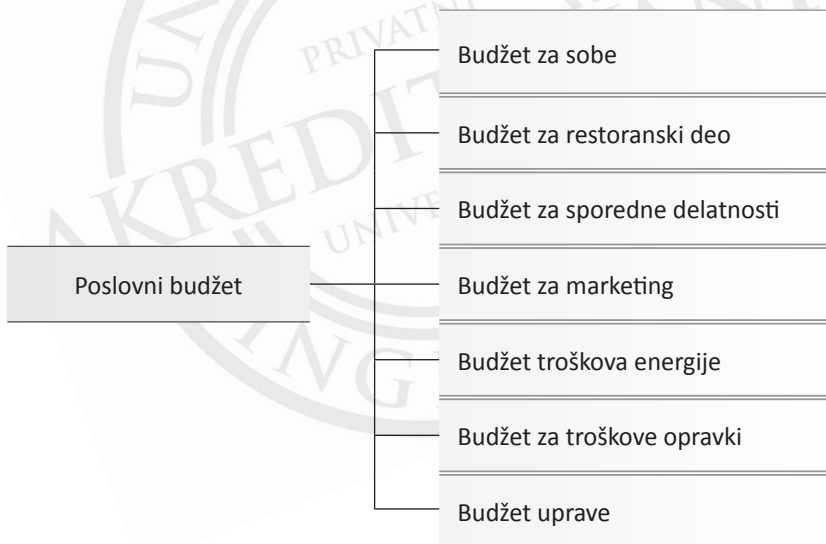
U hotelskim preduzećima možemo govoriti o dva budžeta koja su merodavna, a to su **poslovni** i **investicioni** budžet.



Izvor: (Nikolić D.,2009., str.208)

Poslovni budžet obuhvata planiranje prihoda i troškova za hotelsko preduzeće. Sastoji se od budžeta za pojedinačna odeljenja, u skladu sa organizacionom strukturom hotela:

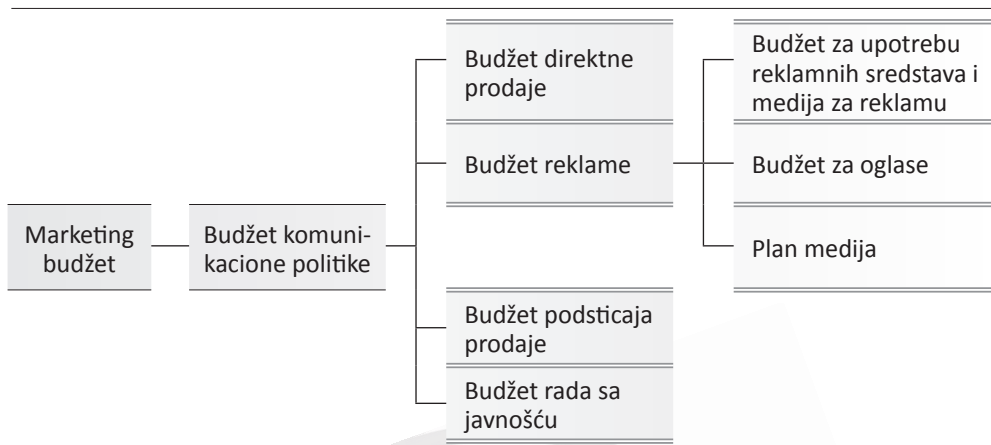
Grafikon 22 Podela poslovnog budžeta⁵⁶



Takođe, možemo i dalje formirati budžete po mestima nastanka troškova i prihoda i oni se mogu predstaviti sledećim grafikonom.

⁵⁶ *Hotelsko poslovanje*, materijali za seminar "Edukacija zaposlenih u turizmu", Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2007., str. 51-59.

Grafikon 23 Podela budžeta po mestima nastanka, troškova i prihoda



Izvor: Nikolić D., 2009., str. 304

Uobičajeno je da hotelska preduzeća donose **kratkoročne i dugoročne planove poslovanja i razvoja**. Kratkoročno planiranje se odnosi na period do 12 meseci dok dugoročno planiranje podrazumeva donošenje višegodišnjih planova poslovanja do 5g, planovi razvoja se mogu odnositi i na duži rok (5, 10 pa i više godina).

Proces planiranja hotelskih preduzeća podrazumeva da menadžment može tražiti od svakog odeljenja da dostavi **tri** alternativna poslovna plana za naredni period (Nikolić D., 2009., str. 252) – „odozdo na gore“:

- *“najbolji slučaj* ili agresivan plan rasta koji zahteva veliku dokapitalizaciju i brzi rast postojećih tržišta,
- *normalni plan rasta* prema kome se odeljenje razvija u skladu sa tržištem, ali ništa značajnije u odnosu na konkurenciju,
- *plan smanjenja* ako se tržište firme smanji. To je plan za loša ekonomska vremena.

Plan će sadržavati kapitalne izdatke, potrebe za obrtnim kapitalom i strategije za prikupljanje finansijskih sredstava za te investicije.”

Menadžment može dati i smernice (odozgo na dole) na osnovu kojih će sektori i odeljenja predlagati i donositi poslovne planove i planove razvoja.

“Jedan od najsloženijih finansijskih odluka svakako je ona o dugoročnom investiranju, po pravilu u realnu poslovnu imovinu (radi se o kapitalnim odnosno investicionim ulaganjima). Najveći deo dugoročnih finansijskih odluka ocenjuje se primenom **tehnike budžetiranja kapitala**. Dugoročne finansijske odluke zasnovane su na specifičnoj aparaturi donošenja finansijskih odluka. Radi se o **novčanim tokovima i oportunitetnim troškovima** koji svoj puni izraz

dobijaju u konceptu troškova kapitala preduzeća. U skladu sa karakteristikama dugoročnih investicija (kapitalnih ulaganja, izdataka) i analitičkim aparatom ocene njihove finansijske efikasnosti u pitanju je proces planiranja kapitalnih ulaganja (kapitalno budžetiranje).”(Nikolić, D., 2009., str. 265).

U ovom delu analize budžetiranja razmotri ćemo donošenje godišnjeg budžeta - plana poslovanja jednog hotela analizirajući prihode i troškove hotela po poslovnim jedinicima i sektorima .

Uzmimo za primer da se hotelsko preduzeće sastoji od tri hotela i u okviru njega restoranima, fitnes i wellnes centrima i ostalim uslugama, kao i da radi u tri smene⁵⁷. Neophodno je da napravimo plan prihoda i plan troškova sva tri hotela, svakog odeljenja i na kraju da sagledamo ostvarenje tog plana. Upotrebicemo model *odozdo na gore*. To znači da ćemo prvo doneti planove odeljenja, zatim hotela i na kraju hotelskog preduzeća.

Tabela 54 Plan poslovanja poslovnih jedinica hotela X za 2009.

Plan po organizacionim jedinicama			
	Objekat A	Objekat B	Objekat C
Prodaja	960.000,00	7.572.000,00	11.872.000,00
Sobe	60.000,00	72.000,00	72.000,00
Broj ležajeva za prodaju	1.200,00	1.800,00	2.400,00
Cena po sobi	50	40	30
Restoran	600.000,00	7.200.000,00	11.500.000,00
Hrana	180.000,00	2.400.000,00	3.000.000,00
Piće	360.000,00	3.000.000,00	8.000.000,00
Ostalo	60.000,00	1.800.000,00	500.000,00
Fitnes i wellnes	180.000,00	120.000,00	60.000,00
Ostale aktivnosti	120.000,00	180.000,00	240.000,00

Kao što se iz tabele vidi hotelsko preduzeće ima tri objekta i u okviru njega sobe, restoran koji pruža usluge hrane i pića, fitnes i wellnes centar i ostale usluge. Objekti su različite kategorije i zbog toga su cene različite. Utvrdili smo broj ležaja za prodaju (broj ležajeva puta 365dana). Imamo definisanu cenu. Broj mogućih noćenja puta cena daje moguću realizaciju za godinu dana (Objekat A $1200 \times 50 = 60000$ i tako za ostale objekte). Zatim smo utvrdili moguće prihode iz poslovanja restorana prodajom hrane, pića i ostalo ($180000+360000+60000=600000$). Definisali smo prihode od fitnes i wellnes centra (objekat A 180000) i ostale usluge (Objekat A 120000). Kad smo sve ove prihode sabrali dobili smo prihode hotela A u visini od 960000. Isti metod primenjujemo i kod drugih hotela.

57 Primer je urađen na osnovu predavanja Prof.dr Milovana Stanišića na master studijama Univerziteta Singidunum 2009. godine.

Pošto smo rekli da hoteli rade u tri smene neophodno je utvrditi prihode po smenama, na osnovu istog metoda kao u prethodnom objašnjenju.

Tabela 55 Plan prve smene po objektima

Plan za prvu smenu			
	Objekat A	Objekat B	Objekat C
Prodaja	320.000,00	2.546.000,00	6.271.000,00
Sobe	30.000,00	36.000,00	36.000,00
Broj ležajeva za prodaju	600,00	900,00	1.200,00
Cena po sobi	50,00	40,00	30,00
Restoran	200.000,00	2.400.000,00	6.100.000,00
Hrana	60.000,00	800.000,00	1.000.000,00
Piće	120.000,00	1.000.000,00	4.800.000,00
Ostalo	20.000,00	600.000,00	300.000,00
Fitnes i wellnes	30.000,00	20.000,00	15.000,00
Ostale aktivnosti	60.000,00	90.000,00	120.000,00

Tabela 56 Plan druge smene po objektima

Plan za drugu smenu			
	Objekat A	Objekat B	Objekat C
Prodaja	420.000,00	3.724.000,00	4.184.000,00
Sobe	20.000,00	24.000,00	24.000,00
Broj ležajeva za prodaju	400,00	600,00	800,00
Cena po sobi	50,00	40,00	30,00
Restoran	300.000,00	3.600.000,00	4.050.000,00
Hrana	90.000,00	1.200.000,00	1.500.000,00
Piće	180.000,00	1.500.000,00	2.400.000,00
Ostalo	30.000,00	900.000,00	150.000,00
Fitnes i wellnes	60.000,00	40.000,00	30.000,00
Ostale aktivnosti	40.000,00	60.000,00	80.000,00

Tabela 57 Plan treće smene po objektima

Plan za treću smenu			
	Objekat A	Objekat B	Objekat C
Prodaja	220.000,00	1.302.000,00	1.417.000,00
Sobe	10.000,00	12.000,00	12.000,00
Broj ležajeva za prodaju	200,00	300,00	400,00
Cena po sobi	50,00	40,00	30,00
Restoran	100.000,00	1.200.000,00	1.350.000,00
Hrana	30.000,00	400.000,00	500.000,00
Piće	60.000,00	500.000,00	800.000,00
Ostalo	10.000,00	300.000,00	50.000,00
Fitnes i wellnes	90.000,00	60.000,00	15.000,00
Ostale aktivnosti	20.000,00	30.000,00	40.000,00

Plan poslovanja hotela dat u Tabeli 58 dobijen je sabiranjem relevantnih podataka iz tabela plana rada po smenama. Sada nam predstoji da utvrdimo sve elementi prihoda na nivou hotelskog preduzeća po vrstama usluga (smeštaj, restoranske usluge, fitnes i wellnes usluge i ostalo). Rezultate prikazujemo u narednoj tabeli.

Tabela 58 Plan prihodi na nivou preduzeća za 2009.

Plan na nivou preduzeća	
Prodaja	20.404.000,00
Sobe	204.000,00
Broj ležajeva za prodaju	5.400,00
planska prosečna cena po sobi	37,78
Restoran	19.300.000,00
Hrana	5.580.000,00
Piće	11.360.000,00
Ostalo	2.360.000,00
Fitnes i wellnes	360.000,00
Ostale aktivnosti	540.000,00

Kao što se iz tabele vidi, ukupnu prodaju dobili smo sabiranjem realizacije po hotelima, prihodi od soba dobijeni su sabiranjem realizacije smeštajnog dela sva tri hotela i na isti način za restoran (hrana, piće i ostalo), fitnes i wellnes centar, kao i ostale usluge. Potrebno je još razjasniti različitost prosečno ostvarene cene soba (37,78) koja je posledica različitih cena i različite vrednosti prodaje soba sva tri objekta (izračunava se deljenjem prihoda od soba sa brojem ležajeva za prodaju ($204000/5400=37,78$)). Kao što se iz poslovanja vidi hotel A učestvuje u ukupnom prihodu sa 4,7%, hotel B sa 37,11% i hotel C sa 58,18%.

Sledeći korak je planiranje materijalnih i nematerijalnih troškova. Radi uspešnog poslovanja logično je da shodno prihodu i troškovi u približno istoj srazmeri opterećuju ukupne troškove poslovanja hotelskog preduzeća (mada u praksi to nije čest slučaj). Na osnovu prethodnog poslovanja znamo okvirno učešće pojedinih troškova u ukupnim troškovima a što dajemo u narednoj tabeli. Sve ove troškove dalje možemo razraditi po smenama svakog objekta ali to ovog puta ne činimo da se ne bi opterećivao tekst knjige i ostavljamo za vežbe.

Tabela 59 Plan troškovi preduzeća po objektima A, B i C

vrste troškova	A	B	C	učešće u uku. troš.
Nabavna vrednost realizovane robe	116008,8058	11487,39	11206,04	0,84%
Troškovi materijala izrade	1856140,894	183798,3	179296,6	13,46%
Troškovi ostalog materijala	278421,134	27569,74	26894,5	2,02%
Troškovi goriva i energije	371228,1787	36759,66	35859,33	2,69%
Troškovi zarada, ličnih naknada i ostalih ličnih primanja	4640352,234	459495,7	448241,6	33,66%
Troškovi proizvodnih usluga	394429,9399	39057,14	38100,54	2,86%
Troškovi amortizacije	928070,4468	91899,15	89648,32	6,73%
Troškovi rezervisanja za materijalne troškove	46403,52234	4594,957	4482,416	0,34%
Troškovi poreza	1322500,387	130956,3	127748,9	9,59%
Troškovi doprinosa	3248246,564	321647	313769,1	23,56%
Ostali nematerijalni troškovi	255219,3729	25272,27	24653,29	1,85%
Ostali rashodi	174013,2088	17231,09	16809,06	1,26%
Finansijski rashodi	92807,04468	9189,915	8964,832	0,67%
Vanredni rashodi	62644,75516	6203,192	6051,262	0,45%
Svega rashodi	13786486,49	1365162	1331726	100,00%
UKUPNO preduzeće A+B+C				16483374,11

Sabiranjem pojedinačnih troškova sva tri objekta hotelskog preduzeća dobijamo ukupne troškove u iznosu 16.483.374, kao i troškove po navedenim stavkama za ukupno hotelsko preduzeće (naredna tabela).

Upoređivanjem troškova i prihoda videćemo da hotelsko preduzeće planira do ostvari profit pre oporezivanja od 20.404.000,00 ili profitnu stopu od 19,2%.

$$\text{Profitna stopa} = \left(1 - \frac{\text{UT}}{\text{UP}}\right) \times 100 = \left(1 - \frac{16.483.374,11}{20.404.000,00}\right) \times 100 = 19,2\%$$

Na kraju, godine svako preduzeće, pa i hotelsko preduzeće sagledava ostvarene rezultate, odnosno u ovom slučaju ostvarenje plana, što možemo videti u narednoj tabeli.

Tabela 60 Ostvarenje prihoda preduzeća za 2009.

Ostvarenje prihoda na nivou preduzeća	
Prodaja	20.715.000,00
Sobe	263.329,20
Broj ležajeva za prodaju	5.400,00
prosečno ostvarena cena po sobi	48,76
Restoran	19.563.528,78
Hrana	8.771.726,41
Piće	7.475.129,46
Ostalo	5.710.969,49
Fitnes i wellnes	403.431,04
Ostale aktivnosti	484.710,98
Ostvarenje plana prihoda	1,02
Ostvarenje prihoda soba	1,29
Prihod restorana	1,01
Prihodi od hrane	1,57
Prihodi od pića	0,66
Prihodi od Fitnes i wellnes centra	1,12
Ostale aktivnosti	0,90

Na osnovu rezultata, možemo konstatovati da je preduzeće prebacilo plan prihoda za 2%, da je plan prihod soba prebačen za 29%, prihodi od restorana za 1% (prihodi od hrane za 57%, dok nije ostvaren plan prihoda pića i to za 34%), prihodi od fitnes i wellnes centra prebačeni su za 12%, dok plan ostali izvori prihoda nije ostvaren za 10%. Analizu prihoda možemo proširiti na objekte i smene.

Takođe, sagledaćemo i ostvarenje troškova čiji pregled na nivou hotelskog preduzeće, kao i po objektima, dajemo u narednoj tabeli

Tabela 61 Ostvareni troškovi za preduzeće i po objektima za 2009.

vrste troškova	A	B	C
Nabavna vrednost realizovane robe	112950,19	14052,51	10614,64153
Troškovi materijala izrade	1807202,96	224840,12	169834,2646
Troškovi ostalog materijala	271080,44	33726,02	25475,13968
Troškovi goriva i energije	361440,59	44968,02	33966,85291
Troškovi zarada, ličnih naknada i ostalih ličnih primanja	4518007,40	562100,30	424585,6614
Troškovi proizvodnih usluga	384030,63	47778,53	36089,78122
Troškovi amortizacije	903601,48	112420,06	84917,13228
Troškovi rezervisanja za materijalne troškove	45180,07	5621,00	4245,856614
Troškovi poreza	1287632,11	160198,59	121006,9135
Troškovi doprinosa	3162605,18	393470,21	297209,963
Ostali nematerijalni troškovi	248490,41	30915,52	23352,21138
Ostali rashodi	169425,28	21078,76	15921,9623
Finansijski rashodi	90360,15	11242,01	8491,713228
Vanredni rashodi	60993,10	7588,35	5731,906429
Svega rashodi	13423000,00	1670000,00	1261444
Ukupno			16354444,00
Ostvarenje plana troškova	0,97	1,22	0,99

Na osnovu podataka iz tabele možemo konstatovati da je plan troškova ostvaren sa 99,2% na nivou preduzeća, pri čemu je objekat A plan troškova ostvario sa 97%, objekat B prebacio je plan troškova za 22%, a objekat C ima ostvarenje plana troškova sa 99%. Ovi podaci ukazuju da što se tiče objekta B moraju se izvršiti dodatne analize sagledavanja razloga prebačaja plana troškova ili zbog nerealnog plana ili zbog neadekvatne politike troškova. Dalje se analiza može detaljno sprovesti sagledavanjem tokova prihoda i troškova, profita i troškova i to na nivou preduzeća, objekata i smenama.

Vežba - Izračunajte profit, profitnu stopu i ekonomičnost poslovanja.

11.2. SPECIFIČNOSTI PROCESA BUDŽETIRANJA U TURISTIČKIM ORGANIZACIJAMA U SRBIJI

S obzirom na značaj turističkih organizacija na različitim nivoima kao dela javnog sektora u turizmu Srbije, u nastavku će biti dat kratak prikaz specifičnosti u njihovom finansiranju. U budžete republike, pokrajine i lokalnih zajednica slivaju se određeni prihodi koji se ubiraju u turizmu. Prema Zakonu o turizmu Republike Srbije, osnovni izvor finansiranja budžeta jedinice lokalne samouprave predstavlja boravišna taksa.⁵⁸

Boravišna taksa se javlja kao naknada koju plaća turista za svaki dan koji provede u smeštajnom objektu. Visinu boravišne takse određuje lokalna samouprava polazeći od kategorije u koju je razvrstano samo turističko mesto. Sredstva od naplaćene boravišne takse predstavljaju prihod budžeta lokalne samouprave na kojoj je pružena usluga smeštaja. Tako naplaćeni prihodi mogu se koristiti za turističko - informativnu delatnost (izrada informativno-propagandnih materijala, rad informativnog centra u turističkom mestu) i za finansiranje turističke signalizacije, kao i drugih poslova u skladu sa članom 39. Zakona o turizmu.

Penali za korišćenje prioritetne turističke destinacije su oblik naknade uveden Zakonom o turizmu iz 2009. godine, a odnose se na motele i hotelske objekte koji se nalaze na području jedinica lokalne samouprave koje predstavljaju turistička mesta I ili II kategorije. U slučaju da ovi ugostiteljski objekti za smeštaj ne ispunjavaju utvrđene standarde za razvrstavanje u određene kategorije, u skladu sa aktom jedinica lokalne samopurave, ovim aktom se može utvrditi i obaveza plaćanja penala. Tako naplaćena sredstva predstavljaju prihod budžeta jedinica lokalne samouprave na čijoj se teritoriji nalazi objekat.

Promotivne aktivnosti u turizmu predstavljaju najvažniji zadatak turističkih organizacija na različitim nivoima državne uprave – od nivoa Republike i autonomne pokrajine, do nivoa jedinica lokalne samouprave. Turističke organizacije su osnovane u skladu sa propisima koji uređuju rad javnih službi, a i principi finansiranja njihove delatnosti takođe imaju obeležja finansiranja javnog sektora. Kao izvori finansiranja turističkih organizacija za promociju turizma javljaju se:⁵⁹

- Sopstveni prihodi od obavljanja delatnosti
- Donacije, prilozi i sponzorstva domaćih i stranih pravnih i fizičkih lica
- Sredstva republičkog i pokrajinskog budžeta
- Sredstva budžeta jedinice lokalne samouprave
- Drugi izvori.

⁵⁸ Zakon o turizmu (Službeni glasnik RS, br. 36/2009, 88/2010, 99/2011, 93/2012 I 84/2015)

⁵⁹ Član 31. Zakona o turizmu

U delatnosti turističkih organizacija koje mogu obezbediti direktne izvore prihoda ubrajaju se organizovanje turističkih, stručnih, kulturnih, sportskih i sličnih manifestacija i posredovanje u pružanju usluga u domaćoj radinosti.

11.2.1. Budžetiranje na nivou lokalnih turističkih organizacija

Budžeti turističkih organizacija imaju značajnu ulogu ne samo sa aspekta finansijskog planiranja, već i kao instrumenti kontrole koja ima i posebne zadatke kada se radi o organizacijama javnog sektora. Sama analiza finansijskih izveštaja mora biti prilagođena potrebama različitih interesnih grupa i šire javnosti. Analiza finansijskih izveštaj bi trebalo da omogući **kvalitetnu ocenu namenskog trošenja planiranih finansijskih sredstava**. Cilj finansijskog izveštavanja je da se pruže razumljive i verodostojne informacije o poslovanju turističke organizacije i načinu raspolaganja imovinom. Osnovni finansijski izveštaji predstavljaju, s jedne strane, osnovni izvor informacija za komuniciranje sa eksternim korisnicima, a s druge strane, to je osnov za kontrolu poslovnog rezultata. Analiza finansijskih izveštaja ujedno predstavlja i osnov finansijskog planiranja.

Proces budžetiranja započinje **analizom rezultata dobijenih u procesu kontrole i analize**, odnosno praćenja realizacije budžeta u tekućoj godini, a zatim se uključuju relevantni podaci, kao što su npr. podaci dobijeni na osnovu tržišnih istraživanja i **predviđanja budućeg turističkog prometa**. Tako npr. izrada budžeta na lokalnom nivou počinje po pravilu početkom drugog polugodišta aktivnostima koje imaju za cilj koordinaciju sa privrednim subjektima na destinaciji (hotelima, agencijama i drugim učesnicima u turističkoj ponudi na destinaciji). To treba da doprinese usaglašavanju stavova i efikasnijem usvajanju budžeta lokalne turističke organizacije, ali i većoj motivisanosti svih subjekata u toku njegove realizacije.

Pri izradi budžeta, **polazište predstavljaju realizovani prihodi u tekućoj godini uz realnu procenu mogućnosti ostvarenja prihoda u narednoj godini**. Ključno pitanje se odnosi na predviđanje turističkog prometa, odnosno broja noćenja turista na destinaciji što predstavlja osnovu za realizaciju prihoda od boravišne takse. Takođe, neophodno je poći od **realne ocene kretanja troškova povezanih sa planiranim aktivnostima**. Kreatori budžeta moraju biti realni u proceni rizika i šansi koji će u narednoj godini uticati na prihode i rashode, a njihov je zadatak i svođenje specifičnih troškova na realne osnove, odnosno usklađivanje sa budžetskim prihodima.

Već je naglašeno da budžet ima posebno značajnu ulogu kao instrument kontrole, a ona se zasniva na **praćenju izvršenja budžeta i na izveštavanju o utvrđenim odstupanjima**. Pri analizi odstupanja vrši se poređenje sa određenim veličinama, kao što su:

- Poređenje ostvarenih veličina sa pozicijama predviđenih budžetom,
- Poređenjem ostvarenog sa rezultatima prethodnog perioda ili sa rezultatima drugih referentnih organizacija iz okruženja.

U slučaju pojave značajnih odstupanja, npr. kod znatno manjih prihoda od boravišne takse, neophodno je ići u dalju analizu uzroka odstupanja, uključujući i preduzimanje mera da se uočeni uzroci otklone. Na turističkim destinacijama u Srbiji, česta je pojava neprijavljivanja turista koji borave u privatnom smeštaju, što umanjuje prihode od boravišne takse i upućuje na potrebu za utvrđivanjem odgovornosti i preduzimanje mera radi povećanja stepena naplate boravišne takse (npr. u saradnji sa inspeksijskim službama).

U zavisnosti od aktivnosti konkretne lokalne turističke organizacije mogu se planirati i prihodi iz budžeta lokalnih samouprava ili različiti vidovi donacija, a značajan izvor prihoda mogu predstavljati i prihodi od sopstvenih aktivnosti, kao što su organizovanje različitih manifestacija, posredovanje kod smeštaja u domaćoj radinosti i slične.

U planiranju troškova polazi se od planiranih aktivnosti i predviđanja troškova po pojedinim pozicijama, kao što su materijalni troškovi, troškovi usluga, troškovi zarada itd. Za značajnije segmente aktivnosti rade se pojedinačni budžeti (npr. za promotivne aktivnosti, za organizaciju pojedinih događaja, pojedinih informativnih centara), a na nivou turističke organizacije radi se glavni budžet.

11.2.2. Praktičan primer finansijskog plana Turističke organizacije Srbije

Turistička organizacija Srbije je glavni nosilac promocije turizma Srbije na domaćem i inostranom tržištu i jedan je od najznačajnijih subjekata u sastavu javnog sektora u turizmu naše zemlje. Osnivanje nacionalne turističke organizacije i njeno poslovanje regulisano je zakonskim propisima i ona predstavlja neprofitnu organizaciju. U skladu sa tim, zakonom su utvrđeni prihodi neophodni za obavljanje aktivnosti, a to su: (TOS, str. 33)⁶⁰

- Prihodi od obavljanja delatnosti i drugi sopstveni izvori prihoda
- Donacije, prilozi i sponzorstva iz zemlje i inostranstva
- Sredstva budžeta Republike Srbije i
- Drugi izvori.

U procesu budžetiranja pošlo se, pre svega, od izvršenja planiranog budžeta za 2010. godinu. U prethodnoj godini najveći deo prihoda od 220.000.000 dinara planiran je iz budžeta Republike i ovaj iznos je ostvaren u celini. Pri analizi budžeta Turističke organizacije Srbije treba imati u vidu da ona posluje

⁶⁰ Turistička organizacija Srbije: Program rada sa finansijskim planom za 2011. godinu (www.srbija.travel/download/dokumenta/Program_rada_sa_finansijskim_planom_za_2011.godinu februar 2012.), str. 33.

po netržišnim principima i da iz republičkog budžeta dobija sredstva po name-nama, u visini stvarnih troškova, prvenstveno za promociju turističke ponude Srbije. U 2010. godini, ovaj izvor prihoda učestvovao je sa preko 80% u strukturi izvora finansiranja planiranih aktivnosti.

Tabela 62 Bilans uspeha - Prihodi

Opis	Izvršenje 2010.	Plan za 2011.	Index
Prihodi od prodaje robe	561.492	1.034.136	184,17
Prihodi od usluga	355.267	470.000	132,29
Prihodi iz budžeta – subvencije	220.000.000	260.000.000	118,18
Preneti prihodi iz prethodne godine	11.944.184	7.725.000	64,67
Prihodi od donacija – GTZ	4.778.408	-	-
Prihodi od donacija	-	1.494.613	-
Prihodi od iznajmljivanja poslovnog prostora	521.385	700.000	134,25
Prihodi od zajedničkog nastupa na sajmovima u inostranstvu	25.652.983	32.275.000	125,81
Prihodi od refundacije troškova za organizova-nje seminara Savet Evrope	2.059.373	-	-
Finansijski prihodi, kamate i pozitivne kursne razlike kod plaćanja prema inostranstvu	506.059	600.000	118,56
Ostali prihodi – prihodi od smanjenja obaveza prema dobavljačima i prihodi od refakcije PDV-a iz inostranstva	1.712.762	2.000.000	116,50
Ukupno prihodi	268.091.913	306.298.749	114,25

Izvor: Turistička organizacija Srbije: Program rada sa finansijskim planom za 2011. godinu (www.srbija.travel/download/dokumenta/Praogram_rada_sa_finansijskim_planom_za_2011. godinu februar 2012.)

U analizi planiranih prihoda za 2011. godinu, može se kada se radi o naj-vажnijim pozicijama, ukazati na sledeće: (TOS, str. 34)

Najznačajniji izvor prihoda je budžet Republike Srbije, a planirana su sredstva u iznosu od 260 miliona dinara, što je povećanje od 18% u odnosu na prethodnu godinu. Povećanje prihoda je direktno povezano sa planiranim povećanjem broja sajмова na kojima će Turistička organizacija Srbije nastupati (sa 27 sajмова u 2010., na 32 sajma u 2011. godini).

Najveće povećanje planirano je na poziciji – Prihodi od prodaje robe (84% u odnosu na prethodnu godinu), jer se očekuje značajno povećanje prodaje u prodavnici suvenira koja je počela sa radom 2010. godine

Prihodi od zajedničkih nastupa odnose se na prefakturisane račune turističkim organizacijama i agencijama sa kojima je realizovan nastup na sajmovima

u inostranstvu, a odnose se na troškove zakupa i uređenja štandova. Sredstva za nastupe na sajmovima se obezbeđuju 50% iz budžeta, a preostalih 50% iz sredstava zainteresovanih subjekata.

Tabela 63 Rashodi

Opis	Izvršenje 2010.	Plan za 2011.	Index
Troškovi materijala			
Nabavna vrednost prodate trgovačke robe	511.492	1.000.000	195,51
Troškovi ostalog materijala (režijskog)	1.530.809	1.810.000	118,24
Troškovi goriva	659.498	880.000	133,43
Ukupno troškovi materijala	2.190.307	2.690.000	122,81
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi			
Troškovi zarada – bruto	32.037.415	33.624.748	104,95
Troškovi doprinosa na teret poslodavca	5.734.697	6.018.836	104,95
Troškovi naknada po ugovorima o delu	3.230.000	4.838.502	149,79
Troškovi naknada po autorskim ugovorima	4.170.897	4.607.880	110,47
Troškovi naknada za omladinske zadruge	116.221	250.000	215,00
Troškovi naknada za članove Upravnog i Nadzornog odbora	4.588.572	4.750.845	103,53
Ostali lični rashodi i naknade – službena putovanja	20.505.373	24.759.842	120,74
Ukupno troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	70.383.175	78.850.689	112,03
Troškovi amortizacije i rezervisanja	2.900.000	2.900.000	100,00
Ostali poslovni rashodi			
Troškovi izrade po učinku – izdavačka delatnost	12.000.000	15.457.806	128,81
Troškovi transportnih usluga i telekomunikacija	4.629.956	4.960.000	107,12
Troškovi usluga održavanja	2.254.565	2.592.000	114,97
Troškovi zakupnina	16.120.984	-	-
Troškovi sajmova			
Sajmovi u inostranstvu			
- Sajmovi u inostranstvu – OPŠTI TURISTIČKI SAJMOVI (sredstva iz budžeta 2010.) (preneta sredstva iz budžeta iz 2009. i 2010.) (sredstva iz sopstvenih prihoda)	46.756.961 15.237.098 11.944.184 19.575.679	54.864.459 22.044.459 7.725.000 25.095.000	117,34
- Sajmovi u inostranstvu – KONGRESNI BIRO (sredstva iz budžeta 2010. i 2011.) (sredstva iz sopstvenih prihoda)	12.756.179 6.678.875	14.360.000 7.180.000	112,57
Sajmovi u zemlji	~~5.873.894~~	~~3.454.000~~	95,58

Ukupno troškovi sajmovi	63.126.772	72.678.459	115,13
Ostale proizvodne usluge			
Troškovi manifestacija u zemlji	1.326.139	90.000	6,78
Adaptacija poslovnog prostora	7.408.215	-	-
Angažovanje PR agencije za promociju na ino-tržištu	26.006.517	33.800.001	129,97
Oglašavanje u inostranim medijima	3.363.366	8.950.000	266,10
Oglašavanje u domaćim medijima	11.636.315	21.630.000	185,88
Organizovanje studijskih putovanja novinara i turoperatora	12.173.051	13.250.000	108,84
Pokroviteljstva i podrška lokalnim TO	4.312.893	11.800.000	273,59
Promotivni materijal	941.530	2.836.000	301,21
Konferencije, radionice, internet prezentacije	11.423.205	12.967.000	113,51
Nabavka putničkog automobila		1.500.000	-
Troškovi neproizvodnih usluga	1.664.255	2.974.384	178,72
Troškovi reprezentacije	5.196.005	9.467.410	182,20
Troškovi osiguranja	370.000	370.000	100,00
Troškovi platnog prometa	1.020.402	1.050.000	102,90
Troškovi članarina u međunarodnim asocijacijama	4.235.047	870.000	20,54
Troškovi poreza	371.093	855.000	230,40
Ostali nematerijalni troškovi	517.894	550.000	106,20
Ukupno ostali poslovni rashodi	190.098.204	218.648.060	115,02
Finansijski rashodi	1.571.343	1.760.000	112,00
Ostali rashodi	437.392	450.000	102,88
Ukupno rashodi	268.091.913	306.298.749	114,25

Izvor: Turistička organizacija Srbije: Program rada sa finansijskim planom za 2011, godinu (www.srbija.travel/download/dokumenta/Program_rada_sa_finansijskim_planom_za_2011.godinu februar 2012.)

Analiza rashoda ukazuje da su:

- Najveća sredstva planirana za finansiranje zarada, naknada zarada i ostalih ličnih troškova (78.850.689 dinara) i nastupa na sajmovima (72.687.459 dinara),
- Najveće povećanje planirano je na pozicijama – *Pokroviteljstvo i podrška lokalnim TO* (index 273,59) i – *Promotivni materijal* (index 301,21).

Pitanja za proveru znanja

1. Šta predstavlja budžet?
2. Koje vrste budžeta znate u hotelijerstvu?
3. Koje su faze obuhvaćene postupkom budžetiranja?
4. U fazi planiranja budžeta šta je neophodno obuhvatiti?
5. U fazi kontrole budžeta šta je neophodno obuhvatiti?
6. U fazi revizije budžeta šta je neophodno obuhvatiti?
7. Koje se vrste budžeta donose?
8. Koje su metode izrade budžeta, navedite ih i objasnite?
9. Koji su najvažniji izvori prihoda turističkih organizacija u našoj zemlji?
10. Objasnite proces budžetiranja na nivou lokalnih turističkih organizacija u Srbiji.
11. Objasnite osnovna obeležja procesa budžetiranja u Turističkoj organizaciji Srbije.

Literatura

- Hales A.J.: *Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.
- Hotelsko poslovanje*, materijali za seminar "Edukacija zaposlenih u turizmu", Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2007.
- Jones P.Ch.: *Introduction to Financial Management*, Irwin, Boston, 1992.
- Meigs F.R., Meigs B.W.: *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*, Mate, Zagreb, 1999,
- Nikolić D., *Poslovne finansije u hotelijerstvu*, Visoka hotelijerske škola, Beograd, 2009.
- Orsag S.: *Budžetiranje kapitala-procena investicijskih projekata*, Masmedia, Zagreb, 2002.
- Stanišić M., *predavanje na master studijama Univerziteta Singidunum 2009.*
- Ratković R. - priredio, *Hotelski menadžment*, hrestomatija, priredio Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar, 2006.
- Stanišić M., Radović N., *Operativno budžetiranje i kontrola sa aspekta poslovanja hotelskog preduzeća* (UDK 657.47 ; 336.148 ; 005.511:640.412), XVI Internacionalni naučni skup SM 2011, Palić-Subotica, maj 2011.g."Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu", Tema skupa: "Planiranje i kontrola u strategijskom upravljanju"

Turistička organizacija Srbije: *Program rada sa finansijskim planom za 2011, godinu*
(www.srbija.travel/download/dokumenta/Program_rada_sa_finansijskim_planom_za_2011.godinu februar 2012.)

Zakon o turizmu (Službeni glasnik RS, br. 36/2009, 88/2010, 99/2011, 93/2012 I
84/2015)



12. BUDŽETIRANJE DOGAĐAJA

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- ↳ Analizirate različite vrste događaja.
- ↳ Razumete složenost procesa planiranja događaja.
- ↳ Razumete proces izrade budžeta događaja.
- ↳ Odredite tačku pokrića troškova u procesu izrade budžeta događaja.
- ↳ Razumete značaj planiranja novčanog toka kod izrade budžeta događaja.

Definisanja samog događaja (event) predstavlja složeno pitanje kada se imaju u vidu različiti aspekti posmatranja, a posebno pojava mnoštva različitih manifestacija koje se mogu podvesti pod ovaj pojam. U Strategiji razvoja turizma Srbije pažnja je dominantno usmerena na događaje koji privlače turiste, pa se sa tog aspekta događaj definiše kao kontinuirana aktivnost koja se događa jednom godišnje, a promoviše turizam određene destinacije prvenstveno na osnovu atraktivnosti samog događaja, podstičući turiste da postanu direktni učesnici. Da bi postigli očekivane efekte na turističkom tržištu, za takve događaje je neophodno da budu atraktivni za učesnike koji nisu deo lokalne zajednice. (Strategija razvoja turizma Srbije, str. 88)

Tipologija događaja ukazuje da se značajan broj događaja ne zasniva na prisustvu turista koji dolaze radi odmora i rekreacije (sajmovi, kongresi, politički skupovi i niz drugih manifestacija) što ukazuje na neophodnost šireg analitičkog pristupa. Takođe značajan broj događaja internacionalnog karaktera ne predstavlja kontinuiranu aktivnost koja se uvek odigrava na jednoj destinaciji, posebno kada se radi o međunarodnim takmičenjima (sportskim, muzičkim i sličnim) pri čemu se ne mogu osporiti značajni ekonomski i svi drugi pozitivni efekti za destinaciju na kojoj se odigravaju takve manifestacije. Iz tih razloga u ovoj analizi će biti prihvaćen širi pristup, uz kratko ukazivanje na različite vrste događaja koje su zapravo obuhvaćeni ovim terminom.

Posle II svetskog rata dolazi do dinamičnog rasta svih vrsta događaja što je uslovalo i pojavu posebne privredne delatnosti koja se često naziva industrijom događaja (event industry). Proces je bio praćen i pojavom specijalizovanih privrednih subjekata usmerenih ka ovom tržištu, kao što su:

- posebno formirane organizacije (event organizations) ili timovi u okviru većih organizacija usmereni ka organizovanju pojedinih događaja,
- kompanije specijalizovane za organizovanje događaja (event management company) predstavljaju grupe profesionalaca koji se na zahtev klijenta bave organizovanjem događaja,

- specijalizovani ponuđači sa programom širokog spektra opreme i usluga potrebnih tokom organizovanja događaja (scenografija, ozvučenje, svetla, katering, obezbeđenje i niz drugih usluga).

12.1. VRSTE DOGAĐAJA I KLASIFIKACIJA DOGAĐAJA

Analiza različitih vrsta događaja ne predstavlja samo teorijsko pitanje, već ima poseban značaj imajući u vidu razlike u mogućim načinima finansiranja pojedinih događaja, a posebno u stepenu složenosti same organizacije i procesa budžetiranja u celini. Imajući u vidu različite tipove događaja, podele se mogu izvršiti prema različitim kriterijumima. U nastavku će biti date podele događaja prema veličini i sadržaju.

12.1.1. Podela prema veličini događaja

Iako ne postoje precizno određeni kriterijumi za klasifikaciju događaja prema veličini, u osnovi se može govoriti o dve osnovne grupe: lokalni događaji i tzv. „veliki” događaji (major events). Kriterijumi za podelu se prvenstveno zasnivaju na stepenu uticaja određenog događaja na destinaciju imajući u vidu broj posetilaca, uključenost medija i ukupne ekonomske efekte. (Bodwing A.J.G., str. 15-23)

Za **lokalne događaje** je karakteristično da su usmereni ka segmentu lokalnog stanovništva koje predstavlja i dominantne posetioce. Različiti društveni ciljevi su u prvom planu pri organizovanju takvih događaja (zabava, sport, razmena novih ideja, negovanje tradicije i osećaja pripadnosti lokalnoj zajednici i slično). Ovakve događaje podržava lokalna uprava kao sastavni deo strategije kulturnog i ukupnog društvenog razvoja određene zajednice.

Obeležje **velikih događaja** je sposobnost da se privuče značajan broj posetilaca, velika prisutnost medija i brojni ekonomski efekti. U Srbiji takva obeležja ima veći broj sportskih događaja, sajamskih manifestacija (Sajam turizma u Beogradu, Sajam automobila, Sajam knjiga), a za pojedine kulturne manifestacije kao što su FEST ili EXIT može se reći da imaju internacionalna obeležja.

U posebnu vrstu događaja ubrajaju se tzv. **Hallmark events**, zapravo događaji koji daju specifičnu prepoznatljivost određenim područjima. Tako pojedina mesta, gradovi i regioni postaju poznati širom sveta po događajima koji se odigravaju svake godine i koji se identifikuju sa prepoznatljivim načinima zabave, običajima ili sportskim takmičenjima, a što je posebno značajno obezbeđuju konkurentsku prednost i dugoročne pozitivne efekte u razvoju određenog područja. Klasičan primer takve vrste događaja je Karneval u Riu ili Oktobarfest u Minhenu, a može se reći da je takvo obeležje u našoj zemlji dobio Sabor trubača u Guči.

Mega - events ili mega - događaji su usmereni ka međunarodnom turističkom tržištu i izdvajaju se velikim brojem posetilaca, prisustvom predstavnika različitih medija, posebno televizije, obimnom izgradnjom potrebnih kapaciteta, visokim stepenom finansijske podrške od strane javnog sektora, kao i pozitivnim ekonomskim i političkim efektima. U ovu grupu se mogu ubrojati sportska takmičenja internacionalnog karaktera, a na prvom mestu su svakako Olimpijske igre. Beograd je nedavno bio domaćin jednog mega događaja – Univerzijade 2009., a u ne tako davnoj prošlosti i jedne od najvećih zabavnih manifestacija u Evropi – Evrovizije.

12.1.2. Podela događaja prema obliku i sadržaju

Polazeći od sadržaja kao osnovnog kriterijuma za klasifikaciju, događaji se mogu razvrstati u tri osnovne grupe: kulturne, sportske i poslovne događaje.

Kulturni događaji različitih sadržaja su vrlo često usmereni ka različitim ciljnim grupama na turističkom tržištu, pri čemu je prisutan čitav spektar raznovrsnih oblika od umetničkih festivala orijentisanih ka uskom krugu učesnika, do danas posebno popularnih komercijalnih muzičkih festivala namenjenih segmentu mladih. Novosadski EXIT predstavlja tipičan primer takvog događaja koji privlači mlade iz cele Evrope. U turizmu Srbije veliki značaj imaju manifestacije koje neguju tradiciju određenih područja (folklor, gastronomiju, religiozne običaje i slično).

Sportski događaji spadaju među najstarije oblike organizovanog okupljanja radi takmičenja i bavljenja sportskim aktivnostima. Najpoznatiji takav događaj i ujedno sa najdužom tradicijom su svakako Olimpijske igre. Sportski događaji koji okupljaju sportiste i posetioce iz celog sveta imaju velike pozitivne efekte na destinaciju, polazeći od ekonomskih efekata u delatnostima koje pružaju usluge smeštaja, ishrane, prevoza, zabave, pa do politički pozitivne slike koja se formira u medijima. To su i osnovni razlozi koji upućuju vlade pojedinih zemalja na donošenje posebne strategije i marketing programa koji imaju za cilj privlačenje velikih sportskih događaja. Imajući u vidu uspehe koje naši sportisti postižu u nizu disciplina na svetskom nivou, kao i raspoložive kapacitete, nesumnjivo je da organizacija sportskih događaja predstavlja jedan od veoma značajnih potencijala Srbije.

Poslovni događaji predstavljaju relativno heterogenu grupu događaja, pri čemu poslovni razlozi predstavljaju zajedničko obeležje koje je u prvom planu kod opredeljenja učesnika za prisustvo pojedinim skupovima. Često se ukazuje i na postojanje posebne privredne delatnosti usmerene ka servisiranju različitih vidova poslovnih putovanja uz korišćenje termina Meeting Industry. Za različite oblike organizovanog okupljanja poslovnih ljudi koristi se termin MICE

(Meetings, Incentive, Conventions and Congresses, Fairs and Exhibitions). Polazeći od uobičajenih podela mogu se izdvojiti sledeće grupe poslovnih događaja: (Strategija razvoja turizma Srbije, str. 82)

- podsticajna (incentive) putovanja, seminari, programi obrazovanja i treninga,
- konvencije i korporativni poslovni sastanci i
- poslovni sajmovi i izložbe.

Ne ulazeći u objašnjenje pojedinih od navedenih poslovnih događaja, neophodno je samo ukazati da se u procesu organizovanja javljaju bitne razlike u planiranju i budžetiranju pojedinih tipova događaja. Važno je imati u vidu da poslovni ljudi predstavljaju veoma važan segment u razvoju turizma u Srbiji, a posebno u Beogradu. Prema većem broju izvršenih istraživanja tokom protekle dve decenije oko 80% stranih posetilaca je u našu zemlju dolazilo iz poslovnih razloga.

Danas raste broj privrednih subjekata koji porodična okupljanja sagledavaju kao značajan izvor prihoda tako da se i **porodični događaji**, po pravilu sa manjim brojem učesnika, mogu izdvojiti kao posebna vrsta događaja.

Potrebno je, međutim, naglasiti da je proces planiranja neophodan bez obzira da li se radi o velikom muzičkom festivalu koji može okupiti i nekoliko stotina hiljada posetilaca ili o venčanju za 50 gostiju, a posebno je značajno pravilno planiranje raspoloživih finansijskih sredstava i očekivanih troškova.

12.1.3. Planiranje događaja

U procesu planiranja definišu se ciljevi i načini da se postavljeni ciljevi ostvare. Pri tom se pre svega polazi od internih (raspoloživi resursi) i eksternih (okruženje) faktora koji su od posebne važnosti pri donošenju niza odluka u toku procesa strateškog i operativnog planiranja. U procesu strateškog planiranja događaja osnovna razlika se javlja u zavisnosti od toga da li se radi o događaju koji se kontinuirano organizuje svake godine ili se radi o novom događaju koji zahteva studiozniju pripremu, posebno u delu planiranih troškova i prihoda (često se ide na izradu tzv. feasibility study). Nakon definisanja određene strategije, neophodno je ići i na donošenje niza operativnih planova u zavisnosti od vrste i veličine događaja, a uobičajeno je donošenje planova u domenima kao što su budžetiranje, marketing, sponzorstvo, transport, plan potrebnog broja zaposlenih – plaćenih i volontera i drugim. (Bowdin A.J.G., str. 133)

Pored toga, kada se polazi od definisanih ciljeva, treba imati u vidu da često postoji više ciljeva koji se žele ostvariti organizacijom određenog događaja, a da se ponekad profit i ne javlja među postavljanim ciljevima. Radi se o tzv. nepro-

fitnim događajima, kao što su npr. besplatne muzičke priredbe za publiku na otvorenim prostorima ili ulične parade i karnevali koje najčešće finansira javni sektor ili sponzori. U ovim slučajevima neophodno je finansijsko planiranje potrebnih sredstava, kao i praćenje kretanja stvarnih troškova.

Za uspešno organizovanje događaja od posebne je važnosti **dobro postavljen kontrolni sistem** koji omogućava praćenje i konstantno upoređivanje postignutih i planiranih veličina (npr. broj prodatih ulaznica u posmatranom periodu u odnosu na broj planiranih). Kontrolni proces se zasniva na praćenju izveštaja po pojedinim segmentima, a posebno značajnu ulogu ima praćenje realizacije budžeta – praćenje nastalih troškova i realizovanih prihoda i upoređivanje sa veličinama projektovanim u budžetu.

Menadžment događaja predstavlja kompleksan proces koji se po pravilu zasniva na **projektnom pristupu**. Zapravo projektni menadžment se ne odnosi samo na aktivnosti koje se odvijaju tokom samog događaja, već započinje daleko ranije, a najvažniji deo predstavlja kreiranje samog događaja i obezbeđivanje integrisanja svih potrebnih aktivnosti uključujući planiranje, marketing, dizajn, kontrolu i budžetiranje, menadžment rizika, logistiku i na kraju evaluaciju (Bowdin A.J.G., str. 266). Složenost zadatka koji se postavlja pred projektni menadžment može se sagledati iz neophodnosti da se odmah proizvede najbolji proizvod jer ne postoji mogućnost za bilo kakve naknadne korekcije.

12.1.4. Izrada budžeta događaja

Sastavni deo procesa planiranja događaja mora biti i izrada budžeta koji na određeni način predstavlja kvantifikaciju samog plana. Budžetom su obuhvaćeni planirani prihodi i troškovi, a na osnovu toga izračunava se i očekivana neto dobit. Pri izradi budžeta posebno je značajno što preciznije planiranje troškova, koje bi trebalo da bude zasnovano na tačnim cenama dobavljača različitih usluga i proizvoda. (Van Der Vagen L., str. 93) Osnovna funkcija budžeta je da omogući praćenje tekućih troškova i prihoda nastalih u toku pripreme samog događaja i njihovo poređenje sa planiranim veličinama datim u budžetu.

U cilju obezbeđenja što veće efikasnosti u postizanju postavljenih ciljeva, budžet može biti izrađen u različitim oblicima. Može biti formirano više „podbudžeta“ kada se radi o kompleksnijim događajima ili po pojedinim grupama troškova, kao što su npr. logistika, ljudski resursi i slično. Formiranje budžeta je od posebne važnosti za menadžment događaja radi efikasnog praćenja troškova jer većina operativnih troškova nastaje i mora biti plaćena pre odvijanja samog događaja i realizacije prihoda. Posebna pažnja mora biti usmerena na praćenje novčanih tokova. Budžet događaja ima značajnu funkciju i u procesu obezbeđenja potrebnih finansijskih sredstava (npr. kod sponzorstva, promotivnih aktivnosti

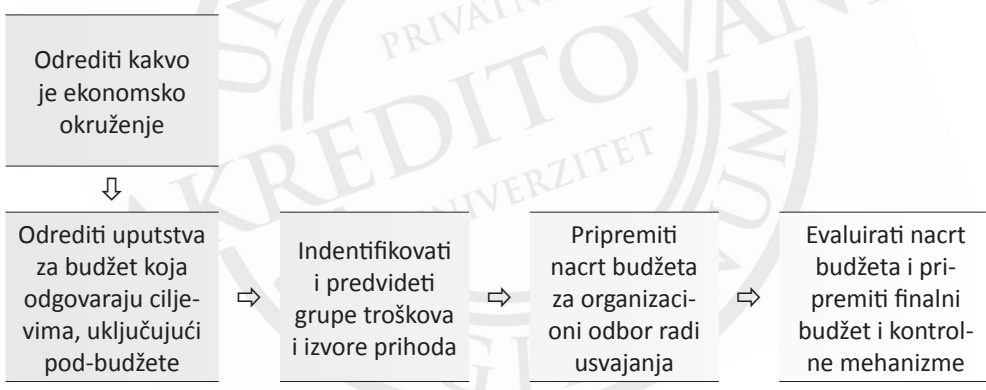
i drugih oblika osiguranja sredstava) i po pravilu se razmatra na upravnim odborima ili drugim odgovarajućim organima kompanija zainteresovanih za takve oblike saradnje.

U procesu formiranja budžeta mogu biti korišćena dva pristupa. Izrada tzv. master budžeta obuhvata kvantificiranje pojedinih grupa troškova i prihoda koji se odnose na događaj u celini, dok se funkcionalni budžeti mogu formirati za posebne programske celine ili centre troškova, kao i za pojedina odeljenja ako se radi o kompanijama specijalizovanim za organizovanje velikih događaja.

Proces izrade budžeta zasniva se na alociranju raspoloživih finansijskih resursa i izradi finansijskog plana. To predstavlja osnov i za uvođenje neophodne finansijske discipline jer olakšava proces kontrole u fazi pripreme događaja za izvođenje.

Sam proces budžetiranja je složen i sastoji se iz nekoliko faza predstavljenih na grafikonu br. 24

Grafikon 24 Proces budžetiranja



Izvor: Bowdin A.J.G., Allen J., Events management, str. 303.

U procesu budžetiranja polazi se od predviđanja delovanja najvažnijih faktora iz ekonomskog okruženja. U zavisnosti od veličine događaja, neophodno je sagledati najvažnije ekonomske (a nekada i neekonomske faktore kao što je to npr. političko okruženje) u određenom području ili na nivou nacionalne ekonomije. Kada se radi o mega - događajima svakako da je potrebno uzeti u obzir delovanje najvažnijih ekonomskih faktora na globalnom nivou. Tako se na primer održavanje Univerzijade 2009. u Beogradu u vreme globalne finansijske krize odrazilo na neophodnost redukovanja prvobitnih planova u pogledu broja učesnika i smanjivanje dela planiranih troškova da bi se odgovorilo negativnim tendencijama u ekonomskom okruženju.

Sledeći korak odnosi se na dobijanje preciznih uputstava od klijenata, sponzora ili organizacionog odbora događaja. Takva uputstva se mogu odnositi na želju sponzora za finansiranjem određenog dela programa ili aktivnosti (npr. koktel dobrodošlice ili završnu svečanu večeru za učesnike skupa). Dobijena uputstva moraju biti u skladu sa svim planiranim aktivnostima i za njihovu realizaciju je često potrebno ići na formiranje posebnih pod - budžeta ili programskih budžeta. Ovo na izvestan način predstavlja tzv. instruktivnu fazu u kojoj organizacioni odbor daje instrukcije event menadžeru, a istovremeno i konsultativnu fazu u kojoj event menadžer obavlja konsultacije sa drugim specijalizovanim menadžerima ili sa podizvođačima za pojedine delove programa.

Treći korak se sastoji u identifikovanju, klasifikovanju i predviđanju pojedinih grupa troškova i izvora prihoda. Tako grupisani troškovi i prihodi postaju pojedine pozicije u budžetu. Na taj način nastaje zbirni (osnovni) ili budžet prvog nivoa sa grupama troškova i prihoda.

Tabela 64 Zbirni (osnovni) budžet – prvi nivo

Prihodi	Iznos	Rashodi	Iznos
Odobrena sredstva		Administracija	
Donacije		Publicitet	
Prihodi od sponzora		Najam prostora	
Prodaja karata		Oprema	
Prihodi od naplata		Plate zaposlenih	
Specijalni programi		Osiguranje	
Individualna davanja		Dozvole	
Prodaja reklama		Računovodstvo	
Naplate		Čišćenje	
U k u p n o		Putni troškovi	
		Smeštaj	
		Dokumentacija	
		Ugostiteljske usluge	
		Volonteri	
		U k u p n o	

Izvor: prilagođeno od strane autora prema Bowdin A.J.G., Allen J., Events management, str 304.

Sledeći nivo u raščlanjavanju rashoda i prihoda na osnovne sastavne elemente dat je u narednim tabelama 65 i 66.

Tabela 65 Osnovni budžet – drugi nivo (rašćlanjavanje rashoda)

Administracija	Iznajmljivanje kancelarija	Osiguranje	Obavezno osiguranje
	Fax/Fotokopiranje		Osiguranje radnika
	Kompjuteri		Osiguranje od kiše
	Printeri		Ostalo
	Telefon		Ukupno
	Ostala nepokretna oprema	Dozvole	Piće
	Poštanske usluge		Hrana
	Zaposleni u kancelariji		Parking
	Ukupno		Ukupno
Publicitet	Štampanje	Obezbeđenje	Security check
	Distribucija postera i prom. materijala		Oprema
	Radio		Zaposleni
	Press		Ukupno
	Ostali mediji	Računovodstvo	Pre događaja
	Ukupno		Za vreme događaja
Oprema	Prostor gde se odigrava događaj		Nakon događaja
	Ozvučenje		Ukupno
	Svetla	Putni troškovi	Izvođači
	Transport		Iznajmljivanje vozila
	Toaleti		Ukupno
	Dodatna oprema	Smeštaj	Ukupno
	Komunikacije	Dokumentacija	Foto/video
	Stolovi i stolice		Ukupno
	Generatori	Ugostiteljske usluge	Šator
	Tehničari		Hrana
	Parking		Piće
	Uniforme		Zaposleni
	Ukupno		Pozivnice
Plate	Koordinator		Ukupno
	Izvođači	Volonteri	Hrana i piće
	Radnici		Party
	Konsultanti		Nagrade i zahvalnice
	Ostali		Ukupno
	Ukupno		

Izvor: prilagođeno od strane autora prema Bowdin A.J.G., Allen J., Events management, str 305.

Kao najznačajniji izvori prihoda mogu se navesti (Bowdin A.J.G., Allen J., str. 310):

- prodaja karata, od posebne važnosti kod komercijalnih događaja
- sponzorstva koja su najzastupljenija kod sportskih i kulturnih događaja
- *merchandising*, reklamiranje i ustupanje različitih prava, posebno su značajni kao izvori prihoda kod sportskih događaja
- donacije od državnih organa na lokalnom ili nacionalnom nivou
- fondovi korporacija kao najvažniji izvor pri organizovanju različitih poslovnih događaja.

U narednoj tabeli data je detaljnija struktura mogućih izvora prihoda:

Tabela 66 Osnovni budžet – drugi nivo (rašćlanjavanje prihoda)

Prihodi			
Odobrena sredstva	Opština	Prihodi od ulaznica	Biletarnica
	Republika		Maloprodajna mesta
	Ostali fondovi		Online prodaja
	Ostalo		Ukupno
	Ukupno	Prodaja robe	Majice
Donatori	Fondacije		Programi
	Ostali		Posteri
	Ukupno		Bedževi
Prihodi od sponzora	U proizvodima		Video kasete
	Gotovina		Ukupno
	Ukupno	Naplate	Od prodavnica
Individualna davanja			Licence
	Ukupno		Emitovanje
Specijalni programi	Lutrija		Ukupno
	Aukcije	Prodaja reklama	Programi
	Igre		Sajt događaja
	Ukupno		Ukupno

Izvor: prilagođeno od strane autora prema Bowdin A.J.G., Allen J., *Events management*, str. 306.

Case study 2 Organizovanje događaja u Srbiji

Za Srbiju je karakteristično organizovanje mnoštva različitih događaja. Broj događaja sa epitetom tradicionalnih manifestacija samo u 2010. godini iznosio je preko 2400. Među njima dominiraju događaji lokalnog karaktera, sa vrlo malim ekonomskim efektima na lokalnu zajednicu. Kao izvori finansiranja pretežno se javljaju sredstva iz budžeta lokalne samouprave ili republike (sredstva najčešće odobravaju Ministarstvo kulture i Ministarstvo regionalnog razvoja), zatim donacije i sponzorstva. Prodaja ulaznica ima daleko manji značaj (sa izuzetkom Sabora trubača u Guči ili sportskih događaja), dok je učešće prodaje suvenira, eksponata i sličnih proizvoda kao izvora prihoda marginalno.

U našoj zemlji ne postoje ni profesionalne kompanije za organizovanje događaja (event company), a kao organizatori manifestacija su se javljali (2010.):

- centri za kulturu (18,84%)
- sportski klubovi i društva (14,8%)
- organi lokalne samouprave (14,55%)
- nevladine organizacije (9,58%)
- turističke organizacije (6,18%)
- i kulturno-umetnička društva (4,66%).

Samo u organizaciji turističkih organizacija u Srbiji je održano 150 manifestacija. (Bjeljac Ž., str.11)

Kada se predvide troškovi i mogući iznosi po izvorima prihoda dobija se nacrt budžeta koji po pravilu odobrava odgovarajući odbor. Predloženi nacrt budžeta ima značajnu ulogu u procesu komuniciranja sa sponzorima i drugim organizacijama od kojih se obezbeđuju potrebna finansijska sredstva. Često je za dobijanje finansijskih sredstava neophodna i izrada posebne dokumentacije u skladu sa zahtevima davaoca sredstava.

12.1.5. Određivanje tačke pokrića troškova

Za događaje koji kao osnovni izvor prihoda imaju naplatu ulaznica (kotizacija ili sličnih vidova naplate), za organizatore je od presudne važnosti pravilno određivanje tačke pokrića troškova. Radi se o predviđanju broja ulaznica koje je potrebno prodati da bi se pokrili troškovi (fiksni i varijabilni). Ova faza se zasniva na prethodnoj analizi troškova – neophodno je troškove predvideti, klasifikovati (raščlaniti na fiksne i varijabilne troškove) i izvršiti njihovo alociranje (Bowdin A.J.G., str. 307). Ako se npr. radi o održavanju savetovanja (sa plaćenom kotizacijom), u fiksne troškove se ubrajaju zakup prostora, iznajmljivanje opreme,

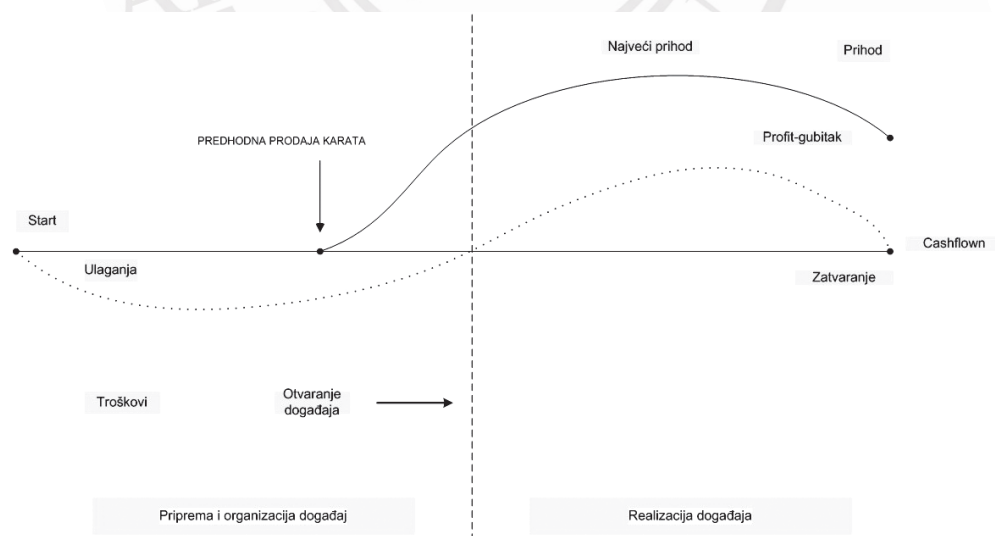
naknade predavačima, troškovi prevođenja (ako se radi o stranim predavačima), troškovi oglašavanja, naknade zaposlenim i slični „režijski“ troškovi. U varijabilne troškove ubrajaju se troškovi smeštaja, hrane i pića koji se takođe uključuju u kotizaciju, a njihov ukupan iznos će rasti sa porastom broja učesnika na savetovanju.

Određivanje tačke pokrića troškova je bitno za određivanje potrebnog broja učesnika da bi događaj bio profitabilan. Istovremeno on predstavlja koristan analitički instrument pri donošenju odluke o formiranju cena ulaznica ili diferenciranja cena što je čest slučaj kod sportskih ili muzičkih događaja.

12.1.6. Analiza novčanog toka

Za organizatore pitanje planiranja novčanog toka je veoma značajno, često i odlučujuće za uspešnu organizaciju događaja. Osnove teškoće se javljaju zbog činjenice da je faza planiranja i pripreme događaja veoma duga, a da se prihod ostvaruje u relativno kratkom periodu. U tom pogledu među događajima postoje razlike pa tako, npr. tzv. korporativni događaji po pravilu podrazumevaju plaćanje unapred i nema značajnih problema u prilivu novčanih sredstava. S druge strane, kod organizovanja događaja čiji je osnovni prihod naplata ulaznica, može se dogoditi da posle perioda planiranja i pripreme koji traju nekada i čitave godine, prihod ostvari u periodu od samo nekoliko dana. (Van Der Vagen, str.99)

Grafikon 25 Novčani tok kod događaja



Izvor: prilagođeno od strane autora prema Shone A., Perry B., *Successful Event Management*, 2nd edi. London, Thomson Learning, 2004., str. 107.

Kretanje novčanog toka kod organizacije događaja dato je na grafikonu br. 25. Postojanje realne neusklađenosti između neophodnih ulaganja u periodu pripreme događaja i dinamike priticanja priliva nameće potrebu za pažljivim planiranjem novčanih tokova, posebno da bi se izbegle kritične situacije zbog nedostatka novčanih sredstava koje mogu dovesti i do otkazivanja događaja. U tom cilju je potrebno precizno planiranje troškova i očekivanih prihoda po mesecima da bi se na najbolji način upravljalo novčanim tokom i osigurao blagovremeni priliv novčanih sredstava iz drugih izvora (sponzorstva, donacija, pozajmica kod banaka i slično).

Ovo pitanje je posebno značajno kod kompanija koje se profesionalno bave organizacijom događaja jer problemi u plaćanju prema dobavljačima negativno utiču na njihovu buduću saradnju.

12.1.7. Izveštavanje

Već je naglašeno da je osnovna funkcija budžeta kontrolna – on je „živi dokument“ koji omogućava stalno poređenje planiranih i ostvarenih prihoda, očekivanih i ostvarenih troškova tokom samog procesa planiranja i pripreme događaja. Za menadžere je od vitalnog značaja praćenje ključnih pokazatelja i izveštavanje o najbitnijim indikatorima koje se često prezentira i organizacionom odboru sa predlogom mera.

Po pravilu se organizatori suočavaju sa neplaniranim porastom troškova. Do potrebe za rebalansom budžeta može doći i zbog neočekivanih događaja u okruženju, a često male promene u delovanju eksternih faktora, mogu dovesti do značajnih promena u domenu finansija. Teškoće mogu nastati i zbog problema sa kojima se suočavaju pojedini dobavljači. Npr. u slučaju bankrotiranja nekog od ključnih dobavljača, organizator događaja se suočava sa ozbiljnim problemom. Po nepisanom pravilu kod projektnog menadžmenta, što je kraći period do realizacije samog događaja, to je skuplje izvršiti bilo kakvu promenu. (Bowdin A.J.G., str. 312)⁶¹

Nakon realizacije samog događaja, po pravilu se izrađuje račun dobitka (ili gubitka), a u uslovima idealnog planiranja on može biti identičan sa budžetom.

61 Bowdin A.J.G., Allen J., Events management, str. 312.

Pitanja za proveru znanja

1. Objasnite pojam događaja.
2. Koje vrste događaja poznajete po kriterijumu veličine događaja?
3. Objasnite podelu prema obliku i sadržaju događaja.
4. Koje su osnovne faze u procesu planiranja događaja?
5. Šta je to budžet događaja?
6. Objasnite proces izrade budžeta događaja.
7. Koji su najvažniji koraci u izradi budžeta događaja?
8. Navesti najvažnije moguće izvore prihoda kod budžetiranja događaja.
9. Uradite primer izračunavanja tačke pokrića troškova organizovanja konkretnog događaja.
10. U čemu je značaj analize novčanog toka kod budžetiranja događaja?
11. Objasnite značaj izveštavanja kod budžetiranja događaja.

Literatura

- Bjeljac Ž., *Klasifikacija, kategorizacija i valorizacija manifestacija u Srbiji*, IV susret organizatora manifestacija 2010/2011., Beograd, 2011.
- Bowdin G., Allen J., O'Toole W., Harris R., McDonnell I., *Events Management*, second edition, Butterworth – Heinemann, Oxford, 2006.
- Der Vagen L., Karlos B., *Upravljanje događajima*, Mate, Zagreb, 2010.
- Matthews D., *Special Event Production*, Butterworth – Heinemann, Oxford, 2008.
- Koprivica M., *Menadžment događaja*, Prometej, Novi Sad, 2008.
- Ljubojević Č., Andrejević A., *Menadžment događaja*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2002.
- Pfister R., Tierney P., *Recreation, Event and Tourism Business*, Human Kinetics, 2008.
- Strategija razvoja turizma Srbije*, Ekonomski fakultet iz Beograda, Horwath Consulting Zagreb, Beograd, 2005

13. KAPITALNO BUDŽETIRANJE

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- ↳ Objasnite pojam kapitalnih izdataka i investicionih projekata.
- ↳ Znate i izračunate isplativost investicija.
- ↳ Razumete statične metode ocene isplativosti investicija.
- ↳ Razumete suštinu dinamičkih metoda ocene isplativosti investicija.
- ↳ Znate šta je to diskontovanje i izračunate vrednost novca.
- ↳ Znate šta je to metod neto sadašnje vrednosti i izvršite proračune.
- ↳ Objasnite šta je to racionalizacija kapitala i izvršite proračune.

13.1. POJAM I KLASIFIKACIJA KAPITALNIH IZDATAKA

Za razliku od operativnog budžetiranja, u okviru kapitalnog budžetiranja vrši se planiranje izdataka od kojih se koristi očekuju u periodu dužem od godinu dana. Koristi se mogu javiti u vidu povećanja prihoda ili snižavanja troškova, ali najvažniji aspekt je vezan za činjenicu da se radi o procesu analiziranja i donošenja odluka koje imaju dugoročne posledice na poslovanje preduzeća. Zadatak menadžera u okviru kapitalnog budžetiranja je da analiziraju potencijalne investicione projekte i da donose odluke imajući u vidu očekivane efekte u budućnosti.

Osnovne komponente u kapitalnom budžetiranju su: (Hrustić H., str. 207)

- plan kapitalnih ulaganja,
- cena ili troškovi kapitala i
- metode koje se koriste za ocenu isplativosti ulaganja.

Cilj preduzeća je da ostvari prinose na uloženi kapital, a izbor između različitih investicionih projekata zasniva se na određenim investicionim kriterijumima. Ovi kriterijumi ili metode za ocenu isplativosti investicija zasnivaju se na utvrđivanju cene ili troškova kapitala i očekivanim prinosima od uloženog kapitala. Iako će preduzeće ostvariti povećanje kapitala u svim onim slučajevima kada očekivani prinosi premašuju cenu uloženog kapitala, preduzeće će se opredeljivati za one projekte koji mogu doneti i najveće prinose.

13.1.1. Pojam kapitalnih izdataka i investicionih projekata

Važno pitanje koje zahteva objašnjenje je šta se podrazumeva pod kapitalnim izdatkom. Za razliku od tekućih izdataka, **kapitalni izdatak** mora imati dva bitna obeležja: (Krasulja D., str. 458)

1. veličinu i
2. trajnost.

Kriterijum za ocenu veličine izdatka nije jedinstven i po pravilu je razdvajanje tekućih i kapitalnih izdataka regulisano određenim konvencijama. Sa aspekta trajnosti najčešće se kao granična veličina uzima jedna poslovna godina. Kod tekućih izdataka koristi se iscrpljuju u toku jedne poslovne godine, dok je za kapitalne izdatke karakteristično da se koristi javljaju u toku više narednih poslovnih godina. Na osnovu toga, kapitalni izdaci se mogu definisati kao ulaganja u sredstva preduzeća od kojih se koristi očekuju u periodu dužem od jedne godine.

Jedno od obeležja kapitalnih izdataka je i reverzibilnost. Jednom uložena sredstva ne mogu se revidirati ili je to moguće učiniti uz vrlo visoke troškove. To su okolnosti koje ukazuju na neophodnost planiranja pri donošenju odluka vezanih za kapitalne izdatke.

Kapitalni izdaci po pravilu za posledicu imaju povećanje fiksnih sredstava preduzeća, iako se rezultati kapitalnih izdataka ne moraju uvek javiti u materijalnom obliku. Izdaci za istraživanje i razvoj ili obrazovanje kadrova mogu obezbediti značajne i dugoročne koristi za preduzeće mada se u ovim slučajevima ne radi o direktnom povećanju aktive. Slične efekte mogu imati i veće promotivne kampanje koje nesumnjivo mogu doprineti povećanju prihoda u nekoliko narednih godina.

Pri donošenju odluke o dugoročnom ulaganju kapitala, preduzeća u procesu planiranja i ocene efikasnosti kapitalnih izdataka, moraju izvršiti izbor između različitih alternativa koje se mogu smatrati **investicionim projektom**. U teoriji su prisutni različiti pristupi definisanju investicionih projekata, a prema užim definicijama, „projekat predstavlja kompletan i samostalan program koji se odnosi na pribavljanje kapitalnih dobara. Njegovo izvršenje ili efektivnost ne zavise od odobravanja dodatnih kapitalnih izdataka. On je nezavisan od drugih projekata u tom smislu da ne može biti izveden kao faza nekog većeg programa“ (Abdelsamad M., str. 25). Navedena definicija prvenstveno obuhvata kapitalne izdatke u fiksna sredstva, a kod ovog koncepta akcenat je na jedinstvenom pristupu svim dugoročnim ulaganjima koja moraju da budu preduzeta zajednički.

Prema širem pristupu, investicioni projekti se definišu kao „srodna grupa budućih aktivnosti koje se posmatraju odvojeno isključivo u svrhe donošenja odluke.“ (Mc Farland W., str.18) Ovom definicijom obuhvaćeni su i oni izdaci koji se ne javljaju u materijalnom obliku i ne kapitalizuju se u bilansu stanja.

„Investicioni projekat je kompletan i samostalan program koji se odnosi na pribavljanje kapitala, izvršenje projekta i ostvarenje prinosa na uloženi kapital“.
(H. Hrustić, str. 209.)

13.1.2. Klasifikacija kapitalnih izdataka

Polazeći od cilja koji predstavlja polazni osnov za poslovne kapitalne izdatke, može se uočiti razlika između kapitalnih izdataka namenjenih (Krasulja D., Ivanišević M., str.261-262):

- pribavljanju,
- zameni i
- modernizaciji fiksnih sredstava ili
- postizanju manje opipljivih koristi za period duži od jedne godine.

Pribavljanje novih fiksnih sredstava (izgradnja novih kapaciteta, nabavka nove opreme i postrojenja) karakteristična je za preduzeće koje sagledava mogućnost da novim ponuđenim proizvodima i uslugama zadovolji tražnju. Npr. narasla tražnja na određenoj turističkoj destinaciji upućuje preduzeće na proširenje smeštajnih kapaciteta postojećeg hotela i izgradnju novih sadržaja prilagođenih zahtevima postojećih i novih tržišnih segmenata.

Zamena fiksnih sredstava obavlja se u tzv. zrelih preduzećima gde postojeća oprema ne može da funkcioniše efikasno zbog čestih kvarova, npr. u slučaju čestih kvarova rashladnih uređaja za čuvanje i zamrzavanje namirnica u restoranima. Tada će se analizirati izdaci koji su neophodni za opravku postojeće opreme u alternativi sa kapitalnim izdacima za kupovinu nove opreme i očekivanim koristima.

Modernizacija fiksnih sredstava predstavlja vid kapitalnih ulaganja diktiran potrebom za uvođenjem novih tehnoloških rešenja. Danas su u turističkom poslovanju prisutne stalne dinamične promene koje su rezultat inovacija u domenu informacione tehnologije, ali ne manji značaj imaju i novi zahtevi potrošača turističkih usluga. To su razlozi koji ukazuju da u nizu sektora koji čine turističku privredu postoji potreba za čestom modernizacijom postojećih kapaciteta, a odluka se donosi na osnovu sagledavanja očekivanih koristi u dužem periodu i neophodnih kapitalnih ulaganja koja su povezana sa pojedinim alternativama.

Kapitalni izdaci kod kojih ne dolazi do povećanja fiksnih sredstava u materijalnom obliku takođe zahtevaju razmatranje mogućih alternativa i sagledavanje doprinosa ukupnoj rentabilnosti preduzeća. Kod većine takvih projekata ne postoji mogućnost direktnog kvantificiranja očekivanih koristi, pa se odluke o izboru donose pretežno na osnovu kvalitativne analize.

Klasifikacija kapitalnih izdataka može se vršiti i na **nezavisne i međusobno isključive projekte**, a ova podela je značajna za menadžere kod ocene i rangiranja

nja projekata. Pod nezavisnim investicionim projektima podrazumevaju se oni koji ne konkurišu međusobno, a prihvatanje jednog projekta ne mora da znači automatsku eliminaciju drugog. Nasuprot tome, kod međusobno isključivih, prihvatanje jednog projekta znači eliminisanje drugog jer su u osnovi namenjeni istoj funkciji.

Osnovni problem za preduzeće je – kako da u uslovima ograničenih raspoloživih izvora kapitala, izvrši alokaciju kapitala na one projekte koji će na dugi rok najviše doprineti povećanju ukupne rentabilnosti preduzeća. Ocena isplativosti ulaganja može se vršiti na bazi primene različitih investicionih kriterijuma, a danas su sve više u upotrebi tzv. dinamički metodi koji uzimaju u obzir i vremensku vrednost novca na osnovu tzv. diskontovanja budućih tokova gotovine na njihovu sadašnju vrednost.

13.2. OCENA ISPLATIVOSTI INVESTICIJA

Ocena isplativosti investicija može se vršiti na osnovu dve grupe pokazatelja, a to su statičke i dinamičke metode. Osnovi kriterijum za podelu je da li je u analizi uzeta u obzir i vremenska vrednost novca. U ekonomskoj teoriji vremenska vrednost novca se objašnjava na osnovu stava da nominalno jednaka ista količina novca uložena danas vredi više od istog tog nominalnog iznosa u budućem period. To se objašnjava jednostavnom činjenicom da novac može biti uložen u određeni posao i da može doneti prinos u budućem period. Zapravo, i suština investiranja svodi se na odustajanje od potrošnje danas zbog očekivanja veće potrošnje u budućnosti. To su razlozi koji upućuju na primenu dinamičkih metoda koje uzimaju u obzir vremensku vrednost novca i to na osnovu diskontovanja budućih tokova gotovine na njihovu sadašnju vrednost.

13.3. STATIČKE METODE OCENE INVESTICIONIH PROJEKATA

Bitno obeležje statičkih ili tradicionalnih metoda koje se koriste u oceni investicionih projekata je da ne uzimaju u obzir faktor vreme. To im daje određene prednosti jer se radi o metodama koje su jednostavne za primenu, ali predstavlja i ozbiljan nedostatak. Kod primene statičkih metoda može se govoriti na izvestan način i o nerealnom ocenjivanju alternativnih investicionih projekata jer se zanemarivanjem vremenskog faktora ne uzima u obzir ni činjenica da se investicije odnose na budućnost i da efekte daju u dužem vremenskom periodu.

Relativno visoka zastupljenost ovih metoda u praksi posledica je činjenice da pružaju mogućnost brze evaluacije investicionih projekata, ali da pri tom treba imati u vidu njihovu nedovoljnu pouzdanost za ocenu isplativosti investicionih

ulaganja. Stoga je poželjno da se koriste kao dopunske metode i uz potrebne korekcije.

U statičke ili tradicionalne metode spadaju (Krasulja D., Ivanišević M., str. 315):

- period povraćaja i
- računovodstvena stopa prinosa.

13.3.1. Period povraćaja

Period povraćaja predstavlja statički metod zasnovan na sagledavanju troškova i koristi od investicionog projekta iskazanih putem novčanih tokova i kao što je već naglašeno ne uzima u obzir faktor vreme. Primenom ovog metoda meri se brzina naknade kapitalnog izdatka iz godišnjih neto novčanih tokova. Na taj način se lako dolazi do ocene likvidnosti projekta, ali se ne može sagledati njegova rentabilnost u toku očekivanog veka trajanja određene investicije (Vukadinović P., Jović Z., str. 121)

Praktična primena ovog metoda zasniva se na utvrđivanju broja godina u kojima će dugoročno uložena sredstva biti ponovo pretvorena u novčani oblik. Period povraćaja je zapravo broj godina koji je potreban da bi se od očekivanih godišnjih neto novčanih tokova konkretnog projekta vratilo početno kapitalno ulaganje. Drugim rečima, „period povraćaja meri se brojem godina u kojima inicijalni kapitalni izdatak treba da se otplati iz neto godišnjeg novčanog toka u ekonomskom veku trajanja projekta za koji je izdatak učinjen. Period povraćaja se može izraziti formulom:

$$P = I / NT$$

pri čemu je:

P – period povraćaja; **I** – inicijalno kapitalno ulaganje (izdatak); **NT** – novčani tok.

Neto novčani tok predstavlja razliku između ukupnih primanja i ukupnih izdavanja gotovine u periodu tokom eksploatacije jednog investicionog projekta (Vukadinović, str. 90). Prema karakteru, novčani tok može biti ujednačen i neujednačen. U analizi perioda povraćaja moguća su dva pristupa u zavisnosti od karaktera neto novčanog toka, odnosno njegove ujednačenosti po godinama eksploatacije projekta. Anuitetni novčani tok je ujednačen u toku svih godina eksploatacije projekta, dok je kod neujednačenog novčanog toka različit nominalni iznos po godinama.

Radi ilustracije izračunavanja perioda povraćaja u slučaju anuitetnog godišnjeg novčanog toka dat je sledeći primer:

Za realizaciju investicionog projekta u jednom hotelskom preduzeću potreban je inicijalni kapitalni izdatak od 2.400.000 dinara, a pretpostavlja se da će godišnji anuitetni novčani tok iznositi 600.000 dinara. Period povraćaja se može izračunati na sledeći način:

$$P = I / NT = 240000 / 60000 = 4$$

U datom primeru je period povraćaja inicijalnog kapitala 4 godine.

Primer izračunavanja perioda povraćaja kod neujednačenog novčanog toka je nešto složeniji. Postupak se zasniva na oduzimanju godišnjih neto novčanih tokova od dugoročnog ulaganja sve dok se ostatak ne izjednači sa nulom, što znači da je zapravo tako do kraja „pokriveno“ inicijalno kapitalno ulaganje. Period povraćaja u ovom slučaju je vremenski period (n) u kome se suma novčanih tokova (suma NT) izjednačava sa ukupnim ulaganjima (I) što se može izraziti i putem formule (Vukadinović, str. 122):

$$I = \sum_{t=1}^N NT_t$$

Sledeći primer dat je uz pretpostavku da postoji neujednačen neto novčani tok po pojedinim godinama eksploatacije u jednom hotelu i da iznosi: u 1. godini 300.000 evra, u 2. godini 100.000 evra, u 3. godini 50.000 evra, u 4. godini 50.000 evra, u 5. godini 80.000 evra i u 6. godini 100.000 evra. Inicijalno ulaganje potrebno za realizaciju investicionog projekta iznosi 500.000 evra.

Tabela 67 Povraćaj sredstava po godinama

Vreme	Godišnji neto novčani tokovi	Ostatak ulaganja
0	500.000	500.000
1	300.000	- 200.000
2	100.000	- 100.000
3	50.000	- 50.000
4	50.000	0
5	80.000	
6	100.000	
Period povraćaja	4 godine	

Prema podacima prezentiranim u tabeli inicijalno ulaganje će biti „pokriveno“ nakon 4 godine i to predstavlja period povraćaja. Postupak se svodi na postepeno oduzimanje godišnjih novčanih tokova od nominalnog iznosa početnog ulaganja sve dok se nije izjednačila kumulativna vrednost godišnjih neto novčanih tokova sa inicijalnim kapitalnim ulaganjem.

Činjenica da se navedenim metodom meri brzina naknade uloženog kapitala ukazuje na to da se ne može koristiti za utvrđivanje stvarne rentabilnosti projekata. Jedan investicioni projekat može obezbediti brži povraćaj sredstava, ali to ne znači da je i najrentabilniji. To su osnovni razlozi koji ukazuju na neophodnost da se povraćaj sredstava koristi kao dopunski metod, a da se koriste i drugi metodi koji predstavljaju objektivnije pokazatelje rentabilnosti (Krasulja D., Ivanišević M., str. 317)

13.3.2. Računovodstvena stopa prinosa

Metod računovodstvene stope prinosa predstavlja merenje efikasnosti investicionih projekata uz korišćenje standardnih računovodstvenih podataka. U osnovi ovog metoda je stavljanje u odnos projektovanog dobitka i potrebnog kapitalnog izdatka za njegovu realizaciju. Iako postoji mogućnost da se dobitak i uloženi kapital posmatraju i kvantifikuju na različite načine, najčešći je pristup koji se zasniva na odnosu između prosečnog godišnjeg dobitka i prosečnog inicijalnog kapitalnog ulaganja (Vukadinović, str. 130).

Za izračunavanje računovodstvene stope prinosa koristi se sledeći obrazac (Krasulja D., Ivanišević M., str. 330).

$$\text{Računovodstvena stopa prinosa} = \frac{\text{Posećan godišnji dobitak}}{\text{Prosečno godišnje ulaganje}}$$

U analizi prihvatljivosti određenog investicionog projekta potrebno je uzeti u obzir i cenu izvora finansiranja, odnosno visinu kamate na tržištu. U osnovi se jedan projekat smatra prihvatljivim ukoliko je računovodstvena stopa prinosa veća od preovladavajućih kamata. Takva veća računovodstvena stopa prinosa omogućuje otplatu projektovanih kamata, ukupnog investicionog ulaganja, a nakon pokrivanja svih ovih troškova ostaje i neto dobitak.

Primer 28 Obračuna računovodstvene stope prinosa:

Za realizaciju investicionog projekta u jednoj turističkoj agenciji (nabavka novog turističkog autobusa) potrebno je inicijalno ulaganje od 250.000 evra. Očekuje se da će ovo inicijalno ulaganje omogućiti neto godišnje dobitke i to: u prvoj godini 10.000 evra, u drugoj godini 15.000 evra, u trećoj godini 20.000 evra i u četvrtoj 25.000 evra. Zahtevana stopa prinosa je 10%.

Za izračunavanje računovodstvene stope prinosa potrebno je da se prvo izračuna prosečni neto dobitak koji se dobija kao prosek godišnje očekivanih neto dobitaka ili:

$$\text{Prosečan neto dobitak} = \frac{10000 + 15000 + 20000 + 25000}{4} = \frac{70000}{4} = 17500$$

Prosečno inicijalno kapitalno ulaganje se izračunava tako što se kapitalni izdatak podeli sa 2, ili u našem primeru:

$$\text{Prosečano incialno ulaganje u investicioni prijekat} = \frac{250000}{2} = 125000$$

$$\text{Računovodstvena stopa prinosa} = \frac{17500}{125000} \times 100 = 14 \%$$

Računovodstvena stopa prinosa od 14% ukazuje da se projekat može prihvatiti jer je dobijena stopa veća od zahtevane stope od 10%. Ako se ocena vrši za više investicionih projekata, na osnovu ovog metoda trebalo bi prihvatiti onaj projekat koji ima veću računovodstvenu stopu prinosa.

U literaturi se sreće veći broj prigovora na korišćenje ovog metoda, a kao najvažnija ograničenja se navode sledeća (Vukadinović, str. 130-133):

1. Kao osnovni nedostatak javlja se odsustvo novčanih tokova, kao i odsustvo respektovanja vremenske vrednosti novca. Metod računovodstvene stope prinosa zasniva se na očekivanom prirastu kapitala u toku veka eksploatacije projekta, a ne uzimaju se u obzir novčani tokovi od kojih zavisi likvidnost preduzeća, pa i ukupna rentabilnost. Zanemarivanje efektivnog priliva gotovine iz poslovanja je neprihvatljivo jer zasnivanje ocene samo na obračunskom povećanju vrednosti sredstava, ne pruža osnov i za sagledavanje očekivanih novčanih tokova.
2. Metod ima ograničenja u primeni zato što ne uzima u razmatranje vremensku vrednost novca. Zapravo, pri analizi se zanemaruje činjenica da postoji razlika između planiranog dobitka istog nominalnog iznosa u zavisnosti od toga da li je ostvaren u prvoj ili poslednjoj godini eksploatacije projekta. Metod ne primenjuje postupak diskontovanja očekivanih dobitaka u veku trajanja projekta na njihovu sadašnju vrednost.

Relativno česta primena metoda računovodstvene stope prinosa objašnjava se jednostavnošću u njenom izračunavanju i primeni u procesu kontrole. To je dobrim delom rezultat i činjenice da je ovo jedini metod za ocenu investicionih projekata koji se u obračunu zasniva na računovodstveno iskazanom profitu (posle oporezivanja), dok se kod ostalih, kriterijumi zasnivaju na novčanom toku.

Navedena ograničenja upućuju da se računovodstvena stopa prinosa koristi kao dopunski metod u kombinaciji sa drugim metodama.

13.4. DINAMIČKE METODE OCENE INVESTICIONIH PROJEKATA

U najčešće korišćene dinamičke metode ocene investicionih projekata spadaju neto sadašnja vrednost, indeks rentabilnosti i interna stopa prinosa. Sva tri metoda polaze od novčanih tokova u periodu eksploatacije investicionih projekata i uzimaju u obzir i vremensku vrednost novca i zato ćemo prvo objasniti problematiku vremenske vrednosti novca.

13.4.1. Vremenska vrednost novca i diskontni račun

Sušтина vremenske vrednosti novca zasniva se na stavu da sredstva kojima preduzeće raspolaže danas nemaju istu vrednost kao isti iznos sredstava u budućnosti. U objašnjenju vremenske vrednosti novca najjednostavnije je poći od pretpostavke da se sredstva mogu oročiti u banci prema važećim kamatama. Za isti iznos sredstava u budućnosti može se reći da vrede manje i to upravo, u ovom slučaju, za iznos sredstava koji bi se dobio oročavanjem kod banke. Prinos na uložena sredstva bio bi jednak kamati koja se može dobiti njihovim oročavanjem. Ova razlika u vremenskoj vrednosti novca bitna je kod obračuna vrednosti investicija, a u njenom utvrđivanju koriste se dva postupka (Vukadinović P., str. 91):

- Diskontovanje – svođenje budućih vrednosti na sadašnju vrednost i
- Ukamaćivanje (kapitalizacija) – utvrđivanje budućih iznosa sadašnje vrednosti.

Za vlasnike investicija je pitanje buduće vrednosti novca od osnovnog značaja, a ono se svodi na to koliku će sumu novca vlasnik imati na kraju perioda ulaganja. U obračunu buduće vrednosti novca koristi se tzv. složena kamata (compound interest). Za razliku od proste kamate kod koje se primenjuje fiksni procenat na uloženi novčani iznos, kod složene kamate se svake godine iznos kamate za određenu godinu pripisuje glavnici, pa se na ovaj iznos obračunava kamata za narednu godinu sve do isteka perioda oročenja sredstava („računa se kamata na kamatu“). Diskontinuiranje novčanih tokova (**DCF**)⁶² je suprotna radnja od kamaćenja i možemo je razumeti kao sagledavanje novčane vrednosti iz budućnosti (npr. 2015. g.) u sadašnjosti.

Ovaj postupak će biti jasniji na jednom jednostavnom primeru. Pretpostavimo da se radi o ulaganju (oročenoj štednji u poslovnoj banci) od 100 dinara

62 Discounted cash flow

uz kamatnu stopu od 10%. Na kraju godine, suma novca kojom će raspolagati ulagač iznosiće 110 dinara, odnosno:

$$100 * (1 + 0,10) = 100 * 1,10 = 110 \text{ din.}$$

Na kraju prve godine, glavnica je 100 dinara, a kamata na uložena sredstva iznosi 10 dinara. Na ovaj način je početni ulog uvećan (kapitalizovan) za 10 dinara.

U sledećoj godini, doći će do daljeg povećanja uloga za pripadajuću kamatu, ako ulagač donese odluku da produži period oročenja. Vrednost uloga na kraju druge godine može se izračunati na sledeći način:

$$110 * (1 + 0,10) = 110 * 1,10 = 121,00 \text{ din.}$$

To znači da će ulagač na kraju druge godine dobiti glavicu od 100 dinara i uvećanje uloga za 21,00 dinar.

Na kraju pete godine, vrednost uloga bi se mogla izračunati na sledeći način:

$$100 * (1 + 0,10)^5 = (100 * 1,10)^5 = 100 * 1,61051 = 161,051$$

Prema tome, korišćenjem složene kamate buduća vrednost se može izračunati na osnovu matematičke formule:

$$V_n = V_s * (1 + i)^n,$$

sa sledećim značenjem simbola u formuli: **V_n** – vrednost uloga na kraju perioda oročenja (buduća vrednost); **V_s** – vrednost početnog uloga (sadašnja vrednost); **i** – godišnja kamatna stopa; **n** – dužina perioda za koji se obračunava kamata.

Za izraz **(1 + i)ⁿ** se u literaturi koristi naziv kamatni faktor ili faktor kapitalizacije i koristi se za izračunavanje buduće vrednosti uloga.

U narednoj tabeli dat je primer buduće vrednosti jedne hiljade dinara koji su oročeni pri godišnjim kamatnoj stopi od 10% na period od 1 do 5 godina.

Tabela 68 Obračun kamate po stopi od 10%

God.	Obračun buduće vrednosti K		
0	1.000,00		1.000,00
1	1.100,00	x 1,10	1.210,00
2	1.210,00	x 1,10	1.331,00
3	1.331,00	x 1,10	1.464,10
4	1.464,10	x 1,10	1.610,51
5	1.610,51	x 1,10	1.771,56

Izvor: Vukadinović P., Jović Z., str.95

U praksi se postupak izračunavanja pojednostavljuje korišćenjem finansijskih tablica u kojima je već izračunat kamatni faktor.

Za razliku od buduće vrednosti novca, za finansijsku ocenu isplativosti investicionih ulaganja, potrebno je koristiti inverzni postupak. On se naziva diskontovanje i predstavlja metod svođenja buduće vrednosti na sadašnju vrednost. Za ulagača to zapravo znači da bi trebalo da utvrdi koliko treba da uloži danas da bi u određenom periodu u budućnosti ostvario određenu sumu novca uz važeću kamatnu stopu. Postupak svođenja budućih vrednosti na sadašnju vrednost izražava se matematičkom formulom:

$$V_s = \frac{V_n}{(1+i)^n} = V_n \times \frac{1}{(1+i)^n} = V_n \times df$$

sa sledećim značenjem simbola: **V_n** – buduća vrednost uloga na kraju perioda **n**; **V_s** – sadašnja vrednost; **i** – kamatna stopa; **n** – dužina perioda za koji se obračunava kamata; **df** - $1/(1+i)^n$ diskontni faktor

Diskontni faktor (**discount factor**) se koristi za izračunavanje sadašnje vrednosti na bazi buduće vrednosti na kraju **n**-tog perioda i uz određenu kamatnu stopu (**i**). Diskontni faktor je jednak recipročnoj vrednosti kamatnog faktora i takođe objašnjava koliko sada vredi novac koji će biti ostvaren za **n** godina.

U narednoj tabeli data je sadašnja vrednost jednog dinara za određeni broj godina po različitim diskontnim stopama, a uz pretpostavljenu kamatnu stopu od 10%.

God.	Obračun sadašnje vrednosti D		
1	1000,00	: 1,1	909,0909
2	909,09	: 1,1	826,4463
3	826,45	: 1,1	751,3148
4	751,31	: 1,1	683,0135
5	683,01	: 1,1	620,9213

Izvor: Vukadinović P., Jović Z., str. 95

U praksi se postupak izračunavanja pojednostavljuje korišćenjem finansijskih tablica u kojima je već izračunat diskontni faktor.

Primer 29 Izračunavanja sadašnje vrednosti na osnovu diskontnog faktora

Prema planu kapitalnih ulaganja, hotelsko preduzeće će ići u modernizaciju postojeće sale za konferencije po isteku perioda od 3 godina. U međuvremenu, doneta je odluka da se novčana sredstva oroče u banci na period od 3 godine, a očekuje se da nakon isteka ovog perioda, preduzeće raspolaže iznosom od 200.000 evra. Koja je sadašnja vrednost budućeg iznosa od 200.000 evra pri kamatnoj stopi od 10%? Sadašnja vrednost budućih 200.000 evra koji bi se dobili nakon 3 godine uz kamatnu stopu od 10% može se izračunati na sledeći način (diskontni faktor **df = 0,7513** - nađi u tablici ili izračunaj u EXELU):

$$V_s = \frac{200000}{(1+i)^n} = V_n \times df = 200000 \times 0,7513 = 150260$$

Budući novčani tokovi se mogu izračunati ili pronaći u diskontnim tablicama. Videće se da sadašnja vrednost svake novčane jedinice koja će se isplatiti za 1, 2, 3, 4 i 5 godina iznosi za prvu godinu 0,9091 NJ, za drugu 0,8264NJ, za treću 0,7513NJ, za četvrtu 0,6830NJ, za petu 0,6209NJ (u EXELU je data formula koju ćemo kasnije kroz primer objasniti). Te se vrednosti dobiju iz izraza: sadašnja vrednost = $1/(1+i)^n$, uz diskontiranje za n godina po stopi i , n poprima vrednosti 1, 2,3,4 ili 5, a i = 10%, odnosno 0,1

13.4.2. Metod neto sadašnje vrednosti

Ovaj metod zasniva se na utvrđivanju neto sadašnje vrednosti koja predstavlja razliku između sadašnje vrednosti i uloženog kapitala. Investicioni projekat je prihvatljiv onda kada je sadašnja vrednost pozitivna, odnosno veća od nule. Negativna sadašnja vrednost projekta znači da bi realizacija takvog projekta dovela do umanjivanja početne vrednosti kapitala, dok dodatna vrednost koja se ostvaruje na osnovu investiranja u projekte sa pozitivnom neto sadašnjom vrednošću utiče i na povećanje kapitala.

Neto sadašnja vrednost (**NSV, Engleski jezik NPV**) se može iskazati formulom⁶³:

$$NSV = SV - I,$$

pri čemu je **NSV** – neto sadašnja vrednost, **SV** – sadašnja vrednost, a **I** – inicijalno kapitalno ulaganje.

63 U stranoj literaturi neto sadašnja vrednost se označava sa **NPV (net present value)**

Verzija na engleskom jeziku:

$$\text{NPV} = \text{PVNCF} - \text{NINV},$$

gdje je **NPV** neto sadašnja vrednost, **PVNCF** je sadašnja vrednost neto novčanih tokova, a **NINV** su neto investicije.⁶⁴

Metod neto sadašnje vrednosti direktno je usmeren na sagledavanje porasta sopstvenog kapitala, a svaki investicioni projekat se ocenjuje na osnovu uloženog kapitala i očekivanog prinosa gotovine u budućem periodu koje je uvek vezano i sa određenim stepenom rizika. Sadašnja vrednost se utvrđuje na osnovu novčanog toka koji će se ostvariti u budućnosti i kamatne stope po kojoj se mogu obezbediti potrebna sredstva za ulaganje. Za utvrđivanje sadašnje vrednosti projekta primenjuje se postupak diskontovanja svih budućih novčanih tokova na osnovu realizacije određenog projekta.

„**Neto sadašnja vrednost (NPV)** investicionog projekta može se objasniti i kao sadašnja vrednost struje neto novčanih tokova iz projekta minus neto investicije projekta. Novčani tokovi diskontiraju se prema stopi povratka koju „zahtevaju“ akcionari odnosno - prema troškovima kapitala. Troškovi kapitala nekog preduzeća definišu se kao minimalna prihvatljiva stopa povraćaja za investicije s rizikom tipičnim za vrstu poslovanja kojim se preduzeće bavi.“ (Moutinho L., str.280)

Najbolje ćemo problematiku neto sadašnje vrednosti objasniti kroz primer.

PRIMER: U četvrtom redu Tabele 69 procenjen je projekt koji zahteva početni izdatak od 80.000 EU (novčani odlivi imaju negativan predznak). Novčani tokovi za koje se predviđa da će koristiti preduzeću (ulazni tokovi su pozitivni) prikazani su u godišnjim intervalima, počevši sa 40.000 EU po isteku godine dana. Oni bi bili iskazani u realnim jedinicama (usklađenima, tako da se eliminiše delovanje inflacije) jer se troškovi kapitala obično iskazuju u realnim jedinicama. Ovo preduzeće traži povrat od 10 % povrh inflacije, tako da je ova diskontna stopa odgovarajuća.

Na osnovu podataka iz tabele možemo videti da je sadašnja vrednost iznosa od 40.000 EU, predviđanoga za godinu dana, posledica diskontovanja priliva za prvu godinu i biće $40.000 \times 0,9091$ EU, što iznosi 36.364 EU. Ukupni NT_n odnosno PVNCF iznosi 193.922 EU, a dobija se sabiranjem 36.364 EU, 39.669,42 EU itd. tom broju. Zatim se oduzme iznos investicija I odnosno NINV (80.000 EU), kako bi ostao prihvatljivi NSV (NPV), u iznosu od 113.921 EU. Preostale podatke iz Tabele 69 razmotriće se u daljem u tekstu. Glavna korist izveštaja o novčanim tokovima jeste da korisnik dobija prilično detaljnu sliku poslovnih, investicionih i finansijskih transakcija kompanije koje uključuju novac (James C., str. 215).

64 PVNCF present value cash flow

Tabela 69 Izračunavanja za potrebe procene investicije

Godina						NPV pri 10%	IRR	Index profitabil- nosti
0	1	2	3	4	5			
-80.000	40.000	48.000	66.000	66.000	37.400	113.921	54,28%	1,4240
PV faktori	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209			
PVC →	36.364	39.669,42	49.586,78	45.078,89	23.222,4575	113.921,54	← NPV	

Projekt ocenjujemo koristeći se sa NSV (NPV), uz jednačinu:

$$NSV = \left\{ \frac{NT_1}{(1+i)^1} + \frac{NT_2}{(1+i)^2} + \frac{NT_3}{(1+i)^3} + \frac{NT_4}{(1+i)^4} + \frac{NT_5}{(1+i)^5} \right\} - I =$$

$$= 193922 - 80000 = 113921,54$$

odnosno

$$NSV = \sum_{t=1}^n \frac{NT_n}{(1+i)^n} - I$$

Gde je: **NSV** - neto sadašnja vrednost (**NPV**); **NT_n** - neto godišnji novčani tokovi; **I** - inicijalni kapitalni izdatak; **i** - cena kapitala (kamata); **n** - ekonomski vek trajanja projekta

ili na engleskom jeziku

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{A_n}{(1+i)^n} - NINV$$

PV faktor = **df** faktor; **PVC** je sadašnja vrednost budućih novčanih tokova;

A godišnji neto anuitetni novčani tok

Mnogi turistički projekti, naročito oni koji uključuju hotele, imaju očekivani vek trajanja koji se proteže na 10,20 ili više godina ali princip je isti. Kada se radi o dužim vremenskim razdobljima, potrebno je uočiti potrebu za povremenim injekcijama kapitala za zamenu ili za obnovu. One će, međutim, jednostavno smanjiti neto priliv u godinama kada se pojave te se lako ubace u proceduru procenjivanja. Projekte s pozitivnim NSV (NPV) trebalo bi prihvatiti, a one s negativnim NSV (NPV) odbiti. Pri diskontovanju po stopi povrata koju preduzeće traži (a koja je jednaka njegovim troškovima kapitala), nulti NSV (NPV) sugerise se da investitori neće biti na gubitku ako prihvate projekt, iako neće povećati svoje bogatstvo. U tom bi slučaju njima bilo svejedno hoće li ga prihvatiti ili odbiti (indiferentnost) i takav projekat je prihvatljiv ukoliko je hotelu neophodna dodatna ponuda koja se obezbeđuje projektom.

NSV > 0 projekat je prihvatljiv

NSV = 0 indiferentnost

NSV < 0 projekat nije prihvatljiv

Pristup preko neto sadašnje vrednosti NSV (NPV) bolji je od tradicionalnih, preterano jednostavnih metoda kao što su metoda razdoblja povraćaja ili prosečna stopa povraćaja zato što on uzima u obzir i veličinu i vreme nastanka novčanih tokova tokom očekivanog trajanja projekta.

Interna stopa povraćaja (*Internal rate of return - IRR*) je metod novijeg datuma u odnosu na metod NSV) i predstavlja alternativni oblik DCF⁶⁵ pristupa i mnogim praktičarima je prihvatljiviji. Ovaj metod u „stručnoj literaturi naziva se i metod stope rentabilnosti, a takođe i metod dobiti i metod je novijeg datuma u odnosu na metod NSV (Vukadinović P., str.113). Interna stopa prinosa (rentabiliteta) objašnjava se kao diskontna stopa koja svodi NSV projekta (u celom životnom veku) na nulu.

Ovaj metod možemo matematički postaviti na sledeći način.⁶⁶

$$C = \left\{ \frac{R_1}{(1+i)^1} + \frac{R_2}{(1+i)^2} + \frac{R_3}{(1+i)^3} + \frac{R_4}{(1+i)^4} + \dots + \frac{R_n}{(1+i)^n} \right\}$$

odnosno

$$C = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+i)^t}$$

Gde je: **C** - inicijalni kapitalni izdatak; **R_t** - neto godišnji novčani tok; **i** - interna stopa prinosa; **t** - period kroz koji se vrši diskontovanje novčanih tokova; **n** - Ekonomski vek trajanja investici-onog projekta

Interna stopa prinosa predstavlja onu diskontnu stopu pri kojoj je kriterijum neto sadašnje vrednosti jednak nuli i može se predstaviti na sledeći način (Vukadinović P., str.113-114).

$$NSV = \sum_{k=1}^n NP_k \cdot a_k = 0$$

$$a_k = \frac{1}{(1+i)^k}$$

NSV - neto sadašnja vrednost; **NP_k** - neto novčani priliv (razlika novčanog priliva i novčanog odliva na projektu); **a** - diskontni faktor

⁶⁵ Diskontinuirani novčani tokovi

⁶⁶ Objašnjenje računskih radnji u EXELU dato je u **Box tekstu br.1**

Iz ove jednačine, rešavanjem nepoznate i dobija se interna stopa rentabilnosti. Znači da ona predstavlja onu stopu rentabilnosti kada projekat ne donosi ni gubitak ni dobit⁶⁷ (vidi šire Vukadinović P., str. 114-118).

Primer 30 Obračun interne stope prinosa IRR

Pretpostavimo da investicija u hotel traje jednu godinu (zbog lakšeg računanja). Vrednost investicije je 200000NJ i očekivana dobit posle jedne godine je 250000NJ, kolika je interna stopa prinosa.

$$I = \frac{R_1 - C}{C} = \frac{250000 - 200000}{200000} = 0,25 \text{ ili } 25\%$$

Ovaj rezultat možemo proveriti preko NSV

$$NSV = -C + \frac{R_1}{(1+i)^k} = -200000 + \frac{250000}{1,25} = 0$$

Na osnovu proračuna možemo konstatovati da pri internoj stopi prinosa od 25% navedeni projekat ima NSV=0

Kada bi imali višegodišnji projekat onda bi samo primenili formulu

$$NSV = \sum_{t=1}^n NP_k \cdot a_k = 0$$

Izvor: prilagođeno od strane autora na osnovu Ćirović M., str.97-98

13.4.3. Racionaliziranje kapitala pomoću indeksa profitabilnosti

Uprkos relativnoj popularnosti IRR-a, kriterijum za rešavanje situacija vezanih uz racionalizovanje kapitala razvijen je iz NSV-a. Kad su sredstva za investiranje ograničena, projekti s pozitivnim NSV više se ne prihvataju ili odbijaju bez ograničenja. U kontekstu ove analize, pristup je takav da se raspoloživa sredstva investiraju u onaj niz novih projekata (hotela) koji ima najvišu neto sadašnju vrednost. Drugim rečima, cilj je maksimiziranje neto sadašnje vrednosti čitave tekuće investicije.

Načelo planiranja gde postoji neki ograničavajući faktor glasi da se prioriteta moraju odrediti prema učinku koji ograničavajući faktor ima po jednom euru (ili dolaru itd.). Na taj način, NSV po jednom euru raspoloživih sredstava predstavlja prikladan kriterijum rangiranja u situaciji gdje je potrebno racionalizovanje kapitala. Naravno, ukoliko ni jedna od investicija hotelskog preduzeća ne daje stopu povrata koja je barem jednaka troškovima kapitala (kako bi stvorila pozitivni NSV), tada nema potrebe za kriterijum rangiranja jer bi projekat trebalo

⁶⁷ U skladu da dajemo i simbole na engleskom rezultat koji se dobije pri toj ograničavajućoj diskontnoj stopi može se prikazati ovako: $0 = NPV = PVNCF - NINV$

odbiti, a hotelskom preduzeću bi bilo bolje da investira (posuđuje) svoja sredstva na tržištu. Ne bi trebalo prihvatiti niti jednu investiciju koja je slabija od takvih tržišnih prilika.

Izračunavanje profitabilnosti kao odnos sadašnje (diskontovane) vrednosti budućih novčanih tokova prema inicijalnom novčanom odlivu (inicijalnoj investiciji) naziva se **indeksom profitabilnosti** (Ćirović M., str. 99). Tu se primenjuje načelo ograničavajućeg faktora pri planiranju. Nakon što se projekti rangiraju prema indeksu profitabilnosti, investicije se biraju u silaznom nizu, sve dok se proračun ne iscrpi. Ta procedura odabira za prihvatanje one kombinacije investicija u okviru proračunskog ograničenja koja ima najveću ukupnu neto sadašnju vrednost. Indeks profitabilnosti prikazan je u sledećem primeru.

Tabela 70 Problem racionalizacije kapitala

Projekt	Početni izdaci (EU)	Neto sadašnja vrednost 10% (EU)	PI	Rangiranje projekta
A	50.000	70.000	1,40	C
B	90.000	120.000	1,33	A
C	80.000	113.921	1,42	B
D	100.000	10.000	0,10	G
E	250.000	150.000	0,60	E
F	80.000	20.000	0,25	F
G	40.000	40.000	1,00	D

Izvor: Preuzeto i prilagođeno od strane autora a na osnovu Moutinho, L., Strateški menadžment u turizmu, CABI Publishing, Wallingford, 2000., Hrvatsko izdanje MASMEDIA d.o.o., 2005. ISBN 953-157-467-7, str. 284

Primer 31 Racionalizacija projekata

Hotel ima sedam novih turističkih projekata koje je potrebno proceniti (Tabela 70). Izračunavanje NPV-a prikazano u tabeli zahtevalo bi punu procenu novčanih tokova predviđanih u ovom slučaju; na primer, projekt C je u potpunosti prikazan u proračunskoj tabeli koji se javlja u Tabeli 69. Ako pretpostavimo: (1) da početni izdaci predstavljaju jedini izlazni novčani tok za svaki novi turistički projekt, (2) da projekti ne isključuju jedan drugog i (3) da novčani tokovi projekata nisu međusobno zavisni, tada:

- možemo rangirati projekte po stepenu poželjnosti, a prema indeksu profitabilnosti;
- ako hotel ima ograničeni proračun kapitala od 520.000 EU, tada možemo odrediti koje bi nove turističke projekte trebalo odabrati.

Kako to pokazuje Tabela 70, kolona rangiranje projekta trebali bi prihvatiti C,A,B, G i E. Za to su potrebni početni izdaci od 510.000 EU, što je manje od 520.000 EU koji su na raspolaganju. Da bismo proverili koliko je ovo jasno, potrebno je izvesti sledeću modifikaciju:

Podaci za projekt D su sledeći: početni izdaci: 100.000 EU; . NPV: 75.000 EU., za projekat E početni izdaci su 250.000 a NPV 130.000 i za projekat F početni izdaci 80.000 a NPV 50.000. Sada tangirajte projekte koristeći se novim indeksima profitabilnosti i odaberite one koje ćete prihvatiti. (Odgovor - C,A,B,G,D,F)

Box text 1 Objašnjenje računskih operacija u EXEL-u

Iako smo dali formule za diskontovanje, izračunavanje NPV i IRR, koje se rade preko tablica ili po sistemu korak po korak, u praksi je mnogo jednostavnije koristiti kompjuterske programe. Finansijske funkcije za NPV i IRR postoje u LOTUSU 1-2-3, QUATTRO-PRO i u EXELU. Zato ćemo ovde objasniti postupak izračunavanja u Exelu. Kod EXELA u izabrano polje gde želimo imati rezultat **(1)** unesemo **=,(2)** u opadajućem meniju otvorimo **Insert** i izaberemo **Function F_x**, **(3)** u meniju **or select a category** izaberemo **Financijal** i u meniju **select function** izaberemo **NPV** i kliknemo na **OK**, **(4)** kad nam se otvorio novi meni u polju **rate** unesemo zadatu diskontnu stopu 10%-odnosno unesemo **0,1**, u polje **value 1** unesemo sve vrednosti priliva novca po godinama **(od polja B4 do F4)**, zatim stavimo zatvorenu zagradu iza F4, napišemo **+** i kliknemo na polje **A4** i kliknemo na **OK**. Može da se desi da Exel upozorava da je u formuli napravljena greška. Dovoljno je samo kliknuti na **OK** i dobija se rezultat. Ceo ovaj postupak se može izvesti tako da kad smo došli do tačke **(4)**, umesto unošenja u polja dovoljno je da unesemo formulu na prikazu glavnog menija Exela u polje **F_x =NPV(0,1;B4:F4)+A4**

Sličan je i postupak kod izračunavanja IRR. Isti je redosled za tačku **(1)** i **(2)** kao i kod NPV. Kod tačke **(3)** označimo **IRR** i kliknemo na **OK**, **(4)** u otvorenu paletu u polje **values** unesemo vrednosti od **A4** do **F4** i kliknemo na **OK**. Ovaj postupak takođe možemo uraditi i na drugi način. Ponovimo tačke **(1)**, **(2)** i **(3)** i kod **(4)** tačke unesemo formulu na prikazu glavnog menija Exela u polje **F_x =IRR(A4:F4)**.

Index profitabilnosti izračunavamo tako što u polje **I4** unesemo **= G4/-A4** i pokazaće se 0,42.

Pitanja za proveru znanja

1. Šta je budžetiranje kapitala?
2. Koje su osnovne komponente u kapitalnom budžetiranju?
3. Koja obeležja moraju imati kapitalni izdaci?
4. Polazeći od cilja koji predstavlja kapitalni izdaci mogu biti namenjeni?
5. Objasnite metod povraćaja u oceni investicionih projekata i kako se izračunava, napišite formulu?
6. Uradite zadatak: Inicijalno ulaganje potrebno za realizaciju investicionog projekta iznosi 1.000.000 evra. U 1. godini povraćaj 600.000 evra, u 2. godini 200.000 evra, u 3. godini 100.000 evra, u 4. godini 100.000 evra, u 5. godini 160.000 evra i u 6. godini 200.000 evra. Izračunajte period povraćaja inicijalnog ulaganja
7. Kako se izračunava računovodstvena stopa prinosa, napišite formulu mi provežbajte izračunavanje na bazi primera datog u knjizi?
8. Objasnite šta je su to diskontinuirani novčani tokovi i napišite formulu za izračunavanje.
9. Šta je to diskontni faktor, napišite formulu?
10. Objasnite metod neto sadašnje vrednosti i napišite formulu?
11. Objasnite internu stopu prinosa i napišite formulu?
12. Znate li šta je to racionalizacija kapitala?
13. Na bazi primera u knjizi provežbajte izračunavanje NSV i IRR tako što će te predložiti program rekonstrukcije hotela u vrednosti od 1.000.000 EUR-a, s'time da postoje programi A, B i C. Program A iziskuje ulaganje u sobe od 600.000 EUR-a, program B u welnes centar od 400.000 i program C u restoran od 300.000. Kamatna stopa je 10%, potrebni period povraćaja je 5 godina. Sobe u ukupnom prihodu učestvuju sa 60%, welnes centar sa 10% i restoran sa 30%. Očekuje se priliv novčanih sredstava hotela u 1. god. 100.000 EUR-a, u drugoj 200.000 EUR-a, u trećoj 250.000 EUR-a, u četvrtoj 300.000 EUR-a i u petoj 200.000 EUR-a. Prvo izračunajte NSV za investiciono ulaganje u sobe, a onda na bazi racionalizacije kapitala kojem – im projektima treba dati prioritet.

Literatura

- Ćirović M., *Finansijski menadžment*, Naučno društvo Srbije, Beograd, 2008.
- Hrustić H., *Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo*, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, 2007.
- James C., Van Horne, John M. Wachowicz, JR., *Osnovi finansijskog menadžmenta*, Data Status Beograd, ISBN 978-86-7478-014-5, 2007.
- Krasulja D., Ivanišević M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
- Moutinho, L., *Strateški menadžment u turizmu*, CABI Publishing, Wallingford, 2000., Hrvatsko izdanje MASMEDIA d.o.o., 2005. ISBN 953-157-467-7
- Vukadinović P., Jović Z., *Investicije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Prvo izdanje, 2012.

14. IZRADA BIZNIS PLANA U PREDUZEĆIMA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- ↳ Objasnite pojam biznis plana.
- ↳ Definišete sadržaj biznis plana.
- ↳ Znete šta je to operativni plan, marketing plan i finansijski plan.
- ↳ Napravite konkretan biznis plan preduzeća u turizmu i hotelijerstvu.

14.1. POJAM BIZNIS PLANA

Najšire posmatrano, biznis plan predstavlja svaki dokument o planiranim poslovnim aktivnostima i finansijskim efektima tih aktivnosti. U našoj poslovnoj praksi je šira upotreba pojma “poslovni plan” ili business plana novijeg datuma, mada su se planski dokumenti sličnog sadržaja, ali pod različitim nazivima izrađivali i u prethodnim periodima. Danas poslovni plan predstavlja pretpostavku uspešnog rada i poslovanja preduzeća, koja prethodi donošenju odluke o uvođenju novih proizvoda, povećanju proizvodnje postojećih proizvoda, izgradnji novih objekata za proizvodnju ili pružanje usluga, kupovini opreme i sličnih odluka. Poseban značaj izrada ovog dokumenta ima kada se proces investiranja vezuje za spoljne izvore, bilo da se radi o obezbeđenju sredstava iz kreditnih izvora ili privlačenjem kapitala domaćih i inostranih partnera.

Prema uobičajenom pristupu biznis plan se direktno povezuje sa novim investicionim ulaganjima i polazeći od toga određuje se njegova namena i sadržaj. Obezbeđivanje sredstava za nova investiciona ulaganja često nameće potrebu za podnošenjem kreditnih zahteva bankama ili finansijskim institucijama, a to vodi i određenim oblicima standardizacije pri izradi biznis planova. Stoga je u našoj privrednoj praksi uobičajeno da se pod biznis planovima podrazumevaju planovi investicionih ulaganja koji se izrađuju za potrebe kreditnih institucija. U Srbiji se primenjuje zajednička metodologija za ocenjivanje opravdanosti investicija iz 2005. godine, a važno je napomenuti da je ona identična metodologiji koju primenjuje Svetska banka.

Većina autora se slaže da biznis plan sadrži evaluaciju poslovne ideje i pruža odgovor na tri suštinska pitanja:

- Gde je preduzeće sada?
- Gde ide? i
- Kako će tamo stići? (Paunović B., str. 8)

Polazeći od sadržaja samog biznis plana, on se može definisati kao „integralni plan poslovanja u okviru kojeg je integrisano više različitih, međusobno povezanih celina (plan prodaje, finansijski plan, plan lokacije, plan ljudskih resursa i sl.)“. (Paunović B., str. 9)

Iako je izrada biznis plana diktirana potrebom za obezbeđenjem neophodnog kapitala, on je veoma značajan za preduzeće i kao instrument koji treba da olakša upravljanje rastom i razvojem preduzeća. Za preduzeće je od velike važnosti praćenje realizacije planiranih poslovnih ciljeva i zato je neophodno vršiti kontrolu tekućih aktivnosti (periodično, obično mesečno) kroz elemente bilansa uspeha, novčanog toka ili obima i kvaliteta proizvodnje.

Izrada biznis plana predstavlja veoma složen posao i poverava se menadžerskom timu preduzeća, a nekada se poverava spoljnim konsultantskim institucijama (u celini ili u pojedinim delovima kada su neophodna ekspertiska znanja koje ne poseduje preduzeće). Samoj izradi poslovnog plana moraju prethoditi aktivnosti na prikupljanju neophodnih podataka, a pored toga, potrebno je razrešiti još neka pitanja, koja su bitna za dalji proces izrade samog plana. Jedno od takvih pitanja jeste cena koje će se koristiti za iskazivanje finansijskih rezultata, imajući u vidu da nestabilnost cena može dovesti do pogrešnih poslovnih odluka. Jedan od osnovnih principa pri izradi biznis plana je iskazivanje vrednosti u stalnim cenama, što u skladu sa Zajedničkom metodologijom koja se primenjuje u našoj zemlji znači primenu konvertibilnih valuta, najčešće evra (EUR).

Takođe, neophodno je definisati vremenski period za koji se vrši projekcija i najčešće se pri izradi poslovnih planova za investiciona ulaganja kao standardni period uzima rok od 10 godina

14.2. SADRŽAJ BIZNIS PLANA

U ovoj fazi donosi se i odluka o formi i sadržini biznis plana, a na to utiče veći broj faktora među kojima su najznačajniji osnovna delatnost preduzeća i namena poslovnog plana.

Prema uobičajenom pristupu, svaki biznis plan treba da sadrži minimum sledećih elemenata: (Barać S., Stakić B., Hadžić M., Ivaniš M., str. 116)

1. Uvodni deo
2. Izvršni rezime
3. Analizu razvojnih mogućnosti investitora

4. Analizu tržišta za dodatnu proizvodnju
5. Plan prodaje
6. Marketing strategiju
7. Plan proizvodnje
8. Organizacione aspekte plana
9. Finansijsku analizu
10. Analizu rentabilnosti
11. Senzitivnu analizu.

Poređenja radi navodimo i sadržaj biznis plana prema važećoj metodologiji u Republici Srbiji:⁶⁸

1. Uvod
2. Opis objekta
3. Analiza i ocena razvojnih mogućnosti investitora
4. Analiza prodajnog tržišta
5. Prikaz idejnih projekata
6. Analiza nabavnog tržišta
7. Prostorni i lokacijski aspekti
8. Analiza životne sredine i zaštite na radu
9. Analiza organizacionih i kadrovskih aspekata
10. Analiza izvodljivosti i dinamike realizacije projekta
11. Ekonomsko finansijska analiza
12. Finansijsko-komercijalna ocena
13. Društvena ocena
14. Ocena u uslovima neizvesnosti
15. Zaključak

Navedeni elementi na izvestan način ilustruju maksimalni broj elemenata koji može da ima jedan biznis plan, a konkretna rešenja će prvenstveno zavisti od njegove namene. Tako, kada se radi o biznis planovima koji se izrađuju za potrebe obezbeđenja spoljnih izvora finansiranja i dostavljaju kreditnim institucijama, postoje i tzv. formalno nezaobilazni delovi poslovnih planova, kao što su: (Paunović B., Zipovski D., str. 23)

- Osnovni podaci o investitoru
- Osnovni podaci o autorima poslovnog plana
- Analiza razvojnih mogućnosti investitora
- Rezime i
- Dodatak.

68 Službeni glasnik Republike Srbije, 39/99

Pored toga, biznis planovi sadrže delove od suštinskog značaja kao što su: plan proizvodnje, plan lokacije, plan radne snage, marketing plan, finansijski plan i drugi.

Polazeći od toga, može se uočiti razlika između delova biznis plana čija je izrada u nadležnosti stručnjaka ekonomskih profila (marketing plan i finansijski plan) i delova za čiju su izradu zaduženi stručnjaci tehničkih profila. S'obzirom da se u ovom drugom slučaju radi o operativnim aktivnostima planiranih investicionih ulaganja, najčešće se i govori o izradi tzv. operativnog plana. U ovom radu, težište analize će biti na ekonomskim aspektima izrade biznis plana, ali je neophodno sagledati i sam mehanizam funkcionisanja buduće proizvodnje.

14.3. OPERATIVNI PLAN

U operativnom planu moraju se dati odgovori na pitanja kao što su:

- Kako će funkcionisati buduće preduzeće?
- Kakva će biti formirana organizaciona struktura?
- Gde će se odvijati proces rada?
- Ko će obavljati poslove?
- Koje su projektovane zaštitne mere? (Paunović B., Zipovski D., str. 53)

Sam operativni plan mora se, pre svega, sastojati od tehničko - tehnološke analize koja sadrži obrazloženja za prihvaćena tehnološka rešenja, analizu građevinskih objekata koje treba izgraditi, sa potrebnom infrastrukturuom i instalacijama, projektovanim kapacitetima i planiranim obimom proizvodnje u narednom periodu, potrebnom opremom i planiranim standardnim utrošcima materijala. Projektovana rešenja u ovoj fazi u direktnoj su sprezi sa informacijama koje su date u marketing planu ili finansijskom planu. Tako se npr. pri planiranju obima proizvodnje po pojedinim godinama mora početi od plana prodaje jer zapravo tek analiza tržišta može da da odgovor na mogući plasman i obim proizvodnje u budućem periodu.

Posebno je složena procedura (i zakonska) regulativa predviđena za analizu rešenja koja se odnose na građevinske objekte. Nekada se može raditi o izgradnji više građevinskih objekata ili objekata različite namene, kao što su glavni, pomoćni, objekti opšte namene i objekti infrastrukture.

Sredstva za rad se prikazuju po grupama kao što su: tehnološka oprema, sredstva unutrašnjeg i spoljnog transporta, sredstva za zaštitu okoline, sredstva za skladištenje sirovina itd.

Utvrđivanje standardnih (normiranih) utrošaka materijala je važno jer se zajedno sa cenom materijala i planiranim plasmanom, izračunavaju troškovi

materijala u finansijskom planu. Standardni ili normirani utrošci materijala su količine materijala koje se moraju utrošiti u određenim tehničko tehnološkim uslovima proizvodnje da bi se proizveo proizvod određenog kvaliteta.

U operativnom planu se, polazeći od tehnološkog procesa, određuje potreban broj zaposlenih, kao i njihov stepen stručnosti i kvalifikaciona struktura. Ukoliko radna snaga predstavlja ograničavajući faktor, potrebno je naglasiti i kako će se vršiti obuka radnika potrebnih za realizaciju planiranih aktivnosti. Kod izrade biznis planova za kompleksnije projekte potrebno je posebno dati prikaz organizacione strukture koju će imati novo preduzeće ili deo preduzeća.

Pitanje izbora lokacije ima poseban značaj kod izgradnje objekata namenjenih turistima, a u velikom broju slučajeva presudno utiče na uspešnost poslovanja u budućem periodu. Ovo se pitanje može posmatrati sa aspekta makrolokacije - izbor određenog regiona, gradskog ili turističkog centra opredeliće i samu vrstu hotelskog objekta, npr. gradski hoteli namenjeni poslovnim putnicima, tranzitni hoteli ili resort hoteli u letnjim i zimskim turističkim centrima. Blizina turističkih atrakтивности (prirodnih ili izgrađenih) od presudnog je uticaja na izbor mikrolokacija kod objekata kao što su vizitorski centri, skijališta, objekti namenjeni nautičkim turistima, pešačke i biciklističke staze itd. Zapravo, ova se pitanja moraju rešavati u sklopu kompleksnog pristupa prostornom planiranju u turizmu, pri čemu poseban značaj ima i analiza uticaja na životnu sredinu, što je od velike važnosti na zaštićenim područjima ili prostorima sa turističkim atrakтивnostima velike vrednosti. Za ovakve objekte, brojni faktori moraju biti razmotreni pre donošenja odluke o izboru mikrolokacije, a navešćemo samo neke, kao što su izgrađena saobraćajna i komunalna infrastruktura, karakteristike zemljišta i drugi.

Za obavljanje određenih turističkih aktivnosti ne mora se uvek ići na izgradnju sopstvenih objekata, nego se može ići i na iznajmljivanje već izgrađenih prostora. To je čest slučaj pri otvaranju poslovnica turističkih agencija ili rent-a-car službi, restoranskih i drugih ugostiteljskih objekata. Prednost ovog rešenja je što na početku poslovanja preduzetnik ne mora angažovati velika finansijska sredstva, ali negativne strane su posledica činjenice da uslovi zakupa u narednom periodu budu znatno nepovoljniji ili da se zakupoprimalac mora seliti na novu lokaciju što često ima negativne posledice na poslovanje.

Pitanjima zaštite životne sredine se poslednjih godina u turizmu pridaje veliki značaj, a pri izradi konkretnog biznis plana moraju se uzeti u obzir i zakonski propisi kojim je regulisana ova materija. Zapravo, neophodno je dati ocenu ekološke podobnosti objekata čija se izgradnja ili rekonstrukcija planira. Kod objekata namenjenih turistima treba imati u vidu da bezbednost i zaštita turista predstavljaju jedno od vrlo bitnih obeležja pri oceni karakteristika proizvoda određene

destinacije i da se ovim pitanjima u zakonodavstvu Evropske Unije, ali i u okviru konkretne prakse evropskih turoperatora, pridaje posebna pažnja (npr. mere zaštita od požara u hotelima). Na žalost kod nas još uvek nije dovoljno shvaćen značaj ovog pitanja (na što ukazuju i nesrećni slučajevi na đачkim ekskurzijama na pojedinim turističkim lokalitetima, kao što su Golubac i Soko banja).

14.4. MARKETING PLAN

Marketing plan predstavlja jedan od najvažnijih delova biznis plana koji sadrži plan aktivnosti na stvaranju i isporuci proizvoda i usluga u skladu sa potrebama potrošača. U okviru kompletnog biznis plana, na osnovu marketing plana dobijaju se podaci koji se koriste za izradu finansijskog plana i to za planiranje ukupnog prihoda i osnovnih kategorija troškova. Na osnovu marketing plana: (Paunović B., Zipovski D., str. 101)

- Utvrđuju se zahtevi i potrebe potrošača na osnovu istraživanja tržišta,
- Određuju se ciljni segmenti potrošača,
- Utvrđuju se konkurentske prednosti i na osnovu njih definišu i određene marketing strategije
- Vrš se izbor optimalne kombinacije instrumenta marketing mixa, a u skladu sa potrebama i zahtevima potrošača.

Marketing plan sadrži plan prodaje i plan nabavke.

Plan prodaje treba da pruži odgovor na pitanje - koliki će biti obim prodaje proizvoda i usluga po odgovarajućim cenama i da li se na osnovu toga može obezbediti profitabilno poslovanje preduzeća. Na osnovu planiranog obima prodaje u okviru finansijskog plana utvrđuje se ukupan prihod preduzeća. Uobičajeno je da plan prodaje sadrži: (Paunović B., Zipovski D., str. 104)

- Analizu tržišta (definisanje ciljnog tržišta i asortimana proizvoda i usluga, procena tražnje)
- Analizu i procenu konkurencije
- Analizu i procenu instrumenata marketing mixa i
- Projekciju plasmana prodaje.

Po pravilu plan prodaje sadrži SWOT analizu. Korišćenjem ove metode kvalitativne analize identifikuju se snage i slabosti preduzeća, odnosno interni faktori, kao i šanse i pretnje koje su rezultat dejstva eksternih faktora iz okruženja.

U analizi tržišta treba početi od definisanja buduće ponude preduzeća, odnosno asortimana proizvoda i usluga koje će se ponuditi na tržištu. Pri oceni budućih tendencija neophodno je početi od predviđanja vezanih za samu delatnost u kojoj

posluje preduzeće. Takve informacije mogu biti opredeljujuće za buduće poslovanje jer se pojedine delatnosti mogu naći u fazi zrelosti, pa i opadanja zbog ugroženosti klasičnih modela poslovanja. Tipičan primer na tržištu putovanja i turizma može biti prodaja avio karata kao klasičan posrednički posao u turističkim agencijama. Ekspanzija interneta dovela je do bitnih promena u kanalima prodaje avio-karata i do ugrožavanja ovog dela prihoda turističkih agencija.

Bitno obeležje turističke tražnje savremenih turista predstavlja i izrazita heterogenost, tako da je neophodno na osnovu strategije segmentacije tržišta izvršiti podelu tržišta na homogene grupe polazeći od demografskih, geografskih, psiholoških i drugih kriterijuma. Preduzeće mora definisati i ciljne tržišne segmente čije će turističke potrebe imati u vidu pri određivanju obeležja svojih proizvoda i pri izboru instrumenata marketing mixa.

U ovoj fazi, osnovni cilj preduzeća je da predvidi ukupan nivo tražnje za proizvodom ili uslugom na ciljnom tržištu i to za period koji je obuhvaćen projektom, kao i da odredi svoje tržišno učešće imajući u vidu postojeću, ali i novu konkurenciju. Ovo predstavlja jedan od najsloženijih zadataka, pri čemu se mogu koristiti sekundarni izvori informacija (interni koji postoje u samom preduzeću i eksterni, prikupljeni od strane različitih institucija i javno objavljeni). Po pravilu, polazi se od prikupljanja podataka koji već postoje, pa se na osnovu toga utvrđuje potreba za informacijama iz primarnih izvora i definiše potreba za "istraživanjem na terenu" ili "filed research". Na turističkom tržištu često se istraživanje tržišta vrši metodom anketiranja pri čemu je od suštinske važnosti pitanje reprezentativnosti uzoraka jer može dovesti do pogrešnih zaključaka i grešaka u predviđanju kretanja tražnje u budućem periodu. Pri oceni prikupljenih podataka, preduzeće mora polaziti od faktora koji se nazivaju relevantni faktori tražnje, a oni zapravo predstavljaju najvažnije podsticajne ili ograničavajuće faktore u kretanju tražnje u narednom periodu. Kada se radi o turističkim proizvodima, kao grupe relevantnih faktora tražnje mogu se izdvojiti:

- Ekonomski faktori, među kojima je najvažniji pokazatelj visina neto plata, ali treba imati u vidu i mogućnosti kreditiranja turističke potrošnje od strane poslovnih banaka;
- Demografski faktori, kao što su broj stanovnika, starosna struktura, veličina porodice, udeo gradskog stanovništva;
- Regulatorni faktori koji su rezultat propisa ili mera kojima država utiče na način obavljanja određene delatnosti (npr. fiskalna opterećenja pojedinih proizvoda ili definisanje standarda u obavljanje dačkih ekskurzija);
- Psihološki faktori mogu imati veoma značajno dejstvo u zavisnosti od stila života budućih potrošača. U turizmu pojedini proizvodi imaju obeležja statusnih simbola (ekskluzivna putovanja ili usluge hotela

najviših kategorija) i o tome treba voditi računa pri predviđanju tražnje, ali posebno pri diferenciranju takvih proizvoda i kreiranju dodatne vrednosti za potrošače.

U marketing planu je potrebno na osnovu analize korišćenih instrumenata marketing mixa u prethodnom i sadašnjem periodu, kao i na osnovu analize marketinških aktivnosti konkurencije, dati i plan budućeg korišćenja instrumenata kao što su *promocija, distribucija i cena*. U planu za naredni period treba pre svega poći od očekivanih promena relevantnih faktora tražnje, a rezultat bi trebalo da bude optimalna kombinacija navedenih instrumenata.

Analiza konkurencije predstavlja posebno značajan deo u planu prodaje preduzeća i potrebno je na osnovu analize sadašnjeg stanja ponude projektovati buduće odnose na tržištu. Takvo predviđanje skopčano je sa velikim stepenom neizvesnosti posebno zbog činjenice da se uvek može očekivati ulazak novih konkurenata na tržište u periodu za koji se vrši projektovanje. Ova analiza se zasniva i na sagledavanju najvažnijih faktora čije se delovanje može očekivati u budućem periodu, kao što su ulazne barijere za ulazak u granu, procesi vertikalne i horizontalne integracije, intenziviranje procesa globalizacije i slični faktori. Kada se radi o ulaznim barijerama, u pitanju je kompleksno dejstvo različitih faktora kao što su, potreban početni kapital, know - how, pristupačnost atraktivnih lokacija, izgrađenost potrebne infrastrukture. Značaj ovih faktora je relativan na turističkom tržištu, što se može ilustrovati razlikom između potrebnih ulaganja kod kapitalno intenzivnih delatnosti (veliki hotelski objekti, skijališta, marine) i relativno malih ulaganja za otvaranje turističkih agencija ili fast food restorana. Globalna konkurencija je bitno obeležje turističkog tržišta i predviđa se da će dobiti na intenzitetu u budućnosti, posebno je karakteristična za hotelsku ponudu, restorane brze ishrane, rent-a-car, a treba je uvažavati pri planiranju buduće prodaje proizvoda i usluga.

Nakon analize svih navedenih faktora koji mogu delovati na prodaju preduzeća u narednom periodu, neophodno je dati projekciju mogućeg plasmana proizvoda i uobičajeno je da se plasman iskazuje u naturalnim količinama. Takođe se projektuju i prosečne neto cene što daje elemente za izračunavanje ukupnog prihoda.

Plan nabavke - obuhvata plan obezbeđenja najvažnijih sirovina i repromaterijala, pri čemu se moraju imati u vidu specifičnosti svake delatnosti, a posebno limitirajući faktori koji mogu u narednom periodu ugroziti realizaciju planiranog obima prodaje proizvoda. Planom nabavke obuhvataju se važniji materijalni inputi u zavisnosti od tehnoloških karakteristika konkretne delatnosti, kao što su energenti (nafta ili drugi energenti) ili poljoprivredno - prehrambeni proizvodi kod restorana i vrši se definisanje i klasifikacija osnovnih inputa. Za

važnije inpute neophodno je kvantificirati potrebne količine u vremenu za koji se radi projekat. U analizi se polazi od postojećih i potencijalnih dobavljača i očekivane ponude u narednom periodu, prognoze nabavnih cena, ali i uslova nabavke. Na osnovu plana nabavke određuju se i osnovni troškovi koji ulaze u rashodnu stranu bilansa uspeha.

Polazi se od mogućnosti nabavke od domaćih proizvođača, ali kada je to potrebno projektuje se i obezbeđenje neophodnih materijala iz uvoza. Osim rizika koji mogu biti posledica mogućeg odsustva kontinuiteta u snabdevanju tržišta, značajan izvor rizika predstavlja i kretanje cena najvažnijih inputa na svetskom tržištu. Dobar primer predstavlja cena nafte i naftnih derivata čiji su skokovi doveli do značajnog poskupljenja avio-čarter prevoza i dramatičnog ugrožavanja poslovanja tuoperatora orijentisanih na avio-čarter aranžmane. Poskupljenje cene energije uticalo je i na zatvaranje velikog broja hotelskih objekata tokom zimskih meseci na području Mediterana.

14.5. FINANSIJSKI PLAN

Kao deo biznis plana, finansijski plan predstavlja dokument koji sadrži kvantitativne pokazatelje i na osnovu njega se donosi konačna odluka o isplativosti ili neisplativosti ulaganja u određeni projekat. Zadatak finansijskog plana je da smanji rizik pri donošenju investicionih odluka jer obezbeđuje verodostojne ocene koje su potrebne za donošenje takvih odluka.

Prvi korak u izradi finansijskog plana predstavlja utvrđivanje strukture i dinamike investicionih ili kapitalnih ulaganja, zapravo ulaganja sredstava od kojih treba očekivati efekte u dužem vremenskom periodu. Potrebno je odvojeno iskazati ulaganja u stalnu imovinu i ulaganja u trajna obrtna sredstva. (Paunović B., Zipovski D., str. 169)

Ulaganjem u stalnu imovinu obuhvaćena su sva ulaganja u osnovna sredstva kao i nematerijalna ulaganja, kao što su koncesije, patenti i licence. Osnovna sredstva se javljaju u materijalnom obliku, a preduzeće ih koristi za obavljanje svoje poslovne aktivnosti u periodu dužem od godinu dana. U biznis planu se ova sredstva razvrstavaju po grupama kao što su objekti, oprema, saobraćajnice, zemljište, transportna sredstva, računarska i kancelarijska oprema i iskazuje se i vrednost ulaganja. Pri utvrđivanju nabavne vrednosti ulaganja posebno bi trebalo imati u vidu da je potrebno pored fakturne vrednosti dobavljača uključiti i zavisne troškove nabavke, kao i troškove dovođenja u stanje funkcionalne pripravnosti (npr. troškove montaže opreme). Takvi „dodatni“ troškovi mogu biti posebno veliki kod izgradnje objekata jer sadrže i izdatke za pribavljanje lokacije i dobijanje građevinske dozvole, uređenje građevinskog zemljišta, izradu projektne

dokumentacije, izdatke za dobijanje dozvole za priključke na vodovodnu, kanalizacionu, elektro i PTT mrežu, daljinske sisteme grejanja itd. Potrebno je takođe odrediti i rok trajanja osnovnih sredstava jer se na osnovu toga određuju stope amortizacije.

Trajna obrtna sredstva predstavljaju deo investicionih ulaganja i javljaju se kao razlika između poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava i izvora obrtnih sredstava. Poslovanjem uslovljena obrtna sredstva se mogu definisati kao prosečna obrtna sredstva koja su vezana u preduzeću tokom veka trajanja projekta, a sastoje se od prosečnog nivoa zaliha, prosečnog nivoa potraživanja od kupaca i vezane gotovine. Izvori obrtnih sredstava odnose se na prosečni deo obaveza koje preduzeće odloženo plaća tokom godine tako da je u poziciji da umanjuje iznos potrebnih obrtnih sredstava. Tu spadaju prosečni nivo obaveza prema dobavljačima i prosečni nivo obaveza po osnovu plata. (Paunović B., Zipovski D., str. 178)

Vrednosno određivanje ulaganja u trajna obrtna sredstva predstavlja kompleksan zadatak i mora se početi od analize pojedinih delova poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava i odgovarajućih izvora i izračunavanje se vrši po obrascu:

Vrednosno iskazane godišnje potrebe/koeffcijent obrta

Koeffcijent obrta se može izračunati na osnovu obrasca:

$$\frac{360}{\text{Broj dana vezivanja}}$$

Prema usvojenoj metodologiji, 360 predstavlja broj dana u godini, dok se broj dana vezivanja posmatra kao prosečno vezivanje za proces reprodukcije pojedinih delova poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava i izvora obrtnih sredstava.

Pri izračunavanju godišnjih potreba za trajnim obrtnim sredstvima preduzeće polazi od prosečnog nivoa zaliha. Uobičajeno je da se posebno posmatraju zalihe sirovina, repromaterijala i ambalaže, zalihe nedovršene proizvodnje i zalihe gotovih proizvoda. Imajući u vidu specifičnost uslužnih delatnosti u turizmu i hotelijerstvu, zalihe nedovršene proizvodnje ili gotovih proizvoda nemaju gotovo nikakav značaj, tako da će analiza biti usmerena na zalihe sirovina, repromaterijala i ambalaže. Za preduzeće je potrebno da pođe od definisanja optimalnog nivoa zaliha koji predstavlja nivo zaliha potreban za redovan tok procesa proizvodnje i pružanja usluga uz najniže troškove. Optimalne zalihe se mogu iskazati na sledeći način:

Optimalne zalihe = Stalne zalihe + Zalihe neophodne za redovno poslovanje

pri čemu se pod stalnim zalihama podrazumevaju količine koje se ne menjaju i koriste se kada postoje problemi u nabavci, dok se zalihe neophodne za redovno poslovanje menjaju količinski i vrednosno u zavisnosti od dužine vremenskog perioda između dve nabavke.

Obrtna sredstva koja se nalaze u vidu potraživanja odnose se na sredstva kojima se kreditiraju kupci preduzeća, a utvrđuju se na osnovu plana prodaje gde se iskazuju i dužina perioda odložene naplate.

Za preduzeće je takođe potrebno da utvrdi gotovinu vezanu u trajnim obrtnim sredstvima koja će stalno biti na raspolaganju preduzeću i obezbediti kontinuitet u poslovanju. Određivanjem ovog oblika gotovine preduzeće smanjuje rizik u poslovanju jer se po pravilu ne može pouzdano predvideti priliv i odliv sredstava. Uobičajeno je da se broj dana vezivanja gotovine određuje na nivou od 3 do 15 dana (turoperatoru su posebno suočeni sa ovom vrstom rizika tokom poslovanja i to predstavlja čest uzrok ekonomskog kolapsa).

Gotovinom se isplaćuju obaveze preduzeća, tako da vrednosno iskazana godišnja potreba za gotovinom jednaka godišnjem odlivu gotovine. Godišnja potreba za gotovinom utvrđuje se u zavisnosti od:

- Obaveza prema dobavljačima, gde se iz plana nabavke sagledava kreditiranje preduzeća od strane dobavljača,
- Obaveze po osnovu plata jer se plate isplaćuju jednom u mesecu i to nakon obavljenog rada. (Paunović B., str. 213)

U narednoj fazi potrebno je ići na iskazivanje rezultata poslovanja. U tom cilju je potrebno u finansijskom planu iskazati s jedne strane prihode, a sa druge rashode, pri čemu će se grupisanje određenih pozicija vršiti prema tome ko će biti korisnici konkretnog plana.

Pri izradi biznis plana potrebno je projektovati samo prihod iz redovnih aktivnosti i pri tom se koriste informacije iz plana prodaje.

S druge strane rashodi predstavljaju smanjenje ekonomske koristi koje se odražava kroz odliv, odnosno smanjenje sredstava ili povećanje obaveza, što dovodi do smanjene visine kapitala, osim smanjenja kapitala koje nastaje po osnovu povlačenja iz poslovanja dela kapitala od strane vlasnika i raspodele dobitka vlasnicima. Grupisanje i prikazivanje rashoda u konkretnom biznis planu zavisice od delatnosti i specifičnosti određenog projekta, a obično se kod preduzeća u turizmu posebno navode:

- Troškovi sirovina i repromaterijala
- Troškovi plata

- Amortizacija
- Troškovi energenata
- Troškovi investicionog održavanja
- Troškovi marketinga
- i drugi.

Troškovima plata se mora posvetiti posebna pažnja i najčešće se na osnovu podataka iz operativnog plana izrađuje posebna tabela koja sadrži:

- Radno mesto
- Broj radnika
- Prosečnu mesečnu neto platu po radniku i
- Godišnji trošak plata. (Paunović B., Zipovski D., str. 213)

Trošenje osnovnih sredstava tokom njihovog veka trajanja i snižavanje njihove vrednosti iskazuje se u računovodstvu kroz amortizaciju. Za izračunavanje amortizacije potrebno je znati kolika je osnovica za obračun amortizacije i predviđeni vek trajanja osnovnog sredstva. Osnovica za obračun je nabavna vrednost određenog osnovnog sredstva. Korisni vek trajanja nekog sredstva najčešće je određen vremenski, ali se može primeniti i funkcionalni metod kada se polazi od očekivanih učinaka koji se mogu ostvariti tokom njegovog korišćenja. Kada se radi o transportnim sredstvima moguće je primeniti ovaj metod prema pređenim kilometrima. Kada se polazi od vremenskog perioda u kome je neko sredstvo korisno, u biznis planu se obično koristi proporcionalni metod amortizacije. To znači da se godišnji iznos amortizacije utvrđuje kao količnik osnovice za amortizaciju i broja godina korisnog veka trajanja konkretnog sredstva.

Biznis plan sadrži projektovanu finansijsku analizu koja se zasniva na **projekciji bilansa uspeha i bilansa stanja**, a na osnovu toga očekivanim tokovima gotovine. Ovi finansijski izveštaji na određeni način sintetički prikazuju sve vrednosti date u prethodnim delovima biznis plana (Barać S., str. 121). Projektovani novčani ili finansijski tok predstavlja dokument na osnovu koga se može proceniti sposobnost preduzeća da stvara gotovinu, a istovremeno se mogu utvrditi potrebe preduzeća za korišćenjem stvorene gotovine.

U biznis planovima novčani tok je po pravilu jednak neto profitu u bilansu uspeha, a do razlika može doći u određenim slučajevima. Tako se npr. razlika javlja kod otplate kredita koja predstavlja stvarni odliv novčanih sredstava, ali ne predstavlja rashod u bilansu uspeha.

Zadatak planskog bilansa stanja u biznis planu je da pruži uvid u strukturu aktive i pasive i to: (Barać S., str. 121)⁶⁹

- Vrednost imovine kojom raspolaže preduzeće
- Visina zaliha i potraživanja
- Iznos najlikvidnijih sredstava – gotovine
- Vrednost kapitala
- Visina obaveza
- Ročnost obaveza itd.

Period za koji se vrši projektovanje zavisi od većeg broja faktora, a ako se radi o potrebi za obezbeđenjem kreditnih sredstava, uobičajeno je da se obuhvati ceo period otplate (najčešće 3 do 5 godina). To znači da se praktično na osnovu planiranih rezultata poslovanja, projektuju bilans uspeha i bilans stanja i na osnovu toga novčani tok za svaku godinu.

Cilj finansijske analize je da se utvrdi očekivana rentabilnost i profitabilnost planiranih ulaganja. U analizi rentabilnosti planiranog investicionog ulaganja uobičajeno se akcenat stavlja na najvažnije grupe pokazatelja kao što su:

- Pokazatelji likvidnosti
- Pokazatelji aktivnosti
- Pokazatelji finansijske strukture
- Pokazatelji rentabilnosti i
- Pokazatelji tržišne vrednosti.

Pri izradi poslovnog plana, za donošenje odluke je posebno značajno imati u vidu isplativost planiranih investicija tako da se u analizi najznačajnije informacije dobijaju na osnovu pokazatelja efikasnosti investicija.

14.6. PRIMER IZRADE BIZNIS PLANA TURISTIČKE AGENCIJE ETNOTRAVEL IZ PANČEVA

U svrhu analize osnovnih principa izrade biznis plana, u ovom delu rada je prezentiran relativno jednostavan primer osnivanja nove turističke agencije bez kreditnog zaduženja, imajući u vidu da po pravilu i nisu potrebna značajna finansijska sredstva za osnivanje agencije.

⁶⁹ Isto, str. 232

Tabela 71 Primer izrade biznis plana turističke agencije Etno travel iz Beograda

Osnovni podaci o preduzeću:

Pun naziv preduzeća: Akcionarsko društvo turistička agencija Etnotravel

Skraćeni naziv preduzeća: Turistička agencija Etnotravel

Sedište: Pančevo

Adresa: Glavna ulica br. 5

Oblik organizovanja: Akcionarsko društvo

Matični broj: //

Šifra i naziv delatnosti: 63300 - Delatnost putničkih agencija i slično

Broj zaposlenih: 4

Telefon: //

Faks: //

Godina osnivanja: 2012.

Banka: Banca Intesa, Beograd

A. Rezime Biznis plana

Osnovni podaci o kompaniji koja donosi biznis plan:

Pun naziv kompanije: Akcionarsko društvo turistička agencija Etnotravel

Adresa: Glavna ulica br. 5

Matični broj: //////////////

Šifra delatnosti: 63300

Osnovna banka: Banca Intesa, Beograd

Podaci o biznis planu:

Pun naziv biznis plana: Biznis plan turističke agencije Etnotravel

Lokacija: Pančevo

Cilj: Osnivanje nove turističke agencije

Godina osnivanja: 2012.

Banka: Banca Intesa, Beograd

B. Misija

Misija agencije Etnotravel je da se pozicionira na tržištu Vojvodine i Beograda sa ponudom novih proizvoda iz domena ruralnog turizma, a na osnovu zadovoljavanja potreba različitih segmenata potrošača.

C. Ciljevi za 2012. godinu

1. Osnivanje nove agencije;
2. Formiranje novih proizvoda i razvoj marketing aktivnosti;
3. Ostvarivanje, proširivanje i jačanje poslovnih odnosa sa školama i drugim prioritetnim segmentima;
4. Povećanje prodaje.

Tabela 72 Predviđena ulaganja

R. b.	Ulaganja:	u evrima
1.	Osnovna sredstva	7.900
2.	Obrtna sredstva	10.000
	Ukupno:	17.900

Tabela 73 Finansiranje

R.b.	Ulaganja:	u evrima
1.	Sopstvena sredstva	17.900
2.	Pozajmljena sredstva	
	Ukupno:	17.900

Tabela 74 Očekivani poslovni rezultat u prvoj godini poslovanja

1.	Ukupan promet u evrima:	405.000
2.	Ukupan prihod u evrima	63.500
3.	Zaposlenost	4
4.	Vreme povratka uložених sredstava u godinama	2,5 godina

D. ANALIZA DELATNOSTI TURISTIČKE AGENCIJE

Osnovna delatnost preduzeća ETNO TRAVEL a.d. Pančevo je delatnost organizovanja turističkih putovanja i obavljanje posredničkih poslova iz domena turističkih putovanja. U skladu sa članom 43. Zakona o turizmu Srbije osnovna delatnost preduzeća obuhvata:

- Organizovanje i realizovanje turističkih putovanja u zemlji; u ovom slučaju kao organizator putovanja formira sopstveni proizvod – turistički aranžman s kojim nastupa na tržištu u svoje ime i za svoj račun,
- Ponudu, prodaju i posredovanje u prodaji turističkih putovanja,
- Organizovanje izleta, turističkih razgledanja i zabavnih programa.

Sporedne delatnosti koje će biti obuhvaćene u budućem poslovanju preduzeća su:

- Posredovanje u izdavanju soba i drugih kapaciteta za smeštaj u svojini građana (prvenstveno u seoskim domaćinstvima)
- Pružanje, odnosno posredovanje u pružanju usluga turističkih vodiča, turističkih pratilaca, lokalnih turističkih vodiča i turističkih animatora
- prodaja autobuskih i železničkih karata u ime i za račun preduzeća iz oblasti drumskog i železničkog saobraćaja
- zastupništvo u osiguranju putnika i prtljaga.

Poslednjih nekoliko godina javila se potreba za postojanjem domaćeg organizatora putovanja sa specijalizovanom ponudom u oblasti ruralnog turizma. Imajući u vidu sve veće uključivanje ruralnih područja u turističku ponudu Srbije, kao i potrebu za formiranjem proizvoda koji bi bili usmereni ka gradskoj populaciji, ocenjujemo da postoji potreba za različitim oblicima grupnih putovanja, kao što su vinske ture ili organizovane posete brojnim manifestacijama, kao i potreba za organizacijom putovanja iz oblasti školskog turizma koja bi bila usmerena ka ruralnim područjima.

Na domaćem tržištu (prvenstveno na području Vojvodine) postoji nekoliko organizatora putovanja koji se, pored ostalog bave i seoskim turizmom, ali posebno kada se radi o školskom turizmu, uključivanje ruralnih područja u dačke ekskurzije ili rekreativnu nastavu je veoma skromno.

Smatramo da će i ubuduće rasti tražnja gradske populacije, posebno na području Beograda i većih gradova u Vojvodini, za različitim vidovima putovanja i odmora u seoskim sredinama, te da će se formiranjem i ponudom grupnih i individualnih putovanja sa ruralnim obeležjima zadovoljiti potrebe različitih tržišnih segmenata.

E. LOKACIJA PREDUZEĆA

Sedište preduzeća će biti u *ul. Glavnoj br. 5 u poslovnom prostoru veličine 32 m²*. Poslovni prostor je u vlasništvu preduzeća NOVI DANI iz Pančeva sa kojim je sklopljen Ugovor o zakupu poslovnog prostora na period od godinu dana. Vrednost Ugovora je 3.000 EU.

Poslovni prostor se nalazi u užem gradskom centru i sastoji se od dve prostorije i to: prostorije veličine 20 kvadratnih metara (pogodna za prodajni šalter) i manje prostorije veličine 12 kvadratnih metara (kancelarija) i mokrog čvora.

U navedenom prostoru već postoji telefonski priključak kao i priključak za daljinsko grejanje.

F. PROFIL I BROJ ZAPOSLENIH RADNIKA

Tabela 75 Potreban broj zaposlenih radnika

R.b.	Radno mesto - funkcija	Broj radnika	Stručna sprema
1.	Direktor	1	VSS
2.	Komercijalista	1	VSS ili VŠS
3	Šalterski radnici	2	VŠS ili SSS

Rad zaposlenih bi se odvijao u dve smene za šalterske radnike od 08.00 do 15.00 i od 13.00 do 20.00 časova dok bi radno vreme za direktora i komercijaliste bilo od 09.00 do 17.00 časova. Preduzeće bi radilo i subotom od 09.00 do 16.00 časova. Komercijalista bi trebalo da ima i položen kurs za turističke vodiče, odnosno licencu odgovarajućeg republičkog Ministarstva nadležnog za turizam.

Tabela 76 Ukupna primanja zaposlenih na godišnjem nivou

R.b.	Radno mesto - funkcija	Bruto plate u EUR
1.	Direktor	12.000
2.	Izvršni menadžer – formiranje programa	9.000
3	Šalterski radnici	9.600
	UKUPNO	30.600

G. INVESTICIONA ULAGANJA

Tabela 77 Potrebna oprema

R.b.	Naziv	Količina	Cena u EUR
1.	Radni sto	4	800
2.	Ormar	2	500
3.	Stolice	4	400
4.	Računar – Pentijum	4	3.500
5.	Printer – Fax – Kopir	1	700
6.	UPS - APC BackUPS	1	100
7.	Priključak ADSL paket	1	80
8.	ISDN	1	150
9.	Telefon Panasonic – hibridni	1	200
10.	Telefon Panasonic – obični	3	70
11.	Telefonska centrala – 3 ulaza	1	400
	UKUPNO		6.900

Za funkcionalnost i estetski izgled poslovnog prostora potrebno je izvršiti investiciona ulaganja u iznosu od 1.000 EUR, i to

Tabela 78 Potrebni radovi

R.b.	Naziv	Cena u EUR
1.	Krečenje prostora	500
2.	Postavljanje parketa	500
	Ukupno	1.000

Poslovna sredstva

- Osnovna sredstva

Za obavljanje planirane delatnosti, pored već postojećih uslova koje poseduje poslovni prostor, neophodna su i osnovna sredstva za rad, i to po specifikaciji sa cenom koštanja od 6.900 evra, kao i potrebni radovi na adaptaciji prostora od 1.000 evra.

- Obrtna sredstva

Obrtna sredstva preduzeća su u iznosu od 10.000 EUR deponovana na posebnom računu kod Banke Intesa.

H. MARKETING PLAN

Istraživanjem tržišta na području grada Pančeva i Beograda, pa i sagledavanjem ukupnog tržišta Srbije, došlo se do zaključka da je ponuda ruralnog turizma Srbije veoma malo zastupljena u turističkim agencijama. Na osnovu analize tržišta, identifikovana su tri osnovna tržišna segmenta:

- učenici osnovnih škola usmereni ka različitim vidovima školskog turizma,
- turisti zainteresovani za grupna putovanja u oblast ruralnog turizma (najčešće su tzv. ture)
- individualni turisti zainteresovani za boravak u ruralnom području.

Školski turizam – Kada su u pitanju učenici osnovnih škola kao izvor turističke tražnje, planirano je da se na tržište izađe sa precizno urađenim programom putovanja, pri čemu bi u prvom planu pri kreiranju programa bila edukativna komponenta, odnosno potreba da daci steknu znanja o seoskim domaćinstvima i načinu života na selu. U ponudu bi bili uključeni dnevni i višednevni programi, a sa posebnom pažnjom bi se vršio izbor prevoznih kapaciteta – autobusa. Posebno bi se kreirali programi za duže boravke tokom letnjih i zimskih raspusta. Ako su u pitanju višednevni programi, odabrani smeštajni kapaciteti u potpunosti odgovaraju potrebama učenika. U samoj realizaciji programa biće

angažovani turistički pratioci sa licencom, ali je posebno važno da se uključe i seoski domaćini koji bi pružili autentičnu priču o životu na selu.

Obrada tržišta će biti zasnovana na direktnom marketingu, odnosno planira se da kreirani programi budu marketinški predstavljeni putem prezentacija koje će biti organizovane u svim zainteresovanim školskim ustanovama prvenstveno na području Pančeva i Kovina, a postepeno bi se vršila obrada tržišta u Beogradu koje se procenjuje kao potencijalno veoma značajno.

Ture u ruralnim područjima - Kada se radi o grupnim putovanjima u ruralna područja, formirani programi bi se prvenstveno oslanjali na posete manifestacijama. U Srbiji se godišnje održava preko 1000 takvih manifestacija, među kojima je najpopularnija Guča, ali veliku privlačnost za posetioce imaju i mnoge druge manifestacije sa dugom tradicijom kao što su Kosidba na Rajcu, Čobanski dani u Kosjeriću i druge. Po pravilu bi se formirali vikend programi (trodnevni aranžmani) na bazi autobuskog prevoza i smeštaja u objektima u ruralnom području.

Pored toga, formirale bi se i tzv. vinske ture, jer se radi o proizvodu koji je već prisutan na domaćem tržištu. Programi sa takvim sadržajima već se nalaze u ponudi nekoliko turističkih agencija, ali rastuća ponuda novih vinskih podruma i kvalitetnih restorana sa tradicionalnim jelima, pruža mogućnost za uključivanjem novih ruralnih područja koja do sada nisu bila "otkrivena".

Planirano je da se tržište upozna sa novom ponudom putem Interneta i web stranice na kojoj će biti detaljno predstavljeni svi programi putovanja. Pošto je ciljno tržište prvenstveno vezano za područje Pančeva i Kovina, planirana je i promotivna kampanja na lokalnim televizijskim stanicama. Pored toga, u promotivnim aktivnostima poseban značaj bi imali i različiti vidovi unapređenja prodaje koji bi se realizovali pri uspostavljanju saradnje sa udruženjima penzionera, sindikalnim organizacijama ili zaposlenim u pojedinim preduzećima.

Individualna putovanja u ruralna područja - Tražnja za uslugama u oblasti seoskog turizma po pravilu ima individualni karakter jer dominiraju putovanja na bliže destinacije i kraći boravci. Procenjuje se da, i pored toga, postoje dodatne usluge koje bi mogla da ponudi turistička agencija. Iako postoji mogućnost individualne rezervacije preko specijalizovanih sajtova (npr. www.selo.co.rs), činjenica je da nema dovoljno informacija na osnovu kojih bi se stekla kompletna slika o ponudi. Turistička agencija tu može odigrati značajnu ulogu na osnovu rezervacije uz garantovanje određene kategorije smeštaja i ukupnog kvaliteta usluga na konkretnom ruralnom području. Takođe, agencija može pružiti dragocenu pomoć i pri realizaciji putovanja za turiste koji koriste sopstveni prevoz zahvaljujući detaljnim uputstvima i izrađenim mapama područja. To olakšava snalaženje turistima, posebno kada se ima u vidu nivo saobraćajne i turističke signalizacije u Srbiji koji je posebno nizak u većini ruralnih područja. Na osnovu toga postići će

se visok stepen lojalnosti potrošača i obezbediti rastući broj klijenata. Ocenjuje se da izdašan segment za putovanja u planinska ruralna područja Srbije postoji na tržištu Vojvodine.

Pri uvođenju proizvoda – *individualna putovanja u ruralna područja* - na tržište planirana je ista promotivna kampanja kao i kada se radi o grupnim putovanjima, dok bi u kasnijim fazama veći značaj bio dat različitim vidovima direktnog marketinga.

Rezime marketing plana

- ***Profil korisnika turističkih aranžmana i drugih usluga turističke agencije***

Primarni profil korisnika turističkih aranžmana su učenici osnovnih škola u okviru školskog turizma, a pored toga su klijenti različitih starosnih doba i platežnih mogućnosti. Širok dijapazon usluga je moguće ponuditi zahvaljujući činjenici da postoje i objekti sa vrlo kvalitetnom ponudom (vile i apartmani visokih kategorija, sa ergelama konja) koji se mogu ponuditi klijenteli visokih platežnih mogućnosti u vidu formiranih vikend programa. S druge strane, sedmodnevni boravak na selu ili posete manifestacijama mogu se ponuditi i klijenteli sa malim platežnim mogućnostima (penzioneri).

Smatramo da će potreba za korišćenjem usluga u seoskim sredinama konstantno rasti zbog ubrzanog tempa života u urbanim sredinama i potrebe za odmorom, zdravom hranom i novim iskustvima u seoskim sredinama. Takođe će sve više rasti značaj edukacije dece o životu na selu i tradicionalnim običajima.

- ***Analiza konkurencije***

Na tržištu Srbije posluje veliki broj agencija sa ponudom dačkih ekskurzija. U njihovoj ponudi zastupljeni su relativno slični programi, a malo i nedovoljno su zastupljeni programi koji uključuju ruralna područja Srbije. Pored toga, ocenjujemo da, sa malim brojem izuzetaka, sami programi ne sadrže dovoljno planiranih i kvalitetno izvedenih aktivnosti koje bi pružile prava iskustva učenicima o životu u seoskoj sredini.

U ponudi programa putovanja u domenu seoskog turizma u Srbiji prisutno je svega nekoliko agencija iz Beograda, Novog Sada i jedna iz Kovina. Većina agencija, pored seoskog turizma, nudi i druge vrste programa, tako da se ne može govoriti o usko usmerenoj specijalizaciji ka ovoj vrsti turizma. Smatramo da ćemo specijalizacijom u oblasti ruralnog turizma postići prednosti i postati prepoznatljiva turistička agencija na području Srbije.

Konkurencija bi takođe mogla ići na specijalizaciju, ali smatramo da bi daljim razvojem i uvođenjem novih proizvoda mogli da obezbedimo prednosti u odnosu na konkurenciju.

- ***Analize i prognoze ostvarenja prihoda***

Planiramo da neto profit u prvoj godini poslovanja iznosi 6.673 evra. Svake naredne godine neto profit bi trebalo da bude uvećan za 10%.

Osnovni razlog ove optimističke procene jeste mogućnost postepenog povećanja plasmana na tržištu Beograda sa već formiranim proizvodima, kao i uvođenje novih proizvoda.

Akcent u poslovanju jeste kvalitet ponuđenih programa i njihovo kvalitetno izvođenje. To je razlog zbog koga verujemo da će u narednim godinama doći do povećanja profita jer se u slučaju školskih ustanova radi zapravo o poznatim kupcima i mogućnostima ponovljenih kupovina, a takođe smatramo da ćemo i kod ostalih tržišnih segmenata obezbediti veliki broj lojalnih potrošača.

- ***Strategija cena***

Strategija cena je usmerena ka različitim tržišnim segmentima i prilagođena njihovim platežnim mogućnostima. U prvi plan se stavlja kvalitet usluga, zapravo nivo cena mora pre svega polaziti od kvaliteta usluga ponuđenih u pojedinim programima.

Kada se radi o školskom turizmu i grupnim putovanjima na manifestacije, agencija će voditi strategiju niskih cena sa ciljem da ostvari uspešan prodor na tržište. Polazeći, pre svega od pokrića direktnih troškova prema dobavljačima i minimalnim zaračunatim iznosima za pokriće troškova organizacije samih putovanja, a izvor dodatnih prihoda predstavlja fakultativni izleti i obilasci koji će biti ponuđeni učesnicima putovanja.

- ***Promotivne aktivnosti***

U promociji će biti korišćeni različiti instrumenti promotivnog mixa u zavisnosti od obeležja ponuđenih proizvoda i ciljnih tržišnih segmenata. Promocija ponude u domenu školskog turizma imaće obeležja direktnog marketinga, pri čemu će posebno značajnu ulogu imati prezentacija formiranih programa u osnovnim školama.

Za ostale tržišne segmente planirana je promocija putem medija (lokalnih radio i televizijskih stanica, plaćenih oglasa u lokalnim novinama). Najveći značaj u upoznavanju ciljnog tržišta sa novom ponudom imaće internet i web sajt na kojima će biti detaljno predstavljani svi programi putovanja. Saradnja sa već afirmisanim web sajtovima, kao što je to npr. www.selo.co.rs može predstavljati značajnu prednost u fazi uvođenja novih proizvoda na tržište, tako da je planirano uspostavljanje saradnje.

I. ORGANIZACIONI PLAN

ETNO TRAVEL a.d. Pančevo je privatno vlasništvo.

Većinski vlasnik je i direktor preduzeća.

Preduzeće, pored direktora, zapošljava još 3 radnika: dva šalterska radnika i komercijalistu.

Direktor preduzeća je odgovoran za upravljanje poslovanjem preduzeća, a zadatak komercijaliste je da formira programe putovanja, da ugovara potrebne smeštajne i prevozne kapacitete, kao i druge potrebne usluge, kao i da učestvuje u izvođenju pojedinih aranžmana. Kada bude bilo potrebno, angažovaće se turistički vodiči i turistički pratioci. Obavljanje računovodstvenih poslova biće povereno posebnoj agenciji.

Šalterski radnici su na poslovima direktne prodaje korisnicima usluga te su odgovorni za adekvatno davanje traženih informacija, poslove prodaje i naplate. Takođe će po potrebi biti angažovani na poslovima promocije programa u školama

Tabela 79 Ukupna primanja zaposlenih na godišnjem nivou

R.b.	Radno mesto – funkcija	Bruto plate u EUR
1.	Direktor	12.000
2.	Komercijalista	9.000
3	Šalterski radnici	9.600
	UKUPNO	30.600

J. FINANSIJSKI PLAN

Cilj osnivanja preduzeća i bavljenja delatnošću turističkih agencija je ostvarivanje profita.

Tabela 80 Očekivani promet i prihod u prvoj godini poslovanja

R.b.	Ukupan prihod od usluga po segmentima	Promet u EUR	Prihod u EUR
1.	Prihod od školskog turizma	200.000	30.000
2.	Prihod od grupnih putovanja	100.000	15.000
2.	Prihod od individualnog turizma	50.000	5.000
3.	Prihod od fakultativnih izleta	20.000	10.000
4.	Prihod od prodaje autobuskih i železničkih karata	20.000	2.000
5.	Prihod od prodaje osiguranja	15.000	1.500
	UKUPNO	405.000	63.500

Tabela 81 Planirani fiksni troškovi u prvoj godini poslovanja

R.b.	Fiksni troškovi na nivou godine	Iznos u EUR
1.	Bruto plate zaposlenih	30.600
2.	Zakup poslovnog prostora	3.000
3.	Struja,voda	500
4.	Grejanje	600
5.	Troškovi telefona	3.500
6.	Poštarina	100
7.	Kancelarijski materijal	1.300
8.	Održavanje i popravke	300
9.	Osiguranje radnika	200
10.	Službena putovanja	1.000
11.	Amortizacija	1.000
12.	Reprezentacija	300
13.	Ostali troškovi	500
14.	Troškovi promocije i izrade web sajta	2.000
15.	Računovodstvene usluge	1.500
	UKUPNO	46.400

Tabela 82 Početna projekcija bilansa stanja

AKTIVA			PASIVA		
rb R.b.	Elementi	Iznos EU	R.b.	Elementi	Iznos u EUR-ima
1 1.	Osnovna sredstva	7.900	1.		
2 2.	Obrtna sredstva	10.000	2.	Sopstveni kapital	17.900
	UKUPNO	17.900		UKUPNO	17.900

Tabela 83 Projekcija bilansa uspeha u prvoj godini poslovanja⁷⁰

R.b.	ELEMENTI	Iznos u evrima
I	PRIHODI	405.000
II	DIREKTNi RASHODI	341.500
III	BRUTO REZULTAT	63.500
IV	OSTALI RASHODI	
	1. Bruto plate	30.600
	2. Zakup poslovnog prostora	3.000
	3. Struja,voda,grejanje	1.100
	4. Amortizacija	1.000
	5. Održavanje i popravke	300
	6. Službena putovanja	1.000
	7. Troškovi reklame i izrade web sajta	2.000
	8. Ostali nespécifirani poslovi	7.400
	9. Porez na dodatnu vrednost ⁶⁹	9.686
V	REZULTAT	7.414
VI	POREZ NA DOBIT	741
VII	NETO REZULTAT	6.673

⁷⁰ rađeno po proračunatoj stopi PDV na maržu od 15,2542

Tabela 84 Novčani tokovi (u evrima) u prvoj godini poslovanja⁷¹

PRILIVI	422.900
I FINANSIJSKI PRILIVI	17.900
Emisija akcija	
Kredit	
II INVESTICIONI PRILIVI	
Prodaja osnovnih sredstava	
II PRILIVI IZ POSLOVANJA	405.000
Prodaja proizvoda	405.000
Naplata potraživanja	
ODLIVI	
I FINANSIJSKI ODLIVI	
Isplata dividendi	
Otplata kredita	
II INVESTICIONI ODLIVI	
Kupovina osnovnih sredstava	
Adaptacija poslovnog prostora	
III ODLIVI IZ POSLOVANJA	398.327
Isplata obaveza dobavljačima	341.500
Isplata troškova	46.400
Porez na dodatu vrednost ⁷⁰	9.686
Porez na dobit	741
NOVČANI TOK	6.673

Gore generisani novčani tok biće sasvim dovoljan za izmirenje svih dospelih obaveza po svim planiranim osnovama.

Kao pokazatelj neto rentabilnosti koristi se stopa prinosa na sopstvena sredstva koja u ovom slučaju iznosi u prvoj godini poslovanja:

$$\frac{\text{Neto dobit}}{\text{Sopstvena sredstva}} = \frac{6.673}{17.900} = 37,3$$

Na osnovu pretpostavljenog povećanja neto dobiti po stopi od 10%, povraćaj uložених sredstava vlasnika može se očekivati u periodu od 2,5 godine. U ovom slučaju nije rađena projekcija bilansa uspeha, bilansa stanja i novčanih tokova za duži period jer se radi u ulaganju sopstvenih sredstava, pa je u prvom planu bila ocena rentabilnosti investicije i određivanje perioda povraćaja uložених sredstava.

⁷¹ rađeno po proračunatoj stopi PDV na maržu od 15,2542

14.7. PRIMER IZRADE BIZNIS PLANA REKONSTRUKCIJE SMEŠTAJNIH KAPACITETA OBJEKTA U GUČI

Ovaj primer daćemo u nešto skraćenoj formi i urađen za potrebe preduzetnika koji konkurišu za dodatna sredstva kod kreditnih institucija.

14.7.1. Uvodne napomene

Zahvaljujući dosadašnjem poslovnom uspehu, vlasnik je doneo odluku da investira određena sredstva u izgradnju smeštajnih kapaciteta u Guči. Cilj je da poboljšanjem poslovanja, diversifikacijom poslova i na bazi sinergije ostvari povećanje profita, broja zaposlenih, veći nivo usluge putem menadžmenta totalnog kvaliteta a da se u skladu sa savremenim tendencijama održivog razvoja turizma sačuva eksterno okruženje od daljeg uništenja i tako ga predodredimo i sledećim generacijama. U skladu sa etičkim kodeksima poslovanja biće primeran privredni subjekt koji će pomoći dalji razvoj celokupnog regiona.

14.7.2. Misija preduzeća

Unapređenje ukupnog poslovanja, razvoj turizma i ugostiteljstva regiona, usklađen razvoj turizma, unapređenje i razvoj komplementarnih delatnosti, povećano i brže zapošljavanje, unapređenje kvaliteta rada.

14.7.3. Ciljevi poslovanja

1. Osnovni cilj svakog preduzeća je povećanje profita koji ćemo ostvariti povećanjem učešća na postojećem tržištu, otvaranjem novih tržišta i razvojem postojećeg turističkog proizvoda, kao i njegovom inovacijom i dodavanjem novih atributa.
2. Povećanje broja zaposlenih i unapređivanje menadžmenta ljudskih resursa.
3. Povećanje zarade zaposlenih za preko 20% u narednih četiri godine ne uključujući faktor inflacije.
4. Reinvestiranje profita u proširenje smeštajnih kapaciteta
5. Unapređivanje i zaštita prirodnih vrednosti i njihova adekvatna valorizacija.

14.7.4. Analiza tržišta

Zahvaljujući našim dosadašnjim preduzetničkim aktivnostima kao i našim kontaktima sa poslovnim partnerima u mogućnosti smo da realno i adekvatno sagledamo ciljne grupe i izvršimo segmentaciju tržišta i na bazi toga opredelimo potrebnu diferencijaciju našeg postojećeg i budućeg turističko - ugostiteljskog

proizvoda. Na bazi diferencijacije proizvoda opredeljeni su sledeći tržišni segment:

- poslovni gosti visoke i srednje platežne sposobnosti iz Crne Gore i Srbije,
- poslovni gosti visoke i srednje platežne sposobnosti iz inostranstva (Rusija, Ukrajina, Slovačka, Češka, Nemačka, Hrvatska, Velika Britanija, Grčka itd.)
- saradnja sa domaćim i stranim putničkim agencijama i turoperatorima na organizovanom dovođenju domaćih i stranih gostiju.
- putem menadžmenta totalnog kvaliteta privlačenje lokalnih gostiju.
- jasno diferenciranje u odnosu na konkurenciju unapređivanjem i isticanjem naših specifičnosti (prirodni ambijent, zdrava hrana, mogućnosti za sport i aktivnu rekreaciju, preventivno - zdravstvena zaštita itd).
- posebno animiranje gostiju trećeg doba iz inostranstva u vansezonskim mesecima.
- organizovanje posebnih programa u skladu sa zahtevima savremenog turista (usamljeni bogati ljudi, srećni mladi parovi, dame na dijeti, škole jezika i informatike, avanturisti u obilasku očuvane i divlje prirode itd.).
- privlačenje naših građana iz dijaspore
- poseban naglasak na mlade, đacke ekskurzije i rekreativnu nastavu.

1.4.7.5. Strategije

U ostvarivanju naše misije i postavljenih ciljeva koristimo sledeće strategije:

Generičke strategije - strategija usredsređenosti na posebne segmente koja će se sprovoditi diferenciranjem i vođstvom u troškovima

Strategije razvoja

- strategija penetracije proizvoda u smislu povećanja učešća na tržištu,
- strategija razvoja proizvoda u smislu unapređenja postojećeg proizvoda dodavanjem novih atributa proizvodu, inovacijom - u smislu renoviranja celokupnog hotelsko - ugostiteljskog prostora i obogaćivanja i uređenja eksternog prostor,
- strategija razvoja tržišta u pravcu izlaska na nova tržišta i podsticanje novih segmenata tržišta.

Polazna osnova ovog Plana je proširenje i unapređenje ugostiteljske delatnosti u Guči u smislu izgradnje smeštajnih jedinica u skladu sa strategijom razvoja Guče. Naime postojeći smeštajni kapaciteti pokazali su se nedovoljnim za brži razvoj turizma - posebno etnoturizma. Sve više je zainteresovanih posetilaca -

turista kulturnih i drugih manifestacija koji bi provodili svoje slobodno vreme u Guči.

U pravcu sprovođenja ovih strategija (posebno strategije razvoja proizvoda) uložiće se značajna finansijska sredstva i izvršiti renoviranje postojećeg objekta po dinamici koju dajemo u narednim izlaganjima

Tabela 85 Rezime Poslovnog plana

1. Poslovni plan – naziv i sadržaj:	Rekonstrukcija ugostiteljskog objekta - Brvnare i nabavka opreme
2. Investitor:	Poljoprivredno gazdinstvo,Vojvode Vlahovića 11b - Beograd
3. Lokacija:	Guča-naselje Smonica
4. Predračunska vrednost investicije:	Ukupna ulaganja 8.074.276 din. - osnovna sredstva 5.875.708 din. - u obrtna sredstva
5. Izvori finansiranja:	- sopstveni izvori 2.198.568 din. - tuđi izvori 4.000.000 din.
6. Upotreba kredita:	Nabavka opreme 238.770 din.
7. Početak ulaganja:	VI 2008. godina
8. Završetak ulaganja:	XII 2008. godina
9. Projektovani obim proizvodnje:	Izdavanje soba po godini 365 dana x 40 (ležaja) x 40% = 5.840 noćenja Cena sobe 1.200,00 dinara Prihod od izdatih soba 5.840 x 1.200 dinara = 7.008.000,00 dinara. Dodatni prihod 250.000,00 din. Ukupan prihod:7.258.000 u prvoj godini i ukupno za 5 godina 36.490.000 Ukupan profit za 5 godina 13.355.421,88
10. Ekonomski vek projekta:	30 godine
11. Finansijski pokazatelji:	- likvidnost: pozitivna - ekonomičnost: 2,21 - neto rentabilnost prosečno za 5 god.:36,6 % - vreme povraćaja investicije – u trećoj godini
12. Društvena opravdanost:	Pozitivna-nakon završetka investicionog ulaganja zaposliće se 4 radnika
13. Valuta:	82 din = 1 €

Tabela 86 Identifikacioni podaci:

Podnosilac zahteva:	Milan Milojković - vlasnik
JMBG:	2509956783211
Godina osnivanja agencije:	2008 god.
Adresa:	Beograd,Vojvode Putnika 120
Telefon:	063/220-888
Osnovna delatnost:	Poljoprivredno gazdinstvo
Osoba za kontakt:	Milan Milojković
Vrsta i struktura vlasništva	Privatno 100 %.

14.7.6. Projekcija i razvojni planovi

Računamo da do kraja ove godine nabavimo svu neophodnu opremu (zmena postojeće) radi uvođenja novih smeštajnih kapaciteta

Plan preostalih koraka

- Realizacija kredita;
- nabavka opreme;
- opremanje soba;
- obezbediti i osposobiti kadrove za montiranje, korišćenje opreme.

Lokacija

Guča-naselje Smonica KO Guča

MENADŽMENT TIM

Glavni menadžer: Milan Milojković rođen 25.09.1956. godine u Guči. Ima srednje stručno obrazovanje (završenu srednju tehničku školu za genetiku i oplemenjivanje bilja) i veliko iskustvo u ugostiteljskoj delatnosti. Vlasnik je samostalne trgovinske i ugostiteljske radnje u Beogradu. Oženjen je i ima dvoje dece.

Budući planovi: Angažovanje po Ugovoru o radu: jednog šefa domaćinstva, jednog recepcionera, jedne sobarice, jednog konobara i jednog kuvara.

OPIS I SVRHA INVESTIRANJA

Vlasnik poljoprivrednog gazdinstva je Milan Milojković

U poslednjih 14 godina bavi se trgovinom na malo i ugostiteljskom delatnošću.

- pre investicionih ulaganja 3 radnika
- posle investicionih ulaganja 8 radnika

14.7.7. Tržišni aspekti projekta

LOKACIJA PROJEKTA

Realizacija projekta predviđena je u Guči-Smonica na KP... i... KO Guča

Turistički potencijali

- Lepa sela sa očuvanom zdravom prirodom (povoljna klima, vazduh, voda, hrana), prirodnim turističkim resursima (planine, reke, mineralne vode, šume), starim zanimanjima (ćumurđžije, krečari, tkalje) i tradicijom seoskog turizma,
- Zaštićena prirodna dobra: Ovčarsko-kablarska klisura – zajedno sa opštinom Čačak, Rćanska pećina, šume i retka stara stabla drveća,
- Kulturna dobra: arheološki lokaliteti, manastiri, crkve, nadgrobni spomenici i krajputaši, kulturno-istorijski spomenici, spomen obeležja,
- Kulturne i turističke manifestacije: Dragačevski sabor trubača u Guči, Sabor tkalja u Donjem Dubcu,
- Izgrađeni sportski tereni, prirodni tereni za rekreaciju, jezero u Vučkovići, vučni ski lift u Kaoni (250 m), ribolovačke staze,
- Prisustvo divljači u šumama, ribe u vodama,
- Povoljan turističko - geografski položaj: blizina magistralnih puteva iz pravca Beograda prema Užicu, Kraljevu, mogućnost uključenja na železničke pravce Beograd - Bar i Požega - Čačak - Kraljevo - Stalać; blizina poznatih turističkih krajeva i mesta (Zlatibor, Divčibare, Ivanjica, Ovčar Banja, Mataruška Banja);
- Dragačevo je regionalnim putevima povezano sa Čačkom, Kraljevom, Ivanjicom; iako su sva sela povezana autobuskim linijama sa Gučom i Lučanima, mreža lokalnih puteva ne zadovoljava (potrebno je obnavljanje asfalta, popravka makadama).
- Hoteli u Guči (do 90 ležajeva),
- Evidentirane sobe u domaćoj radinosti u selima Kaona i Vlasteljice (10 domaćinstava 60 ležaja, sa mogućnošću prijema gostiju tokom cele godine, kao i 25 domaćinstava 110 ležaja za prijem gostiju vikendom i u vreme Sabora trubača), Milatovići (11 domaćinstava 70 ležaja), Donji Dubac (11 domaćinstava 60 ležaja), Goračići (24 domaćinstava 120 ležaja), Viča (10 domaćinstava 60 ležaja), Kotraža i Rti (10 domaćinstava 50 ležaja) i varošici Guča (107 domaćinstava 800 ležaja); ukupno: 209 domaćinstava sa 1275 ležaja; sva evidentirana domaćinstva, osim pomenutih 10 u Kaoni, imaju mogućnost za prijem gostiju vikendom i za Sabor trubača,

- Potencijalni kapaciteti u navedenim i još nekim selima iz svih opštinskih područja (koji treba da se zvanično evidentiraju): 462 domaćinstava sa oko 3000 ležaja.

Uslužni kapaciteti:

- Hoteli, restorani u varošicama Guča i Lučani, kafane, prodavnice u selima (uglavnom postoje, mada nemaju veći asortiman ponude),
- Zanatske radnje (frizerske, kozmetičke i sl.) samo u varošicama,
- Javni servisi (pošta, banka, ambulanta...) postoje u varošicama, nema ih u svim selima,
- Kulturno-zabavni sadržaji nedovoljni: programi domova kulture, pevačke grupe, trubački orkestri, Udruženje samoukih slikara i vajara, biblioteke, diskoteke u Guči i Lučanima

Ocena sadašnjeg stanja

- Nedovoljna iskorišćenost raspoloživih turističkih potencijala, smanjen broj gostiju u seoskom turizmu u odnosu na period pre desetak godina, mali broj gostiju u hotelima (seminari, savetovanja, sportske pripreme...), mali broj poseta, izleta – zanemarljiv ekonomski efekat,
- Za vreme Sabora trubača broj gostiju je veliki, u Guči i selima, nedovoljna aktivnost na prezentaciji turističkih mogućnosti i propagandi,
- Gosti su, uglavnom, zadovoljni prijemom i uslugama,
- Nema potpunih podataka o broju gostiju (poznato je da značajan broj domaćinstava prima goste za Sabor trubača, ali bez prijavljivanja, bez boravišne takse),
- Nije postojala, osim turističkog društva u Kaoni, organizacija koja se organizovano bavi turizmom – turistička organizacija opštine je osnovana 2004. godine, sada će ovu aktivnost preuzeti Centar za kulturu, sport i turizam opštine Lučani.

Ciljevi turističkog razvoja opštine Lučani

- Planski razvoj turizma u opštini, u skladu sa propisima o planiranju i uređenju prostora za teritoriju opštine Lučani,
- Podizanje nivoa kvaliteta turističkih i komplementarnih sadržaja i stvaranje atraktivnog turističkog ambijenta,
- Programiranje i organizovanje turističkih informativnih centara u cilju obaveštavanja posetilaca o turističkim i kulturnim vrednostima,
- Organizovanje informativno-propagandnih i promotivnih delatnosti, kulturnih, sportskih i drugih (privrednih, lovačkih, ribolovačkih...) manifestacija od interesa za unapređenje turizma,

- Formiranje i razvijanje jedinstvenog informativnog sistema u turizmu opštine i povezivanje sa informativnim sistemima u zemlji i inostranstvu,
- Saradnja sa turističkim organizacijama opština i gradova u zemlji i inostranstvu,
- Unapređenje uslova za prihvata i boravak turista,
- Poboljšanje kvaliteta usluga u turizmu, razvijanje turističke svesti, turističke kulture i zaštite i unapređenja životne sredine.

U Makroprojektu «Agro-Ekološko-Turistički razvoj Dragačeva» sadržani su programi turizma u opštini Lučani, koji treba da obezbede jačanje turističke ponude, povećanje broja turista sa produženim boravkom, time i povećanje prihoda opštine od turizma:

- Program obuke u pripremi zdrave hrane,
- Program škole dizajna, tkanja i veza proizvoda domaće radinosti,
- Program učenja srpskog (i drugih) jezika, za decu naših građana u dijaspori,
- Program škole trube u Guči,
- Program pripreme sportista,
- Program lovnog i ribolovnog turizma,
- Program poslovnog turizma

Makroprojekat sadrži i programe razvoja postojećih turističkih manifestacija sa aspekta razvoja turizma:

- Dragačevskog sabora trubača,
- Raspevanog Dragačeva,
- Sabora tkalja,
- Sabora lovaca,
- Sabora žena lovaca,
- Saborsko leto se dodaje, pošto nije bilo organizovano u vreme izrade projekta.

Svi programi zahtevaju izgradnju odgovarajuće infrastrukture i potrebnih (nedostajućih) turističkih kapaciteta, predviđeno je utvrđivanje prostorne distribucije turističkih kapaciteta – primarna i sekundarna zona. Istaknuta je potreba agresivnog marketinga - izrada posebnog programa promotivne strategije i aktivnosti, kao i uvođenja funkcije turističkog inspektora za područje opštine.

Konkurentnost projekta

- Projektnim rešenjem predviđena je dogradnja bungalova u etno stilu sa smeštajnim kapacitetom od 40 ležaja i malim restoranom. Smeštajni prostor bi se izgradio po sledećoj strukturi: 6 apartmana (1x6 i 5x4); 3 sobe sa 4 ležaja i 2 sobe sa po dva ležaja

- Ovakav tip objekta predstavlja dopunu sadržaja pored postojećih kapaciteta u Guči
- Suštinska razlika između već postojećih kapaciteta je u rentabilnosti i ekonomičnosti kapaciteta sa kojima će se raspolagati po završetku projekta, a ogledaće se u sledećem:
 - rad u sezoni i van nje
 - fleksibilni kapaciteti
 - savremeni pristup turizmu
 - prihvatanje manjih grupa za raznorazne treninge
 - ponuda specijalnih programa itd.
- Pored već postojećih hotelskih i privatnih smeštajnih kapaciteta u Guči svoje će investicione aktivnosti usmeriti u završetak izgradnje ovog objekta jer će ovi kapaciteti biti različiti od drugih kako po svom izgledu tako i nivou, a smatramo da će biti vrlo rentabilni.
- Opravdanost ove investicije sastoji se prvenstveno u samostalnom nastupu na tržištu sa mogućnošću pružanja najvišeg nivoa usluga i primarnog punjenja iz razloga najvišeg kvaliteta.
- Kao instrument obezbeđenja vraćanja kredita investitor daje pod hipoteku vlasništvo na nekretninama i zemljištu u vlasništvu Milana Protića
- Investitor je u mogućnosti da kao sredstvo obezbeđenja kredita da hipoteku na sopstvenu nepokretnost koja je u visini višestruke vrednosti kredita.

Usklađenost građevinskog objekta izgledom i veličinom sa okolinom

Glavni građevinski projekat urađen je od strane opštine Lučani te svojim izgledom i eksterijerom uklapa se u ambijent Guče koji je u stilu secesije.

14.7.7.1. Područje projekta

Projekat se realizuje na području Opštine Lučani - Guča

Realizacija projekta obuhvata:

- a) završetak objekta za smeštaj 40 ležaja
- b) administracija i recepcija sa prihvatnim holom i zajedničkim prostorom za goste
- c) oprema za apartmane i ostale prostore
- d) restoran i oprema

Specifikacije opreme i materijala planirano za realizaciju projekta

Radovi na objektu, enterijer i eksterijer su priveden kraju, da bi investicija potpuno bila završena investicija nedostaje oprema, te se po osnovu toga i traži ovaj kredit u iznosu od 5.000.000,00 dinara.

1. Gradjevinsko - instalaterski radovi
2. Enterijer
3. Eksterijer

14.7.8. Ekonomska opravdanost projekta

Ekonomske finansijski deo programa urađen je na bazi tržišnih tehničko - tehnoloških pretpostavki uz uvažavanje osnovnog zahteva metodologije za izradu investicionih projekata.

- Svi proračuni su iskazani u dinarima u stalnim cenama u momentu izrade programa, a imajući u vidu relativnu stabilnost monetarnih i finansijskih tokova.
- Realizacija programa odnosno predviđenih ulaganja planira se do 01.06.2008 godine, tako da bi prema tome prva godina ekonomskog veka projekta bila 2008. godina.

Izvori i uslovi finansiranja

Za realizaciju predviđenih ulaganja planirani su sledeći izvori:

1. Ministarstvo ekonomije
2. Sopstvena sredstva

Uslovi korišćenja kreditnih sredstava Ministarstva za ekonomiju i regionalni razvoj Srbije su :

- Rok otplate: 5 godina
- Grejs period: 1 godina
- Način otplate: jednaki tromesečni anuiteti.
- Visina kredita: 4.000.000 dinara

Planirani obim i vrednost smeštajnog ugostiteljskog kapaciteta po realizaciji investicionog programa.

Planirani obim pružanja ugostiteljsko smeštajnih usluga izveden je u ovoj ekonomskoj analizi uz realne popunjene kapacitete prema kategoriji i cenama adekvatnim istom.

365 dana x 40 (ležaja) x 40% =	5.840 noćenja
Cena sobe	1.200,00 dinara
Prihod od izdatih soba 5.840 x 1.200 dinara =	7.008.000,00 din..
Dodatni prihod :	250.000,00 din.
Ukupan prihod:	7.258.000,00 din.

14.7.8.1. Finansijski tok nove investicije

Plan otplate kredita sa iznosima otplate kamate, glavnice i anuiteta

- Iznos kredita: 4.000.000,00 dinara
- Kamatna stopa :1%
- Obračun kamata : kvartalno
- Rok otplate: 5 godina
- Grace period : 1 godina
- Interkalarna kamata se obračunava i naplaćuje u grace periodu

Tabela 87 Vreme povraćaja investicija

godina	osnovica duga	kamatna stopa	kamata	otplata duga	prosečna kamata za 5 god.	akumulacija po god.
0	4000000	0,01	40000,00	0,00		
1	4040000	0,01	40400,00	1035368,64	40501,29	3169384,064
2	3045031	0,01	30450,31	1035368,64	40501,29	2660951,384
3	2040113	0,01	20401,13	1035395,64	40501,29	2579025,824
4	1025119	0,01	10251,19	1035368,64	40501,29	2505451,904
5	1	0,01	0,01	1035368,64	40501,29	2440608,704
0						

Ekonomski tok nove investicije

Tabela 88 Projekcija bilansa uspeha

B I L A N S U S P E H A					
					Iznos u din.
	god.1	god.2	god.3	god.4	god.5
(A) Prihodi i rashodi iz redovnog poslovanja					
I. Poslovni prihodi	7258000	7288000	7298000	7308000	7338000
1. Prihodi od prodaje	7008000	7008000	7008000	7008000	7008000
2. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	250000	280000	290000	300000	330000
3. Povećanje vrednosti zaliha učinaka	0	0	0	0	0
4. Smanjenje vrednosti zaliha učinaka	0	0	0	0	0
5. Ostali poslovni prihodi	0	0	0	0	0
II. Poslovni rashodi	3280695,836	3781273,836	3867054,836	3943545,836	4033525,836
1. Nabavna vrednost prodate robe	1500000	1800000	1850000	1870000	1920000
2. Troškovi materijala	410240	450000	470000	480000	487000
3. Troškovi zarada, naknada i ost. li. rashodi	1115160	1285660	1300000	1350000	1380000
4. troškovi amortizacije	217656	217656	217656	217656	217656
5. Ostali poslovni rashodi	37640	27958	29399	25890	28870
III. Poslovni dobitak I-II	3977304	3506726	3430945	3364454	3304474
IV. Finansijski prihodi	0	0	0	0	0
V. Finansijski rashodi	1040501,29	1040501,29	1040501,29	1040501,29	1040501,29
VI. Ostali prihodi	0	0	0	0	0
VII. Ostali rashodi	2188	2381	2457	4090	4150
VIII. Dobit pre oporezivanja	2934614,87	2463843,874	2387986,87	2319862,874	2259822,874
IX. ND poslovanja koje se obustavlja	0	0	0	0	0
X. NG poslovanja koje se obustavlja	0	0	0	0	0
(B) D. PRE OPOREZIVANJA III-IV+V-VI+VII-VIII	2934614,874	2463843,874	2387986,874	2319862,874	2259822,874
(C) Porez na dobit	234769,1899	197107,5099	191038,9499	185589,0299	180785,8299
1. Poreski rashod perioda	1648	213	0	0	0
2. Odloženi poreski rashod perioda	877	950	0	0	0
3. Odloženi poreski prihod perioda	0	0	0	0	0
(D) Isplaćena lična primanja poslo-davcu	0	0	0	0	0
(E) PROFIT	3169384,064	2660951,384	2579025,824	2505451,904	2440608,704
(F) ND koji pripada manjinskim akc.	0	0	0	0	0
(G) ND koji pripada vlasnicima matič. prav. lica.	0	0	0	0	0
(H) Zarada po akciji	0	0	0	0	0
1. Osnovna zarada po akciji	0	0	0	0	0
2. Umanjena zarada po akciji	0	0	0	0	0

Tabela 89 Bilans stanja

AKTIVA					
A.Stalna imovina	19794432,6	19794432,6	20794432,6	21794432,6	22794432,6
I.Neuplaćeni upisani kapital	11796052	11796052	11796052	11796052	11796052
II.Goodwill	0	0	0	0	0
III. Nematerijalna ulaganja	0	0	0	0	0
IV.Nekret.,postroj.,opr.bio.sred.	7998380,6	7998380,6	8998380,6	9998380,6	10998380,6
1.Nekret.,postr.,oprema	651560	402241	417081	425498	
V.Dugoročni finansijski plasman.	0	0	0	0	0
B.Obrtna imovina	3169384,064	2710951,384	2437986,874	2555451,904	2309822,874
I.Zalihe	0	50000	50000	50000	50000
II.Stal.sred.namenjena prodaji	0	0	0	0	
III.Kratk.potra.-plasmani i gotov.	3169384,064	2660951,384	2387986,874	2505451,904	2259822,874
IV.Odložena poreska sredstva	0	0	0	0	0
C.POSLOVNA IMOVINA(A+B)	22963816,66	22505383,98	23232419,47	24349884,5	25104255,47
D.GUBITAK IZNAD VISI. KAP.	0	0	0	0	0
E.UKUPNA AKTIVA(C+D)	22963816,66	22505383,98	23232419,47	24349884,5	25104255,47
EVANBILANSNA AKTIVA					
PASIVA					
A.KAPITAL	21928448,17	21420015,49	22147050,83	23264515,86	24018886,83
I.Osnovni kapital	6963012,11	6963012,11	7963011,96	8963011,96	8963011,96
II.Neuplaćeni upisani kapital	11796052	11796052	11796052	11796052	12796052
III.Rezerve	0	0	0	0	0
IV.Revalorizacije rezerve	0	0	0	0	
V.Neraspoređeni dobitak	3169384,064	2660951,384	2387986,874	2505451,904	2259822,874
VI.Gubitak	0	0			
VII.Otkupljene sopstvene akc.	0	0			
B.DUG.REZERVISANJA I OBAV.	1035368,64	1085368,64	1085368,64	1085368,64	1085368,64
I.Dugoročna rezervisanja	0	0	0	0	
II.Dugoročni obaveze	1035368,64	1035368,64	1035368,64	1035368,64	1035368,64
III.Kratkoročne obaveze	0	50000	50000	50000	50000
1.Kratkoročne finans.obaveze	0	0	0	0	
IV.Odložena poreska sredstva	0	0	0	0	0
C.UKUPNA PASIVA(A+B)	22963816,81	22505384,13	23232419,47	24349884,5	25104255,47
D.VANBILANSNA PASIVA	0	0	0	0	0

14.7.8.2. Produktivnost projekta

Produktivnost kao kriterijum ocene projekta zasniva se na poređenju veličine proizvodnje sa uložnim radom za tu proizvodnju. Drugim rečima, to je ostvareni prihod projekta u odnosu na uložena sredstva.

$$\text{Produktivnost projekta} = \frac{\text{Ukupan prihod}}{\text{bruto zarade}}$$

$$\text{Produktivnost projekta} = \frac{7.258.000}{1.115.160} = 6,51$$

što objašnjava de se na svaki uloženi dinar za radnu snagu kod ovog projekta stvara 6,51 dinara bruto prihoda, što je zadovoljavajuće.

Akumulativnost projekta

Akumulativnost kao kriterijum ocene projekta zasniva se na poređenju određenog kapaciteta dobiti i njemu odgovarajućih sredstava.

- a. Poslovnog operativnog dobitka sa ukupno angažovanim sredstvima
- b. Neto dobitka sa sopstveno angažovanim sredstvima

Naredni pokazatelji urađeni su za ceo ekonomski vek projekta.

- Prinos na ukupna sredstva = 11,56%
- Prinos na sopstvena sredstva = 12,47%
- Neto rentabilnost = 36,61%
- Korigovana akumulativnost = 24,5%

Na osnovu pokazanih pokazatelja može se konstatovati da preduzeće ima zadovoljavajuću akumulativnost što govori da je odabrani projekat akumulativan i rentabilan.

14.7.8.3. Ekonomičnost projekta

Ekonomičnost kao pokazatelj na osnovu koga se ocenjuje da li odabrani projekat ima pozitivne efekte prihoda u odnosu na rashode.

$$\text{Ekonomičnost}_1 = \frac{\text{Ukupan prihod}}{\text{uložena sredstva}}$$

$$\text{Ekonomičnost}_1 = \frac{7.258.000}{3.280.695} = 1,70$$

Naredni pokazatelj urađen je za ceo ekonomski vek projekta po istom principu.

$$\text{Ekonomičnost} = 1,96$$

Znači da se na ukupno utrošena sredstva ostvaruje neto prihod u iznosu od 96 % godišnje.

14.7.8.4. NPV investicije za izgradnju smeštajnih kapaciteta

Tabela 90 Neto sadašnja vrednost investicije za period od 5 god.

Godina 0	1	2	3	4	5	NPV pri 1%	IRR	Index profitabil- nosti
-8.074.276	7.258.000	7.288.000	7.298.000	7.308.000	7.338.000	27.812.269	86,11%	3,4446
PV faktori	0,990	0,980	0,970	0,961	0,951			

Prethodna tabela nam pokazuje da će izvedena NPV investicije, sa očekivanim prihodom, za pet godina iznositi 27.812.269 , a IRR 86,11% što je izuzetno povoljno.

14.7.8.5. Status investicije

Ukupna investiciona ulaganja

A) REKONSTRUKCIJA POSTOJEĆEG OBJEKTA (BRVNARE) I UGOSTITELJSKI OBJEKAT SA IZRADOM PLATOA ZA BAŠTU I POKRIVANJE BAŠTE

U ovom delu uobičajeno je da se daje specifikacija svih radova, za naše potrebe smatrali smo da nema razloga da se svi radovi daju pojedinačno već smo ih dali samo po vrstama radova.

I RUŠENJE I DEMONTAŽA

Tabela 91 Rekapitulacija A radova

I	Rušenje i demontaža	110.052,00
II	Zemljani radovi	75.699,00
III	Betonski radovi	273.564,00
IV	Zidarski radovi	89.512,00
V	Kamenorezački radovi	372.644,00
VI	Tesarski radovi	1.596.197,00
VII	Krovopokrivački radovi	216.464,00
VIII	Izolatorski radovi	187.324,00
IX	Limarski radovi	161.896,00
X	Stolarski radovi	374.522,00

XI	Molersko farbarski radovi	177.024,00
XII	Bravarski radovi	62.220,00
XII	Vodovod, kanalizacija i sanitarije	36.144,00
XIV	Grejanje, VENTILACIJA I KLIMATIZACIJA	188.950,00
XV	Elektroinstalacije	129.272,00
XVI	Razni radovi	706.124,00
	Ukupno radovi na rekonstrukciji	4.712.608,00

B IZRADA OBJEKTA ZA TOALETE

Tabela 92 Radovi izrade toaleta B

I	Zemljani radovi	38.165,00
II	Betonski radovi	109.970,00
III	Zidarski radovi	275.985,00
IV	Kamenorezački radovi	157.360,00
V	Tesarski radovi	161.210,00
VI	Krovopokrivački radovi	25.056,00
VII	Izolatorski radovi	15.744,00
VIII	Limarski radovi	43.792,00
IX	Stolarski radovi	137.073,00
X	Molersko farbarski radovi	29.464,00
XI	Vodovod, kanalizacija i sanitarije	152.022,00
XII	Elektroinstalacije i rasveta	17.260,00
	Ukupno izrada objekta za toalete	1.163.100,00

Tabela 93 Zbirna rekapitulacija radova A i B

A	Ukupno radovi na rekonstrukciji postojećeg objekta (Brvnare) u ugostiteljski objekat sa izradom platoa za baštu i pokrivanje bašte	4.712.608,00
B	Ukupno izrada objekta za toalete	1.163.100,00
	UKUPNO SVI RADOVI	5.875.708,00

Tabela 94 Ukupna ponuda po ovim radovima

Predračun za izvođenje radova preduzeća PP»MARKET»d.o.o	130.235,00
Nabavka opreme po predračunu preduzeća SZR»REKORD»	
Oprema	749.070,00
PDV	135.832,00
UKUPNO	883.902,00
Nabavka opreme po predračunu preduzeća T.R.»GRADINA	238.770,00

Svi predračuni bi se dali u Prilogu Biznis plana

14.7.8.6. Zaključna ocena efikasnosti projekta

Na osnovu izvršenih proračuna i ocene ekonomsko - tržišne efikasnosti Poslovnog plana, moguće je izvesti sledeće zaključne ocene:

Ispunjeni su svi neophodni uslovi za dobijanje potrebnih kreditnih sredstava.

Ova konstatacija se zasniva na oceni ovog projekta, odnosno:

- realizacijom ovog projekta zapošljava se novih 5 radnika
- povraćaj uložених sredstava je u trećoj godini
- u pogledu zaštite čovekove okoline projekat je prihvatljiv jer nema negativnih ekoloških efekata
- *pošto su kreditna sredstva koja su tražena u iznosu od 4.000.000,00 din., a ostala sredstva su obezbeđena iz višegodišnjih sopstvenih izvora, te pošto dobit za 1 godinu značajna, smatramo da je celishodno realizovati ovaj kredit jer su pored ovih zadovoljeni i svi ekonomsko finansijski kriterijumi.*
- projekat je ekonomičan (efekti su veći od ulaganja)
- akumulativnost veća nego što je u grani
- postoji tražnja za ovakvim tipovima objekta
- rizici ne postoje, a osetljivost projekta je zadovoljavajuća

Iz svega izloženog izvođenje investicije po ovom programu je po svim kriterijumima ekonomski opravdano.

1. Predmet investicionog projekta je izgradnja smeštajnih kapaciteta u Guči.
2. Investitor je Milan Milojković

Kredit se traži za izgradnju 5.875.708,00din i za nabavku opreme u iznosu od 238.770,00 din.

1. U prvoj godini projektovano je da ovaj projekat ostvari sledeće ekonomsko finansijske rezultate, sve iskazano u hiljadama dinara:

ukupan prihod:	7.258.000
ukupan rashod:	3.280.695
bruto dobit:	2.934.614
porezi:	234.769
neto dobit:	3.169.384

2. Najvažniji pokazatelji iz ocene projekta:

a) statistička ocena

neto rentabilnost:	36,61 %
ekonomičnost:	93,98%

b) dinamička ocena

- vreme povrata investicije: u trećoj godini
- projekat je likvidan u celom toku ekonomskog veka

1) društvena opravdanost je prepoznatljiva u realizaciji ovog Investicionog projekta.

2) Zaključna ocena: Projekat je sa ekonomskog (tržišnog i finansijskog) i društvenog aspekta opravdan i zaslužuje kreditnu podršku.

Na osnovu člana urađenog Poslovnog plana
Donosim sledeću:

ODLUKU

Usvaja se investicioni program izgradnje smeštajnih kapaciteta u Guči na KP br.1430 i 1431/1 KO Guča sa ukupnim ulaganjem od:

8.000.000 dinara

Prihvata se zaduženje kreditom kod Ministarstva ekonomije Republike Srbije kao učešće za investiranje dogradnje u iznosu od :

4.000.000,00 dinara

prema uslovima iz vaše poslovne politike za ove namene i na ovom području.

Ovlašćuje se Milan Milojković da vrši svu korespondenciju u vezi dokumentacije po ovom kreditu do njegove realizacije

Beograd _____ 2008 godine

Vlasnik

Milan Milojković

VERIFIKACIJA POSLOVNOG PLANA

Nakon preispitivanja urađenog Poslovnog plana sa autorom saglasan sam da je isti usaglašen sa projektnim zadatkom i raspoloživom tehničko - tehnološkom dokumentacijom. Kao osnivač i preduzetnik Poljoprivrednog gazdinstva u Guči - saglasan sam i verifikujem konačnu verziju Poslovnog plana i potvrđujem:

1. Predmetna investicija je ekonomski - društveno opravdana i nisko - rizičan.
2. Podloga za podnošenje zahteva za kredit kod Ministarstvu za ekonomiju i regionalni razvoj - Sektoru Turizam
3. Podloga za investicione aktivnosti je predviđena Poslovnim planom.
4. Ovaj Poslovni plan će služiti kao podloga za izradu detaljnih Poslovnih planova za sve godine u svrhu vođenja poslovanja agencije u toku veka projekta.

Autor Poslovnog plana

.....

Vlasnik

Milan Milojković



Pitanja za proveru znanja

1. Kako bi ste definisali biznis plan?
2. Navedite šta sve obuhvata sadržaj biznis plana?
3. Koji su formalno nezaobilazni delovi biznis plana kada se izrađuje za potrebe obezbeđenja spoljnih izvora finansiranja?
4. Na koja pitanja je neophodno dati odgovore u operativnom planu?
5. Šta sadrži marketing plan?
6. Šta je uobičajeno da sadrži plan prodaje?
7. Kod prikazivanja rashoda u biznis planu, kod preduzeća u turizmu i hotelijerstvu se uglavnom navode koje vrste troškova?
8. U analizi rentabilnosti planiranog investicionog ulaganja uobičajeno se akcenat stavlja na koje najvažnije grupe pokazatelja?
9. Na bazi iznete metodologije, kao i naučenog gradiva u prethodnim glava knjige, uradite primer biznis plana za izabrano turistički, hotelsko ili restoransko preduzeće.

Literatura

- Barać S., Stakić B., Miroljub Hadžić, Ivaniš M., *Praktikum za bankarsko poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
- Kukoleća S., *Ekonomika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1978.
- Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja
- Paunović B., Zipovski D., *Poslovni plan: vodič za izradu*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2005.
- Službeni glasnik Republike Srbije, 39/99

SPISAK PRIMERA, GRAFIKONA, TABELA I SLIKA



Primer 1 Primer proporcionalnog metoda	86
Primer 2 Obračun amortizacije	87
Primer 3 Funkcionalnog metoda obračuna amortizacije	88
Primer 4 Ponovne procene vrednosti sredstava	90
Primer 5 Relativno fiksnih troškova	102
Primer 6 Broj noćenja Hotela X	111
Primer 7 Analiza tri vodeća ski centra u Srbiji – Kopaonik, Zlatibor i Stara Planina	113
Primer 8 Hotelsko preduzeće “X” je u dva posmatrana perioda imalo sledeće rezultate i ulaganja:	134
Primer 9 Izračunavanje prelomne tačke rentabiliteta	150
Primer 10 Obračun ostvarene marže	156
Primer 11 Kalkulacije za šolju kafe	156
Primer 12 Izračunavanje cene jednokrevetne i dvokrevetne sobe	158
Primer 13 Određivanje cena prema tržišnim segmentima	159
Primer 14 Izveštaja o zadržanom profitu hotelskog preduzeća X	194
Primer 15 Analiza finansijskih izveštaja na primeru turističke agencije „Kon Tiki Travel“ d.o.o. iz Beograda	200
Primer 16 Izračunavanja opšteg racia likvidnosti	212
Primer 17 Izračunavanje neto obrtnih sredstava :	213
Primer 18 Rigorozni racio likvidnosti turističke agencije, turopatora i hotela	214
Primer 19 Izračunavanja koeficijenta obrta kupaca na primeru turističke agencije i hotela	216
Primer 20 Izračunavanja koeficijenta obrta ukupnih poslovnih sredstava na primeru turističke agencije i hotela X	220
Primer 21 Izračunavanja koeficijenta obrta sopstvenih sredstava na primeru turističke agencije i hotela X	221
Primer 22 Izračunavanje za turističku agenciju i hotela	223
Primer 23 Izračunavanja koeficijenta pokrića kamate na primeru turističke agencije i hotela	224
Primer 24 Izračunavanja stope poslovnog dobitka na primeru turističke agencije i hotela	225
Primer 25 Izračunavanje stope neto dobitka na primeru turističke agencije i hotela	225
Primer 26 Izračunavanja stope prinosa na ukupna poslovna sredstva turističke agencije i kod hotela	226
Primer 27 Izračunavanja stope prinosa na sopstvena sredstva turističke agencije i hotela	227
Primer 28 Obračuna računovodstvene stope prinosa	274
Primer 29 Izračunavanja sadašnje vrednosti na osnovu diskontnog faktora	279
Primer 30 Obračun interne stope prinosa IRR	283
Primer 31 Racionalizacija projekata	284

Grafikon 1a Kriva individualne tražnje	24
Grafikon 1b Kriva agregatne tražnje	25
Grafikon 2 Životni ciklus proizvoda	36
Grafikon 3 Evolucionni ciklus turističke destinacije	39
Grafikon 4 Funkcija prosečnog i marginalnog prihoda kod pada tražnje	52
Grafikon 5 Kriva ukupnog prihoda	52
Grafikon 6 Kretanje ukupnih troškova i ukupnih fiksnih troškova	98
Grafikon 7 Kretanje prosečnih ukupnih i prosečnih varijabilnih troškova	99
Grafikon 8 Ukupni apsolutno fiksni troškovi	101
Grafikon 9 Prosečni apsolutno fiksni troškovi	101
Grafikon 10 Relativno fiksni troškovi	102
Grafikon 11 Prosečni relativno fiksni troškovi	102
Grafikon 12 Popunjenost kapaciteta za periode 2008/2009. i 2009/2010. godine	111
Grafikon 13 Broj noćenja po mesecima od 01.01.-31.12.2009. i 01.01.-01.07.2010	111
Grafikon 14 Rashodi hotela za 2009. i 2010.	112
Grafikon 15 Prihodi hotela za periode 2008/2009. i 2009/2010.	112
Grafikon 16 Funkcija prihoda i rashoda za 2009/ 2010.	113
Grafikon 17 Grafikon rentabilnosti	143
Grafikon 18 Prag rentabilnosti	145
Grafikon 19 Analiza prelomne tačke	149
Grafikon 20 Analiza prelomne tačke pri povećanju cena	150
Grafikon 21 Predmet finansijske analize	174
Grafikon 22 Podela poslovnog budžeta	239
Grafikon 23 Podela budžeta po mestima nastanka, troškova i prihoda	240
Grafikon 24 Proces budžetiranja	260
Grafikon 25 Novčani tok kod događaja	265
 Tabela 1 Tražnja za sobama (individualna tražnja)- tržišne situacije	24
Tabela 2 Agregatna tražnja	25
Tabela 3 Koeficijenti cenovne elastičnosti turističke tražnje	32
Tabela 4 Prihod po sektorima TUI-a	46
Tabela 5 Kretanje tražnje i ukupnog prihoda u zavisnosti od promene cena	48
Tabela 6 Struktura prihoda J.P. Skijališta Srbije za period 1.1.-31.12.2009.	49
Tabela 7 Ukupan i marginalni prihod	51
Tabela 8 Primer za srednji hotel sa 100 soba	55
Tabela 9 Struktura prodaje turističkih agencija u SAD 1995. i 2005. godine	56
Tabela 10 Normativi utroška namirnica za jednu porciju	71
Tabela 11 Primer kala, rasipa, kvara i loma nekih namirnica	74
Tabela 12 Primer za raspoređivanje (alokaciju) opštih troškova primenom ključa	77
Tabela 13 Primer proporcionalnog metoda	86
Tabela 14 Primer regresivnog metoda	87
Tabela 15 Obračuna amortizacije	87
Tabela 16 Struktura troškova i kretanje profita – primer promene obima prodaje	104
Tabela 17 Primeri turističkih delatnosti sa tipičnom strukturom troškova	105
Tabela 18 Primeri delatnosti sa niskim fiksnim i relativno visokim učešćem varijabilnih troškova (radno intenzivne delatnosti)	105

Tabela 19 Broj aranžmana i ukupni i prosečni fiksni troškovi	106
Tabela 20 Broj aranžmana u ukupni i prosečni proporcionalni troškovi	107
Tabela 21 Broj aranžmana i ukupni i prosečni regresivni troškovi	108
Tabela 22 Broj aranžmana i ukupni i prosečni progresivni troškovi	108
Tabela 23 Popunjenost kapaciteta po mesecima u periodu od 01.10. 2008. do 31. 10. 2009	110
Tabela 24 Standardni broj osoblja u kuhinji	123
Tabela 25 Analiza prelomne tačke	148
Tabela 26 Analiza prelomne tačke pri povećanju cena	149
Tabela 27 Cena izgradnje hotelske sobe u SAD	157
Tabela 28 Hubarttova Formula za određivanje cene sobe	160
Tabela 29 Nastavak Hubarttova formule za određivanje cene sobe.	161
Tabela 30 Utvrđivanje prihod po m ² hotelskog smeštaja	162
Tabela 31 Izračunavanje minimalne cene soba	162
Tabela 32 Kriterijum sistematizacije pozicija aktive i pasive	177
Tabela 33 Bilans stanja na osnovu rastuće likvidnosti i opadajuće dospelosti	178
Tabela 34 Bilans stanja po principu opadajuće likvidnosti i rastuće dospelosti	178
Tabela 35 Struktura bilansa stanja	180
Tabela 36 Bilansa stanja kod preduzeća u hotelijerstvu SAD prema USALI	181
Tabela 37 Bilans stanja hotela X	182
Tabela 38 Bilans stanja u obrascu finansijskih izveštaja	185
Tabela 39 Bilans stanja (Balance Sheet) hotela X	186
Tabela 40 Bilans uspeha po metodi troškova prodatih učinaka	189
Tabela 41 Bilans uspeha po metodi ukupnih troškova	190
Tabela 42 Bilans uspeha hotelskog preduzeća Y	191
Tabela 43 Bilans uspeha dat u obrascu finansijskih izveštaja	192
Tabela 44 Bilans uspeha (income statment) hotela X	193
Tabela 45 Izveštaj o novčanim tokovima - direktan metod	196
Tabela 46 Izveštaj o promenama na kapitalu	199
Tabela 47 Bilans stanja turističke agencije „Kon Tiki travel“ d.o.o. iz Beograda na dan 31. decembra 2009. godine (u 000 din.)	201
Tabela 48 Horizontalna analiza bilansa stanja u 000 din.	202
Tabela 49 Vertikalna analiza bilansa stanja	203
Tabela 50 Bilans uspeha turističke agencije „Kon Tiki travel“ d.o.o. iz Beograda na dan 31. 12.2009. u 000 din	204
Tabela 51 Vertikalna analiza bilansa uspeha turističke agencije Kon Tiki Travel d.o.o.	205
Tabela 52 Izveštaj o tokovima gotovine turističke agencije Kon Tiki Travel d.o.o. na dan 31. 12.2009. u 000 din.	205
Tabela 53 Najčešće korišćeni finansijski pokazatelji u turizmu i hotelijerstvu	229
Tabela 54 Plan poslovanja poslovnih jedinica hotela X za 2009.	241
Tabela 55 Plan prve smene po objektima	242
Tabela 56 Plan druge smene po objektima	242
Tabela 57 Plan treće smene po objektima	242
Tabela 58 Plan prihodi na nivou preduzeća za 2009.	243
Tabela 59 Plan troškovi preduzeća po objektima A, B i C	244
Tabela 60 Ostvarenje prihoda preduzeća za 2009.	245
Tabela 61 Ostvareni troškovi za preduzeće i po objektima za 2009.	246

Tabela 62 Bilans uspeha-Prihodi	250
Tabela 63 Rashodi	251
Tabela 64 Zbirni (osnovni) budžet – prvi nivo	261
Tabela 65 Osnovni budžet – drugi nivo (rašćlanjavanje rashoda)	262
Tabela 66 Osnovni budžet – drugi nivo (rašćlanjavanje prihoda)	263
Tabela 67 Povraćaj sredstava po godinama	273
Tabela 68 Obračun kamate po stopi od 10%	277
Tabela 69 Izračunavanja za potrebe procene investicije	281
Tabela 70 Problem racionalizacije kapitala	284
Tabela 71 Primer izrade biznis plana turistićke agencije Etno travel iz Beograda	300
Tabela 72 Predvićena ulaganja	301
Tabela 73 Finansiranje	301
Tabela 74 Oćekivani poslovni rezultat u prvoj godini poslovanja	301
Tabela 75 Potreban broj zaposlenih radnika	303
Tabela 76 Ukupna primanja zaposlenih na godišnjem nivou	303
Tabela 77 Potrebna oprema	303
Tabela 78 Potrebni radovi	304
Tabela 79 Ukupna primanja zaposlenih na godišnjem nivou	308
Tabela 80 Oćekivani promet i prihod u prvoj godini poslovanja	308
Tabela 81 Planirani fiksni troškovi u prvoj godini poslovanja	309
Tabela 82 Poćetna projekcija bilansa stanja	309
Tabela 83 Projekcija bilansa uspeha u prvoj godini poslovanja	309
Tabela 84 Novćani tokovi (u evrima) u prvoj godini poslovanja	310
Tabela 85 Rezime Poslovnog plana	313
Tabela 86 Identifikacioni podaci:	314
Tabela 87 Vreme povraćaja investicija	320
Tabela 88 Projekcija bilansa uspeha	321
Tabela 89 Bilans stanja	322
Tabela 90 Neto sadašnja vrednost investicije za period od 5 god.	324
Tabela 91 Rekapitulacija A radova	324
Tabela 92 Radovi izrade toaleta B	325
Tabela 93 Zbirna rekapitulacija radova A i B	325
Tabela 94 Ukupna ponuda po ovim radovima	325
Slika 1 Mećusobna povezanost poslovnih funkcija	15
Slika 2 Finansijski menadžment u organizacionoj strukturi	17
Slika 3 Finansije u organizacionoj šemi preduzeća u hotelijerstvu i turizmu	17
Slika 4 Faktori koji utiću na traćnju	27
Slika 5 Ključni interni faktori produktivnosti	120
Slika 6 Sintetićki izraz rentabilnosti	140
Slika 7 DuPont sistem analiza	142
Slika 10 Zadržani profit	194
Slika 11 Povezanost Bilansa stanja i Bilansa uspeha i Izveštaj o zadržanom dobitku (profitu)	195
Slika 12 Merodavni budžeti u hotelijerstvu	
Case study 1 - Nacionalni park Plitvićka jezera	167
Case study 2 - Organizovanje dogaćaja u Srbiji	264

Prof. dr Vesna Spasić



Dr Vesna Spasić je rođena 1955. godine u Kragujevcu. Osnovnu i srednju školu završila je u Beogradu. Na Ekonomski fakultet u Beogradu upisala sa 1973., diplomirala 1977. godine, a 1986. godine je odbranila magistarski rad pod nazivom "Organizovanost jugoslovenskog turizma na nivou društveno-političkih zajednica i Federacije". Na Ekonomskom fakultetu u Beogradu 2002. godine odbranila je doktorsku disertaciju pod nazivom "Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu".

Nakon diplomiranja 1978. godine, zaposlila se u Udruženju turističke privrede Privredne komore Jugoslavije i tu radila do 1992. godine. Na poslovima u ovom Udruženju vezanim za analize, referate i informativne publikacije o različitim problemima u poslovanju turističkih agencija i hotelskih preduzeća, stekla je zvanje višeg savetnika za sistemsko pitanja i značajno radno iskustvo. Takođe, od 1989. do 1991. godine radila je i kao sekretar Grupacije nautičkog turizma Jugoslavije, gde je obavljala poslove na izradi analiza o nautičkom turizmu, praćenju i predlaganju propisa od značaja za razvoj nautičkog turizma i druge.

Dr Vesna Spasić na Višoj turističkoj školi u Beogradu zasniva radni odnos 1992. godine kada je izabrana za višeg predavača na predmetima Računovodstvo i Turističko ugostiteljstvo, Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja i Poslovanje hotelskih preduzeća. Od 1995. godine obavljala je posao pomoćnika direktora Politehničke akademije za Višu turističku školu, a 2001. godine je izabrana za v. d. direktora Više turističke škole.

Krajem 2003. godine birana je na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum u zvanje docenta za naučnu oblast Ekonomika i menadžment u turizmu i hotelijerstvu. Na akademskim studijama predavala je na predmetu Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja. Na posleddiplomskim studijama učestvovala je u izvođenju nastave na predmetima Turističke agencije i tržišne promene i Savremeni oblici distribucije u turizmu, Politika proizvoda u turističkim agencijama i organizatorima putovanja i Upravljanje turističkim agencijama i organizatorima putovanja. Na Univerzitetu Singidunum, tj. njegovom Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment zasnovala je radni odnos sa punim radnim vremenom 2007. godine i iste godine je izabrana za vanrednog profesora.

Dr Vesna Spasić je u dosadašnjem radu imala značajne rezultate u svojim nastavnim aktivnostima, a zapaženo je i njeno angažovanje u obuci turističkih vodiča koje je realizovano za potrebe resornog ministarstva. Pored toga, radila je i u okviru različitih oblika permanentnog stručnog usavršavanja zaposlenih u turizmu, među kojima se izdvaja njena uloga rukovodioca dela projekta Edukacija zaposlenih u turizmu koji je Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment realizovao tokom 2007. godine iz Poslovanja turističkih agencija u četiri klastera Srbije, a u saradnji sa resornim ministarstvima.

U toku svog dugogodišnjeg naučnog i stručnog rada objavila je veći broj radova prvenstveno iz domena poslovanja turističkih agencija i organizatora putovanja (udžbenici, priručnici, referati na stručnim i naučno - stručnim skupovima, članci u stručnim i naučno - stručnim časopisima). Učestvovala je u izradi više planskih dokumenata koji su se odnosili na razvoj turizma u Srbiji, kao što „Osnove za dugoročnu strategiju razvoja turizma Srbije i njegov plasman na domaćem i inostranom tržištu”, „Program razvoja turizma opštine Majdanpek (2005.)”, „Master plan razvoja destinacije Zlatibor - Zlatar”, „Strategija razvoja turizma Beograda (2008.)” a u saradnji sa konsultantskom organizacijom iz Španije radila je na dokumentu „Strategy for Sustainable Rural Tourism Development in Serbia”. Kao predavač na Višoj turističkoj školi 2004. godine napisala je udžbenik za predmet Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja. Udžbenik je imao više inoviranih izdanja i na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum Beograd koristi se od 2006. godine do danas.

Prof. dr Slobodan Čerović



Rođen 30.03.1955. godine u Beogradu. Osnovnu školu i X Beogradsku gimnaziju, takođe je završio u Beogradu. Ekonomski fakultet u Beogradu upisao 1973. i na istom diplomirao 1977. odbranom diplomskog rada na temu **“Kulturno-istorijske pretpostavke razvoja turizma opštine Dubrovnik”**. Poslediplomske studije upisao 1978. godine na **Ekonomskom fakultetu u Beogradu** i iste završio odbranom magistarskog rada **“Samoupravno organizovanje i udruživanje turističke privrede Srbije”** 1981. godini.

Doktorsku disertaciju odbranio marta 2002g. na **Univerzitetu u Novom Sadu - Fakultetu za geografiju, turizam i hotelijerstvo**, na temu **“Strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama”**.

Odmah nakon diplomiranja na Ekonomskom fakultetu zaposlio se u GK SK Beograda. Nakon toga, 1985., prelazi u R.O.”Beogradgradnja” na mesto **pomoćnika generalnog direktora** za plan i razvoj. Takođe, iste godine prelazi u HP “Metropol” na mesto **direktora** OOUR-a hotel “Metropol”, na kome se zadržava do 1987., a nakon toga postaje **generalni direktor** HP”Metropol”. Na tom mestu ostaje do 1998. , nakon čega je izabran za **ministra turizma** Vlade Republike Srbije i istovremeno razrešava se dužnosti generalnog direktora i kolektiv HP “Metropol” d.d. bira ga za **Predsednika** Upravnog odbora HP “Metropol”. Takođe, obavlja i funkciju **Potpredsednika** kompanije “Dunav osiguranje” zaduženog za Turizam. Na **PMF - departmant za geografiju, turizam i hotelijerstvu** u Novom Sadu, izabran je za **docenta** na predmetu **Menadžment u turizmu** marta 2003. Izabran je u zvanje vanrednog profesora novembra 2007. na Univerzitetu u Novom Sadu, PMF - departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo. Na Univerzitetu Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment je od 1.03.2008. u zvanju vanrednog profesora na predmetima: Menadžment u hotelijerstvu, Kontrola i revizija hotelskog poslovanja i Projektovanje izgradnja i zaštita prostora u hotelijerstvu, Upravljanje ljudskim resursima. Takođe, predavao je i predmete Ekonomija, Makroekonomija i Strategijski menadžment na Univerziteti Singidunum i to na Poslovnom Fakultetu i Fakultetu za inženjerski menadžment. U zvanje redovnog profesora izabran je septembra 2012. na Univerzitetu Singidunum.

Na Prirodno - matematičkom fakultetu u Novom Sadu i Nišu predavao je predmete : Menadžment u turizmu, Menadžment turističke privrede, Menadžment u restoraterstvu, Menadžment u hotelijerstvu, Marketing u turizmu i Istraživanje tržišta i zaštita potrošača.

U toku svog petnaestogodišnjeg rada u turističkoj privredi obavlja i razne druge dužnosti. Tako je u dva mandata obavljao funkciju predsednika Udruženja turističko - ugostiteljske privrede Srbije, u dva mandata bio član predsedništva turističke organizacije Beograda, u dva mandata član Republičke privredne komore i odbora za ugostiteljstvo i turizam; u dva mandata član Privredne komore grada Beograda i Komisije za ugostiteljstvo i turizam, takođe, u Privrednoj komori Jugoslavije član Komisije i odbora za turizam, kao i odbora za marketing i menadžment. Funkciju člana predsedništva turističke organizacije Arandelovac obavljao je u jednom mandatu.

U okviru nastupa turističko - ugostiteljske privrede u Izraelu 1989. Godine **Predsednik** je uređivačkog odbora za izradu kataloga "Investicije u turizmu Srbije". Na funkciji ministra turizma u Vladi Republike Srbije nalazi se od 1998. godine, i shodno toj funkciji, aktivno je učestvovao u izradi "Strategija razvoja turizma Republike Srbije" usvojene januara 1999. godine, "Izmena i dopuna Zakona o turizmu" Republike Srbije, usvojene decembra 1999. godine, kao i u nizu drugih zakonskih i podzakonskih akata koji su doprineli ekonomskom jačanju ove privredne grane. Na Univerziteta Singidunum Beograd predavao je predmete: Ekonomija, Makroekonomija, Strategijski menadžment i Kontrola i revizija hotelskog poslovanja. Trenutno predaje: Poslovanje hotelskih preduzeća, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Projektovanje i izgradnja hotela i Ekonomsko - finasijska analiza u hotelijerstvu.

Dobitnik je priznanja "**Turistički cvet Srbije**" za 1987.

U toku svog profesinalnog, stručnog i naučnog angažovanja objavio je 130 naučno - stručnih radova iz oblasti ekonomike preuzeća poslovanja, turizma, menadžmenta u turizmu itd., dva projekta o investicionom ulaganju oko kupovine hotela za partnera iz Engleske, učestvovao u izradi 6 projekta, kao i 2 monografije, "Strategijski menadžment turističke privrede Srbije".-2002. i "Strategijski menadžment u turizmu" – 2009., udžbenike "Menadžment u turizmu" i "Istraživanje turističkog tržišta" koji je udžbenik za redovne i posle diplomске studije na PMF iz Novog Sada. Takođe, napisao je udžbenike „Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu“ i „Projektovanje i izgradnja hotela“ 2011., a koji su udžbenici na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum Beograd.

CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

640.4(075.8)

338.486.3(075.8)

СПАСИЋ, Весна, 1955-

Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i
turizmu / Vesna Spasić, Slobodan Čerović. - 4. izd. - Beograd : Univerzitet
Singidunum, 2019 (Beograd : Caligraph). - IX, 342 str. : graf. prikazi,
tabele ; 24 cm

Na nasl. str.: Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment. - Slike
autora. - Tiraž 500. - O autorima: str. 339-342. - Napomene i bibliografske
reference uz tekst. - Bibliografija uz svako poglavlje.

ISBN 978-86-7912-622-1

1. Черовић, Слободан, 1955- [аутор]

а) Угоститељска предузећа - Пословање - Економска анализа б)

Туристичка предузећа - Пословање - Економска анализа

COBISS.SR-ID 273436172

© 2019.

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu
i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.



Vesna Spasić
Slobodan Čerović

EKONOMSKO-FINANSIJSKA ANALIZA POSLOVANJA PREDUZEĆA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

Turizam je postao jedno od najznačajnijih područja ekonomske aktivnosti danas u svetu sa velikim učešćem u nacionalnim ekonomijama kako u razvijenim zemljama, tako i u zemljama u razvoju.

Za preduzeće je značajno sprovođenje ekonomske analize i ostvarivanja ciljeva ekonomije preduzeća koji se sagledavaju kroz odnose njegovih rezultata i ulaganja, odnosno kroz ostvarivanje konkurentske efikasnosti, a svodi se na izučavanje ekonomskih zakonitosti koje deluju na rad i poslovanje različitih privrednih subjekata u hotelijerstvu i turizmu. Preduzeće koje je finansijski snažno lakše može prevazići promene u okruženju i okruženje će imati manji uticaj na njegovu ukupnu sposobnost adekvatnog pozicioniranja.

Ekonomska analiza sagledava poslovanje preduzeća sa aspekta efektivnosti i efikasnosti tog poslovanja. Finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu podrazumeva istraživanje i kvantificiranje funkcionalnih odnosa koji postoje između bilansnih pozicija, stanja i uspeha, sa ciljem da se omogući verodostojna ocena finansijskog položaja i aktivnosti preduzeća.