

Slobodan Čerović
Vesna Spasić
Nikica Radović



FINANSIJSKI MENADŽMENT TURISTIČKO- UGOSTITELJSKIH PREDUZEĆA

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Slobodan Čerović

Vesna Spasić

Nikica Radović

**FINANSIJSKI MENADŽMENT
TURISTIČKO – UGOSTITELJSKIH
PREDUZEĆA**

Beograd, 2022.

FINANSIJSKI MENADŽMENT TURISTIČKO – UGOSTITELJSKIH PREDUZEĆA

Autori:

dr Slobodan Čerović

dr Vesna Spasić

dr Nikica Radović

Recenzenti:

dr Slobodan Unković, emeritus

dr Hasan Hanić, emeritus

dr Goranka Knežević

Izdavač:

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Beograd, Danijelova 32

www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:

dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu:

Miloš Višnjić

Dizajn korica:

Aleksandar Mihajlović, MA

Godina izdanja:

2022.

Tiraž:

900

Štamparija:

Caligraph, Beograd

ISBN: 978-86-7912-775-4

Copyright:

© 2022. Univerzitet Singidunum

Izdavač zadržava sva prava.

Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljeno.

Knjiga *Finansijski menadžment u turizmu i ugostiteljstvu* napisana je u skladu sa nastavnim planom i programom predmeta *Ekonomsko – finansijska analiza u turizmu i hotelijerstvu*, a namenjena je prvenstveno studentima Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment, Univerziteta Singidunum, kao i svima onima koji se bave ekonomskom i finansijskom analizom u turizmu i ugostiteljstvu.

Turističko privređivanje predstavlja jednu od značajnijih privrednih delatnosti u nacionalnim ekonomijama, kako u razvijenim zemljama, tako i u zemljama u razvoju. Prema podacima UNWTO prihod od međunarodnog turizma u 2018. godini dostigli su 1,7 triliona dolara, u proseku 5 milijardi dolara dnevno (UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, May 2019.). Međunarodni turizam čini 29% svetskog izvoza usluga i 7% ukupnog izvoza roba i usluga, što je industriju turizma pozicioniralo na treće mesto izvoznih sektora u svetu, a svaki deseti stanovnik u svetu zaposlen je u nekoj od delatnosti industrije turizma.

Namera autora je da interdisciplinarnim pristupom, daju prikaz elemenata finansijskog upravljanja privrednim subjektima koji posluju u delatnosti turizma i ugostiteljstva. Delatnost turizma je heterogenog karaktera imajući u vidu složenost uslužnih procesa koji obuhvataju više različitih aktivnosti od organizacije, prodaje i realizacije putovanje, preko saobraćajnih delatnosti, velikog broja maloprodajnih, zanatskih, kulturnih, umetničkih i sportskih aktivnosti, upravljanja destinacijom i slično. Ugostiteljska delatnost obuhvata procese pružanje usluga u smeštajnim objektima, pripremanje i usluživanje hrane, pića i napitaka, kao i pripremanje i dostavljanje hrane korisnicima za potrošnju na drugom mestu, koju ugostitelj obavlja u ugostiteljskom objektu, izvan istog, kao i u pokretnom ugostiteljskom objektu. Istovremeno, ideja autora je bila da ukažu na značaj upravljanja ekonomskim i finansijskim procesima u ostvarivanju vizije, misije i stratezijskih ciljeva privrednih subjekata. Takođe, važno je i saznanje o značaju primene ekonomsko – finansijske analize, kao jednog od osnovnih faktora ostvarivanja trajne diferentne prednosti i strategije tržišnog pozicioniranja na turbulentnom turističkom tržištu.

Materija koja je obuhvaćena u ovoj knjizi podeljena je u četiri dela. U prvom delu knjige (poglavlja I i II) autori su prezentovali pojmovo definisanje i specifičnosti ekonomske analize, finansijskog menadžmenta i turističke tražnje. U drugom delu knjige (poglavlja III - VIII) sagledana je problematika upravljanja prihodima, troškovima, kao i analiza ekonomskih pokazatelja privrednih subjekata koji posluju u turističkoj i ugostiteljskoj delatnosti. Takođe, autori su obradili načine formiranja cena u poslovanju preduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.

U trećem delu knjige (poglavlja IX i X) sagledana je problematika finansijske analize, pojmovo definisanje, kao i predmet i ciljevi analize finansijskih izveštaja.

Autori analiziraju osnovne instrumente analize finansijskih izveštaja – horizontalnu i vertikalnu analizu, kao i analizu finansijskih izveštaja pomoću najčešće korišćenih finansijskih pokazatelja.

Četvrti deo knjige (poglavlja XI – XIV) obuhvata problematiku donošenja odgovarajućih poslovnih odluka u vezi sa pojmom i procesima kreiranja budžeta, kapitalnog budžetiranja, organizacije događaja, kao i pojmovno definisanje i faze u kreiranju poslovnih (biznis) planova.

Autori očekuju da će ova knjiga naići na povoljne reakcije svojim teoretskim i aplikativnim sadržajem, kao i da će osvežiti i dopuniti postojeću stručnu literaturu u ovoj oblasti. Istovremeno knjiga je pred kritičkom analizom i ocenom celokupne naučne i stručne javnosti.

Zahvaljujemo se recenzentima prof. dr Slobodanu Unkoviću - emeritusu, prof. dr Hasanu Haniću - emeritusu, prof. dr Goranki Knežević na dragocenim sugestijama i podršci kako bi ova knjiga bila što kvalitetnija.

Posebnu zahvalnost dugujemo predsedniku Univerziteta Singidunum, dr Milovanu Stanišiću, redovnom profesoru i dr Slobodanu Unkoviću, profesoru emeritusu, koji svojom vizijom, naučnim i ljudskim pristupom, autorima pružaju svakodnevnu podršku u naučnom, istraživačkom i nastavnom radu.

Beograd, januar 2020. godine

AUTORI

dr Slobodan Čerović, redovni profesor
dr Vesna Spasić, vanredni profesor
dr Nikica Radović, docent

REČ AUTORA	III
SADRŽAJ	V
UVOD	XI

I DEO

ULOGA I ZNAČAJ EKONOMSKE ANALIZE U POSLOVANJU U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU	1
1. Teorijske osnove ekonomske analize u ugostiteljstvu i turizmu	1
1.1 Pojemovni okvir ekonomske analize poslovanja u ugostiteljstvu i turizmu	1
1.2 Finansijski menadžment u ugostiteljskom i turističkom poslovanju	5
1.2.1 Pojam i značaj finansijskog menadžmenta	5
1.3 Organizacija finansijske funkcije u strukturi privrednih subjekata u ugostiteljstvu i turizmu	9
1.4 Metode izučavanja ekonomske i finansijske analize	10
2. Turistička tražnja	14
2.1 Definisanje pojma turističke tražnje	14
2.2 Determinante tražnje	17
2.2.1 Analiza tražnje	17
2.2.2 Osnovne determinante tražnje	18
2.3 Elastičnost turističke tražnje	19
2.3.1 Dohodovna elastičnost tražnje	20
2.3.2 Cenovna elastičnost tražnje	21
2.4 Merenje turističke tražnje	25
2.5 Životni ciklus proizvoda	28

II DEO

EKONOMSKA ANALIZA POSLOVANJA U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU	35
3. Ukupan prihod, prosečan prihod i marginalni prihod u ugostiteljstvu i turizmu	36
3.1 Definisanje pojma prihoda	36
3.2 Ukupan prihod	38
3.3 Prosečan prihod	39
3.4 Marginalni prihod	40
3.5 Kriva ukupnog, prosečnog i marginalnog prihoda	41
3.6 Upravljanje ukupnim prihodima	43
3.7 Faktori koji utiču na ostvarivanje ukupnog prihoda	46
4. Troškovi u poslovanju u ugostiteljstvu i turizmu	49
4.1 Pojam i sadržina troškova	49
4.2 Pojam i vrste izdataka	51

4.3 Pojam rashoda	52
4.3.1 Vrste rashoda	53
4.4 Značaj troškova	53
5. Osnovni (prirodni) troškovi proizvodno - uslužnog procesa u ugostiteljstvu	56
5.1 Troškovi materijala	56
5.1.1 Nabavka materijala	58
5.1.2 Troškovi materijala za izradu	59
5.1.3 Kalo, rasip, kvar i lom	62
5.1.4 Vrste materijala za izradu	64
5.1.5 Troškovi ostalog materijala (režijskog)	67
5.2 Troškovi rada	69
5.3 Troškovi amortizacije	69
5.3.1 Obračun amortizacije	70
5.3.2 Metodi obračuna amortizacije	73
5.3.3 Ponovna procena korisnog veka trajanja sredstava	78
6. Ostale vrste troškova	81
6.1 Klasifikacije troškova	81
6.2 Fiksni i varijabilni troškovi	84
6.3 Prosečni i marginalni troškovi	86
6.4 Apsolutno fiksni i relativno fiksni troškovi	88
6.5 Vrste varijabilnih troškova	91
6.6 Primena koncepta strukture troškova u preduzećima u turizmu	91
6.7 Analiza dinamike fiksnih i varijabilnih troškova kod turističkih agencija i organizatora putovanja	94
6.8 Troškovi prema poslovnom odlučivanju (inkrementalni i neotklonjivi troškovi)	97
6.9 Sezonska neusklađenost troškova u preduzećima u ugostiteljstvu i turizmu	98
7. Ekonomski pokazatelji poslovanja turističko – ugostiteljskih preduzeća	104
7.1 Produktivnost u turističko – ugostiteljskim preduzećima	104
7.1.1 Faktori produktivnosti rada	105
7.1.1.1 Pokazatelji produktivnosti rada u ugostiteljstvu	108
7.1.1.2 Neka pitanja primene savremene tehnologije i porasta produktivnosti rada kod turopatora i turističkih agencija	111
7.2 Ekonomičnost u poslovanju turističko – ugostiteljskih preduzeća	113
7.2.1 Faktori ekonomičnosti u ugostiteljstvu	114
7.2.2 Minimiziranje troškova	117
7.2.3 Maksimiranje obima prometa	119
7.2.4 Merenje i dinamika ekonomičnosti	119
7.2.5 Najvažniji faktori ekonomičnosti u poslovanju turopatora	121
7.3 Značaj i analiza rentabilnosti turističko – ugostiteljskih preduzeća	124
7.3.1 Merenje rentabilnosti	124
7.3.2 Analiza rentabilnosti	128
7.3.3 Primena prelomne tačke rentabilnosti kod paket aranžmana	131
7.3.4 Primena prelomne tačke rentabilnosti u prodaji hotelskih soba	133
8. Formiranje cena u ugostiteljstvu i turizmu	138
8.1 Cene u hotelijerstvu	140
8.1.1 Metod marže	140

8.1.2 Metod "1 \$ za 1000"	142
8.1.3 Metod odozdo na gore (The Bottom Up Model)	143
8.1.4 Metod Hubarttova formula	145
8.1.5 Utvrđivanje minimalne cene hotelskih soba	148
8.2 Formiranje cena paket aranžmana	149
8.3 Neke specifičnosti u formiranju cena u javnom sektoru u turizmu	152

III DEO

ANALIZA FINANSIJSKOG POSLOVANJA TURISTIČKO – UGOSTITELJSKIH PREDUZEĆA	157
9. Finansijski izveštaji	158
9.1 Pojmovni okvir finansijskih izveštaja	158
9.2 Bilans stanja (Balance Sheet)	159
9.3 Bilans uspeha (Income Statement)	180
9.4 Izveštaj o tokovima gotovine	191
9.5 Izveštaj o ostalom rezultatu	194
9.6 Izveštaji o promenama na kapitalu	196
9.7 Napomene uz finansijske izveštaje	204
9.8 Specifičnosti finansijskog izveštavanja prema USALI	205
9.9 Specifičnosti finansijskog izveštavanja u javnom sektoru	210
10. Finansijska analiza poslovanja turističko – ugostiteljskih preduzeća	212
10.1 Analiza finansijskih izveštaja	212
10.2 Horizontalna analiza	213
10.3 Vertikalna analiza	217
10.4 Analiza primenom finansijskih pokazatelja poslovanja	219
10.4.1 Pokazatelji likvidnosti	220
10.4.2 Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti upravljanja	224
10.4.3 Pokazatelji finansijske strukture	231
10.4.4 Pokazatelji rentabilnosti	233
10.4.5 Pokazatelji tržišne vrednosti	238

IV DEO

BUDŽETIRANJE I IZRADA BIZNIS PLANA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU	243
11. Budžetiranje kao proces kod privrednih subjekata	244
11.1 Pojmovni okvir procesa budžetiranja	244
11.2 Budžetiranje u hotelskim preduzećima	247
11.3 Specifičnosti procesa budžetiranja u turističkim organizacijama u Srbiji	254
11.3.1 Budžetiranje na nivou lokalnih turističkih organizacija	255
11.3.2 Praktičan primer finansijskog plana Turističke organizacije Srbije	257
12. Budžetiranje događaja	260
12.1 Pojmovno definisanje događaja	260
12.2 Vrste događaja i klasifikacija događaja	261
12.2.1 Podela prema veličini događaja	261

12.2.2 Podela događaja prema obliku i sadržaju	262
12.3 Planiranje događaja	263
12.4 Izrada budžeta događaja	264
12.4.1 Određivanje tačke pokrića troškova	269
12.4.2 Analiza novčanog toka	269
12.4.3 Izveštavanje	270
13. Kapitalno budžetiranje	273
13.1 Pojam kapitalnog budžetiranja	273
13.2 Pojam kapitalnih izdataka i investicionih projekata	274
13.3 Klasifikacija kapitalnih izdataka	275
13.4 Ocena isplativosti investicija	276
13.4.1 Statičke metode ocene investicionih projekata	277
13.4.1.1 Period povraćaja	277
13.4.1.2 Računovodstvena stopa prinosa	279
13.4.2 Dinamičke metode ocene investicionih projekata	281
13.4.2.1 Vremenska vrednost novca i diskontni račun	281
13.4.2.2 Metod neto sadašnje vrednosti	285
13.4.2.3 Racionaliziranje kapitala pomoću indeksa profitabilnosti	289
14. Izrada biznis plana u ugostiteljstvu i turizmu	292
14.1 Pojam biznis plana	292
14.2 Sadržaj poslovnog (biznis) plana	293
14.2.1 Operativni plan	295
14.2.2 Marketing plan	297
14.2.3 Finansijski plan	300
14.3 Primer izrade biznis plana turističke agencije Etnotravel iz Pančeva	304
14.4 Primer izrade biznis plana rekonstrukcije smeštajnih kapaciteta objekta u Guči	316
14.4.1 Projekcija i razvojni planovi	319
14.4.2 Tržišni aspekti projekta	319
14.4.3 Ekonomska opravdanost projekta	323
14.4.4 Finansijski tok nove investicije	324
14.4.5 Ekonomski tok nove investicije	325
14.4.6 Status investicije	328
14.4.7 Zaključna ocena efikasnosti projekta	329
LITERATURA	334
BIOGRAFIJA dr Slobodan Čerović, redovni profesor	339
BIOGRAFIJA dr Vesna Spasić, vanredni profesor	342
BIOGRAFIJA dr Nikica Radović, docent	344
Spisak grafikona, primera, šema i tabela	345

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 smeštaja, ishrane, prevoza, zabave, rekreacije, organizovanja turističkih putovanja i niza 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 privredna društva, 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 učesnika 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, a autori su pokušali da daju odgovore, odnosi se na **strukturu troškova u poslovanju privrednih subjekata u turizmu i ugostiteljstvu**. Privredni subjekti čija se delatnost zasniva na pružanju usluge prevoza turistima, kao što su avio, brodske i autobuske kompanije, kao i kompanije u oblasti železničkog saobraćaja suočeni su sa izrazito visokim učešćem fiksnih troškova. Slična obeležja ima struktura troškova u hotelskom poslovanju 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 izgublenu zaradu, te se nekada za turističke usluge kaže da su „izrazito kvarljive.“¹

1 Beech J., Chadwick S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow, 2006, str.145

To ukazuje da je osnovni cilj ovih kompanija obezbediti maksimalan 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 ciljeva². Veliki značaj koji ekonomija obima ima u postizanju pozitivnih ekonomskih rezultata uticali su na intenziviranje procesa vertikalne i horizontalne integracije na turističkom tržištu.

Za privredne subjekte značajno je 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 turizmu i ugostiteljstvu. 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 privrednih subjekata turističke privrede ima i finansijska analiza koja proizilazi iz ukupne složenosti i specifičnosti ove delatnosti. Naime, konkurentska pozicija i uspeh privrednog subjekta zavisi od brzine i efikasnosti reagovanja na tehnološke, marketinške i ostale promene. Privredni subjekti u ugostiteljstvu, kao i oni koji se ubrajaju u turističku privredu, mogu postići poslovni uspeh samo ako kontinuirano proaktivno deluje, stalno se prilagođavajući dinamičkim kretanjima i turbulentnim promenama. Efikasnost u poslovanju se vrednuje na tržištu, u poređenju sa konkurencijom i na tržištu kapitala. Privredni subjekt koji je finansijski snažan lakše može prevazići promene u okruženju, a ono će imati manji uticaj na njegovu ukupnu sposobnost adekvatnog pozicioniranja.

Mali i srednji privredni subjekti u turizmu i ugostiteljstvu stalno su u procesu vlasničkih promena ili su u procesu transformacija, akvizicija, zajedničkih ulaganja, stvaranja stratejskih alijansi ili postaju deo velikih privrednih korporacija.

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.

2 Beech J., Chadwick S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow, 2006, str.144

Ekspanzija velikih globalno orijentisanih kompanija u oblasti ugostiteljstva i turizma dovela je do pojave niza novih pitanja sa kojima se suočavaju menadžeri u praksi, a kojima se istovremeno bavi i ekonomska teorija. Značajna promena u 2016. godini je preuzimanje kompanije Starwood Hotels & Resorts Worldwide od strane kompanije Marriott International u visini od 13 milijardi dolara. Ova akvizicija čini skup 30 brendova, preko 5700 hotela sa 1,1 milion soba u preko 110 zemalja sveta.

Internacionalna poslovna orijentacija velikih kompanija dovela je i do niza rizika u poslovanju, kao što je visoka izloženost riziku od međuvalutnih promena. Takvom riziku su npr. često izloženi i 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 se ubrajaju: 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. Trebalo bi naglasiti 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, a 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.

ULOGA I ZNAČAJ EKONOMSKE ANALIZE U POSLOVANJU U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU

Ciljevi poglavlja

- o Definirati i objasniti pojam ekonomske analize.
- o Odrediti predmet i ciljeve ekonomske analize.
- o Objasniti značaj ekonomske analize.
- o Definirati metode izučavanja ekonomsko – finansijske analize
- o Definirati pojam turističke tražnje.
- o Objasniti pojam i vrste elastičnosti tražnje.
- o Objasniti načine merenja turističke tražnje.
- o Objasniti faze i procese životnog ciklusa proizvoda.

Sadržaj poglavlja

- Teorijske osnove ekonomske analize u ugostiteljstvu i turizmu
- Turistička tražnja

1. TEORIJSKE OSNOVE EKONOMSKE ANALIZE U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU

1.1 POJMOVNI OKVIR EKONOMSKE ANALIZE POSLOVANJA U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU

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

Pojam ekonomska analiza možemo shvatiti kao zakonitosti koje deluju u ekonomiji i principe čijom primenom se obezbeđuju ostvarenja 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.“³ To znači da je ekonomska analiza izvršna funkcija ekonomike preduzeća.

„**Ekonomika preduzeća je naučna disciplina** koja izučava ekonomiju privrednih subjekata kao konkretnu ekonomsku stvarnost u cilju iznalaženja ekonomskih zakona koji deluju u ekonomiji preduzeća, formulisanja principa, čijom se primenom u organizovanju procesa reprodukcije stvarni rezultati reprodukcije maksimalno približavaju objektivno mogućim.“⁴

Ekonomska analiza sagledava poslovanje privrednih subjekata sa aspekta efektivnosti i efikasnosti tog poslovanja. Efektivnost poslovanja podrazumeva ostvarivanje ciljeva privrednog subjekta 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.

Osnovni cilj ekonomske analize je ostvarivanje ciljeva ekonomije privrednih subjekata 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 poslovnih subjekata 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.⁵ 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.

3 Bandin T., *Ekonomika preduzeća II*, Savremena administracija, Beograd, 2002, str. 12

4 Kukoleča S., *Ekonomika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1978, str.49

5 Kisić S., Perović-Jovanović M., *Ekonomika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1999, str.4

Kao najvažnije ciljeve poslovanja privrednih društava u ugostiteljstvu 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“.

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 privrednih društava kao konkretnog ekonomskog sistema;
- identifikaciju *zakonitosti* koje uslovljavaju ponašanje privrednog društva, kao i principe, odnosno pravila ponašanja preko kojih se utiče na poslovanje, radi ostvarivanja njegovih *ekonomskih* i drugih *ciljeva*,
- naučna osnova za utvrđivanje *ekonomskih ciljeva* koje bi privredno društvo 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 privrednog društva, odnosno za utvrđivanje stepena odstupanja ostvarenih u odnosu na željene ciljeve,
- naučna osnova za sagledavanje privrednog društva kao *sistema* ili celine koja je u svom poslovanju povezana direktno ili indirektno sa drugim privrednim subjektima, kao i sa privredom društva u celini. “⁶

Predmet ekonomske analize je privredno društvo i njegovo poslovanje. Područje i predmet izučavanje ekonomike preduzeća, odnosno ekonomske analize su:

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

6 Kisić S., Perović-Jovanović M., *Ekonomika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1999, str.5

Rezultati reprodukcije u ugostiteljstvu i turizmu su materijalna dobra i usluge koje privredni subjekt 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.

Privredni subjekti na turističkom tržištu prodaju turističke proizvode i usluge i ostvaruju određena novčana sredstva koja predstavljaju protivvrednost za prodate proizvode ili izvršene usluge. Na taj način privredni subjekt ostvaruje određene poslovne prihode.

Pored poslovnih prihoda, privredni subjekt 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 formira ukupan prihod.

Za ostvarenje ukupnog prihoda privredni subjekti turističke privrede stvaraju 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.

Dobit privrednih subjekata je izraz ostvarenih rezultata i osnovni je motiv i cilj poslovanja.

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 privrednih subjekata na turističkom tržištu, odnosno izražava efikasnost poslovanja, ostvarenje prinosa na angažovanje ukupnog materijalnog, finansijskog i ljudskog kapitala.

1.2 FINANSIJSKI MENADŽMENT U UGOSTITELJSKOM I TURISTIČKOM POSLOVANJU

1.2.1 Pojam i značaj finansijskog menadžmenta

U savremenoj finansijskoj teoriji u upotrebi je značajan broj termini za finansije privrednih subjekata koji su uglavnom sinonimi: poslovne finansije, mikrofinansije, finansijsko upravljanje, upravljačke finansije, finansijski menadžment i korporativne finansije. Najčešće korišćen termin je **finansijski menadžment**, dok se većina finansijskih menadžera koristi terminom **finansijsko upravljanje** ili **upravljanje finansijama**.⁷

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 stalne i obrtne 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 preduzeća.⁸ Analizirajući širu literaturu, možemo konstatovati da poslovne finansije (finansijski menadžment) u ugostiteljskoj i turističkoj 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 i investicionih i finansijskih odluka u uslovima rizika i dr.⁹ Postoji i stanovište da se finansijski menadžment tiče kupovine, finansiranja i upravljanja imovinom, imajući na umu osnovni cilj poslovanja.¹⁰ Osnovna odrednica finansijskog menadžmenta je obezbeđenje stabilnih izvora finansiranja, odnosno pribavljanje i alokacija ograničenih finansijskih resursa zavisno od ciljeva privrednih subjekata.

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:

- a) poslovne finansije kao akademska disciplina, i
- b) poslovne finansije kao upravljački koncept.¹¹

7 Moyer Ch R., McGuigan R.J., Kretlow J.W., *Contemporary Financial Management*, West Publishing Company, St.Paul, 1982, str. 10

8 Barjaktarović L., Jović Z., Milojević M., *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.1

9 Nikolić D., *Poslovne finansije u hotelijerstvu*, VHS, Beograd, 2009, str. 1

10 Van Horne C. J., Wachowich M.J., *Osnovi finansijskog menadžmenta*, Data Status, Beograd, 2007, str. 2

11 Žarkić Joksimović N., *Upravljanje finansijama*, Grafoslog, Beograd, 2003, str. 9

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

- a) finansijsko upravljanje,
- b) investiranje i analiza rizika, i
- c) finansijska tržišta i institucije.

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

- a) finansijsko okruženje,
- b) finansijski instrumenti, i
- c) upravljanje finansijama.¹²

Funkciju odlučivanja finansijskog menadžmenta možemo podeliti na tri osnovne oblasti:

- Odluka o investiranju,
- Odluka o finansiranju i
- Odluka o upravljanju imovinom.¹³

Značaj finansijskog menadžmenta u privrednim subjektima turističke industrije proizilazi iz ukupne složenosti i specifičnosti ove delatnosti. Naime, poslovanje preduzeća u ugostiteljstvu i turizmu je pod veoma izraženim uticajem okruženja. Konkurentska pozicija i uspeh privrednih subjekata zavisi od brzine i efikasnog reagovanja na tehnološke, marketinške i ostale promene. Privredni subjekt na turističkom tržištu može postići 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. Privredni subjekt koji je finansijski snažan lakše može prevazići promene u okruženju i okruženje će imati manji uticaj na njegovu ukupnu sposobnost adekvatnog pozicioniranja

Glavni cilj upravljanja poslovnim finansijama jeste oplodnja finansijskog kapitala privrednog subjekta 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 privrednih subjekata predstavlja fundamentalni cilj upravljanja poslovnim finansijama.¹⁴

Sledeći, podjednako važan cilj je **maksimiziranje dobitka (profita)** privrednih subjekata u turističkoj privredi.

12 Ivaniš M., *Upravljanje finansijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str.11

13 Van Horne C. J., Wachowich M.J., *Osnovi finansijskog menadžmenta*, Data Status, Beograd, 2007, str. 2

14 Ristić Ž., Komazec S., *Globalni finansijski menadžment*, VPŠ, Beograd, 2000, str. 422

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 efektivnijim korišćenjem imovine.

Uporedo sa ovim ciljem je i cilj **maksimiziranja rentabilnosti poslovanja**, a koji se ostvaruje kroz maksimiziranje vrednosti investicionog ulaganja. **Maksimiziranje cena akcija** privrednih subjekata 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, zato što ih mogu prodati, odnosno unovčiti.

Cilj finansijske politike jeste jačanje njegove finansijske snage. Pod *finansijskom snagom* podrazumeva se:¹⁵

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

Uspešno ostvarivanje navedenih ciljeva zahteva od menadžmenta finansija u ugostiteljstvu i turizmu da upravlja procesima:¹⁶

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

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 (Šema 1). Ukoliko finansijska funkcija (finansijski menadžment) ne raspolaže dovoljnim iznosom sopstvenih sredstava, tada ona nabavlja na eksternom tržištu posredstvom poslovnih banaka.

15 Nikolić D., *Poslovne finansije u hotelijerstvu*, VHS, Beograd, 2009, str. 13

16 Ibid., str. 6

Praktična iskustva ukazuju da je moguće tok usmeriti bez proizvodnog, pa onda on ima sledeći niz: finansijska – nabavna – proizvodna - finansijska funkcija. 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.¹⁷

Zadaci finansijske funkcije mogu se svrstati u dve osnovne grupe:

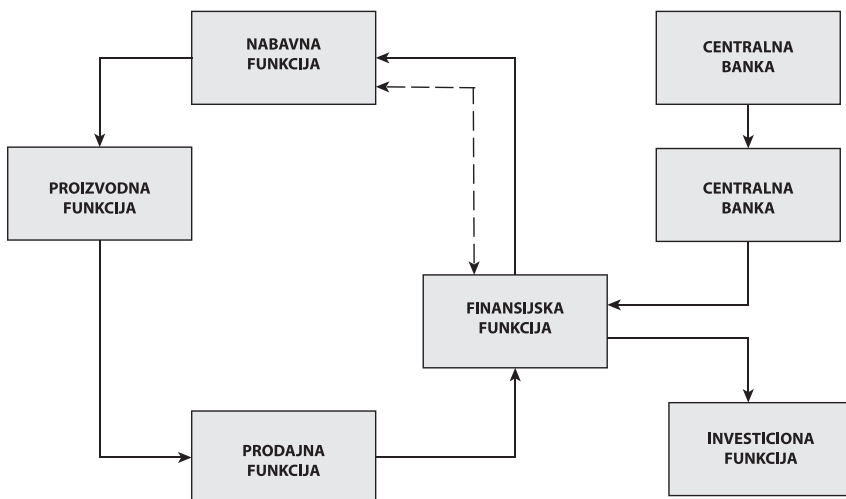
1. primarne zadatke, koji se odnose na:

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

2. sekundarne zadatke, koji se odnose na:

- a) disponiranje novca,
- b) kontrolu novčanih dokumenata i nadzor racionalne upotrebe sredstava,
- c) vođenje operativne evidencije,
- d) finansijsko planiranje,
- e) finansijsku analizu,
- f) finansijsko informisanje

Šema 1 Međusobna povezanost poslovnih funkcija



Izvor: Nikolić D., *Upravljanje finansijskim poslovanjem i politika cena u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 2

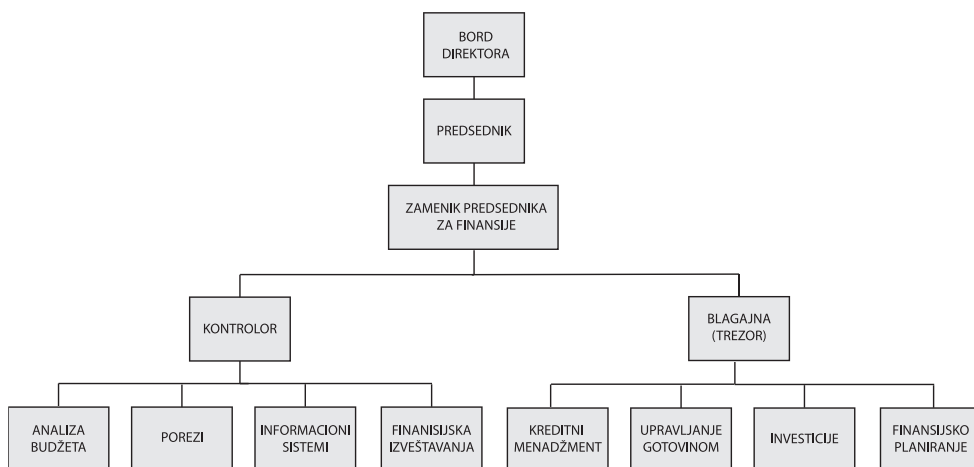
17 Nikolić D., *Upravljanje finansijskim poslovanjem i politika cena u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 2

1.3 ORGANIZACIJA FINANSIJSKE FUNKCIJE U STRUKTURI PRIVREDNIH SUBJEKATA U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU

U privrednim subjektima turističke privrede funkciju finansijskog menadžera uglavnom obavlja posebno stručno lice, retko je to generalni menadžer, osim ako se radi o mikro ili malom privrednom subjektu. Finansijski menadžer (Chief financial officer - CFO) je uglavnom direktno odgovoran predsedniku ili glavnom izvršnom direktoru kompanije (Chief executive officer - CEO). U velikim privrednim subjektima finansijsko poslovanje je uglavnom podeljeno na dve organizacione jedinice. Prva je finansijska služba, a druga je računovodstvena služba, a obe službe imaju rukovodioce. Odgovornosti rukovodioca računovodstva prvenstveno su računovodstvene prirode. Računovodstvo troškova, kao i proračuni i prognoze, odnose se na internu upotrebu.

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.¹⁸

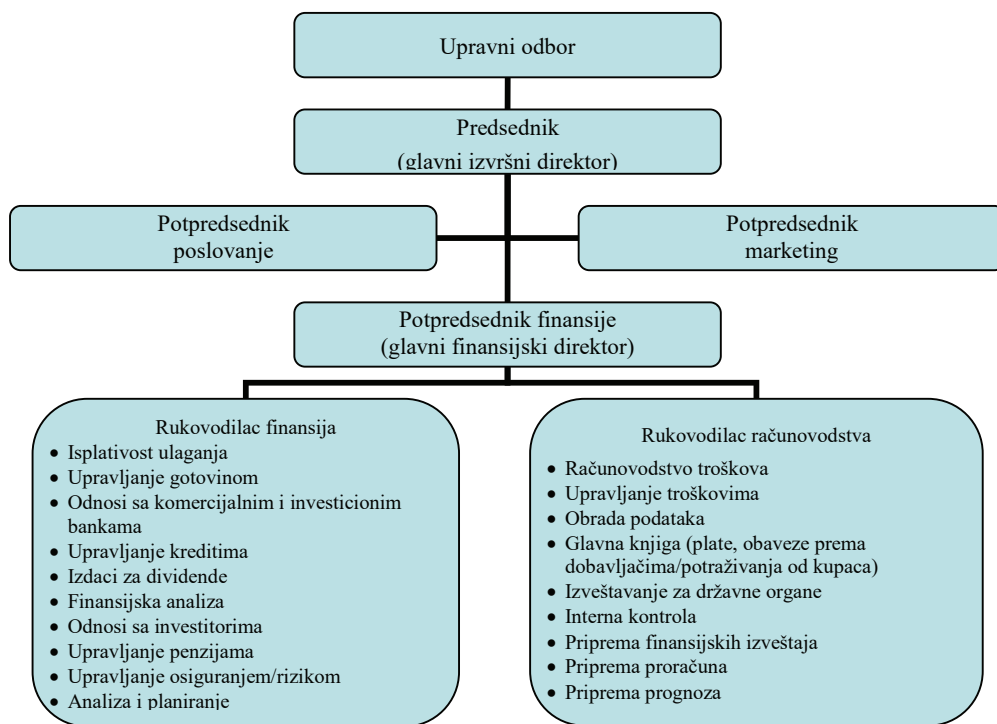
Šema 2 Organizaciona šema i finansijski menadžment



Izvor: Van Horne J.C. & Wachowicz, M.J.JR., *Osnove finansijskog menadžmenta*, Mate,Zagreb, 2002., str. 7

18 Van Horne J.C. & Wachowicz, M.J.JR., *Osnovi finansijskog menadžmenta – dvanaesto izdanje*, Data status, Beograd, 2007., str. 9

Šema 3 Finansijski menadžment u organizacionoj strukturi



Izvor: Van Horne J.C. & Wachowicz, M.J.JR., *Osnovi finansijskog menadžmenta – dvanaesto izdanje*, Data status, Beograd, 2007., str. 9

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 - 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 poslovanja privrednih subjekata u ugostiteljstvu i turizmu.

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.¹⁹

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.²⁰

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.

19 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.).

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

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

2. TURISTIČKA TRAZNJA

2.1 DEFINISANJE POJMA 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.²¹

Tražnja se može definisati kao spremnost kupaca da pri različitom nivou cena kupuju različite količine jedne robe na određenom tržištu i u određenom vremenu.²² 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:

$$Y=f(c)$$

21 McIntosh R.S., Goeldner C.R., Ritchie J.R.B., *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley and Sons Inc., New York, 1996, str. 297

22 Veselinović P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2017, str. 114

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

$$Y=f(X_1,X_2.....X_n)$$

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.“²³

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 rastućoj, 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

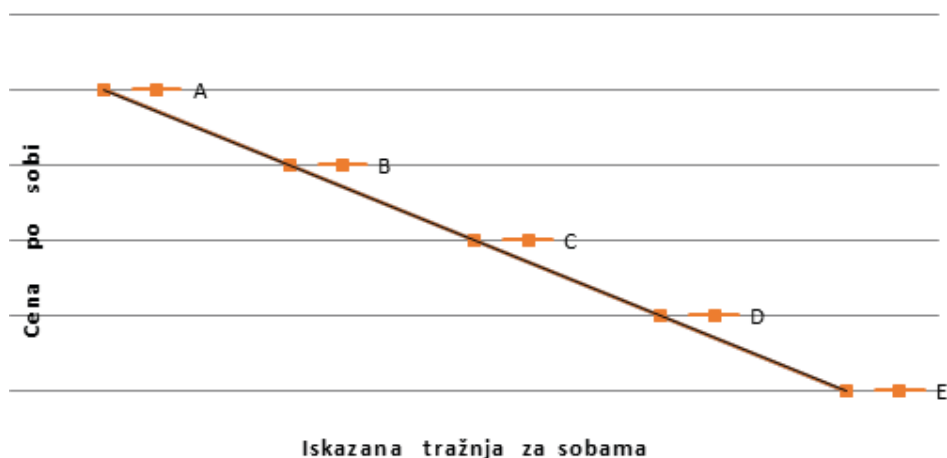
Tržišna situacija	Cena po sobi	Iskazana tražnja za sobama
A	5	10
B	4	20
C	3	30
D	2	40
E	1	50

Izvor: Prilagođeno od strane autora na osnovu Veselinović P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2017., 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 soba, ceni od 3 NJ 30 soba, itd. Na osnovu skale tražnje može se dati kriva tražnje, a to je prikazano na narednom grafikonu 1.

23 Kotler P., *Marketing Management*, Prentice Hall Int. Inc., Upper Saddle River, New York, 1997, str.133

Grafikon 1 Kriva individualne tražnje



Izvor: Veselinović P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2017., 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 (turoperatori, putničke agencije, organizatori događaja). Tu tražnju nazivamo agregatnom tražnjom.²⁴ Zbirom individualnih tražnji dobijamo ukupnu tražnju, što ćemo ilustrovati narednim primerom.

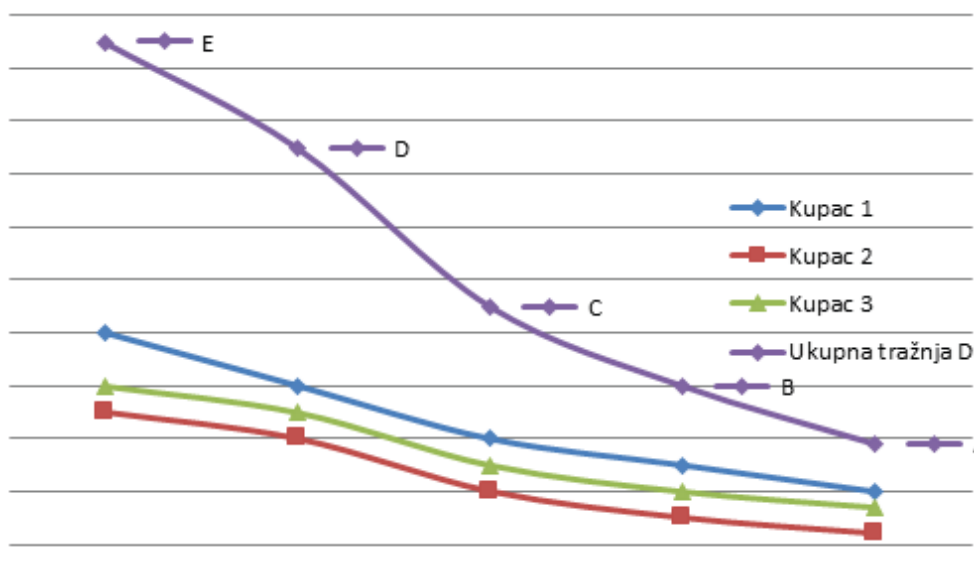
Tabela 2 Agregatna tražnja

Tražena 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, 2017., str.112

²⁴ Kada za svaki dati nivo cena individualne tražnje, saberemo traženu količinu dobijamo ukupnu tražnju koju nazivamo agregatnom tražnjom.

Grafikon 2 Kriva agregatne tražnje



2.2 DETERMINANTE TRAZNJE

Prethodna analiza ilustrirala 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, imajući u vidu njene karakteristike, pa utiče čitav niz faktora. U ekonomskoj teoriji, prisutni su različiti pristupi u analizi i grupisanju faktora tražnje zasnovani na različitim kriterijumima (ekonomski i vanekonomske 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/uslugu 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 šemi (šema br.4) dat je pregled faktora koji utiču na generičku tražnju²⁵ 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.²⁶

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).

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).

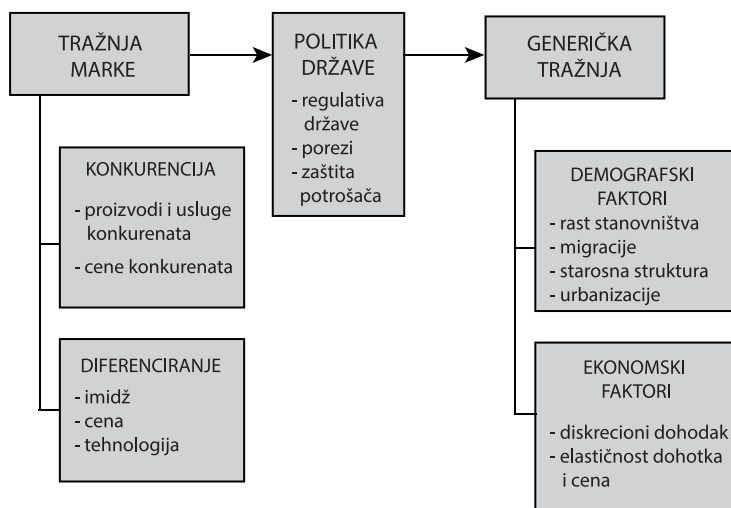
Međutim, postoji ozbiljan problem statističkog merenja elastičnosti i intenziteta tražnje. Dva metoda su u široj upotrebi. Jedan je *istorijski* pregled kretanja faktora tražnje (promene prema cenama, dohotku i dr.) i njihov odnos sa tražnjom (njegovim promenama).

25 Generičku tražnju možemo razumeti kao skup faktora koji izazivaju opšti rast tražnje.

26 Milisavljević M., *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, 2003, str. 128

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.

Šema 4 Faktori koji utiču na tražnju



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

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 privrednog subjekta u turističkoj delatnosti. Sa stanovišta privrednog subjekta dva odnosa su 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 turističkoj 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 učešće izdataka za ishranu;
- udeo izdataka za odeću i obuću ostaje neizmenjen;
- udeo izdataka za opremu i održavanje stana ostaje nepromenjen;
- udeo izdataka za ostalu potrošnju raste (udeo izdataka za kulturu, zdrastvo, obrazovanje, turistička putovanja i (sve) luksuzne proizvode 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 se ubraja 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. 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:²⁷

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

Gde je:

Es- elastičnost tražnje, **D** - tražnja, **P** - cena

27 Veselinović P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2017, 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 određeni %. Kada je tražnja neelastična, tj. kada je koeficijent elastičnosti manji od jedan tada sa porastom cene za 1% tražnja će opasti za manje od 1%. Ako je koeficijent 0,7 tražnja će opasti za 0,7% pri jednog procentnom povećanju cene (dakle, samnijaće se, ali za manje od 1%)

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:²⁸

- Cene soba u drugim hotelima na istoj destinaciji
- Period u sezoni
- Raspoloživi dohodak turista
- Saobraćajna povezanost konkretne destinacije (visina cena, dostupnost)
- Međuvalutne promene
- Step en 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 kompanija i izrazito niske cene avio prevoza od sredine 90-tih 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 proizvodima 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).²⁹

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. Važno je istaći da se pojavljuje kog siromašnih

28 Walker R.J., Walker T.J., *Tourism Concepts and Practices*, Pearson Education, New Jersey, 2011, str. 113

29 Veselinović P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2017, str. 116

slojeva stanovništva kod koji su inferiorni proizvodi (proizvodi nižeg nivoa kvaliteta) zastupljeni u značajnoj meri u potrošnji, tako da mali porast cene dovodi do značajnog pada realnog dohotka, što primorava potrošača da umanjuje potrošnju normalnih dobara i povećava potrošnju inferiornih dobara čija je cena i dalje relativno niska u odnosu na supstitute čija se cena u tom slučaju ne menja (Veblenov efekat, nasuprot Gifenovom paradoksu, je fenomen koji se javlja kod luksuznih proizvoda koje kupuju veoma bogati slojevi stanovništva koji proizvod kupuju ne zbog stvarnih potreba nego zbog isticanja svog statusa – iz snobovskih razloga)

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.³⁰

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.³¹

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 i 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 putovanja ispoljena daleko veća elastičnost.³² 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

30 Veselinović P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2017, str. 115

31 Ibid, str. 112

32 Walker R.J., Walker T.J., *Tourism Concepts and Practices*, Pearson Education, New Jersey, 2011, str. 116

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 3 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 **vanekonomske 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.³³

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.

33 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.

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:³⁴

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.

34 McIntosh R.S., Goeldner C.R., Ritchie J.R.B., *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley and Sons Inc., New York, 1996, str. 299

Broj noćenja ili broj dnevnih posetilaca

Podaci o broju noćenja turista ili broju dnevnih posetila imaju mnogo veći značaj u određenim fazama planskih aktivnosti u odnosu na broj turista. 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) mogli bismo da iskažemo na sledeći način: ³⁵

$$T = \text{broj posetilaca} * \text{prosečan broj dana ili noći na destinaciji}$$

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:³⁶

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

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.

35 McIntosh R.S., Goeldner C.R., Ritchie J.R.B., *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley and Sons Inc., New York, 1996, str. 301

36 Ibid., str. 301

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 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.³⁷

„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. Međutim, 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.

37 McIntosh R.S., Goeldner C.R., Ritchie J.R.B., *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley and Sons Inc., New York, 1996, str. 298.

2.5 ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA

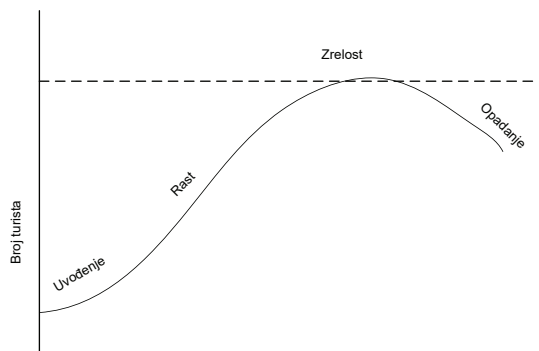
Jedan od važnih analitičkih instrumenta u sagledavanju planskog razvoja proizvoda i njegove tržišne pozicije predstavlja koncepcija životnog ciklusa proizvoda ili usluga. Najvažniji cilj koji se želi postići primenom ovog koncepta je kreiranje kvalitetne marketing strategije, a u osnovi se zasniva na 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 dat je prikaz faza u životnom ciklusu jednog turističkog proizvoda.

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.³⁸ 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

Grafikon 3 Životni ciklus proizvoda



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

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

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 „evolucionarni ciklus“ destinacije.³⁹ 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:⁴⁰

- 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.

39 Popesku J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016, str. 48

40 Butler R.W., *The Concept of Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources*, Canadian Geographer, No 1, 1980, str. 5

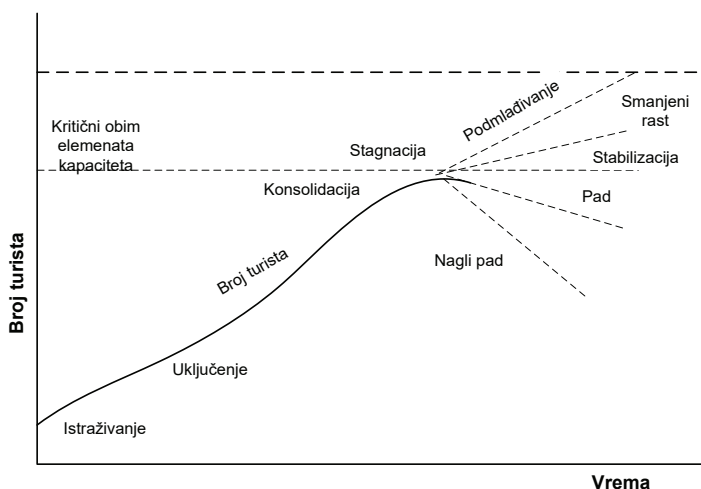
Za **fazu razvoja** karakterističan je značajan obim turističkog prometa, posebno tokom sezone. U tom periodu je broj turista veći od broja lokalnog stanovništva. U ovoj fazi već mogu biti vidljivi i negativni efekti dejstva turizma na prirodno i socijalno okruženje, a nisu retki ni slučajevi konfliktnih 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.⁴¹

Grafikon 4 Evolucioni ciklus turističke destinacije



Izvor: Preuzeto Popesku J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016, str 49, a prema Weaver, D., Lawton, L., *Tourism Management*, John Wiley and Sons, Milton, 2006.str. 307

41 Popesku J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016, str. 50

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 atrakтивности. U Srbiji je tako formirana jedna od najposećenijih destinacija – Mokra Gora. Privlačenju posetilaca doprinela je izgradnja dve turističke atrakcije – Šarganske osmice i Drvengrada.

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 privlačenja 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 čarter destinacija niskih cena, a krajem osamdesetih godina bila suočena sa nizom ozbiljnih problema uz pad turističkog prometa. Početak 90-tih godina označio je ulazak u novu fazu razvoja zasnovanu na unapređenju proizvoda i kontrolisanju gradnje novih objekata (prioritet je dat hotelima sa 4 zvezdice (*)) ili objektima višeg kvaliteta), kao i na preduzimanju čitavog niza mera usmerenih na kreiranje novih iskustava za turiste na ovoj destinaciji.⁴²

42 Laws E., *Managing Packaged Tourism*, International Thomson Business Press, London, 1997, str. 37

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 efekat?
11. Šta je to Gifenov paradoks?
12. Kojim se indikatorima meri turistička tražnja?
13. Kako se izračunava turistička tražnja? Napišite formulu.
14. Nacrtajte grafikon životnog ciklusa proizvoda i objasnite ga.
15. Od kojih faza se sastoji R. W. Butlerov model životnog ciklusa destinacije? Objasnite navedene faze.





EKONOMSKA ANALIZA POSLOVANJA U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU

Ciljevi poglavlja

- o Definirati i objasniti pojam, izvore i vrste prihoda.
- o Razumjeti pojmove ukupnog prihoda, prosečnog i marginalnog prihoda.
- o Razumjeti kako se upravlja prihodima.
- o Definirati i objasniti pojam, sadržinu, izvore i vrste troškova.
- o Razumjeti troškove amortizacije i naučiti metode obračuna amortizacije.
- o Definirati pojam, faktore i pokazatelje produktivnosti.
- o Definirati pojam, faktore i pokazatelje ekonomičnosti.
- o Definirati pojam, faktore i pokazatelje rentabilnosti.
- o Savladati specifičnosti metoda formiranja cena u ugostiteljstvu i turizmu.

Sadržaj poglavlja

- Ukupan prihod, prosečan prihod i marginalni prihod privrednih subjekata u ugostiteljstvu i turizmu
- Troškovi u poslovanju privrednih subjekata u ugostiteljstvu i turizmu
- Osnovni (prirodni) troškovi proizvodno - uslužnog procesa u ugostiteljstvu
- Ostale vrste troškova u ugostiteljstvu i turizmu
- Ekonomski pokazatelji poslovanja u ugostiteljstvu i turizmu
- Formiranje cena u ugostiteljstvu i turizmu

3.UKUPAN PRIHOD, PROSEČAN PRIHOD I MARGINALNI PRIHOD U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU

3.1 DEFINISANJE POJMA PRIHODA

Prihodi su rezultat redovnog poslovanja i ostvaruju se na tržištu prodajom proizvoda i usluga. Prihod prvenstveno zavisi od tražnje, odnosno od želje i mogućnosti potrošača da kupe određenu količinu proizvoda i usluga. Za privredne subjekte određena količina proizvoda i usluga predstavlja količinu koju 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.⁴³

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.”⁴⁴ 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 privrednim subjektima turističke privrede priticanje novčanih sredstava i potraživanja od kupaca – korisnika usluga, uticaće na povećanje ukupne imovine.

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.*

Privredni subjekti u turizmu i ugostiteljstvu prihod mogu ostvarivati po različitim osnovama. Tako za restorane, prihodi su rezultat pružanja usluga ishrane i pića, za aviokompanije pružanje 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.

43 Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011, str.27

44 Stanišić M., *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006, str. 67

U turizmu i ugostiteljstvu često se javlja veći broj izvora prihoda. Tako npr. turističke agencije ostvaruju prihod po osnovu provizije od prodaje paket aranžmana, karata za prevoz, osiguranja, iznajmljivanja vozila, plovila ili sportske opreme.

U narednoj tabeli dati su različiti centri prihoda jedne od vodećih turističkih kompanija u svetu – TUI Group.

Tabela 4 Prihodi po sektorima TUI Group

Turnover € million	2018.	2017.	Var.%
Hotels&Resorts	606.8	679.0	-10.6
Cruises	901.9	815.0	+10.7
Destination Experiences	303.5	202.5	+49.9
Holiday Experiences	1,812.2	1,696.5	+6.8
Northern Region	6,854.9	6,601.5	+3.8
Central Region	6,563.7	6,039.5	+8.7
Western Region	3,577.6	3,502.2	+2.2
Markets&Airlines	16,996.2	16,143.2	+5.3
All other segments	715.5	695.3	+2.9
TUI Group	19,523.9	18,535.0	+5.3
TUI Group at constant currency	19,701.5	18,535.0	+6.3
Discintinued operations	-	829.0	n.a.
Total	19,523.9	19,364.0	+0.8

Izvor: <https://www.tuigroup.com/en-en/investors/annual-reports/special-annual-report-18> (maj, 2019.)

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

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

3.2 UKUPAN PRIHOD

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

$$UPd = Q * C,$$

pri čemu je **UPd** – 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 direktno zavisi od tražnje i u osnovi pokazuje sposobnost privrednog subjekta da ponudi proizvode i usluge koje su turisti spremni da kupe radi zadovoljenja potreba tokom putovanja i boravka na određenoj destinaciji.

Direktna zavisnost tražnje od prihoda može se ilustrovati jednim jednostavnim primerom 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	1.800
60	40	2.400
30	60	1.800

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 1.800\$ (200 soba * 90\$ = 1.800\$).

Snižavanje cena utiče na porast tražnje, pa će se pri nivou cena od 60\$ tražena količina povećati na 40 soba, a ukupan prihod na 2.400\$. Najveći obim prodaje može biti ostvaren po ceni od 30\$, a uz prodaju od 60 soba, prihod će iznositi 1.800\$.

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.

3.3 PROSEČAN PRIHOD

Pored ukupnog prihoda, za privredne subjekte 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 (UPd) i ukupne količine prodatih proizvoda ili usluga (Q) i može se predstaviti na sledeći način:

$$\mathbf{PrPd} = \frac{\mathbf{UPd}}{\mathbf{Q}}$$

pri čemu je **PrPd** – prosečan prihod, **UPd** – 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

$$\mathbf{PrPd} = \mathbf{C}$$

pri čemu je **PrPd** – prosečan prihod, a **C** – cena proizvoda ili usluga.

U praksi je, međutim, najčešće slučaj da privredni subjekti 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:

$$\mathbf{PrP = PrC}$$

gde je **PrC** prosečna prodajna cena.

Prosečna prodajna cena je ponderisani prosek prodatih količina proizvoda ili usluga po pojedinim cenama ⁴⁵

Npr. ulaznice za akva park koštaju za odrasle 400 RSD, a za decu 200 RSD. 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 RSD.

3.4 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 jednu jedinicu proizvoda ili usluge. Marginalni prihod se može izraziti formulom:

$$\mathbf{MPd = \frac{\Delta UPd}{\Delta Q}}$$

pri čemu je ΔUPd – promena ukupnog prihoda, ΔQ – promena količine proizvoda⁴⁶

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 6 Ukupan i marginalni prihod

Cena u €	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

45 Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011, str. 106

46 Ibid, str. 31

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

3.5 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.

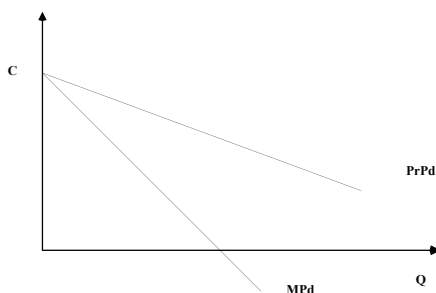
Dva tipična oblika krive tražnje su:

- Horizontalna kriva tražnje i
- Opadajuća kriva tražnje.

Postojanje horizontalne krive tražnje za proizvodima privrednog subjekta 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, nijedan privredni subjekt ne može da proda proizvode po većoj ceni jer potrošači odmah preusmeravaju kupovinu ka proizvođačima koji proizvode prodaju po nižoj, tržišnoj ceni. Proizvođači nemaju interes ni za prodaju ispod tako formirane cene, tako da zapravo ni jedan privredni subjekt ne može da utiče na tržišnu cenu koja je data, a takođe može da proda sve proizvedene količine po datoj ceni.

Opadajuće kriva tražnje se javlja u situacijama kada privredni subjekt može da poveća prodaju ako smanji cenu svojih proizvoda ili usluga, i obratno, u slučaju povećanja cena, 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 5 Funkcija prosečnog i marginalnog prihoda kod pada tražnje



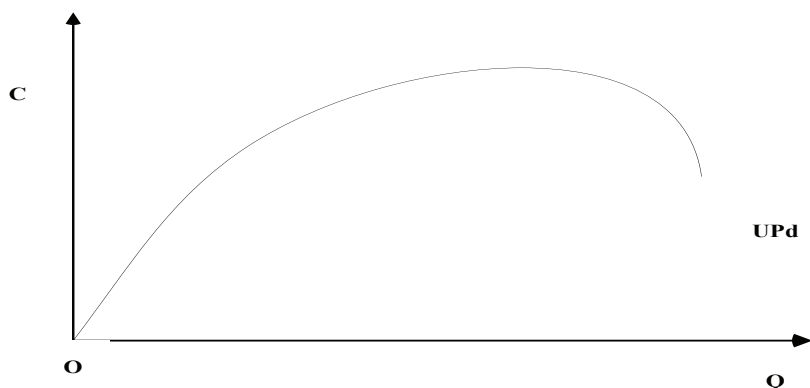
Izvor: Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2011., str. 33

To zapravo znači da sa opadajućom krivom tražnje, kriva ukupnog prihoda raste, dostiže maksimum i zatim počinje da opada (videti primer u tabeli 6). Ukupan prihod raste po opadajućoj stopi jer preduzeće povećava prodaju ali je to ostvarilo uz snižavanje cena.

Na grafikonu br. 5. 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€ dovelo do negativnog marginalnog prihoda i do smanjenja ukupnog prihoda.

Grafikon 6 Kriva ukupnog prihoda



Izvor: Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2011., str. 33

3.6 UPRAVLJANJE UKUPNIM PRIHODIMA

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

Sistem upravljanja ukupnim prihodima (**yield management**) moguće je sagledati kroz sledeću formulu:

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

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:

$$100\% * \frac{270 * 68}{360 * 85} = \frac{17.600}{25.000} = 60\%$$

Merilo **ARGE (indeks efikasnosti stvaranja prihoda od imovine)** bi dalo identičan odgovor, ali kao umnožak procenta popunjenosti i prosečne stope efikasnosti jedinične cene = $75\% * 68/85 = 60\%$.⁴⁷

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. $25 : 40 * 100\%$. 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**. Oba segmenta 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.

⁴⁷ Moutinho L., *Strateški menadžment u turizmu*, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2005, str.303

“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 vrednosti omeđenih tim pragovima, hotelska uprava stavlja se u stanje pripravnosti. Ukoliko se pokaže postojanje snažne potražnje, cene soba se mogu podići. Ako je tražnja manja od očekivane, tada se može dati popust.”⁴⁸

Upravljanje prihodima bi trebalo hotelu 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 usmerenosti 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.”⁴⁹

Kad je u pitanju upravljanje prihodima u odeljenju smeštaja (soba) analiziraju se sledeći specifični pokazatelji:

a) **Prosečna cena sobe (Average Room Rate – ADR)** je ključni pokazatelj 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 (Revenue per Available Room - REVPAR)**. Tradicionalno, mnogi hotelijeri vide u relacijama stepena iskorišćenosti kapaciteta brzi indikator aktivnosti i moguće performanse. Ostali gledaju na ADR kao na indikator kvaliteta svojih poslovnih operacija. Kombinovanjem stepena iskorišćenja kapaciteta i **ADR** možemo izračunati **REVPAR**:

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

ili

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

48 Moutinho L, *Strateški menadžment u turizmu*, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2005, str. 304

49 Ibid., str. 305.

Na primer, neka je jedan hotel imao procenat iskorišćenosti kapaciteta od 80% i ADR od 40\$ dok je konkurent imao iskorišćenost kapaciteta od 70% i ADR od 50\$. Postavlja se pitanje: koji je hotel u povoljnijoj poziciji? Hotel sa 80% iskorišćenosti kapaciteta i 40\$ ADR ima REVPAR od 32\$ ($40\$ \cdot 80\%$), dok njegov konkurent ima REVPAR od 42\$ ($60\$ \cdot 70\%$). Jedni 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%; njegov REVPAR bi iznosio 30\$ ($60\$ \cdot 50\%$) i REVPAR ratio bi bio naklonjen hotelu sa većim stepenom iskorišćenja kapaciteta.⁵⁰

ADR i REVPAR za srednji hotel sa 100 soba iznosi prosečno kako sledi:⁵¹

Tabela 7 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 omogućava kompjutersko izračunavanje cene sobe, što prilično olakšava primenu u upravljanju ne samo ukupnog prihoda već i poslovnog rezultata hotela u celini.

c) **GOPPAR** ili Gross Operating Profit Per Available Room je **pokazatelj bruto operativnog profita hotela po raspoloživoj sobi dnevno**. Ovaj pokazatelj omogućava da se sagleda učinak poslovanja, a u svom obračunu sagledava poslovne prihode, kao i poslovne rashode na koje svako hotelsko preduzeće mora i može da utiče.

50 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) * 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 €.

51 Hrestomatija *Hotelski menadžment*, priredio Ratković R., Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar, 2006, str.181

GOPPAR je pokazatelj koji omogućava da se sagledaju vrednosti imovine u svakom momentu, poslovne mogućnosti, pa da se na osnovu dobijenih rezultata preduzmu korektivne mere. Obračunava se na sledeći način:

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

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.

d) **TREVPAR** ili Total Revenue Per Available Room je **pokazatelj poslovne uspešnosti** kojim se utvrđuje koliki je **ukupni prihod po raspoloživoj sobi**.⁵² Izračunava se tako što se stavljaju u odnos ukupni ostvareni poslovni prihodi i broj raspoloživih soba u periodu godinu dana poslovanja

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

3.7 FAKTORI KOJI UTIČU NA OSTVARIVANJE UKUPNOG PRIHODA

Za svaki privredni subjekt značajno je 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 mogu ostvariti određeni stepen uticaja. U ovu grupu faktora ubrajaju se: 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 privrednih subjekata, pa i čitavih privrednih grana. Dobar primer predstavlja uticaj eksternih (tehnoloških i tržišnih) faktora na prihode klasičnih turističkih agencija na razvijenim emitivnim tržištima od sredine 90-tih godina do danas.

52 Bredgaard O., Pedersen M., *Financial Management in a service perspective*, Academica, Copenhagen, 2008, str.47

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

Tabela 8 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. U ovu skupinu se mogu ubrojati faktori koji su rezultat normativne aktivnosti samog preduzeća (normativni akti ili ugovori koji se zaključuju sa drugim subjektima).⁵³ U ovom slučaju radi se o faktorima na koje privredni subjekt 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 privrednog subjekta na spoljašnje normativne faktore su veoma ograničene.

Prethodna analiza ukazala je da se privredni subjekti 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 privrednog subjekta.

53 Avelini Holjevac I., *Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998, str 292.

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 hotelskom poslovanju .
4. Objasnite strukturu prihoda turističkih agencija i organizatora putovanja.
5. Napišite formulu izračunavanja ukupnog prihoda i objasnite je.
6. Na primeru objasnite odnos cena, tražnje i prihoda u turističkom i hotelskom poslovanju.
7. Napišite formulu izračunavanja prosečnog prihoda i objasnite je.
8. Napišite formulu izračunavanja marginalnog prihoda i objasnite je.
9. Nacrtajte funkciju prosečnog i marginalnog prihoda kod pada tražnje.
10. Nacrtajte krivu ukupnog prihoda i objasnite je.
11. Napišite jednačinu upravljanja ukupnim prihodima i objasnite je.
12. Napišite jednačinu izračunavanja prosečna cena sobe - Average Room Rate – ADR, objasnite je.
13. Napišite jednačinu izračunavanja prihoda po raspoloživoj sobi - Revenue per Available Room - REVPAR, objasnite je.
14. Koji faktori utiču na ostvarenje ukupnog prihoda?
15. Navedite faktore koji su doveli do promene u strukturi prihoda klasičnih turističkih agencija početkom 21. veka.

4. TROŠKOVI U POSLOVANJU U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU

4.1 POJAM I SADRŽINA TROŠKOVA

Obavljanje turističke i ugostiteljske 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 ugostiteljstvu 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 ove delatnosti itd. Osnovnim elementima radnog procesa treba dodati izdatke za električnu energiju, tuđe usluge i druge potrebe. U obavljanju turističke i ugostiteljske delatnosti spomenuti elementi se troše i na toj osnovi nastaju troškovi.

Trošenjem resursa, nastaju troškovi, pa su troškovi posledica realizacije poslovnih procesa u ugostiteljstvu i turizmu. S tim u vezi, postavljaju se dva pitanja:

- a) koji vid trošenja resursa predstavlja troškove i
- b) koja veličina utrošenih resursa čini troškove?

a) Trošenje resursa se može izraziti **naturalno** i **finansijski**, a 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,⁵⁴

troškovi mere stvarne tokove iz preduzeća tokom perioda vremena kao rezultat postojanja i funkcionisanja biznisa,⁵⁵

troškovi su sastavni deo cene koštanja,⁵⁶

troškovi su umnošci elemenata poslovnog procesa i cena tih elemenata po jedinici utrošaka.⁵⁷

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.

54 Gourttni Dž., Strup R. *Ekonomija i prosperitet*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1996, str.6

55 Yu-Lee R.T., *The Reality of Costs*, Industrial Management, No 4, 2000, str.30

56 Markovski S., *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Informator, Zagreb, 1983, str.3

57 Kukoleča S., *Ekonomika preduzeća I*, Savremena administracija, Beograd, 1974, str.242

Autori razlikuju naturalnu i finansijsku komponentu troškova. Naturalnu komponentu nazivaju *utrošcima resursa*, a finansijski izraz utrošenih resursa nazivaju *troškovima*.⁵⁸ Tako, po njima, troškovi predstavljaju proizvod utroška resursa i njihovih cena po jedinici utroška.

Navedene definicije troškova i brojne druge koje ovde nisu navedene sugerišu sledeće zaključke:⁵⁹

- „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 utroška 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,⁶⁰
- *uništavanje elemenata* poslovnog procesa istovremeno predstavlja reprodukciju trošenja, s obzirom da se u istom poslovnom procesu u kome su utrošeni moraju i reprodukovati,⁶¹
- samo racionalan iznos elemenata poslovnog procesa,⁶² odnosno njihova minimalna upotreba⁶³ predstavlja trošak,
- utrošeni elementi poslovnog procesa moraju imati društveno priznanje vrednosti.⁶⁴

58 Majcen Ž., *Troškovi u teoriji i praksi*, Informator, Zagreb, 1988, str. 16

59 Stanišić M., *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006, str.6

60 Babić Š., *Uvod u ekonomiju preduzeća*, Školska knjiga, Zagreb, 1971, str.316

61 Majcen Ž., *Troškovi u teoriji i praksi*, Informator, Zagreb, 1988, str.16

62 Turk I., *Informacije o troškovima pri poslovnom odlučivanju*, Informator, Zagreb, 1984, str.3

63 Drury C., *Management Accounting*, Prentice&Hall, London, 1994, str.49

64 Kukoleča S., *Ekonomika preduzeća I*, Savremena administracija, Beograd, 1974, 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.⁶⁵

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 svrsishodno 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."⁶⁶

4.2 POJAM I VRSTE IZDATAKA

Izdaci predstavljaju sumu izdatih novčanih sredstava radi obavljanja zadatka preduzeća.⁶⁷ 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:⁶⁸

- a) troškovi su utrošene, a izdaci izdate vrednosti u procesu reprodukcije,
- b) ima troškova koji nisu izdaci i izdataka koji nisu troškovi,
- c) troškovi nastaju višekratno, a izdaci jednokratno, i obrnuto,
- d) nekada se troškovi poklapaju sa izdacima i po veličini, i po vremenu nastajanja.

65 Hirsey M., *Managerial Economics*, Dryden Press, 2000, str.310

66 Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet, beograd, 2006, str.813

67 Perović D., *Teorija troškova*, Svjetlost, Sarajevo, 1964, str.17

68 Nikolić D., *Ekonomika u hotelijerstvu*, VHS, Beograd, 2009, str. 134

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

U poslovnim procesima nekada nastaju troškovi iako nije bilo izdataka. Na primer, ako se dobije na poklon neko materijalno sredstvo, izdataka nema, jer nije plaćeno. Za privrednog subjekta nastaje obaveza obračunavanja i izdvajanja amortizacije, kao troška tog sredstva. Takođe, radnik je bio na bolovanja i nije mogao da nastane trošak rada, ali je nastao izdatak, pošto je privredni subjekt u obavezi da isplati naknadu za vreme bolovanja.

Kod kupovine materijalnih (osnovnih) sredstava, nabavna vrednost se, najčešće, isplaćuje 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.

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 zalihama, što skraćuje ciklus angažovanja i ciklus reprodukcije i eliminiše troškove držanja zaliha. Međutim, privredni subjekti nisu samo ekonomski, već su i društveni sistemi, pa u praksi nastaju troškovi u širem smislu koji, pored poslovnih izdataka, obuhvataju i raznovrsne obaveze vezane za postojanje i funkcionisanje.

4.3 POJAM RASHODA

Prema MRS ⁶⁹ 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 privrednih subjekata 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 gubici predstavljaju rashode u smislu MRS-a. Naime, gubici mogu, ali ne moraju, da proisteknu iz uobičajenih aktivnosti privrednog subjekta.

69 MRS - Međunarodni računovodstveni standardi

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.

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

4.3.1 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.

Privredni subjekt 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 prodane 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.

4.4 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 ugostiteljskom poslovanju.

Utvrđivanje troškova se vrši u prvom redu u svrhu: ⁷⁰

- 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 efektivnosti poslovanja, stabilnosti (osetljivosti) ostvarenih ekonomskih rezultata u odnosu na promene nivoa tržišnih cena, itd.

Troškovi imaju veliki značaj za profitabilnost 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.

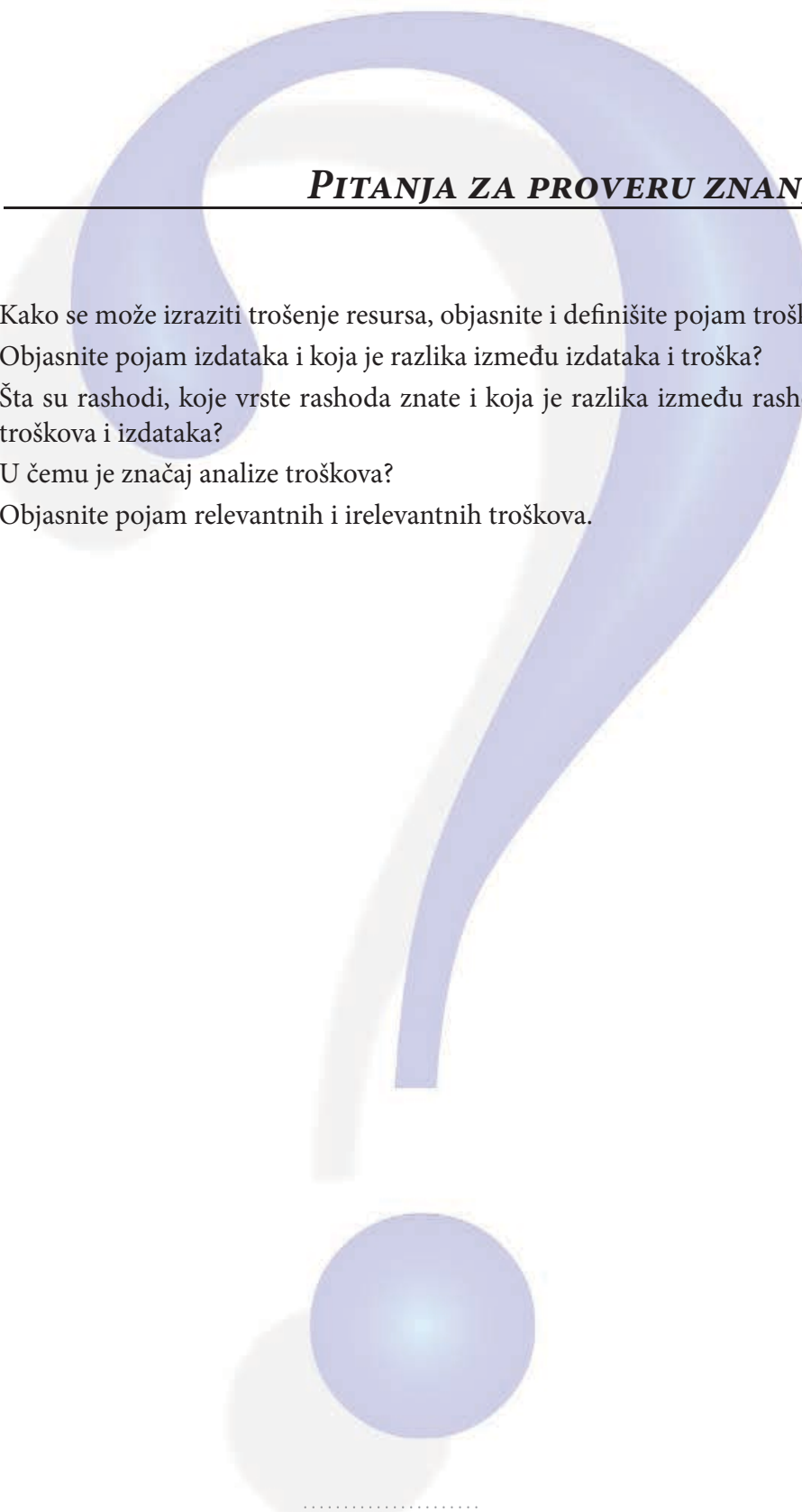
U praksi je dokazano da su niski troškovi i visok kvalitet ključni faktori uspeha uspešnih preduzeća. Iako na izgled kontradiktorni, ova dva ključna faktora uspeha su u suštini jako kompatibilni. Visok kvalitet se može postići niskim prosečnim troškovima, s obzirom da su eliminisani nepotrebni troškovi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

70 Nikolić D., *Ekonomika u hotelijerstvu*, VHŠ, Beograd, 2009, str.139



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 rashoda, troškova i izdataka?
4. U čemu je značaj analize troškova?
5. Objasnite pojam relevantnih i irelevantnih troškova.

5. OSNOVNI (PRIRODNI) TROŠKOVI PROIZVODNO - USLUŽNOG PROCESA U UGOSTITELJSTVU

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 ne energetskih 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."⁷¹

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:

- 1) **Troškovi materijala** kao vrednost utrošenog materijala za proizvodno - uslužni proces i obavljanje proizvodnih usluga,
- 2) **Troškovi amortizacije** kao vrednost korišćene materijalne imovine u proizvodno - uslužnom procesu,
- 3) **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 smeštaja 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 i sl.), tako da i utrošak tog sitnog inventara odnosno njegov otpis, čini značajnu poziciju u troškovima.

⁷¹ Samuelson A.R, Nordhaus D.W., *Ekonomija*, Mate, Zagreb, 2000, str.8

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.⁷²

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 se ubraja najveći deo namirnica koje se lako kvare, pa se po pravilu svakodnevno nabavljaju, 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 se ubraja 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 restorana, 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.

72 Andrić J., *Troškovi i kalkulacija u poljoprivrednoj proizvodnji*, Savremena administracija, Beograd, 1998, str.13

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 **varijabilni opšti**h 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 restoranskom 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):⁷³

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.

5.1.2 Troškovi materijala za izradu

Troškovi materijala u ugostiteljstvu najvećim delom čine vrednosti utrošenih namirnica i pića koje služe za obavljanje usluga prehrane, tj. za pripremu različitih vrsta jela i pića.⁷⁴

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.

73 Meigs F.R., Meigs B.W., *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*, Mate, Zagreb, 1999., str. 989.

74 Blaško E., Blaško Đ., *Knjigovodstvo i ugostiteljstvo*, Školska knjiga, Zagreb, 1974, str.161

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

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 privredne subjekte 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 korišćenja recepata i pripremanja jela, 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.

Tabela 9 Normativi utroška namirnica za jednu porciju jela „Pohovano pileće belo meso sa pomfritom“

Šifra	Naziv	JM	Količina
5	KROMPIR	kg	0,35
7	PIRINAČ	kg	0,06
8	GRAŠAK	kg	0,02
10	JAJA	kom	1
13	BRAŠNO	kg	0,03
14	SO	kg	0,01
20	LIMUN	kg	0,05
22	DEKORACIJA	kg	0,12
23	ZAČIN ZA JELO	kg	0,01
30	MAJONEZ	kg	0,02
37	ŠARGAREPA	kg	0,02
35	PILEĆE BELO MESO	kg	0,44

Izvor: Prilagođeno od strane autora prema <http://www.dcssoft.rs/programi/ugostiteljstvo>

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 zečeta 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).⁷⁵

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.

75 Karić E., Stavrić B., *Organizacija ugostiteljskih i turističkih OUR*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1977, str.35-37

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 pansionisti 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 nesporazuma 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

Ugostiteljska preduzeća ostavljaju i čuvaju nabavljeni materijal u prikladnim skladištima i podrumima kako bi osigurala kontinuirani proces poslovanja i zadovoljstvo 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 10 Primer kala, rasipa, kvara i loma nekih namirnica

Naziv materijala	Transportni manjak (%)	Skladišni manjak (%)	Manjak na prodajnom mestu (%)
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 o 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*, VHŠ, Beograd, 2009., str.151

5.1.4 Vrste materijala za izradu

Materijal za izradu se može podeliti na:

- a) osnovni materijal izrade (direktan osnovni materijal) i
- b) 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: ⁷⁶

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 primeru kutije za pizze 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,
- d) Infrastruktura (plin, električna energija, voda, telefon).

76 Prilagođeno prema: Meigs F.R., Meigs B.W., *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*, Mate, Zagreb, 1999, str. 995.

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 usklađivanja sa državnim i lokalnim propisima:

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

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.⁷⁷ Alokacija opštih ili indirektnih troškova na proizvodnju se vrši putem **stopa raspoređivanja (raspodeljivanja) opštih troškova**.⁷⁸

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.

77 Lukić R., *Računovodstvo trgovinskih preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str.42

78 Meigs F.R., Meigs B.W.: *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*, Mate, Zagreb, 1999., str. 996-997

Primer 1 Raspoređivanje (alokacija) opštih troškova primenom ključa

Agencija “X” obavlja poslove marketinga za hotelsko preduzeće “Y”. Za 2018. 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 11 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
V	10	70.000
G	30	210.000
Ukupno	100	700.000

Izvor: Nikolić D., *Ekonomika u hotelijerstvu*, VHŠ, 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).

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

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:

$$\text{Stopa raspoređivanja opštih troškova} = \frac{\text{Potencijalni opšti troškovi}}{\text{Potencijalne jedinice baze aktivnosti}} * 100$$

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 * stopa raspoređivanja opštih troškova od 120% = 2.400 NJ).

5.1.5 Troškovi ostalog materijala (režijskog)

Ovde se ubrajaju: 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.).⁷⁹

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.

79 Nejkov D., *Ekonomika i organizacija ugostiteljstva*, Savremena administracija, Beograd, 1997, str.54

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.)”⁸⁰

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 omogućе 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.

80 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 ubrajaju 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.⁸¹ 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 raspored ukupnog amortizacionog iznosa⁸² na pojedine godine u veku upotrebe treba da omogući što objektivnije sučeljavanje amortizacije kao rashoda sa ostvarenim prihodima.

81 Videti detaljnije: Nikolić D., *Ekonomika preduzeća u hotelijerstvu*, VHS, Beograd, 2009, str. 138-152

82 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*.

5.3.1 Obračun amortizacije

Obavezi obračuna amortizacije podležu: ***ulaganja u razvoj; koncesije, patenti, 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 koristan 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: ***osnove 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.⁸³

83 Nikolić D., *Ekonomika preduzeća u hotelijerstvu*, VHS, Beograd, 2009, 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 privrednog društva, 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.

Imajući u vidu i 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 privredno društvo vrši 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 različitu odnosu na postrojenje.

Ekonomske koristi sadržane u jednoj stavci nekretnina, postrojenja i opreme 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 da se razmotri sledeće:

- očekivano korišćenje sredstva. 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, 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.

Menadžment 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. Nezavisno od poreskih propisa trebalo bi proceniti koristan vek upotrebe sredstava, a na osnovu procenjenog veka da utvrditi 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 MRS predstavlja:

- period u kome se očekuje da će privredni subjekt 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.⁸⁴

84 Kobašić A., *Marketing u organizacijama udruženog rada turističke privrede*, Školska knjiga, Zagreb, 1981, str.150

Korisni vek može biti uslovljen mnogobrojnim faktorima i, zbog toga pri njegovom određivanju treba sagledati sledeće faktore:

- očekivanu upotrebu sredstva koja može da bude procenjena prema očekivanom kapacitetu ili prema fizičkom učinku sredstva,
- očekivano fizičko trošenje, koje zavisi od intenziteta korišćenja sredstva,
- vreme korišćenja sredstva (broj smena u kojima se sredstvo koristi kao i plan popravki i održavanja sredstava),
- tehnička zastarelost koja nastaje izmenama ili poboljšanjima u proizvodno - uslužnom procesu ili tražnji,
- zakonska ili slična ograničenja vezana za upotrebu sredstva, kao što je datum prestanka zakupa, zatim isključivanje iz funkcije zbog ekološke zaštite i sl.

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 zame- nu, 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:

1) vremenska;

2) 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 privredno društvo u svom opštem aktu o računovodstvu utvrđuje metod po kojem će vršiti obračun amortizacije. Sva osnovna sredstva ne moraju se otpisivati jednim metodom. Menadžment može da odluči 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.

Najjednostavnije za jedno privredno društvo 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 privredno društvo u računovodstvenom smislu.

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

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

- **proporcionalnim metodom**, tj. metodom jednakih godišnjih stopa u procenjenom veku trajanja, kojim se utvrđuje konstantan trošak tokom njegovog korisnog veka trajanja (pravolinijski metod);
- **degresivnim metodom**, tj. metodom opadajućih godišnjih stopa u procenjenom veku trajanja kojim utvrđuje opadajući trošak amortizacije tokom korisnog veka trajanja sredstva i
- **funkcionalnim 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.

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 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 2 Primer proporcionalnog metoda

Osnovno sredstvo u poslovanju hotela – mini-bus, nabavne vrednosti 700.000 dinara, za koje je predviđena godišnja stopa amortizacije od 25% amortizovaće se na sledeći način - primenom proporcionalnog metoda:

Tabela 12 Primer proporcionalnog metoda

Godina	Nabavna vrednost	Stopa (%)	Amortizacija	Neto (sadašnja) vrednost
Prva	700.000,00	25	175.000,00	525.000,00
Druga	700.000,00	25	175.000,00	350.000,00
Treća	700.000,00	25	175.000,00	175.000,00
Četvrta	700.000,00	25	175.000,00	0,00
Svega:			700.000,00	

Izvor: Obračun autora

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 četvrte 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 četiri godine, stopa amortizacije je 25%, što se dobija iz sledeće formule:

$$SA = 100/PKVT$$

PKVT - procenjeni korisni vek trajanja,

SA - godišnja stopa amortizacije, : $SA = 100/4 = 25\%$

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.

Primer 3 Obračun amortizacije prema degresivnom metodu

Osnov za obračun amortizacije – trošak nabavke mini-busa					700.000,00
Godina	% otpisa	Iznos degresije	Preostali broj godina korišćenja	Amortizacija	Sadašnja vrednost
I	40	70.000,00	4	280.000,00	420.000,00
II	30	70.000,00	3	210.000,00	210.000,00
III	20	70.000,00	2	140.000,00	70.000,00
IV	10	70.000,00	1	70.000,00	0,00
Ukupno:				700.000,00	

Izvor: Obračun autora

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.

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.

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.

Primer 4 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:

Troškovi otpisa po jedinici utroška = $300.000 / 600.000 = 0,5$ din.

Godišnja kvota amortizacije = $100.000 * 0,5 = 50.000$ dinara

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.

d) Kombinovani sistem amortizacije

U redovnom poslovanju primenjuje se i kombinovani sistem amortizacije prema kome se pri obračunu amortizacije kombinuju metode vremenske i funkcionalne amortizacije. Primenom ovog sistema ostvaruje se realniji obračun amortizacije za stalna sredstva.

Primer 5 Kombinovani sistem amortizacije

Nabavna vrednost mini busa je 300.000 dinara. Vek trajanja je 10 godina. Plan je da se za ovaj vremenski period pređe 500.000km. Prema podacima ostvareni su sledeći rezultati poslovanja:

I godina 30.000km

II godina 60.000km

III godina 50.000km

IV godina 40.000km

- vremenski metod obračuna: $300.000 \text{ din} / 10 \text{ godina} = 30.000 \text{ din}$
- funkcionalni metod obračuna: $300.000 \text{ din} / 500.000 \text{ km} = 0,6 \text{ din/km}$

I godina 30.000km * 0,6 = 18.000

II godina 60.000km. * 0,6 = 36.000

III godina 50.000km * 0,6 = 30.000

IV godina 40.000km * 0,6 = 24.000

Tabela 13 Obračun kombinovanim sistemom

Kraj godine	Amortizacija	Σ A	Neotpisana vrednost
I	18.000	18.000	282.000
II	36.000	54.000	246.000
III	30.000	84.000	216.000
IV	24.000	108.000	192.000

Izvor: Obračun autora

$(\text{Neotpisana vrednost/Nabavna vrednost}) * 100 = (192.000/300.000) * 100 = 64\%$ je već obračunata amortizacija.

Ovaj način obračuna amortizacije je prihvatljiv zato što privredni subjekti tada kod sredstava koja se ne koriste dovoljno intenzivno (zgrade, postrojenja) mogu da primenjuju proporcionalni metod, dok se kod sredstava koja se intenzivno koriste stoji preporuka korišćenja metoda funkcionalne amortizacije.

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 sredstva⁸⁵ 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.

85 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.

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.⁸⁶ 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 6 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 koristan 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:

$$NV\ 7.000.000 - A\ 2.000.000 - RV\ 1.000.000. = 4.000.000$$

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.

86 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) hotelijerstvu.
9. Navedite primer troškova postrojenja i opreme 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. Šta je osnovica za obračun amortizacije i zašto?
14. Kad počinje otpisivanje osnovnih sredstava?
15. Šta je vek upotrebe sredstava?
16. Koje vrste metoda amortizacije znate i koje su njihova osnovna obeležja?
17. Kojom se metodom vrši obračun amortizacije osnovnih sredstava?
18. Navedite primer proporcionalnog obračuna amortizacije.
19. Navedite primer degresivnog obračuna amortizacije.
20. Navedite primer proporcionalnog 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.

6. OSTALE VRSTE TROŠKOVA

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.⁸⁷

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 uslovili određeni obim i dinamiku troškova, a posebno je teško vršiti analitičko predviđanje njihovog kretanja kao rezultat delovanja određenih faktora, kao što je npr. promena obim 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 fiksni 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.“⁸⁸

87 Avelini Holjevac I., *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998, str.248-249

88 Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 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 koji se odnose na proizvodno – uslužne procese veličina kapaciteta, pri datim fiksnim kapacitetima i drugim faktorima.

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 proizvodima i uslugama primenom određenih metoda. Ova podela troškova je posebno značajna u procesu kalkulacije i formiranja cena proizvoda i usluga.⁸⁹

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.

89 Beech J., Chadwick S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow, 2006, str. 154.

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.⁹⁰ (Nekada veliki turoperatora 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 indirektno 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 poslovnica, 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.

90 Robinson P., *Operations Management in the Travel Industry*, CAB International, Cambridge, str. 197.

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**.

6.2 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.⁹¹

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.

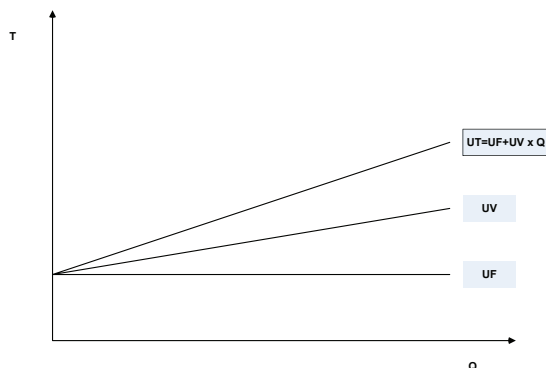
U analizi troškova koriste se i krive troškova i to:⁹²

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 7 Kretanje ukupnih troškova i ukupnih fiksnih troškova



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

91 Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 122.

92 Ibid., 124-126.

pri čemu su:

$$UT = UF + UV$$

UT – ukupni troškovi, **UF** – ukupni fiksni troškovi, **UV** – ukupni varijabilni troškovi, **Q** – obim pruženih usluga ili proizvedenih proizvoda, **PV** – prosečni varijabilni troškovi, **PUT** – prosečni ukupni troškovi

Na dijagramu su simplificirano predstavljeni ukupni troškovi, ukupni fiksni i ukupni varijabilni troškovi. Ukupni fiksni troškovi se definišu kao suma troškova svih fiksnih inputa uložених 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 uložених 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.

6.3 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.

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

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. 8).

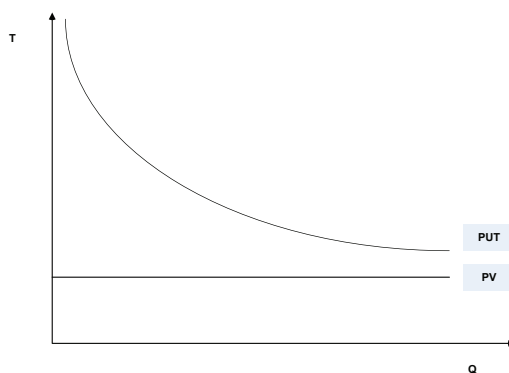
U analizi troškova koristi se i kategorija **marginalnih troškova**. Oni predstavljaju promenu ukupnih troškova zbog promene obima proizvodnje za jednu jedinicu proizvoda i mogu se izraziti formulom:

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

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

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

Grafikon 8 Kretanje prosečnih ukupnih i prosečnih varijabilnih troškova



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

Na primer, ako su $UT = 3.000$ dinara za obim proizvodnje $Q = 10$ proizvoda, a $UT = 3.500$ dinara za obim proizvodnje $Q = 15$ proizvoda, marginalni troškovi iznose 500 dinara, tj. $3.500 - 3.000 = 500$ dinara. Marginalni troškovi pokazuju koliko košta povećanje obima za pet proizvod 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 proizvod.

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.

6.4 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.

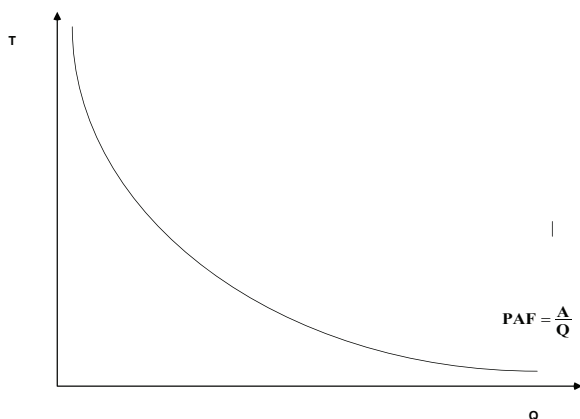
Grafikon 9 Ukupni apsolutno fiksni troškovi



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

Na grafikonu 9 ukupni apsolutni fiksni troškovi F ostaju uvek isti A bez obzira na promenu zauzeća kapaciteta (npr. broja izdatih soba) Q .

Grafikon 10 Prosečni apsolutno fiksni troškovi

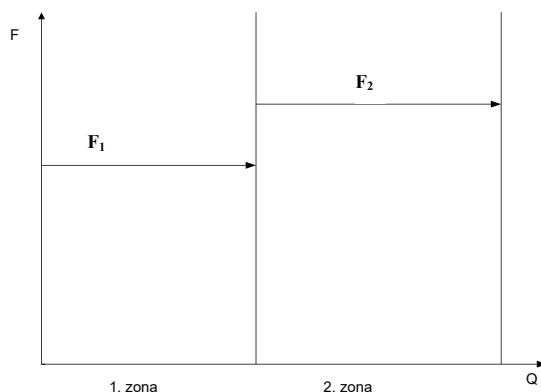


Izvor: Avelini Holjevac I., *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998. str. 254.

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

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.

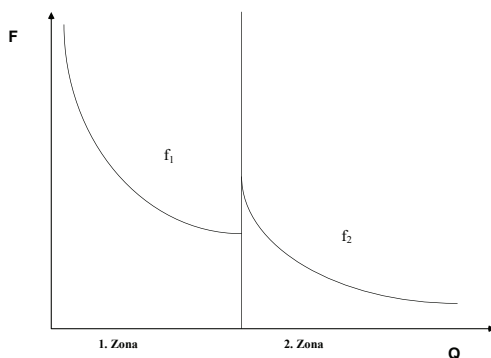
Grafikon 11 Relativno fiksni troškovi



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

Naredni grafikon 12 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 12 Prosečni relativno fiksni troškovi



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

Primer 7 Ilustracija relativno fiksnih troškova

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

6.5 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 obima proizvodnje, ali je rast sporiji (degresivan)
- **Progresivni varijabilni** troškovi rastu brže od rasta obima 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 učinaka, 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 njegovu kretanje treba zapravo analizirati u specifičnim okolnostima.

6.6 PRIMENA KONCEPTA STRUKTURE TROŠKOVA U PREDUZEĆIMA U TURIZMU

Za veliki broj turističkih kompanija (bilo da su u pitanju turoperator i putničke agencije, bilo da su hotelske kompanije) 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 kojim 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 14 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%

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

Tabela 14 - 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%

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

Tabela 14 - 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 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 nisko budžetnih („no frills“) i velikih („full service“) aviokompanija.

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

Tabela 15 Primeri turističkih delatnosti sa tipičnom strukturom troškova

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	Visoko 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

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

Tabela 16 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.

6.7 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 tako 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 fikсни troškovi će zavistiti 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.⁹³

S druge strane, fikсни troškovi se menjaju (po jedinici proizvoda) sa promenama obima proizvodnje. Kada se analiza usmeri na poslovanje organizatora putovanja onda se ispoljava tendencija da fikсни troškovi po jedinici opadaju sa povećanjem broja proizvedenih paket aranžmana. Naime, ukupni fikсни 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, fikсни troškovi imaju degressivnu tendenciju po jednoj jedinici.

Tabela 17 Broj aranžmana i ukupni i prosečni fikсни troškovi

Broj aranžmana	Ukupni fikсни troškovi	Prosečni fikсни troškovi
500	6.000	12
1.000	6.000	6
1.500	6.000	4
2.000	6.000	3
2.500	6.000	2,4

93 Vukonić B., *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, 2003, str. 206-209.

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 turoperatora. 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 turoperator 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 18 Broj aranžmana u ukupni i prosečni proporcionalni troškovi

Broj aranžmana	Ukupni proporcionalni varijabilni troškovi	Prosečni proporcionalni troškovi po jednom aranžmanu
15	3.000	200
20	4.000	200
25	5.000	200
30	6.000	200

Iz primera se vidi da su proporcionalni troškovi uvek isti po jednom aranžmanu (ležajevi - meni) 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 turoperator koji koriste zakupljene kapacitete (smeštaj ili prevoz) postižu povoljnije cene kod većeg obima zakupljenih kapaciteta što utiče i na niže rokove 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 19 Broj aranžmana i ukupni i prosečni degresivni troškovi

Broj aranžmana	Ukupni degresivni varijabilni troškovi	Prosečni degresivni troškov
150	30.000	200
200	38.000	190
250	46.000	184
300	49.500	165

Obrnutu situaciju, 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 20 Broj aranžmana i ukupni i prosečni progresivni troškovi

Broj aranžmana	Ukupni progresivni varijabilni troškovi	Prosečni progresivni troškovi
150	3.000	20
200	4.400	22
250	6.000	24
300	8.100	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 turoperatora 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 turoperatora 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.

6.8 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 nastaje troškovi koji su posledica donesene odluke. Troškovi koji nastaju kao posledica poslovne odluke nazivaju se *inkrementalnim* troškovima, odnosno diferencijalnim troškovima.⁹⁴ 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.⁹⁵

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.⁹⁶

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.

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

95 Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća u hotelijerstvu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 239

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

Tačnije, odluka 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.

6.9 SEZONSKA NEUSKLAĐENOST TROŠKOVA U PREDUZEĆIMA U UGOSTITELJSTVU 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 u Tabeli 21.

Tabela 21 Popunjenost kapaciteta po mesecima u periodu od 01.10.2018. do 31. 10. 2018. Hotel X

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 bravka	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

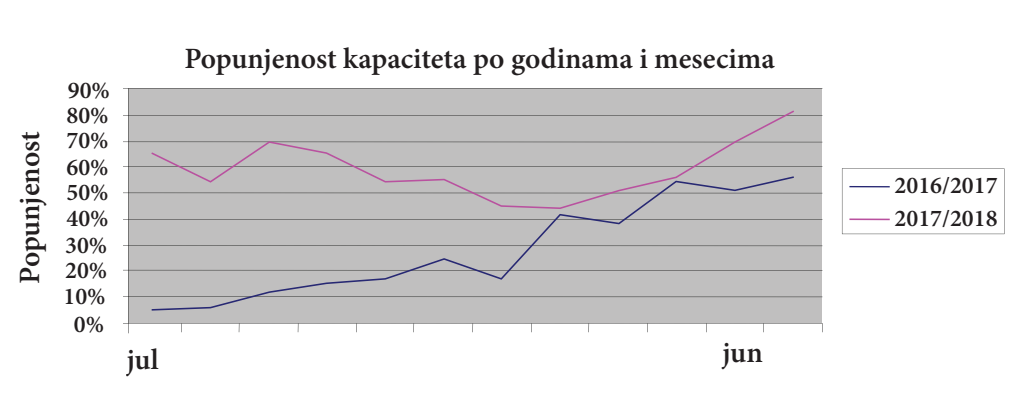
Iz navedenih podataka možemo zaključiti da je vansezonsko poslovanje u periodu decembar - mart i da su u tom periodu, shodno prethodno izvršenoj analizi (pogledaj naslov - *Fiksni i varijabilni troškovi*), fiksni troškovi isti, rastu prosečni fiksni troškovi, opadaju varijabilni troškovi i zbog pada 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).

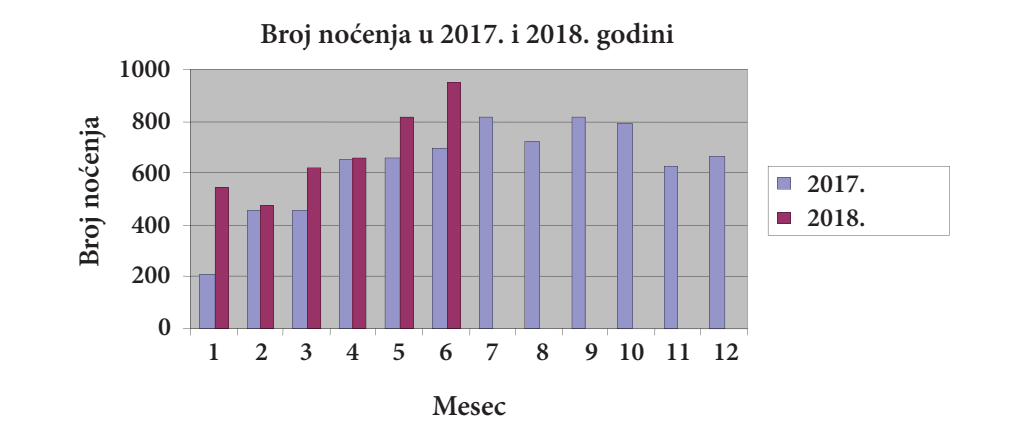
Primer 8 Broj noćenja Hotela X⁹⁷

Period	Broj noćenja-grupe	Broj noćenja-individualci	Ukupan broj
2016.	3.795	3.767	7.562
2017.	1.983	2.079	4.062

Grafikon 13 Popunjenost kapaciteta za periode 2016/2017. i 2017/2018. godine



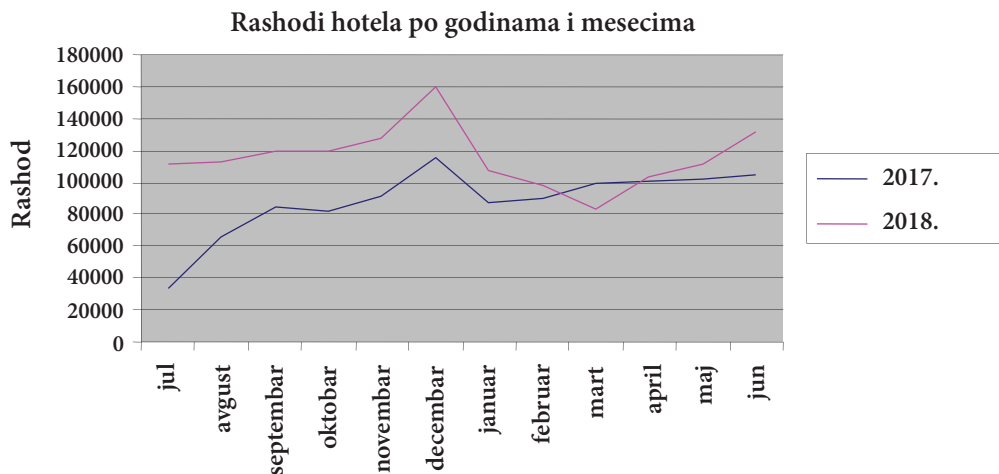
Grafikon 14 Broj noćenja po mesecima od 01.01.-31.12.2017. i 01.01.-01.07.2018.



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

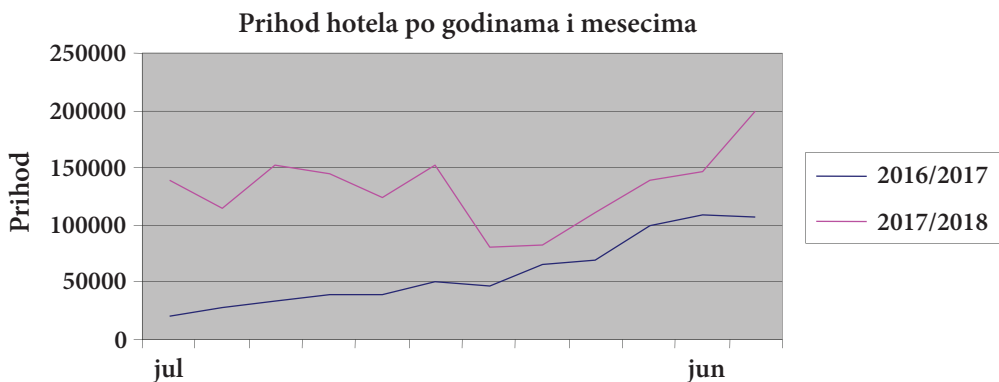
Na osnovu prethodnih grafikona može se zaključiti da su u 2018. najslabiji meseci u poslovanju hotela januar i februar kada je ostvaren najmanji broj noćenja (542 i 473). Najviše noćenja u 2018. je ostvareno u junu (949). Pored juna najviše noćenja je ostvareno u maju (817) a takođe se popunjenost kapaciteta oko 70 % očekuje se i u julu, septembru, oktobru, novembru i decembru. Ovo je posledica poslovnih dešavanja, kongresa i sajmova koji se održavaju u Beogradu (hotel se nalazi u blizini Beograda), kao i sezone godišnjih odmora zbog čega se očekuje blagi pad broja noćenja u avgustu.

Grafikon 15 Rashodi hotela za 2017. i 2018.



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.

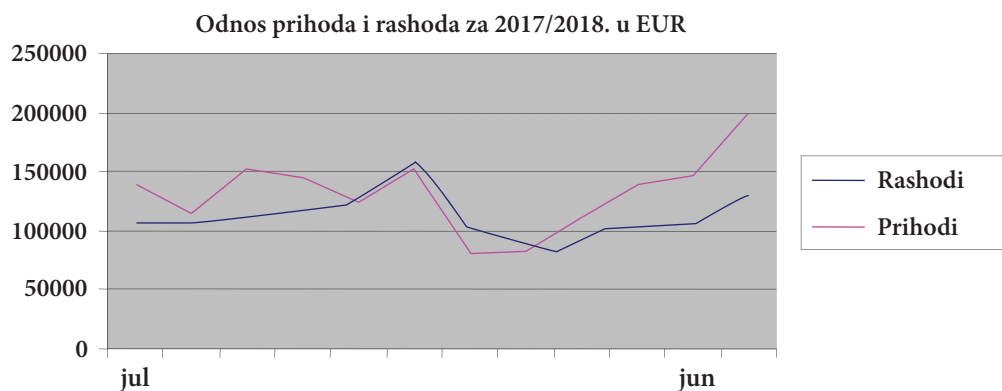
Grafikon 16 Prihodi hotela za periode 2016/2017. i 2017/2018. godine



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 2018. je bio 35,48% a čist profit 25,94%. (smatra se da je profit veći od 10% smatra uspešan)

Grafikon 17 Funkcija prihoda i rashoda za 2017/ 2018.



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 pretili da još više skrali zimsku sezonu skijanja. 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 turoperatore u našoj zemlji kao i za hotelijere karakteristično je da se poslovno usmeravaju na kombinaciju poslova i različitih programa u zavisnosti od sezone.

Tako se u tipičnim sezonskim periodima nude letovanja i zimovanja, a dažke 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. Definišite šta su to marginalni troškovi, kako se izračunavaju i objasnite na primeru.
7. Definišite 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. Objasnite odnos između strukture troškova i kretanja profita u zavisnosti od obima prodaje.
12. Šta su to inkrementalni i neotklonjivi troškovi?

7. EKONOMSKI POKAZATELJI POSLOVANJA TURISTIČKO – UGOSTITELJSKIH PREDUZEĆA

7.1 PRODUKTIVNOST U TURISTIČKO – UGOSTITELJSKIM PREDUZEĆIMA

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.”⁹⁸

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.⁹⁹ To faktički znači da je produktivnosti 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 ratio između proizvoda i svih uloženih inputa, ljudskih i materijalnih,¹⁰⁰ odnosno

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

gde su **P** - produktivnost, **Q** - proizvod, **I** - inputi. Ratio ukupne produktivnosti pokazuje doprinos svih inputa u stvaranju proizvoda.

98 Veselinović P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2017, str.78

99 Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011, str. 155

100 Ibid., str.184

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.

7.1.1 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. Stepen produktivnosti rada zavisi od intenziteta uticaja određenih faktora i od toga na koji će se način u određenim uslovima ovladati uticajem odnosnih faktora, te se u cilju povećanja intenzivnosti produktivnosti intenzitet svakog od njih usmerava u određenom pravcu.

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.¹⁰¹

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 (tradicija 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.*

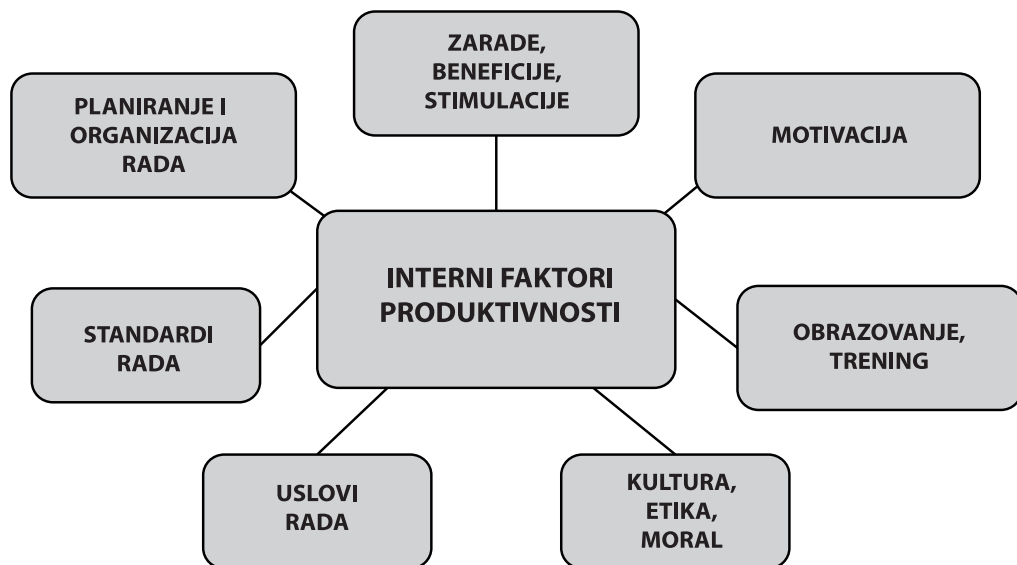
Za svaki pojedini faktor potrebno je utvrditi intenzitet uticaja i mere kojima će se podsticati pozitivni uticaji na produktivnost rada u sadašnjosti i budućnosti, a eliminisati negativni. Program unapređenja i razvoja produktivnosti rada sastavni je deo operativnog i strateškog plana.

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 novo zaposlenih radnika, čime se ostvaruje veća količina proizvedenih materijalnih dobara i ostvarenih usluga po jedinici utrošene radne snage, odnosno povećanje radnog učinka preduzeća.

101 Avelini Holjevac I., *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998, str.170



Faktori koji utiču na produktivnost **zaposlenih** u hotelijerstvu 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 formulisane mera usmerenih na otklanjanje nepovoljnih uticaja, odnosno potenciranje pozitivnih dejstava na promene produktivnosti rada.¹⁰² **Kvalifikovanost radnika** (sposobnosti, 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.

102 Bandin T., Jakovčević K., Komazec LJ, *Ekonomika preduzeća I*, Savremena administracija, Beograd, 2000, str.34

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.¹⁰³

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.

7.1.1.1. Pokazatelji produktivnosti rada u ugostiteljstvu

U međunarodnom hotelijerstvu moguće je navesti sledeće pokazatelje produktivnosti rada¹⁰⁴ 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.

103 Ljubojević Č., *Menadžment i marketing usluga*, Želnid, Beograd, 2001, str.275

104 Avelini-Holjevac I., *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija, str.398

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: ¹⁰⁵

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

U odeljenju smeštaja (u hotelu) produktivnost rada se meri upotrebom sledećeg obrasca: ¹⁰⁶

$$P = \frac{\text{Prihod od prodaje soba}}{\text{Broj zaposlenih u odeljenju smeštaja}}$$

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. U hotelskom poslovanju definisano je još nekoliko pokazatelja rentabilnosti, po različitim sektorima:

$$\frac{\frac{\text{ostvareni broj noćenja}}{\text{prosečan broj radnika}}}{\frac{\text{ukupan broj posluženih obroka/dan}}{\text{sati rada/dan}}} \cdot \frac{\text{ukupan broj posluženih obroka}}{\text{plata po satu svakog zaposlenog * sati rada za sve zaposlene}}$$

$$\frac{\frac{\text{ukupan dnevni trošak plata}}{\text{posluženi obroci/dan}}}{\frac{\text{ukupan trošak rada (plate + ostala lična primanja)/dan}}{\text{posluženi obroci/dan}}}$$

Rezultat merenja produktivnosti je:

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

¹⁰⁵ Avelini-Holjevac I., *Kontroing: upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija, str.248

¹⁰⁶ Ibid, str. 248.

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

Tabela 22 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 rad, 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 praktičnih razloga, interpretaciju indeksa produktivnosti izvršićemo na bazi prometa po zaposlenom radniku u nekom hipotetičkom hotelskom preduzeću. Za tu svrhu koristićemo sledeći obrazac:¹⁰⁷

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

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

107 Radunović D., Šahbegović A., Vulović M., *Ekonomika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1974.

7.1.1.2 Neka pitanja primene savremene tehnologije i porasta produktivnosti rada kod turoperatora i turističkih agencija

Kao što je prethodna analiza ukazala, na kretanje produktivnosti rada utiču brojni faktori. U ovom delu rada, izdvojicemo 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 poslovnicama zaposleni 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 turooperatore, 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 je 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: ¹⁰⁸

- 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 paket aranžmana: ¹⁰⁹

- 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 je klasično štampanje i distribucija kataloga, potisnuta 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 savremeni turbulentnim uslovima poslovanja, posebno sa aspekta primene novih tehnoloških rešenja, za turističke agencije i organizatore putovanja ova pitanja postaju veoma značajna.

108 Pavlović D., *Promene u kanalima distribucije turoperatora*, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 50

109 Ibid, str. 51.

Opstanak i budući razvoj zavisi od sposobnosti da se prihvataju nova tehnološka rešenja, a za to potrebno pratiti kretanje produktivnosti rada (uključujući poređenje po pojedinim poslovnica). Za menadžere u turističkim agencijama i turoperatorima 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 POSLOVANJU TURISTIČKO – UGOSTITELJSKIH PREDUZEĆA

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).¹¹⁰

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.

110 Veselinović P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2017, str. 44

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.¹¹¹

Prema tome, privredni subjekti u turizmu koji žele da postignu ekonomsku efikasnost treba da pođu od:

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

7.2.1 Faktori ekonomičnosti u ugostiteljstvu

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.*¹¹²

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 višedimenzijski, 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*.

111 Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011, str. 120.

112 Kisić S., Perović-Jovanović M., *Ekonomika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1999, str.187

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 kila 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.¹¹³

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.*

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.

113 Videti detaljnije: Jarić D.: *Ekonomika preduzeća*, VPŠ, Novi Sad, 1998., str. 23-28.

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).¹¹⁴

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.¹¹⁵ Dalji značajni faktori vezani za nabavku materijala su troškovi transporta odnosno dopremanja kao i troškovi čuvanja ili uskladištenja materijala na zalihama.

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.¹¹⁶

114 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.)

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

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

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 vrednosni 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.

7.2.2 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.¹¹⁷ "Svugde gde ide proizvodnja, troškovi za njom idu blizu poput sene...U svetu oskudnosti, preduzeća moraju plaćati za svoje utroške.

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

Profitabilna su preduzeća vrlo svesna 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.¹¹⁸ 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 hotelskom poslovanju 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,
- 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).

118 Samuelson A.P., Nordhaus D.W., *Ekonomija*, Mate, Zagreb, 2000, str.106

7.2.3 Maksimiziranje obima prometa

Obim prometa (prodaje) je jedan od ključnih elemenata u ukupnom modelu profitabilnosti hotelskog poslovanja. 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 se u hotelskom poslovanju 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, maksimiziranje obima prometa dovodi do smanjivanja fiksnih i jednog dela varijabilnih troškova po jedinici proizvoda - usluge.

Princip maksimiziranja obima proizvodnje odnosno prometa, sa datim troškovima, zahteva da se raspoloživi budžet preduzeća rasporedi na različite inpute.

7.2.4 Merenje i dinamika ekonomičnosti

Isti obim prometa u ugostiteljskim 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.¹¹⁹ 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:¹²⁰

119 Odlučujući se za izraz **promet** pošlo se od prirode delatnosti turističkih i ugostiteljskih 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 ugostiteljska 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 uspomenu, novina i dr.).

120 Nikolić D., *Ekonomika u hotelijerstvu*, VHŠ, Beograd, 2009, str.243

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{Proizvodi i usluge} * \text{Prodajne cene}}{\text{Utrošene količine proizvodnih faktora} * \text{Nabavne cene}} = \frac{\text{Ukupan prihod UP}}{\text{Ukupni troškovi UT}}$$

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:¹²¹

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{Ukupna proizvodnja} * \text{Planske cene}}{\text{Količina utrošenih faktora} * \text{Planske cene}}$$

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

$$\text{IE} = \frac{E_1 * 100}{E_0} ; \quad \frac{E_2 * 100}{E_1} ; \quad \frac{E_3 * 100}{E_2} ; \quad \frac{E_4 * 100}{E_3} \quad \text{itd}$$

Dinamika ekonomičnosti na osnovu baznog indexa

$$\text{IE} = \frac{E_1 * 100}{E_0} ; \quad \frac{E_2 * 100}{E_0} ; \quad \frac{E_3 * 100}{E_0} ; \quad \frac{E_4 * 100}{E_0} \quad \text{itd}$$

pri čemu E_0 predstavlja stepen ekonomičnosti baznog perioda.

121 Kobašić A., *Marketing u organizacijama udruženog rada turističke privrede*, Školska knjiga, Zagreb, 1981, str.66

Realnija slika ekonomičnosti utvrđuje se na osnovu stalnih ili standardnih cena. U nastavku to potvrđuje jedan hipotetički primer.

Primer 9 Rezultati ulaganja hotelskog preduzeća „X“

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	1.500 €	1.500 €
troškovi rada	2.000 čas. po 9 €	1.400 čas. po 10 €

Izvor: Nikolić D., *Ekonomika u hotelijerstvu*, VHŠ, Beograd, 2009, str. 245

Nivo i dinamika ekonomičnosti računata na osnovu tekućih cena (nominalna ekonomičnost) bila bi po periodima:

$$E_0 = \frac{800 * 50}{20.000 + 1.500 + (2.000 * 9)} = 1,01266$$

$$E_1 = \frac{700 * 60}{20.000 + 1.500 + (1.400 * 10)} = 1,18309$$

Nivo i dinamika ekonomičnosti računata na osnovu stalnih cena (realna ekonomičnost), bila bi po periodima:

$$E_0 = 1,01266$$

$$E_1 = 1,18309$$

$$IE = \frac{E_1}{E_0} = \frac{1,18309}{1,01266} = 1,16829 \text{ ili } 16,83 \% \text{ povećanje}$$

7.2.5 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 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 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, imanentne su samom poslovanju turoperatora. U procesu kreiranja turističkih aranžmana turooperatori ostvaruju poslovnu saradnju sa velikim brojem privrednih subjekata koji pružaju turističke usluge. Pri tom, turooperatori 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 turooperatori 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 turooperatori nastoje da postignu na osnovu ostvarenih procesa integracije. Procesi horizontalne integracije tokom 80. godina prošlog veka imali su za cilj stvaranje velikih turooperatorskih 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 turooperatorske grupacije na području Evrope (*TUI Group* i *Thomas Cook Group*). Imajući u vidu značaj koji poslovi na objedinjavanju zakupa kapaciteta imaju za organizatore putovanja, *TUI* je još 1997. godine preduzeo aktivnosti na centralizovanom zakupu hotelskih kapaciteta, formirajući posebnu organizacionu jedinicu za celu kompaniju. Time je obezbeđen sinergetski efekat za sve turooperatore koji su se našli u okviru ovog globalnog poslovnog sistema.

O jačini pregovaračke pozicije vodećih evropskih i svetskih turopredavaca u procesu pribavljanja potrebnih kapaciteta govori činjenica da je *TUI Group* u 2018. godini servisirao 27 miliona turista,¹²² a *Thomas Cook Group* 22 miliona korisnika usluga.¹²³

Pored faktora koji deluju na proces nabavke, za turopredavce 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 turopredavce. 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 turopredavci 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.

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 turopredavce karakteristično je i postizanje porasta ekonomičnosti na osnovu opadanja troškova promotivnih aktivnosti zbog veličine tržišta koje pokrivaju i porasta obima prodaje. Veliki turopredavci izdvajaju ogromna sredstva za ukupne marketinške aktivnosti, ali je činjenica da se objedinjena sredstva raspodeľuju na milionsku produkciju turističkih aranžmana i da se koriste daleko efikasnije u odnosu na male turopredavce, sa produkcijom od nekoliko hiljada aranžmana.

122 <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group> (maj, 2019)

123 https://www.thomascookgroup.com/investors/insight_external_assesst/Thomas_Cook_AR_2018_web.pdf, p.11 (maj, 2019)

Danas velike turoperatorske kompanije predstavljaju složene grupacije sastavljene od turoperatora specijalizovanih za pojedine tržišne segmente. Tržišno pozicioniranje takvih kompanija zasnovano je na poznatom brendu koji utiče pozitivno na prodaju kod svih turoperatora 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 turoperatora.

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 TURISTIČKO – UGOSTITELJSKIH PREDUZEĆA

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. Privredni subjekti koja su u stanju da uložene resurse koriste efikasno i ostvare visoke profite, doprinose zadovoljenju društvenih potreba i porastu društvenog blagostanja.

7.3.1 Merenje rentabilnosti

Cilj merenja rentabilnosti je kvantificiranje efikasnosti upravljanja ukupnom imovinom privrednog subjekta. U poslovanju u turizmu, cilj je utvrditi koliko se efikasno koriste uložena sredstva, a dobijeni pokazatelji rentabilnosti su indikatori zarađivačke sposobnosti privrednih subjekata.

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 10. poglavlju ovog udžbenika. 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:

$$\text{Dodatna ekonomska vrednost} = (\text{Profit} - \text{Troškovi kapitala}) * \text{Kapital}$$

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 dodatna 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 turističko - ugostiteljskih preduzeća su indikatori njegove zarađivačke sposobnosti, i pokazuju da li se uložena sredstava efikasno koriste. Najznačajniji pokazatelji rentabilnosti preduzeća su: ¹²⁴

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

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:

$$\begin{aligned} \text{Neto rentabilnost} & * \text{Koeficijent obrta} = \text{Prinos na} \\ \text{hotelskog preduzeća} & \text{ukupnih sredstava} \text{ ukupna sredstva} \end{aligned}$$

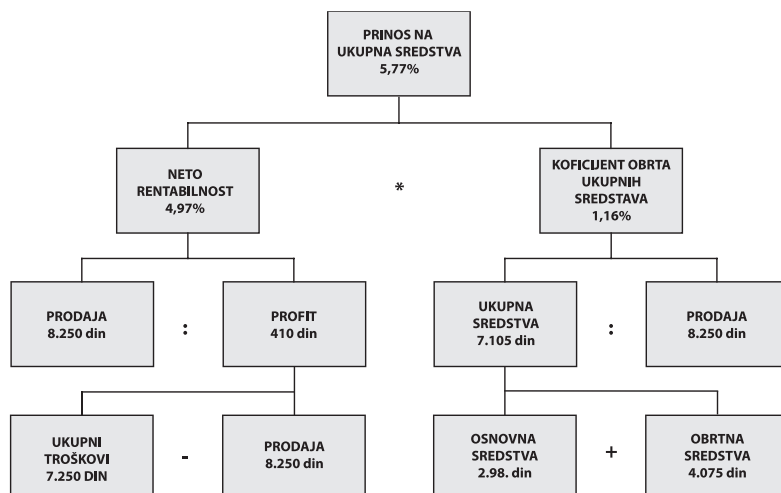
$$\frac{\text{Profit}}{\text{Prihod(prodaja)}} * \frac{\text{Prodaja (prihod)}}{\text{Ukupna sredstva}} = \frac{\text{Profit}}{\text{Ukupna sredstva}}$$

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 sredstva 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.

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.

124 Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011, str.348

Šema 6 Sintetički izraz rentabilnosti



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Beograd, Ekonomski fakultet, 2011., str.231

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 Equite* – ROE).

Pokazatelji ROI i ROE uglavnom se upotrebljavaju za ekonomsku analizu na dugi rok, dok se profit, tačnije zarada po akciji (*Earnings per Share* — EPS) javlja kao najčešći svodni cilj i mera na kratki rok.¹²⁵

ROI=stopa neto profita * obrt ukupnih sredstava

Stopa neto profita izračunava se kao količnik profita posle poreza i prodaje, dok se obrt ukupne imovine izračunava kao količnik prodaje i ukupnih sredstava

$$\begin{aligned}
 \text{ROI} &= \frac{\text{Neto profit posle poreza}}{\text{Prodaja}} * \frac{\text{Prodaja}}{\text{Ukupna aktiva}} \\
 &= \frac{\text{Neto profit posle poreza}}{\text{Ukupna aktiva}}
 \end{aligned}$$

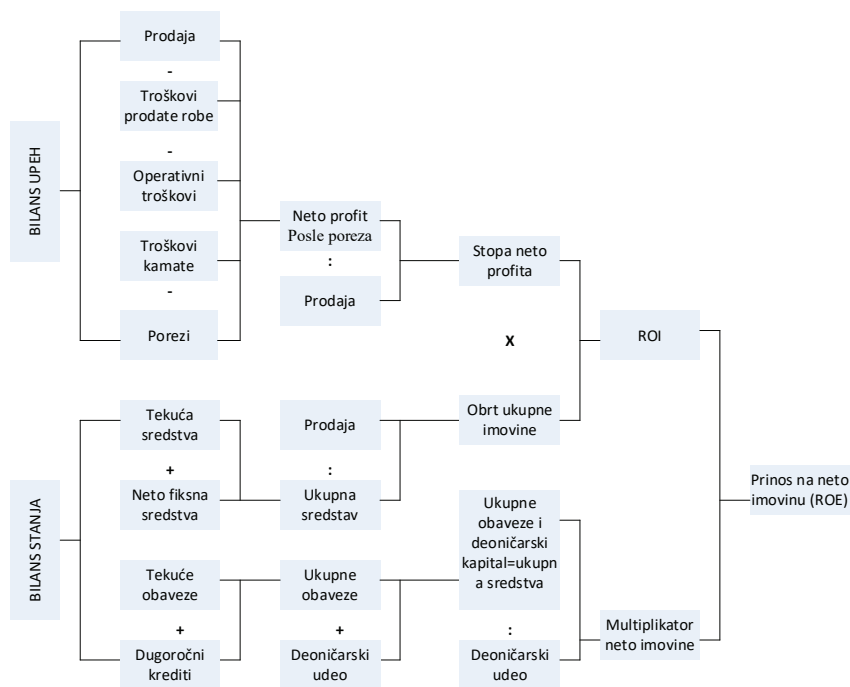
Naredna faza u DuPont analizi je izračunavanje **ROE** i to kao proizvod pokazatelja ROI i multiplikatora neto imovine. Multiplikator neto imovine predstavlja koeficijent (pokazatelj) odnosa ukupnih sredstava (aktive) i neto imovine (deoničarski udeo ili akcionarski kapital).

ROE=ROI * multiplikator neto imovine

¹²⁵ Pogledajte detaljnije u 10. poglavlju, u delu lekcije o Pokazateljima rentabilnosti

Pokazatelj **ROI** objašnjava koliki je prinos na ulaganja, a pokazatelj **ROE** objašnjava koliki se ostvari prinos na svakih 100 novčanih jedinica neto imovine.

Šema 7 DuPont sistem analiza



Izvor: Prilagođeno od strane autora na osnovu Mašić B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, 2009, Beograd

7.3.2 Analiza rentabilnosti

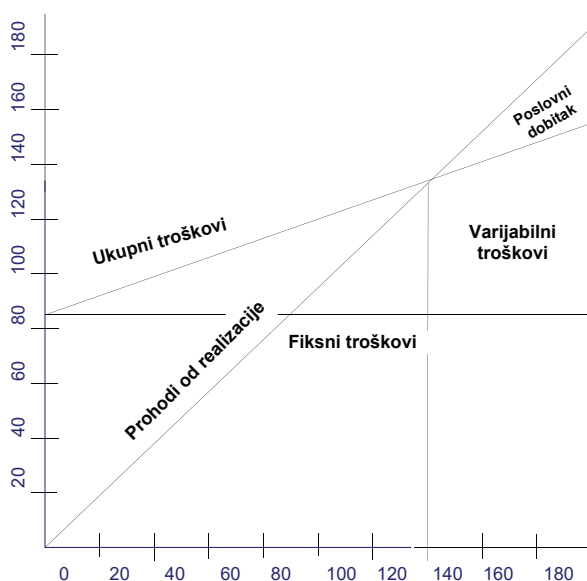
Osnovni zadatak analize rentabilnosti je da ukaže na koji način preduzeće može da maksimizira profit. Takve odluke se u preduzeću donose na osnovu analize kretanja obima proizvodnje, odnosno obima pruženih usluga u turizmu, a opredeljenje će se zasnivati na principu najvećeg profita u odnosu na uložena 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 u poslovanju 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, privredni subjekt ima gubitke jer su troškovi veći od prihoda. Realizacijom obima turističkih proizvoda i usluga preko te tačke, privredni subjekt postaje rentabilan.

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 18 Grafikon rentabilnosti



Izvor: Krasulja D., Ivanišević M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.

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 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€, 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 2.000 €. 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 €. 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 umanjuje za prosečne varijabilne troškove dobija se kontribucionni profit po jedinici što se izraziti formulom:

$$KP = C - PVT,$$

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.¹²⁶

U navedenom primeru to znači da bi za svaki prodati izlet potrošač platio 5 €, a od toga bi 2,3€ išlo na pokriće varijabilnih troškova, dok bi preostalih 2,7€ 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:

$$5€ - 2,3 € = 2,7 €.$$

Kada se pri prodaji svakog izleta ostvari kontribucionni profit od 2,7€, 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 podele kontribucionim profitom po jedinici pružene usluge.

126 Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011, str. 216

To se može izračunati na osnovu sledeće formule:

$$\text{PTP} = \text{FT} : \text{KP} = 2.000 : 2,7 = 740,7$$

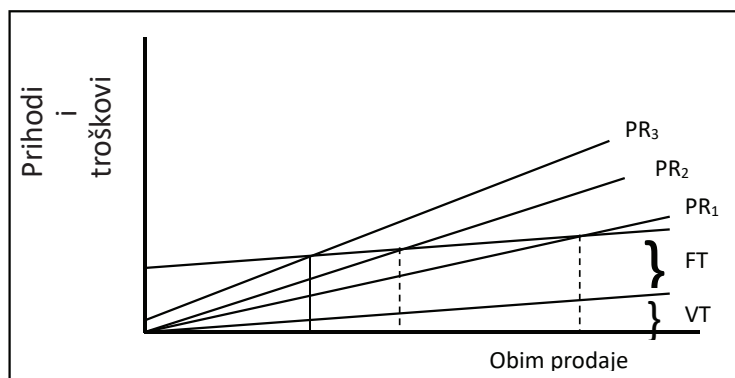
Prelomna tačka poslovanja (PTP) u ovom slučaju iznosi **741** izlet, što znači da je navedeni obim prodaje na mesečnom nivou neophodan za pokriće fiksnih troškova, a nakon toga se ostvaruje profit.

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 Primena prelomne tačke rentabilnosti kod paket aranžmana

Pri formiranju cena paket aranžmana ili izračunavanja koliko je potrebno izdati soba da bi se došlo do nultog 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 19 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 (Viminacijum, 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 1.200 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:

$$\frac{FT}{PC - VT} = \frac{1.200}{120 - 60} = 20$$

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.

7.3.4 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 ceni, koja diktira nagib funkcije prihoda. Linija ukupnih troškova ne prolazi ishodište jer postoje fiksni troškovi koji se još uvek moraju snositi kad je output nula. Konstantni nagib funkcije ukupnih troškova zavisi o promenljivosti 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, gde 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 prije 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 da je Q output(broj prodatih soba), možemo konstatovati:

$$\text{Ukupni troškovi} = F + VT(Q * PVT)$$

F - fiksni troškovi, VT -varijabilni troškovi, PVT -prosečni varijabilni trošak po sobi, Q – broj prodatih soba

$$KP = C - PVT,$$

pri čemu je:

KP – kontribucioni profit po jedinici, C – prodajna cena i PVT – prosečni varijabilni troškovi, ukupni prihod = QC

Output tačke pokrića javlja se kad je

$$F + VT = QC$$

iz čega sledi da je:

$$Q_{be}(\text{tačka pokrića}) = \frac{F}{C - PVT}$$

Primer 10 Izračunavanje prelomne tačke rentabiliteta

Pretpostavimo da hotel sa četiri zvezdice raspolaže sa 60 soba, da se soba prodaje po ceni od 150€. Ako se očekuje da će prosečni varijabilni troškovi održavanja sobe biti 30€, zarada bi bila 120€. Smatra se da su fiksni troškovi po sobi 50€ odnosno 3.000€ (vidi Tabelu 23); dakle, kad to uvrstimo u prethodnu formulu, dobijamo:

$$Q_{be} = \frac{3.000}{150 - 30} = 25$$

$$Q_{be} = \frac{F}{KP/C} = \frac{3.000}{120/150} = 3.750\text{€}$$

Tačka pokrića kada se proda 25 soba ali izraženo u novčanim jedinicama je 3.750€.

Kad se očekuje da će hotel prodati 35 soba, onda “sigurnosna granica” iznosi 10 soba, odnosno 1.500€, izraženo u prihodu od prodaje. Ova vrednost pokazuju 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 prodatoj sobi:

$$\text{Dobit po sobi} = \frac{C - PVT}{P} = \frac{150 - 30}{150} = 80\%$$

Na prvi pogled, povećanjem cena mogle bi se ostvariti znatne pogodnosti. Međutim, viša cena može dovesti do smanjenja traženje, pa je potrebno proučiti cenovnu elastičnost tražnje pre nego se nastavi sa korišćenjem CVP analize za utvrđivanje eventualne koristi koju bi privredni subjekt imao 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, od planiranja finansiranja, pa do upravljanja ukupnim prihodima.

Tabela 23 Analiza prelomne tačke

Broj soba	Troškovi(f+c) T=f+br.sob.*c	Prihod	Fiksni troškovi		
0	3.000	0	3.000	Fiksni troškovi (€)	3.000
5	3.150	750	3.000	Varijabilni troškovi (€)	30
10	3.300	1.500	3.000	Prodajna cena (€)	150
15	3.450	2.250	3.000	Doprinos (€)	120
20	3.600	3.000	3.000	Broj soba tačke pokrića	25
25	3.750	3.750	3.000	Prodaja kod tačke pokrića	3.750
30	3.900	4.500	3.000	Procenjena prodaja	35
35	4.050	5.250	3.000	Sigurnosna granica soba	10
40	4.200	6.000	3.000	Ili (€)	1.500
45	4.350	6.750	3.000	Ili (%)	28,57
50	4.500	7.500	3.000	Dobiti (%)	80
55	4.650	8.250	3.000		
60	4.800	9.000	3.000		

Grafikon 20 Analiza prelomne tačke

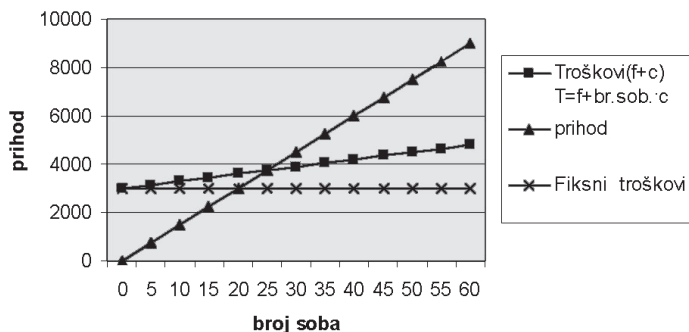
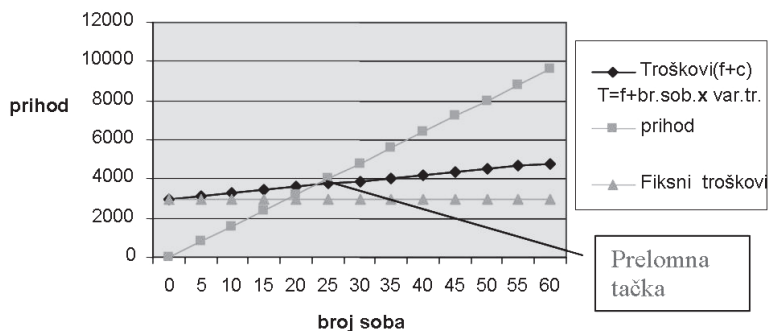


Tabela 24 Analiza prelomne tačke pri povećanju cena

Broj soba	Troškovi(f+c) $T=f+br.sob. \cdot c$	Prihod	Fiksni troškovi	Povećane cene	Varijabilni troškovi
0	3.000	0	3.000	160	30
5	3.150	800	3.000	160	30
10	3.300	1.600	3.000	160	30
15	3.450	2.400	3.000	160	30
20	3.600	3.200	3.000	160	30
25	3.750	4.000	3.000	160	30
30	3.900	4.800	3.000	160	30
35	4.050	5.600	3.000	160	30
40	4.200	6.400	3.000	160	30
45	4.350	7.200	3.000	160	30
50	4.500	8.000	3.000	160	30
55	4.650	8.800	3.000	160	30
60	4.800	9.600	3.000	160	30

Grafikon 21 Analiza prelomne tačke pri povećanju cena



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:

$$Q = \frac{F}{UP - VT} * 100 \quad - \text{ovom formulom dobijamo koliko je procentualno po-}$$

trebno ostvariti prihoda da bi ste dostigla tačka pokrića

Tačka pokrića u apsolutnim iznosima je:

$$Q = \frac{F}{\frac{(UP - VT)}{UP}} * 100 \quad \text{ili} \quad Q = \frac{F}{1 - \frac{VT}{UP}}$$

VEŽBA: Izračunaj prelomnu tačku rentabiliteta ako je :

UP- 1.600.000

F - 152.270

VT- 1.400.000

REZULTAT 1.200.000

Objašnjenje rezultata: Ovaj rezultat znači da je potrebno ostvariti 1.200.000 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 hotelu.
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 turoperatora.
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 i objasnite formulu izračunavanja prelomne tačke.
19. Objasnite primenu koncepta prelomne tačke rentabilnosti kod paket aranžmana.
20. Napišite formulu izračunavanja kontribucionog profita i objasnite.

8. FORMIRANJE CENA U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU

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 (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.¹²⁷ 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.

Utvrđivanje politike cena i operativno određivanje cena jedna je od najvažnijih i najtežih odluka menadžmenta turističkog preduzeća. Naime, kada se definišu previsoke cene, javlja se nedovoljno zauzeće kapaciteta, dolazi do pada tražnje; relativno niske cene dovešće do rasta tražnje, ali ostvareni profit 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 kvaliteta usluga i tražnje.

127 Walker R.J., Walker T.J., *Tourism Concepts and Practices*, Pearson Education, New Jersey, 2011, str. 122.

U literaturi se najčešće polazi od dva osnovna pristupa u formiranju cena: ¹²⁸

- pristup zasnovan na troškovima
- pristup zasnovan na tražnji i konkurenciji.

Suština 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. ¹²⁹

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 (npr. Olimpijske igre ili Evrovizija), što će uticati na porast cena smeštaja u hotelima, primenu viših tarifa u aviosaobraćaju 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.

128 Beech J., Chadwick S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow, str.162

129 Ibid., str. 163

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 određivanje praga rentabilnosti pri formiranju cena predstavlja veoma koristan metod. Marža se izračunava na sledeći način: ¹³⁰

$$M = \frac{P - Q_m}{Q_m} * 100$$

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 – profit i drugi troškovi.

¹³⁰ Kobašić A., *Marketing u organizacijama udruženog rada turističke privrede*, Školska knjiga, Zagreb, 1981, str.122

Primer 11 Obračun ostvarene marže

Utrošeno u toku meseca	5.000
Ostvaren prihod	15.000
Razlika u ceni - marža	10.000
% ostvarena marža	200

$$M = \frac{15.000 - 5.000}{5.000} * 100 = 200$$

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.

Primenom ove formule moguće je izračunati i prodajnu cenu, ako su dati drugi parametri tj. podaci. Primera radi – potrebna marža je 30%, nabavna vrednost proizvoda je 200din., prodajna cena je

$$200 + 200 * \frac{30}{100} = 260$$

Primer 12 Kalkulacije za šolju kafe

Potrebna roba	Potrebne količine u Kg	Nabavna cena robe u din.	Troškovi
Kafa	1	2.000	2.000
Šećer	1,4	200	280
Ukupno			2.280

Iz 1Kg kafe dobije se 200 šoljica kafe

Cena šoljice kafe 100din.

	Količina	Cena	Ukupno	
Prihod	200	100	20.000	
Razlika	1,4	200	17.720	20.000-2.280
Marža			777,193	17.720 / 2.280 * 100

8.1.2 Metod “1 \$ za 1.000”

Ovaj metod pojavio se 70-tih 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.¹³¹ U prilog tome govori nam i naredna tabela koja prema vrstama hotela prezentuje visine investicija smeštajnih jedinica.

Ovaj metod podrazumeva vezu između investicije u hotelski objekat i buduće cene po kojoj će se prodavati sobe. Ta proporcija iznosi 1:1.000 (na osnovu toga je i nastao naziv metoda). Ova proporcija podrazumeva da bi izgradnja hotela bila rentabilna na svakih 1.000 novčanih 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 sobe 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 prosečna prodajna cena po sobi iznosila 30 NJ ($30.000/1.000 * 1 = 30$ NJ).

Tabela 25 Cena izgradnje hotelske sobe u SAD 2017/18

	Zemljište	Objekti	Troškovi građevinske opreme, materijala, radne snage	Nameštaj i oprema	Obrtni kapital & Pre-Opening	Ukupno
Budget/Economy hoteli						
Prosek	\$7,700	\$56,000	\$5,700	\$8,600	\$3,800	\$79,300
% od ukupnog	10%	70%	8%	11%	5%	
Limited-Service hoteli						
Prosek	\$16,200	\$91,800	\$16,700	\$17,100	\$5,200	\$139,700
% od ukupnog	11%	66%	10%	11%	6%	
Extended-Stay hoteli (srednji nivo)						
Prosek	\$12,700	\$93,200	\$16,800	\$18,700	\$3,800	\$139,100
% od ukupnog	9%	67%	11%	12%	3%	
Extended-Stay hoteli (viši nivo)						
Prosek	\$20,200	\$124,700	\$25,200	\$24,400	\$5,100	\$192,900
% od ukupnog	10%	66%	11%	13%	3%	
Dual-Brended hoteli						
Prosek	\$41,200	\$133,200	\$19,700	\$19,600	\$11,600	\$218,900
% od ukupnog	13%	66%	9%	10%	3%	

131 Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015, str.284

Select-Service hoteli						
Prosek	\$34,000	\$137,600	\$29,800	\$20,800	\$6,300	\$221,000
% od ukupnog	13%	64%	12%	11%	3%	
Full-Service hoteli						
Prosek	\$30,600	\$222,500	\$41,800	\$28,900	\$10,100	\$318,200
% od ukupnog	12%	66%	11%	11%	3%	
Lifestyle/Soft-Branded hoteli						
Prosek	\$47,300	\$217,400	\$42,200	\$30,200	\$12,900	\$346,300
% od ukupnog	11%	64%	12%	9%	4%	
Luxury hoteli						
Prosek	\$74,300	\$353,100	\$102,300	\$60,800	\$13,700	\$604,200
% od ukupnog	11%	60%	15%	12%	3%	
Projekat adaptacije/preuređenja						
Prosek	\$60,000	\$165,500	\$33,200	\$25,900	\$9,500	\$271,000
% od ukupnog	19%	58%	11%	11%	4%	

Izvor: Prilagođeno od strane autora prema: Luigi Major, 2017/18 Hotel Development Cost Per Room Amounts, www.hvs.com

Nedostatak ovog metoda je u tome što je baziran na istorijskim troškovima i što predviđa prodajne cene ekstrapolacijom trenda. Imajući u vidu da se budućnost ne može uvek sa dovoljno sigurnosti predvideti i često promene na konkurentskom tržištu proizvode događaje koji nisu pretpostavljeni, 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 Bottom Up Model)

U formiranju cene soba, moguće je primeniti i metod *odozdo na gore (The Bottom Up Model)*. U suštini, ovaj metod se svodi na utvrđivanje cena kojom 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:

$$80 * 0,60 * 365 = 17.520$$

$$876.000\$ / 17.520 = 50\$$$

Znači da je planiran broj prodatih soba dobijen množenjem broja soba sa iskorišćenošću kapaciteta i puta broj radnih dana u godini. Time dobijamo mogući broj prodaje soba u godini. Kad podelimo potreban promet sa brojem prodatih soba dobijamo potrebnu prodajnu cenu sobe.

Primer 13 Izračunavanje cene jednokrevetne i dvokrevetne sobe

Hotel ima 80 soba i procenat iskorišćenosti kapaciteta je 60%. Od prodatih soba 70% su jednokrevetne, a 30% su dvokrevetne sobe. Ukupna prodaja trebalo bi da bude 2.400NJ. Neophodno je napraviti razliku između cena jednokrevetnih i dvokrevetnih soba, gde je cena dvokrevetne sobe za 10NJ viša od cene jednokrevetne. Cenu ćemo u formuli predstaviti sa X.

Iskorišćenost kapaciteta	80*0,60=48 soba
Potrebna ukupna prodaja	48*50=2400
Koliko je zauzeto dvokrevetnih soba	48*0,30=14,4 soba
Koliko je zauzeto jednokrevetnih soba	48*0,70=33,6 ili 48-14,4=33,6 soba
Formula za izračunavanja	$33,6 \cdot \text{XNJ} + 14,4 \cdot (\text{XNJ} + 10) = 2.400$ $48\text{X} + 144 = 2.400$ $x = \frac{2.400 - 144}{48} = \frac{2.256}{48} = 47$ 47 NJ je cena jednokrevetne sobe
Cena dvokrevetne sobe	47NJ + 10NJ = 57 NJ

Rekapitulacija: cena za 1/1 sobu je 47NJ, a za 1/2 sobu je 47NJ+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:

1. Poslovni putnici i njihovo učešće je 45% u odnosu na ukupan broj noćenja i plaćaju punu cenu,
2. Konferencijske grupe sa učešćem od 30% i popustom od 20%,
3. Turističke grupe sa učešćem od 25% i sa popustom od 30%.

Primer 14 Određivanje cena prema tržišnim segmentima

	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	

Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015, str.286

Pri 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:

$$\frac{40NJ}{(0,45 * 1) + (0,30 * 0,80) + (0,25 * 0,70)} = \frac{40}{0,865} = 46,24$$

Kao što se vidi, nova cena je veće 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	$1,00 * 46,24 = 46,24NJ$
Konferencijske grupe	$0,80 * 46,24 = 36,99$ odnosno 37NJ
Turističke grupe	$0,70 * 46,24 = 32,36NJ$

8.1.4 Metod Hubarttova formula

Ovaj metod objavljen je 1952. godine za potrebe Američkog hotelskog udruženja kao jedinstveni metod za određivanje cene usluga smeštaja (soba). Razvio ga je Roy Hubbart po kome je i dobio ime.

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.

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 26 Nastavak Hubarttova formule za određivanje cene sobe

	OPIS	Računske operacije		%
1	potreban iznos prihoda		1.527.380	
2	broj soba		100	
3	broj soba za godinu	365*100	36.500	
4	procena iskorišćenosti kapaciteta		25.550	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 , a onda 7/3	30.670,28	0,84

Kao što se može videti, da bi se ostvario neophodni prihod, pri iskorišćenosti kapaciteta od 70% potrebna je prosečna cena sobe 59,78NJ, a ako bi se zadržala postojeća tržišna cena sobe od 49,80NJ onda je neophodno povećati iskorišćenost kapaciteta na 84%.

Tabela 27 Hubarttova Formula za određivanje cene sobe¹³²

I	Operativni troškovi	
	Sektor smeštaja-sobe	443.000
	Telefon	14.990
	Administracija	271.620
	Porezi i naknade zaposlenih	36.850
	Propaganda i promocija	46.250
	Grejanje i energija	167.570
	Održavanje	15.8030
	<i>Ukupni operativni troškovi</i>	<i>1.138.310</i>
II	Porezi i osiguranje	
	Nekretnine i porez na imovinu	96.240
	Porez na franšizu	2.500
	Osiguranje	9.400
	<i>Ukupan porez i osiguranje</i>	<i>108.140</i>
III	Knjigovodstvena vrednost otpisanih sredstava	
	Nameštaj, instalacija i oprema	65.000
	Zgrade	92.400
	<i>Ukupno neto knjigo.vrednost</i>	<i>157.400</i>

132 Prilagođeno od strane autora prema: Deveau M.P, Portocarrero J. De N., Escoffier M.: *Front Office Management and Operations*, Prentice Hall, New Jersey, 1996., str. 86-91.

IV	Fer tržišna vrednost stalnih i otpisanih sredstava(iznad knjigovodstvene vrednosti)	
	Zemljište	150.000
	Zgrade	200.000
	Nameštaj, instalacija i oprema	150.000
	<i>Ukupno fer tržišna vrednost</i>	<i>500.000</i>
V	Drugi prihodi osim smeštaja	
	Izdavanje poslovnog prostora	52.590
	Profit (gubitak) Food & Beverage	248.640
	Ostalo	75.240
	<i>Ukupno drugi prihodi</i>	<i>376.470</i>
VI	<i>VI=(I+II+III+IV)-V Potreban prihod od prodaje soba da bi se pokrili troškovi</i>	<i>1.527.380</i>

Ova formula može se posmatrati i sa aspekta koliko je prihoda 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 28 Utvrđivanje prihod po m2 hotelskog smeštaja

	OPIS	Računske operacije	%
1	potreban iznos prihoda od soba	1.527.380,00	
2	m ² hotelskih soba	20.000,00	1,00
3	neiskorišćeni kapaciteti	6.000,00	0,30
4	iskorišćeni kapaciteti	14.000,00	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 trebalo 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 VII. Obračunali bismo vrednost željenog profita (npr. 15% od uloženog = 15% * (III + IV) iz Tabele 27 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 jedno krevetne tako i za dvokrevetne sobe. U sledećem primer pretpostavimo da su dvokrevetne sobe iskorišćene sa A - 30%; B - 90%; C -60% kapaciteta.

Tabela 29 Izračunavanje minimalne cene soba¹³³

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	5.950	
B	300	65	90	25	90	21.750	
C	200	95	130	35	60	21.100	
Σ	600					48.800	81,33

Ukupno imamo 600 soba različite kategorije: A - 100; B - 300; C -200

Kao što vidimo postoji razlika u ceni soba po kategorijama: A-55; B-65 i C-95

Cene dvokrevetnih soba veće su od jedno krevetnih kod: A za 15; B za 25 i C za 35

Postavljamo formule;

$$1. \quad (100 * 55) + (30 * 15) = 5.950$$

$$2. \quad (300 * 65) + (90 * 25) = 21.750$$

$$3. \quad (200 * 95) + (60 * 35) = 21.100$$

$$\text{Ukupno} \quad \quad \quad 48.800$$

133 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.

Kad ukupni potencijalni prihod od soba podelimo sa ukupnim brojem soba

$$\frac{48.800}{600} = 81,33 \text{ minimalna cena sobe}$$

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 tuoperatorsko 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: ¹³⁴

- 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 tuoperatore 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 tuoperatora koristi metod tzv. "fluid pricing", prilagođavajući cene tržišnim kretanjima. Ali i pored toga, treba naglasiti da nestabilnost cena inputa, posebno cena nafte, kao i među valutne promene predstavljaju faktore koje je teško predvideti i koji mogu ozbiljno ugroziti poslovanje tuoperatora. Posebnu neizvesnost predstavlja dejstvo vanekonomskih faktora (međunarodni terorizam, epidemije, prirodne katastrofe) koji su i tokom poslednjih godina doveli do ekonomskog kolapsa pojedinih tuoperatora. ¹³⁵

¹³⁴ Beech J., Chadwick S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow, 2006, str. 165

¹³⁵ Detaljnije o formiranju cena turističkih aranžmana kod Spasić V., Pavlović D., *Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2018., str. 162-183.

Formiranje cena paket aranžmana biće objašnjeno na sledećem primeru. U pitanju je formiranje cene sedmodnevnog aranžmana "Proleće u Rimu" na bazi charter avionskog prevoza i uz smeštaj turista u hotelu sa 4*. Aranžman uključuje bogatu ponudu fakultativnih obilazaka Rima i okoline.

Relacija	Beograd-Rim-Beograd
Dan operacije	Subota
Frekvencija	Svakih sedam dana
Početak serije	30.03.2019.
Kraj serije	25.05.2019.
Tip aviona	Boeing 737
Broj komercijalnih sedišta	125
Servis u avionu	Snacks&drink
Cena po rotaciji	11.000€

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 charteru
- transfere od i do aerodroma
- panoramsko razgledanje grada u pratnji vodiča.

U varijabilne troškove se ubrajaju:

- smeštaj u hotelu sa 4*, na bazi ugovora o allotmanu po ceni od 50€ za noćenje sa doručkom
- boravišne takse u iznosu od 3€ 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 kapacitet, u ovom slučaju kapaciteta ugovorenih čarter letova. Radi se o ugovorenoj seriji od 9 letova sa sledećim osnovnim elementima:

Prvo je potrebno izračunati stvarnu cenu rotacije jer treba uzeti u obzir da će turoperator 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:

$$\frac{\text{Ugovorena cena po rotaciji} * \text{Ukupan broj rotacija (letova)}}{\text{Broj komercijalnih rotacija (letovi sa putnicima)}} = \frac{11.000 * 10}{9} = 12.222,2e$$

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. (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€, što znači da će za celu grupu troškovi iznositi 1.000€ ili 10€ 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 1.500€, kao i dva vodiča koja bi bila angažovana po ceni do 150€ 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 (7* 50€)	350
Transferi u odlasku i povratku	10
Panoramsko razgledanje	15
Lokalni vodiči	3
Boravišna taksa	21
Ukupno troškovi po putniku:	521,2
Razlika u ceni ili marža - 20%	104,24
Prodajna cena	625,44 ≈ 626€

Predviđena razlika u ceni ili marža služi za pokriće troškova organizacije putovanja, troškove dva pratioca i planirani profit turoperatora. 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 turoperatora. 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.

8.3 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. Potrebno je 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:¹³⁶

- 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).

136 Tools for Visitor Management, <http://www.unep.fr/shared/publications/other/3084/BP8-7.pdf> (maj 2019.)

Studija slučaja 1- Nacionalni park Plitvička jezera

Nacionalni park „Plitvička jezera“ predstavlja jednu od najpoznatijih prirodnih turističkih atrakтивности na području Balkana (od 1979. nalazi se na UNESCO listi World Natural Heritage), što potvrđuje i podatak da je u 2017. godini ostvarena poseta od 1.720.331 turista.

Osnovna cena ulaznica u Nacionalni park iznosi 180 kuna (oko 24 evra) i osim obilaska ovog prirodnog lokaliteta u pratnji vodiča, obuhvata i dodatne usluge kao što su vožnja panoramskim vozicom i elektro - brodom po jednom od jezera. Cena se odnosi na individualne posetioce (odrasle osobe) u toku sezone (1.07.-31.08.)

Pri formiranju cena 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).

Tabela 30 Diferenciranje cena u NP Plitvička jezera u 2018.godini

Cenovnik za 2018. god. Jednodnevne ulaznice			
KATEGORIJA POSETILACA	PERIOD – CENA PO OSOBI (kn)		
	1.1. – 31.3. 1.11. – 31.12.	1.4. – 30.6. 1.9. – 31.10.	1.7. – 31.8.
Deca do 7 god. i osobe sa posebnim potrebama, sa invaliditetom preko 50%	gratis	gratis	gratis
Deca od 7 do 18 godina	35,00	80,00	do 16h 110,00 nakon 16h 50,00
Deca od 7 do 18 godina - grupe	30,00	70,00	do 16h 110,00 nakon 16h 50,00
Odrasli	55,00	150,00	do 16h 250,00 nakon 16h 150,00
Odrasli - grupe	50,00	130,00	do 16h 250,00 nakon 16h 150,00
Studenti	45,00	100,00	do 16h 160,00 nakon 16h 100,00
Studenti - grupe	40,00	90,00	do 16h 160,00 nakon 16h 100,00

Izvor: www.np-plitvicka-jezera.hr

Značajnu stavku kao izvor prihoda predstavlja i dodatna naplata parkinga za vozila. Tako formirane cene ulaznica za posetioce i parkiranje treba da doprinesu zaštiti i uređenju samog Nacionalnog parka.¹³⁷

137 www.np-plitvicka-jezera.hr

PITANJA ZA PROVERU ZNANJA

1. 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)?
2. Objasnite metod formiranja cena na bazi tražnje i praćenja konkurencije (Demand – Based Pricing).
3. Da li znate formulu za izračunavanje marže?
4. Ako je nabavna cena proizvod 100 din., a potrebna marža je 30%, kolika će biti prodajna cena ovog proizvoda?
5. Objasnite metod formiranja cena “1 \$ za 1000“
6. Objasnite metod formiranja cena odozdo na gore (The Bottom Up Model).
7. Objasnite metod određivanja cena prema tržišnim segmentima.
8. Objasnite određivanja cena prema metodi Hubarttova formula.
9. Kako se utvrđuju minimalne cene soba (Minimum acceptable average room rate– MAARR)? Objasnite postupak.
10. Objasnite postupak formiranja cena paket aranžmana.
11. Objasnite specifičnosti u formiranju cena u javnom sektoru u turizmu

Zadaci za vežbu

1. 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?
2. Izračunaj potrebnu cenu sobe metodom „odozdo na gore“ ako je prosečno zauzeće kapaciteta 70%, hotel ima 90 soba, a da bi se pokrili svi troškovi i ostvario profit od 10% neophodno ostvariti promet od 1.000.000.
3. Izračunajte cenu soba kad hotel u svojoj ponudi ima i jednokrevetne i dvokrevetne sobe. Pretpostavimo da hotel ima 90 soba i 70% iskorišćenost kapaciteta. Od toga 60% su jednokrevetne, a 40% su dvokrevetne sobe. Ukupni prihodi treba da budu 2.700NJ. Napravite razliku između cena jednokrevetnih i dvokrevetni. Željena razlika između cene 1/1 i 1/2 je 8 NJ.
4. Pretpostavimo da hotel ima utvrđenu cenu od 50 NJ i posluje sa tri tržišna segmenta: Poslovni gosti 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.





ANALIZA FINANSIJSKOG POSLOVANJA TURISTIČKO – UGOSTITELJSKIH PREDUZEĆA

Ciljevi poglavlja

- o Definirati i objasniti pojmovni okvir finansijskih izvještaja
- o Objasniti pojmove - Bilans stanja i Bilans uspeha
- o Objasniti pojam i instrumente analize finansijskih izvještaja
- o Savladati horizontalnu analizu finansijskih izvještaja
- o Savladati vertikalnu analizu finansijskih izvještaja
- o Definirati i objasniti pojmovni okvir finansijskih pokazatelja poslovanja
- o Savladati obračun finansijskih pokazatelja poslovanja

Sadržaj poglavlja

- Finansijski izvještaji - pojam, struktura, vrste izvještaja
- Analiza finansijskih izvještaja
- Finansijski pokazatelji poslovanja

9. FINANSIJSKI IZVEŠTAJI

9.1 POJMOVNI OKVIR FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA

Upravljanje finansijama na pravi način, maksimizacija poslovnih pokazatelja, povećanje profitabilnosti i povraćaj na ukupno uložena sredstva zadatak su finansijskog menadžmenta. Pronalaženje optimalne finansijske strukture i izvora finansiranja je cilj kome svaki privredni subjekt teži. Istovremeno, smanjenje troškova finansiranja, eliminisanje internih slabosti i gubitaka, bolje iskorišćenje postojećih izvora finansiranja značajno utiču na poslovanje preduzeća.

Finansijska analiza poslovanja privrednih subjekata od presudnog je značaja kod donošenja niza poslovnih odluka, a zasniva se na finansijskim izveštajima. Prema *Zakonu o računovodstvu* Republike Srbije¹³⁸ „redovan godišnji finansijski izveštaj je izveštaj koji treba da pruži istinit i objektivan pregled finansijskog položaja i uspešnosti poslovanja (npr. imovine i obaveza pravnog lica, odnosno preduzetnika, kao i dobitak ili gubitak) pravnog lica, odnosno preduzetnika, i koji se sastavlja za poslovnu godinu.“ Prema pomenutoj zakonskoj regulativi pravna lica i preduzetnici razvrstavaju se samostalno prema nekom od sledeća dva kriterijuma tj. u zavisnosti od prosečnog broja zaposlenih, poslovnog prihoda u poslovnoj godini ili vrednosti ukupne aktive utvrđene na datum bilansa redovnog godišnjeg finansijskog izveštaja na mikro, mala, srednja i velika pravna lica.¹³⁹

Prema *Zakonu o računovodstvu* Republike Srbije¹⁴⁰ **set finansijskih izveštaja obuhvata:**

- Bilans stanja,
- Bilans uspeha,
- Izveštaj o ostalom rezultatu
- Izveštaj o tokovima gotovine
- Izveštaj o promenama na kapitalu
- Napomene uz finansijske izveštaje.

Sadržinu i formu obrazaca finansijskih izveštaja, kao i sadržinu pozicija, propisuje nadležni Ministar i objavljuje u formi Pravilnika.

Privredni subjekti su dužni da u skladu sa odredbama zakonske regulative, a prema kriterijumima razvrstavanja, dostave Agenciji za privredne registre (APR) za statističke potrebe i radi javnog objavljivanja redovne godišnje finansijske izveštaje za poslovnu godinu, najkasnije do 31. marta naredne godine.

138 Sl.Glasnik br. 73/2019, član 2

139 Opširnije u *Zakonu o računovodstvu*, Sl.Glasnik br. 73/2019, član 6

140 Sl.Glasnik br. 73/2019, član 29

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 privrednih društava.

Osnovni zahtev pri izradi navedenih izveštaja je da se obezbede kvalitetne informacije koje bi zadovoljile potrebe određenih kategorija korisnika. Na taj način formirale bi se pouzdane informacije zasnovane na verodostojnom iskazivanju stanja u poslovanju privrednog društva, razumljive za korisnike, a koje bi omogućile donošenje određenih poslovnih odluka.¹⁴¹ Istovremeno, na taj način bila bi obezbeđena uporedivost finansijskih izveštaja, pri čemu je bitno da se može vršiti poređenje sa stanjem privrednog društva u različitim periodima ili sa drugim privrednim društvima koja obavljaju istu delatnost tzv. cross-sectional analysis.

Za uspešno i zakonito vođenje finansijske politike privrednih društava u turizmu i hotelijerstvu neophodno je poznavati određene pozicije u **bilansu stanja (Balance Sheet)** i **bilansu uspeha (Income Statement)**.

9.2 BILANS STANJA (BALANCE SHEET)

„Pod finansijskim položajem uobičajeno se podrazumeva stanje i međuodnos imovine, obaveza i kapitala određenog preduzeća.“¹⁴² Bilans stanja je 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 privrednog subjekta.¹⁴³

Da bi efektivno sagledavali finansijski položaj neophodno je da znamo osnovne bilansne kategorije. Bilans stanja prikazuje imovinu kojom preduzeće raspolaže i obaveze prema izvorima (obaveze i kapital) u određenom trenutku. Ovaj izveštaj daje dvostruki prikaz imovine, jednom prema **pojavnom obliku** i drugi put prema **poreklu**, odnosno vlasničkoj pripadnosti te imovine.

Osnovni cilj sastavljanja bilansa stanja hotelskog preduzeća je utvrđivanje ili merenje finansijske strukture, odnosno imovinske situacije preduzeća na određeni dan.¹⁴⁴ Naime, aktiva i pasiva predstavljaju knjigovodstveno sagledavanje imovine i zajedno čine bilans stanja privrednog subjekta. To znači da strukturu bilansa stanja čine dva agregata, aktiva i pasiva.

141 Avelini Holjevac I., *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija, str. 334

142 Žager K., Mamić Sačer I, Sever S., Žager L., *Analiza finansijskih izveštaja*, MASMEDIA, Zagreb, 2008, str.53

143 Videti detaljnije: Hales A.J.: *Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2005., str. 67-111.

144 Petrović Z., *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str.43

Aktiva se posmatra sa aspekta **imovine privrednog subjekta**, 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).

Imovinu koja se lako može pretvoriti u gotovinu nazivamo **tekućom ili obrtnom imovinom**. Vremenska karakteristika obrtne ili tekuće imovine je da se u periodu od godinu dana može pretvoriti u gotovinu. Imovina koja se ne može pretvoriti u gotovinu odmah ili u periodu od jedne poslovne godine, odnosno u toku posmatranog obračunskog perioda, a istovremeno upotrebom ove imovine stvara se gotovina, nazivamo fiksnom ili stalnom imovinom.¹⁴⁵

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:¹⁴⁶

1. Kakva je finansijska snaga privrednog subjekta?
2. U kojoj meri je privredni subjekt likvidan?
3. Može li 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 položaj privrednog subjekta u odnosu na konkurenciju u grani?

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
- strukturu aktive i pasive.

Bilans stanja je izveštaj o poslovanju koji možemo prikazati u formi jednostranog ili dvostranog izveštaja. Forma jednostranog izveštaja podrazumeva da se vertikalno upisuju (odozgo na dole) prvo pozicije aktive, a potom pozicije pasive. Kod dvostranog izveštaja, sa leve strane prikazujemo pozicije aktive, a sa desne pozicije pasive. Dvostrani način prezentovanja podataka je pogodniji za potrebe analize finansijskih izveštaja zbog lakše preglednosti podataka.

145 Hrustić H., *Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo*, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, 2007, str.16

146 Žager K., Mamić Sačer I, Sever S., Žager L., *Analiza finansijskih izveštaja*, MASMEDIA, Zagreb, 2008, str.53

Sredstva privrednog subjekta se iskazuju u aktivni bilansa stanja i razlikuju se u 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.

Prema strukturi/formi bilansa stanja u obrtna (tekuća ili kratkoročna) sredstva ubrajaju se:

- 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 ubrajaju se:

- 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 privrednog subjekta 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, odnosno **sopstveni kapital = aktiva – obaveze**. Veličina sopstvenog kapitala je značajna kao garantna supstanca za poverioce, a kada se radi o upravljanju privrednim subjektom, osnov je za učešće u upravljanju. Za razliku od sopstvenog kapitala, pozajmljeni kapital su obaveze prema trećim licima. Obaveze su rezultat transakcija koje je privredni subjekt imao u prošlosti, a podmirenje obaveza podrazumeva da će doći do odliva sredstava, najčešće u vidu novca.

U osnovi, obaveze se mogu podeliti u dve grupe: **dugoročne i kratkoročne**. Kratkoročne obaveze podrazumevaju obaveze 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 koji se koriste pri nabavci materijala ili opreme. Po pravili, privredni subjekt nabavlja materijal ili opremu, a plaćanje vrši kasnije u skladu sa ugovorenim obavezama. Robni krediti su najčešće beskamatni.

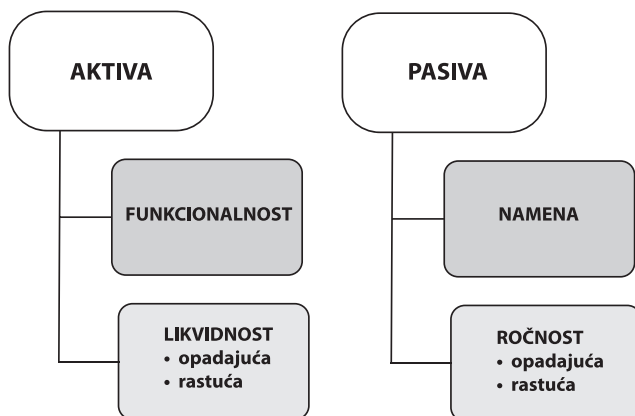
U analizi bilansa stanja definiše se razgraničavanje obaveza u formi dugova (bankarski krediti – dugoročni i kratkoročni, obaveze za obveznice i dr.) i tekućih obaveza (dobavljači, obaveze za kamate, obaveze za poreze).

Analiza obaveza se vrši sa ciljem da se sagleda sposobnost privrednog subjekta da podmiruje svoje obaveze prema poveriocima, jer su uvek u vezi sa određenim stepenom finansijskog rizika. Preuzimanjem obaveza privredni subjekti mogu da utiču na smanjenje sopstvene likvidnosti (sposobnosti da u kratkom roku izmire dospele obaveze) ili solventnosti (sposobnosti da podmiruju dospele obaveze u dugom vremenskom periodu).

U poslovnoj praksi primenjuju se sledeći kriterijumi razvrstavanja pozicija u bilansu stanja:¹⁴⁷

- kriterijum rastuće likvidnosti u aktivi i opadajuće dospelosti u pasivi,
- kriterijum opadajuće likvidnosti u aktivi i rastuće dospelosti u pasivi.

Šema 8 Kriterijum sistematizacije pozicija aktive i pasive



Na osnovu ovih kriterijuma, u aktivi 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.

147 Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2019., str.38

Potraživanja pokazuju viši stepen sposobnosti pretvaranja u gotovinu zato su i prikazana na pretposlednjem mestu u Tabeli 31. Naravno, najlikvidnija pozicija aktive je novac i novčani ekvivalenti koji zauzimaju poslednje mesto u tabeli, shodno principu rastuće likvidnosti.

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 31 Bilans stanja na osnovu rastuće likvidnosti i opadajuće dospelosti

AKTIVA (rastuća likvidnost)	PASIVA (opadajuća dospelosti)
• Zgrada hotela, postrojenja i oprema • Nematerijalna sredstva • Dugoročni finansijski plasmani • Zalihe namirnica, rezervnih delova i opreme • Potraživanja od kupaca (gostiju) • Novac i novčani ekvivalenti	• Sopstveni kapital • Dugoročne obaveze • Kratkoročne obaveze • Tekuće obaveze (dobavljači, porezi, zarade i druge obaveze)

Izvor: Prilagođeno od strane autor na osnovu Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2019., str.39

Tabela 32 Bilans stanja po principu opadajuće likvidnosti i rastuće dospelosti

AKTIVA (opadajuća likvidnost)	PASIVA (rastuća dospelost)
• Novac i novčani ekvivalenti • Potraživanja od kupaca (gostiju) • Zalihe namirnica, rezervnih delova i opreme • Dugoročni finansijski plasmani • Nematerijalna sredstva • Zgrada hotela, postrojenja i oprema	• Tekuće obaveze (dobavljači, porezi, zarade i druge obaveze) • Kratkoročne obaveze • Dugoročne obaveze • Sopstveni kapital

Izvor: Prilagođeno od strane autor na osnovu Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2019., str.40

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 32).

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.

Prema Knežević, Stanišić, Mizdraković „*izvori sredstava ili pasiva* pokazuju poreklo imovine, tj. odakle imovina u aktivi privrednog društva potiče. U bilansu stanja poreklo imovine može biti određeno kao:

- **sopstveni kapital** (čista imovina, kapital vlasnika) i
- **pozajmljeni kapital** privrednog društva (obaveze ili dugovi, kapital poverilaca).¹⁴⁸

Na osnovu navedenog, možemo konstatovati, da bilans stanja sumira imovinu, obaveze i vlasnički kapital turističkog i hotelskog privrednog društva u određenom vremenskom periodu (na određeni dan), obično na kraju godine. Ovakav izveštaj nam omogućava da sagledamo sledeća pitanja:

1. Kolika su novčana sredstava 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 aktivi?

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 hotela E.

148 Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2019, str.51

Tabela 33 Bilans stanja hotela E - skraćeni

IMOVINA		OBAVEZE I VLASNIČKI KAPITAL	
(Aktiva)		(Pasiva)	
Nematerijalna imovina	5.025.000	Kapital	386.739.000
Nekretnine, postrojenja i oprema	657.334.000	Dugoročna rezervisanja	1.195.000
Dugoročni finansijski plasmani	19.384.000	Dugoročne obaveze	204.301.000
Zalihe	2.191.000	Odložene poreske obaveze	55.590.000
Potraživanja po osnovu prodaje	3.021.000	Kratkoročne obaveze	46.096.000
Druga potraživanja	5.765.000	Avansi	169.000
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	10.797.000	Obaveze iz poslovanja	6.059.000
Aktivna vremenska razgraničenja	512.000	Obaveze po osnovu poreza	3.018.000
		Obaveze za ostale poreze i doprinose	862.000
Ukupna aktiva	704.029.000	Ukupna pasiva	704.029.000

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 privredni subjekt kojima se duguje taj račun naziva se poverilac. Kad privredno duštvo iz bilo kog razloga pozajmljuje novac, stvorene su obaveze i onaj koji pozajmljuje novac postaje poverilac. 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 privrednog subjekta, 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.

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 poslovanju predstavlja sredstva koja uloži jedan vlasnik (ili nekoliko njih). Kapital vlasnika predstavlja **preostalo potraživanje**, jer potraživanja poverilaca pravno gledano dolaze na prvo mesto. Vlasnik ima pravo na ono što ostane posle namirenja potraživanja poverilaca. Tako je vlasnički kapital jednak **ukupnoj imovini umanjenoj za iznos obaveza**.

Hotelsko privredno društvo "X" ima ukupnu imovinu od	730.111.000 NJ
Ukupne obaveze iznose	652.800.000 NJ
Kapital iznosi	77.311.000 NJ

Neka se pretpostavi da hotelsko preduzeće "X" pozajmi od banke 2.000.000 NJ. Posle upisivanja te dodatne imovine od 2.000.000 u novčanim sredstvima i upisivanja nove obaveze u iznosu od 2.000.000, koju duguje poslovnoj banci, situacija će biti sledeća:

Hotelsko privredno društvo "X" ima ukupnu imovinu od	732.111.000 NJ
Ukupne obaveze iznose	654.800.000 NJ
Kapital iznosi	77.311.000 NJ

Na osnovu navedenog, jasno je da kapital vlasnika **nije uvećan** povećanjem obaveze. Povećanje kapitala može nastati na sledeći način: ulaganjem vlasnika i putem zarada iz profitabilnog poslovanja privrednog društva. Do smanjenja vlasničkog kapitala može doći na dva načina: povlačenjem novca ili druge imovine od strane vlasnika i gubicima iz neprofitabilnih poslovanja privrednog društva.

Popis imovine iz bilansa stanja pokazuje koja sredstva privredni subjekt poseduje, a popis obaveza i vlasničkog kapitala ukazuje na to ko je snabdeo tim sredstvima. Sve što privredni subjekt poseduje nabavili su ili poverilac ili vlasnik. Stoga su ukupna potraživanja poverilaca i potraživanja vlasnika jednaka vrednosti ukupne imovine preduzeća, tj.

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

$$730.111.000 = 652.800.000 + 77.311.000$$

Kako bi se naglasio ostatak kapitala vlasnika u odnosu na potraživanja poverioca, potrebno je promeniti uslove jednačine kako sledi:

$$\text{Imovina} - \text{Obaveze} = \text{Vlasnički kapital, tj.}$$

$$730.111.000 - 652.800.000 = 77.311.000$$

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 milijarde dolara dok je bilans stanja pokazivao vrednost sredstava u iznosu od 189 milijarde 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€, 16 miliona vredi zgrada, 2 miliona eura vredi zemljište i 800.000€ 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).

Tabela 34 Bilans stanja hotela E

HOTEL "E"			
BILANS STANJA			
u 000 dinara			
AKTIVA	AOP	31.12.2018.	31.12.2017.
STALNA IMOVINA	0002	673.934	693.106
Nematerijalna imovina	0003	5.025	5.367
Nekretnine, postrojenja i oprema	0010	649.525	668.309
Biološka sredstva	0019	0	0
Dugoročni finansijski plasmani	0024	19.384	19.430
Dugoročna potraživanja	0034	0	0
ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	0042	0	0
OBRTNA IMOVINA	0043	30.095	37.005
Zalihe	0044	10.000	3.798
Potraživanja po osnovu prodaje	0051	3.021	5.228
Potraživanja iz specifičnih poslova	0059	0	0
Druga potraživanja	0060	5.765	5.109
Finansijska sredstva koja se vrednuju po fer vrednosti kroz bilans uspeha	0061	0	0
Kratkoročni finansijski plasmani	0062	0	0
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	0068	10.797	22.460
Porez na dodatu vrednost	0069	0	0
Aktivna vremenska razgraničenja	0070	512	410
UKUPNA AKTIVA=POSLOVNA IMOVINA	0071	704.029	730.111
VANBILANSNA AKTIVA	0072	0	0
PASIVA	AOP	31.12.2018.	31.12.2017.
KAPITAL	0401	382.885	521.388
Osnovni kapital	0402	77.311	77.311
Upisani a neuplaćeni kapital	0411	0	0
Otkupljene sopstvene akcije	0412	13.452	0
Rezerve	0413	0	0
Revalorizacije rezerve po osnovu revalorizacije nematerijalne imovine, nekretnina, postrojenja i opeme	0414	411.955	411.955
Nerasporedjeni dobitak	0417	0	32.122
Učešće bez prava kontrole	0420	0	0

Gubitak	0421	92.929	0
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	0424	205.448	98.739
Dugoročna rezervisanja	0425	1.195	525
Dugoročne obaveze	0432	204.253	98.214
ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	0441	59.439	57.438
KRATKOROČNE OBAVEZE	0442	56.257	52.546
Kratkoročne finansijske obaveze	0443	46.096	42.012
Primljeni avansi, depoziti i kaucije	0450	169	790
Obaveze iz poslovanja	0451	6.056	8.759
Ostale kratkoročne obaveze	0459	0	13
Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost	0460	3.018	967
Obaveze za ostale poreze, doprinose i druge dažbine	0461	918	5
Pasivna vremenska razgraničenja	0462	0	0
GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA	0463	0	0
UKUPNA PASIVA	0464	704.029	730.111
VANBILANSNA PASIVA	0465	0	0

Tabela 35 Bilans stanja agencije M

TURISTIČKA AGENCIJA "M" BILANS STANJA			
u 000 dinara			
AKTIVA	AOP	31.12.2018.	31.12.2017.
STALNA IMOVINA	0002	0	0
Nematerijalna imovina	0003	0	0
Nekretnine, postrojenja i oprema	0010	0	0
Biološka sredstva	0019	0	0
Dugoročni finansijski plasmani	0024	0	0
Dugoročna potraživanja	0034	0	0
ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	0042	0	0
OBRTNA IMOVINA	0043	3.796	6.259
Zalihe	0044	945	1.782
Potraživanja po osnovu prodaje	0051	1.604	945
Potraživanja iz specifičnih poslova	0059	0	998
Druga potraživanja	0060	189	770
Finansijska sredstva koja se vrednuju po fer vrednosti kroz bilans uspeha	0061	0	0
Kratkoročni finansijski plasmani	0062	100	0
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	0068	954	1.764
Porez na dodatu vrednost	0069	0	0
Aktivna vremenska razgraničenja	0070	0	0
UKUPNA AKTIVA=POSLOVNA IMOVINA	0071	3.796	6.259
VANBILANSNA AKTIVA	0072	0	0
PASIVA	AOP	31.12.2018.	31.12.2017.
KAPITAL	0401	723	973
Osnovni kapital	0402	0	0
Upisani a neuplaćeni kapital	0411	0	0
Otkupljene sopstvene akcije	0412	0	0
Rezerve	0413	0	0
Revalorizacije rezerve po osnovu revalorizacije nematerijalne imovine, nekretnina, postrojenja i opreme	0414	0	0
Nerasporedjeni dobitak	0417	723	973
Učešće bez prava kontrole	0420	0	0

Gubitak	0421	0	0
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	0424	0	0
Dugoročna rezervisanja	0425	0	0
Dugoročne obaveze	0432	0	0
ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	0441	0	0
KRA TKOROČNE OBAVEZE	0442	3.073	5.286
Kratkoročne finansijske obaveze	0443	0	33
Primljeni avansi, depoziti i kaucije	0450	159	1.300
Obaveze iz poslovanja	0451	2.101	3.203
Ostale kratkoročne obaveze	0459	750	609
Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost	0460	8	141
Obaveze za ostale poreze, doprinose i druge dažbine	0461	55	0
Pasivna vremenska razgraničenja	0462	0	0
GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA	0463	0	0
UKUPNA PASIVA	0464	3.796	6.259
VANBILANSNA PASIVA	0465	0	0

Tabela 36 Obrazac bilansa stanja

Попуњава правно лице - предузетник					
Матични број		Шифра делатности		ПИБ	
Назив					
Седиште					

БИЛАНС СТАЊА

на дан ____20__ .године

- у хиљадама динара -

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	Износ		
				Текућа година	Претходна година	
					Крајње стање ____20__.	Почетно стање 01.01.20__.
1	2	3	4	5	6	7
	АКТИВА					
00	А. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0001				
	Б. СТАЛНА ИМОВИНА (0003 + 0010 + 0019 + 0024 + 0034)	0002				
01	І. НЕМАТЕРИЈАЛНА ИМОВИНА (0004 + 0005 + 0006 + 0007 + 0008 + 0009)	0003				
010 и део 019	1. Улагања у развој	0004				
011, 012 и део 019	2. Концесије, патенти, лиценце, робне и услужне марке, софтвер и остала права	0005				
013 и део 019	3. Гудвил	0006				
014 и део 019	4. Остала нематеријална имовина	0007				
015 и део 019	5. Нематеријална имовина у припреми	0008				
016 и део 019	6. Аванси за нематеријалну имовину	0009				
02	ІІ. НЕКРЕТНИНЕ, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМА (0011 + 0012 + 0013 + 0014 + 0015 + 0016 + 0017 + 0018)	0010				
020, 021 и део 029	1. Земљиште	0011				

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	Износ		
				Текућа година	Претходна година	
					Крајње стање ____ 20__.	Почетно стање 01.01.20__.
1	2	3	4	5	6	7
022 и део 029	2. Грађевински објекти	0012				
023 и део 029	3. Постројења и опрема	0013				
024 и део 029	4. Инвестиционе некретнине	0014				
025 и део 029	5. Остале некретнине, постројења и опрема	0015				
026 и део 029	6. Некретнине, постројења и опрема у припреми	0016				
027 и део 029	7. Улагања на туђим некретнинама, постројењима и опреми	0017				
028 и део 029	8. Аванси за некретнине, постројења и опрему	0018				
03	III. БИОЛОШКА СРЕДСТВА (0020 + 0021 + 0022 + 0023)	0019				
030, 031 и део 039	1. Шуме и вишегодишњи засади	0020				
032 и део 039	2. Основно стадо	0021				
037 и део 039	3. Биолошка средства у припреми	0022				
038 и део 039	4. Аванси за биолошка средства	0023				
04. осим 047	IV. ДУГОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ (0025 + 0026 + 0027 + 0028 + 0029 + 0030 + 0031 + 0032 + 0033)	0024				
040 и део 049	1. Учешћа у капиталу зависних правних лица	0025				
041 и део 049	2. Учешћа у капиталу придружених правних лица и заједничким подухватима	0026				
042 и део 049	3. Учешћа у капиталу осталих правних лица и друге хартије од вредности расположиве за продају	0027				
део 043, део 044 и део 049	4. Дугорочни пласмани матичним и зависним правним лицима	0028				

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	Износ		
				Текућа година	Претходна година	
					Крајње стање ____ 20__.	Почетно стање 01.01.20__.
1	2	3	4	5	6	7
део 043, део 044 и део 049	5. Дугорочни пласмани осталим повезаним правним лицима	0029				
део 045 и део 049	6. Дугорочни пласмани у земљи	0030				
део 045 и део 049	7. Дугорочни пласмани у иностранству	0031				
046 и део 049	8. Хартије од вредности које се држе до доспећа	0032				
048 и део 049	9. Остали дугорочни финансијски пласмани	0033				
05	V. ДУГОРОЧНА ПОТРАЖИВАЊА (0035 + 0036 + 0037 + 0038 + 0039 + 0040 + 0041)	0034				
050 и део 059	1. Потраживања од матичног и зависних правних лица	0035				
051 и део 059	2. Потраживања од осталих повезаних лица	0036				
052 и део 059	3. Потраживања по основу продаје на робни кредит	0037				
053 и део 059	4. Потраживање за продају по уговорима о финансијском лизингу	0038				
054 и део 059	5. Потраживања по основу јемства	0039				
055 и део 059	6. Спорна и сумњива потраживања	0040				
056 и део 059	7. Остала дугорочна потраживања	0041				
288	В. ОДЛОЖЕНА ПОРЕСКА СРЕДСТВА	0042				
	Г. ОБРТНА ИМОВИНА (0044 + 0051 + 0059 + 0060 + 0061 + 0062 + 0068 + 0069 + 0070)	0043				
Класа 1	I. ЗАЛИХЕ (0045 + 0046 + 0047 + 0048 + 0049 + 0050)	0044				
10	1. Материјал, резервни делови, алат и ситан инвентар	0045				
11	2. Недовршена производња и недовршене услуге	0046				
12	3. Готови производи	0047				

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	Износ		
				Текућа година	Претходна година	
					Крајње стање ____ 20__.	Почетно стање 01.01.20__.
1	2	3	4	5	6	7
13	4. Роба	0048		0	0	0
14	5. Стална средства намењена продаји	0049				
15	6. Плаћени аванси за залихе и услуге	0050				
20	II. ПОТРАЖИВАЊА ПО ОСНОВУ ПРОДАЈЕ (0052 + 0053 + 0054 + 0055 + 0056 + 0057 + 0058)	0051				
200 и део 209	1. Купци у земљи - матична и зависна правна лица	0052				
201 и део 209	2. Купци у иностранству - матична и зависна правна лица	0053				
202 и део 209	3. Купци у земљи - остала повезана правна лица	0054				
203 и део 209	4. Купци у иностранству - остала повезана правна лица	0055				
204 и део 209	5. Купци у земљи	0056				
205 и део 209	6. Купци у иностранству	0057				
206 и део 209	7. Остала потраживања по основу продаје	0058				
21	III. ПОТРАЖИВАЊА ИЗ СПЕЦИФИЧНИХ ПОСЛОВА	0059				
22	IV. ДРУГА ПОТРАЖИВАЊА	0060				
236	V. ФИНАНСИЈСКА СРЕДСТВА КОЈА СЕ ВРЕДНУЈУ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	0061				
23 осим 236 и 237	VI. КРАТКОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ (0063 + 0064 + 0065 + 0066 + 0067)	0062				
230 и део 239	1. Краткорочни кредити и пласмани - матична и зависна правна лица	0063				
231 и део 239	2. Краткорочни кредити и пласмани - остала повезана правна лица	0064				
232 и део 239	3. Краткорочни кредити и зајмови у земљи	0065				
233 и део 239	4. Краткорочни кредити и зајмови у иностранству	0066				

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	Износ		
				Текућа година	Претходна година	
					Крајње стање ____ 20__.	Почетно стање 01.01.20__.
1	2	3	4	5	6	7
234, 235, 238 и део 239	5. Остали краткорочни финансијски пласмани	0067				
24	VII. ГОТОВИНСКИ ЕКВИВАЛЕНТИ И ГОТОВИНА	0068				
27	VIII. ПОРЕЗ НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ	0069				
28 осим 288	IX. АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0070				
	Д. УКУПНА АКТИВА = ПОСЛОВНА ИМОВИНА (0001 + 0002 + 0042 + 0043)	0071				
88	Ђ. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	0072				
	ПАСИВА					
	А. КАПИТАЛ (0402 + 0411 - 0412 + 0413 + 0414 + 0415 - 0416 + 0417 + 0420 - 0421) ≥ 0 = (0071 - 0424 - 0441 - 0442)	0401				
30	I. ОСНОВНИ КАПИТАЛ (0403 + 0404 + 0405 + 0406 + 0407 + 0408 + 0409 + 0410)	0402				
300	1. Акцијски капитал	0403				
301	2. Удели друштава с ограниченом одговорношћу	0404				
302	3. Улози	0405				
303	4. Државни капитал	0406				
304	5. Друштвени капитал	0407				
305	6. Задружни удели	0408				
306	7. Емисиона премија	0409				
309	8. Остали основни капитал	0410				
31	II. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0411				
047 и 237	III. ОТКУПЉЕНЕ СОПСТВЕНЕ АКЦИЈЕ	0412				
32	IV. РЕЗЕРВЕ	0413				
330	V. РЕВАЛОРИЗАЦИОНЕ РЕЗЕРВЕ ПО ОСНОВУ РЕВАЛОРИЗАЦИЈЕ НЕМАТЕРИЈАЛНЕ ИМОВИНЕ, НЕКРЕТНИНА, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМЕ	0414				

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	Износ		
				Текућа година	Претходна година	
					Крајње стање ____ 20__.	Почетно стање 01.01.20__.
1	2	3	4	5	6	7
33 осим 330	VI. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ДОБИЦИ ПО ОСНОВУ ХАРТИЈА ОД ВРЕДНОСТИ И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА (потражна салда рачуна групе 33 осим 330)	0415				
33 осим 330	VII. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ГУБИЦИ ПО ОСНОВУ ХАРТИЈА ОД ВРЕДНОСТИ И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА (дуговна салда рачуна групе 33 осим 330)	0416				
34	VIII. НЕРАСПОРЕЂЕНИ ДОБИТАК (0418 + 0419)	0417				
340	1. Нераспоређени добитак ранијих година	0418				
341	2. Нераспоређени добитак текуће године	0419				
	IX. УЧЕШЋЕ БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	0420				
35	X. ГУБИТАК (0422 + 0423)	0421				
350	1. Губитак ранијих година	0422				
351	2. Губитак текуће године	0423				
	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ОБАВЕЗЕ (0425 + 0432)	0424				
40	I. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА (0426 + 0427 + 0428 + 0429 + 0430 + 0431)	0425				
400	1. Резервисања за трошкове у гарантном року	0426				
401	2. Резервисања за трошкове обнављања природних богатстава	0427				
403	3. Резервисања за трошкове реструктурирања	0428				
404	4. Резервисања за накнаде и друге бенефиције запослених	0429				
405	5. Резервисања за трошкове судских спорова	0430				
402 и 409	6. Остала дугорочна резервисања	0431				

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	Износ		
				Текућа година	Претходна година	
					Крајње стање ____ 20__.	Почетно стање 01.01.20__.
1	2	3	4	5	6	7
41	II. ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0433 + 0434 + 0435 + 0436 + 0437 + 0438 + 0439 + 0440)	0432				
410	1. Обавезе које се могу конвертовати у капитал	0433				
411	2. Обавезе према матичним и зависним правним лицима	0434				
412	3. Обавезе према осталим повезаним правним лицима	0435				
413	4. Обавезе по емитованим хартијама од вредности у периоду дужем од годину дана	0436				
414	5. Дугорочни кредити и зајмови у земљи	0437				
415	6. Дугорочни кредити и зајмови у иностранству	0438				
416	7. Обавезе по основу финансијског лизинга	0439				
419	8. Остале дугорочне обавезе	0440				
498	В. ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ	0441				
42 до 49 (осим 498)	Г. КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0443 + 0450 + 0451 + 0459 + 0460 + 0461 + 0462)	0442				
42	I. КРАТКОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ ОБАВЕЗЕ (0444 + 0445 + 0446 + 0447 + 0448 + 0449)	0443				
420	1. Краткорочни кредити од матичних и зависних правних лица	0444				
421	2. Краткорочни кредити од осталих повезаних правних лица	0445				
422	3. Краткорочни кредити и зајмови у земљи	0446				
423	4. Краткорочни кредити и зајмови у иностранству	0447				
427	5. Обавезе по основу сталних средстава и средстава обустављеног пословања намењених продаји	0448				
424, 425, 426 и 429	6. Остале краткорочне финансијске обавезе	0449				

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	Износ		
				Текућа година	Претходна година	
					Крајње стање _____ 20__.	Почетно стање 01.01.20__.
1	2	3	4	5	6	7
430	II. ПРИМЉЕНИ АВАНСИ, ДЕПОЗИТИ И КАУЦИЈЕ	0450				
43 осим 430	III. ОБАВЕЗЕ ИЗ ПОСЛОВАЊА (0452 + 0453 + 0454 + 0455 + 0456 + 0457 + 0458)	0451				
431	1. Добављачи - матична и зависна правна лица у земљи	0452				
432	2. Добављачи - матична и зависна правна лица у иностранству	0453				
433	3. Добављачи - остала повезана правна лица у земљи	0454				
434	4. Добављачи - остала повезана правна лица у иностранству	0455				
435	5. Добављачи у земљи	0456				
436	6. Добављачи у иностранству	0457				
439	7. Остале обавезе из пословања	0458				
44,45 и 46	IV. ОСТАЛЕ КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ	0459				
47	V. ОБАВЕЗЕ ПО ОСНОВУ ПОРЕЗА НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ	0460				
48	VI. ОБАВЕЗЕ ЗА ОСТАЛЕ ПОРЕЗЕ, ДОПРИНОСЕ И ДРУГЕ ДАЖБИНЕ	0461				
49 осим 498	VII. ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0462				
	Д. ГУБИТАК ИЗНАД ВИСИНЕ КАПИТАЛА (0412 + 0416 + 0421 - 0420 - 0417 - 0415 - 0414 - 0413 - 0411 - 0402) ≥ 0 = (0441 + 0424 + 0442 - 0071) ≥ 0	0463				
	Ђ. УКУПНА ПАСИВА (0424 + 0442 + 0441 + 0401 - 0463) ≥ 0	0464				
89	Е. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	0465				

У _____

Законски заступник

М.П.

дана _____ 20 _____ године

Образац прописан Правилником о садржини и форми образаца финансијских извештаја за привредна друштва, задруге и предузетнике ("Службени гласник РС", бр. 95/2014 и 144/2014)

9.3 BILANS USPEHA (INCOME STATEMENT)

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**. Bilans stanja i bilans uspeha su u međuzavisnosti i sa aspekta upravljanja finansijama preduzeća oni se razmatraju istovremeno, iako je bilans stanja izveštaj finansijskih pozicija na tačno određeni dan, a bilans uspeha izveštaj za određeni period.

„Bilans uspeha pokazuje kako je (ili nije) ostvarena dobit (prihodi minus rashodi), pokrće rashoda ili troškova i raspodelu ostvarene dobiti.“¹⁴⁹ Prema zvaničnom obrascu/formi struktura bilansa uspeha sastoji se od prihoda i rashoda.

Podela prihoda i rashoda izvršena je prema poslovnim, finansijskim, vanrednim ili ostalim prihodima i rashodima. **Poslovni prihodi** obuhvataju prihode od prodaje robe, prihode od prodaje proizvoda i usluga, prihode od premija, subvencija, dotacija i donacija i druge poslovne prihode. **Poslovni rashodi** obuhvataju nabavnu vrednost prodate robe (kod trgovinskih privrednih društava), kao i prirodne troškove tj. troškove po vrstama. Razlika poslovnih prihoda i poslovnih rashoda predstavlja **poslovni rezultat**, koji u anglosaksonskom području nazivaju **EBIT** – Earnings Before Interest and Taxes – Rezultat pre obračuna poreza i rashoda kamata. Takođe, u anglosaksonskom području analizira se i **EBITDA** - Earnings Before Interest, Taxes, Amortization and Depreciation - Rezultat pre obračuna poreza, rashoda kamata, amortizacije nematerijalnih ulaganja i amortizacije ostalih pozicija stalne imovine tzv. depreciation. Prema našim pozicijama bilansa uspeha **EBITDA** se obračunava kao zbir poslovnog rezultata i troškova amortizacije.

U skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima prihodi i rashodi se posmatraju sa obzirom na njihov uticaj na povećanje ili smanjenje ekonomske koristi. S tim u vezi, prihodi se sagledavaju kao 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 rashode posmatramo kao smanjenje ekonomske koristi kroz obračunski period u obliku odliva ili iscrpljena sredstava što ima za posledicu smanjenje glavnice, ali ne one u vezi sa raspodelom glavnice vlasnicima.¹⁵⁰

Odnos prihoda i rashoda jednostavno možemo prikazati na sledeći način:

PRIHODI – RASHODI = FINANSIJSKI REZULTAT (dobit ili gubitak)

PRIHOD > RASHODA = DOBITAK

PRIHOD < RASHODA = GUBITAK

149 Hrustić H., *Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo*, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, 2007, str.23

150 www.mif.gov.rs

Iz bruto dobitka, odvaja se deo koji pripada državi na ime poreza, a ostatak je **neto dobitak (profit)**. Neto profit (dobitak) pripada privrednom subjektu i ono samo odlučuje o njegovoj raspodeli. Ostvarena neto dobit može biti raspoređena na dva načina: članovima društva u srazmeri sa njihovim učešćem u vlasništvu, saglasno internom aktu privrednog društva ili kao zadržanu dobit privrednog društva. Ukoliko privredno društvo iz godine u godinu ostvaruje dobitak koji može usmeriti u investicije, odnosno na povećanje vrednosti imovine, to bi trebalo da dovede do promena u bilansu stanja.

Tabela 37 Bilans uspeha hotela “E”

HOTEL “E”			
BILANS USPEHA			
		u 000 dinara	
PRIHODI I RASHODI	AOP	31.12.2018.	31.12.2017.
POSLOVNI PRIHODI	1001	153.287	135.068
Prihodi od prodaje roba	1002	0	0
Prihodi od prodaje proizvoda i usluga	1009	149.845	133.398
Drugi poslovni prihodi	1017	3.442	1.670
POSLOVNI RASHODI	1018	148.939	125.341
Troškovi materijala	1023	17.155	17.022
Troškovi goriva i energije	1024	7.657	7.871
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	1025	48.790	34.685
Troškovi proizvodnih usluga	1026	16.617	10.306
Troškovi amortizacije	1027	26.654	25.181
Nematerijalni troškovi	1029	32.180	30.276
POSLOVNI DOBITAK	1030	4.348	9.727
FINANSIJSKI PRIHODI	1032	1.003	6.901
Finansijski prihodi od povezanih lica i ostali finansijski prihodi	1033	26	0
Prihodi od kamata	1038	363	693
Pozitivne kursne razlike i pozitivni efekti valutne klauzule	1039	614	6.208
FINANSIJSKI RASHODI	1040	12.272	7.843
Finansijski rashodi iz odnosa sa povezanim pravnim licima i ostali finansijski rashodi	1041	77	0
Rashodi kamata	1046	11.903	5.864
Negativne kursne razlike i negativni efekti valutne klauzule	1047	292	1.979
GUBITAK IZ FINANSIRANJA	1049	11.269	942

OSTALI PRIHODI	1052	2.049	1.267
OSTALI RASHODI	1053	2.445	3.092
DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	1054	0	6.960
GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	1055	7.317	0
NETO GUBITAK POSLOVANJA	1057	466	18
DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	1058	0	6.942
GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	1059	7.783	0
Poreski rashod perioda	1060	917	2.967
Odloženi poreski rashodi perioda	1061	2.000	0
Odloženi poreski prihodi perioda	1062	0	1.733
NETO DOBITAK	1064	0	5.708
NETO GUBITAK	1065	10.700	0

Tabela 38 Bilans uspeha agencije “M”

TURISTIČKA AGENCIJA “M”			
BILANS USPEHA			
u 000 dinara			
PRIHODI I RASHODI	AOP	31.12.2018.	31.12.2017.
POSLOVNI PRIHODI	1001	6.483	6.706
Prihodi od prodaje roba	1002	0	0
Prihodi od prodaje proizvoda i usluga	1009	6.283	6.706
Drugi poslovni prihodi	1017	200	0
POSLOVNI RASHODI	1018	0	0
Troškovi materijala	1023	5.520	6.636
Troškovi goriva i energije	1024	18	123
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	1025	26	130
Troškovi proizvodnih usluga	1026	3.110	3.223
Troškovi amortizacije	1027	1.478	1.855
Nematerijalni troškovi	1029	0	0
POSLOVNI DOBITAK	1030	888	1.305
FINANSIJSKI PRIHODI	1032	963	70
Finansijski prihodi od povezanih lica i ostali finansijski prihodi	1033	13	34
Prihodi od kamata	1038	0	0

Pozitivne kursne razlike i pozitivni efekti valutne klauzule	1039	0	1
FINANSIJSKI RASHODI	1040	13	33
Finansijski rashodi iz odnosa sa povezanim pravnim licima i ostali finansijski rashodi	1041	119	137
Rashodi kamata	1046	0	0
Negativne kursne razlike i negativni efekti valutne klauzule	1047	5	1
GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	1049	114	136
OSTALI PRIHODI	1052	106	103
OSTALI RASHODI	1053	0	791
DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	1054	48	610
GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	1055	809	148
NETO GUBITAK POSLOVANJA	1057	0	0
DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	1058	809	148
GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	1059	0	0
Poreski rashod perioda	1060	118	68
Odloženi poreski rashodi perioda	1061	0	0
Odloženi poreski prihodi perioda	1062	0	0
NETO DOBITAK	1064	691	80
NETO GUBITAK	1065	0	0

Tabela 39 Obrazac bilansa uspeha

Попуњава правно лице - предузетник																					
Матични број										Шифра делатности						ПИБ					
Назив																					
Седиште																					

БИЛАНС УСПЕХА

за период од _____ до _____ 20 ____ . године

- у хиљадама динара -

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	И з н о с	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
	ПРИХОДИ ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА				
60 до 65, осим 62 и 63	A. ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ (1002 + 1009 + 1016 + 1017)	1001			
60	I. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ РОБЕ (1003 + 1004 + 1005 + 1006 + 1007+ 1008)	1002			
600	1. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту	1003			
601	2. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту	1004			
602	3. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту	1005			
603	4. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на иностраном тржишту	1006			
604	5. Приходи од продаје робе на домаћем тржишту	1007			
605	6. Приходи од продаје робе на иностраном тржишту	1008			
61	II. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ ПРОИЗВОДА И УСЛУГА (1010 + 1011 + 1012 + 1013 + 1014 + 1015)	1009			
610	1. Приходи од продаје производа и услуга матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту	1010			
611	2. Приходи од продаје производа и услуга матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту	1011			

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	Износ	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
612	3. Приходи од продаје производа и услуга осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту	1012			
613	4. Приходи од продаје производа и услуга осталим повезаним правним лицима на иностраном тржишту	1013			
614	5. Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	1014			
615	6. Приходи од продаје готових производа и услуга на иностраном тржишту	1015			
64	III. ПРИХОДИ ОД ПРЕМИЈА, СУБВЕНЦИЈА, ДОТАЦИЈА, ДОНАЦИЈА И СЛ.	1016			
65	IV. ДРУГИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	1017			
	РАСХОДИ ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА				
50 до 55, 62 и 63	Б. ПОСЛОВНИ РАСХОДИ (1019 - 1020 - 1021 + 1022 + 1023 + 1024 + 1025 + 1026 + 1027 + 1028 + 1029) ≥ 0	1018			
50	I. НАБАВНА ВРЕДНОСТ ПРОДАТЕ РОБЕ	1019			
62	II. ПРИХОДИ ОД АКТИВИРАЊА УЧИНАКА И РОБЕ	1020			
630	III. ПОВЕЋАЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1021			
631	IV. СМАЊЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1022			
51 осим 513	V. ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА	1023			
513	VI. ТРОШКОВИ ГОРИВА И ЕНЕРГИЈЕ	1024			
52	VII. ТРОШКОВИ ЗАРАДА, НАКНАДА ЗАРАДА И ОСТАЛИ ЛИЧНИ РАСХОДИ	1025			
53	VIII. ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА	1026			
540	IX. ТРОШКОВИ АМОРТИЗАЦИЈЕ	1027			
541 до 549	X. ТРОШКОВИ ДУГОРОЧНИХ РЕЗЕРВИСАЊА	1028			
55	XI. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ	1029			
	В. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (1001 - 1018) ≥ 0	1030			
	Г. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (1018 - 1001) ≥ 0	1031			

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	И з н о с	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
66	Д. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1033 + 1038 + 1039)	1032			
66, осим 662, 663 и 664	І. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ ОД ПОВЕЗАНИХ ЛИЦА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1034 + 1035 + 1036 + 1037)	1033			
660	1. Финансијски приходи од матичних и зависних правних лица	1034			
661	2. Финансијски приходи од осталих повезаних правних лица	1035			
665	3. Приходи од учешћа у добитку придружених правних лица и заједничких подухвата	1036			
669	4. Остали финансијски приходи	1037			
662	ІІ. ПРИХОДИ ОД КАМАТА (ОД ТРЕЋИХ ЛИЦА)	1038			
663 и 664	ІІІ. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1039			
56	Ђ. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1041 + 1046 + 1047)	1040			
56, осим 562, 563 и 564	І. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ ИЗ ОДНОСА СА ПОВЕЗАНИМ ПРАВНИМ ЛИЦИМА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1042 + 1043 + 1044 + 1045)	1041			
560	1. Финансијски расходи из односа са матичним и зависним правним лицима	1042			
561	2. Финансијски расходи из односа са осталим повезаним правним лицима	1043			
565	3. Расходи од учешћа у губитку придружених правних лица и заједничких подухвата	1044			
566 и 569	4. Остали финансијски расходи	1045			
562	ІІ. РАСХОДИ КАМАТА (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1046			
563 и 564	ІІІ. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1047			
	Е. ДОБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1032 - 1040)	1048			
	Ж. ГУБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1040 - 1032)	1049			

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	И з н о с	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
683 и 685	З. ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ОСТАЛЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1050			
583 и 585	И. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ОСТАЛЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1051			
67 и 68, осим 683 и 685	Ј. ОСТАЛИ ПРИХОДИ	1052			
57 и 58, осим 583 и 585	К. ОСТАЛИ РАСХОДИ	1053			
	Л. ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1030 - 1031 + 1048 - 1049 + 1050 - 1051 + 1052 - 1053)	1054			
	Љ. ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1031 - 1030 + 1049 - 1048 + 1051 - 1050 + 1053 - 1052)	1055			
69-59	М. НЕТО ДОБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, ЕФЕКТИ ПРОМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПОЛИТИКЕ И ИСПРАВКА ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1056			
59-69	Н. НЕТО ГУБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, РАСХОДИ ПРОМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПОЛИТИКЕ И ИСПРАВКА ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1057			
	Њ. ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1054 - 1055 + 1056 - 1057)	1058			
	О. ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1055 - 1054 + 1057 - 1056)	1059			
	П. ПОРЕЗ НА ДОБИТАК				
721	І. ПОРЕСКИ РАСХОД ПЕРИОДА	1060			
део 722	ІІ. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ РАСХОДИ ПЕРИОДА	1061			
део 722	ІІІ. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ ПРИХОДИ ПЕРИОДА	1062			
723	Р. ИСПЛАЋЕНА ЛИЧНА ПРИМАЊА ПОСЛОДАВЦА	1063			
	С. НЕТО ДОБИТАК (1058 - 1059 - 1060 - 1061 + 1062 - 1063)	1064			

	Т. НЕТО ГУБИТАК (1059 - 1058 + 1060 + 1061 – 1062 + 1063)	1065			
	I. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1066			
	II. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1067			
	III. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1068			
	IV. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1069			
	V. ЗАРАДА ПО АКЦИЈИ				
	1. Основна зарада по акцији	1070			
	2. Умањена (разводњена) зарада по акцији	1071			

у _____

Законски заступник

М.П.

дана _____ 20 _____ године

Образац прописан Правилником о садржини и форми образаца финансијских извештаја за привредна друштва, задруге и предузетнике ("Службени гласник РС", бр. 95/2014 и 144/2014)

Za obračun rezultata poslovanja u teoriji i praksi se mogu koristiti dve osnovne metode:¹⁵¹

- метод троškova prodatih učinaka i
- метод ukupnih троškova.

Privredna društva u skladu sa svojim potrebama vrše izbor metoda za obračun periodičnog rezultata. Često izbor metode zavisi od veličine privrednog subjekta, pa se manji privredni subjekti opredeljuju za korišćenje metoda ukupnih троškova, a veći koriste метод троškova prodatih učinaka.

Kod primene **metoda троškova prodatih učinaka** pri obračunu rezultata u proizvodnim preduzećima prihodima od prodaje gotovih proizvoda suprotstavljaju se rashodi iskazani kao троškovi prodatih gotovih proizvoda. Kod трговинских привредних друштava обрачун се заснива на 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 троškovi prodaje, троškovi општег upravljanja i administracije i ostali троškovi.

151 Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V. *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2019., str.63

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
- Troškovi prodatih proizvoda i usluga
= Bruto rezultat (dobitak ili gubitak)
+ Ostali poslovni prihodi
- Troškovi prodaje
- Troškovi opšteg upravljanja i administracije
= Poslovni rezultat (dobitak ili gubitak)
+ Finansijski prihodi
- Finansijski rashodi
+ Ostali prihodi (dobici)
- Ostali rashodi (gubici)
= Neto rezultat (dobitak ili gubitak)

Izvor: Prilagođeno prema Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V. *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2019., str.64

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.¹⁵²

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 privrednih društava mora se uzeti u obzir i promena vrednosti zaliha učinaka nastala kao rezultata povećanja odnosno smanjenja zaliha gotovih proizvoda u određenom periodu.

152 Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V. *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2019., str.64

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., Stanišić N., Mizdraković V. *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2019., str.65.

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 rezultata prema vrstama aktivnosti. Poslovni rezultat za određeni period poslovanja privrednog subjekta (dobitak odnosno gubitak) iskazuje se posebno kao:

- dobitak odnosno gubitak iz redovnog poslovanja,
- dobitak odnosno gubitak od finansiranja i
- dobitak odnosno gubitak iz vanrednih aktivnosti.

Stepenasti oblik bilansa uspeha osigurava veću iskaznu moć, između ostalog i zato što omogućava utvrđivanje marže kontribucije, odnosno doprinosa pokrića.

9.4 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 privrednih subjekata ima (posebno danas u delovanju 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 turistički i ugostiteljski privredni subjekti iskazuju pozitivan finansijski rezultat (neto dobitak), 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. Kod privrednih subjekata koja posluju u turističkoj i ugostiteljskoj delatnosti uobičajen je vremenski nesklad između prihoda i naplate i rashoda i izdataka, kao i rizik transformacije jednih u druge. Upravo, razumevanje tih razlika u specifičnostima kod primanja i izdataka novca i prihoda i rashoda ključno je za razumevanje izveštaja o tokova gotovine kod pomenutih privrednih subjekata.

Izveštaj o tokovima gotovine 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 tokovima gotovine prikazuje prilive i odlive gotovine koji su klasifikovani prema osnovnim aktivnostima koje se odvijaju u redovnom poslovanju svakog privrednog subjekta - poslovne, investicione i finansijske aktivnosti.

Osnovni razlozi sastavljanja izveštaja o novčanim tokovima su informacije koje služe i menadžmentu, ali i drugim stakeholderima da ocene:

- sposobnost privrednog društva da generiše dovoljno novca za redovno poslovanje,
- sposobnost da plaća anuitete po kreditnim zaduženjima, kao i dividende akcionarima i
- sposobnost da investira.

Takođe, iznos gotovine kojim turističko i hotelsko privredno društvo 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.

Tabela 42 Obrazac Izveštaja o tokovima gotovine

Попуњава правно лице - предузетник															
Матични број								Шифра делатности							
ПИБ															
Назив															
Седиште															

ИЗВЕШТАЈ О ТОКОВИМА ГОТОВИНЕ

за период од _____ до _____ 20 ____ . године

- у хиљадама динара -

Позиција	АОП	Износ	
		Текућа година	Претходна година
1	2	3	4
А. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ	3001		
I. Приливи готовине из пословних активности (1 до 3)			
1. Продаја и примљени аванси	3002		
2. Примљене камате из пословних активности	3003		
3. Остали приливи из редовног пословања	3004		
II. Одливи готовине из пословних активности (1 до 5)	3005		
1. Исплате добављачима и дати аванси	3006		
2. Зараде, накнаде зарада и остали лични расходи	3007		
3. Плаћене камате	3008		
4. Порез на добитак	3009		
5. Одливи по основу осталих јавних прихода	3010		
III. Нето прилив готовине из пословних активности (I-II)	3011		
IV. Нето одлив готовине из пословних активности (II-I)	3012		
Б. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА	3013		
I. Приливи готовине из активности инвестирања (1 до 5)			
1. Продаја акција и удела (нето приливи)	3014		
2. Продаја нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3015		
3. Остали финансијски пласмани (нето приливи)	3016		
4. Примљене камате из активности инвестирања	3017		
5. Примљене дивиденде	3018		
II. Одливи готовине из активности инвестирања (1 до 3)	3019		
1. Куповина акција и удела (нето одливи)	3020		

Позиција	АОП	Износ	
		Текућа година	Претходна година
1	2	3	4
2. Куповина нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3021		
3. Остали финансијски пласмани (нето одливи)	3022		
III. Нето прилив готовине из активности инвестирања (I-II)	3023		
IV. Нето одлив готовине из активности инвестирања (II-I)	3024		
В. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ФИНАНСИРАЊА	3025		
I. Приливи готовине из активности финансирања (1 до 5)			
1. Увећање основног капитала	3026		
2. Дугорочни кредити (нето приливи)	3027		
3. Краткорочни кредити (нето приливи)	3028		
4. Остале дугорочне обавезе	3029		
5. Остале краткорочне обавезе	3030		
II. Одливи готовине из активности финансирања (1 до 6)	3031		
1. Откуп сопствених акција и удела	3032		
2. Дугорочни кредити (одливи)	3033		
3. Краткорочни кредити (одливи)	3034		
4. Остале обавезе (одливи)	3035		
5. Финансијски лизинг	3036		
6. Исплаћене дивиденде	3037		
III. Нето прилив готовине из активности финансирања (I-II)	3038		
IV. Нето одлив готовине из активности финансирања (II-I)	3039		
Г. СВЕГА ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3001 + 3013 + 3025)	3040		
Д. СВЕГА ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3005 + 3019 + 3031)	3041		
Ђ. НЕТО ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3040 - 3041)	3042		
Е. НЕТО ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3041 - 3040)	3043		
Ж. ГОТОВИНА НА ПОЧЕТКУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	3044		
З. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3045		
И. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3046		
Ј. ГОТОВИНА НА КРАЈУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА (3042 - 3043 + 3044 + 3045 - 3046)	3047		

у _____

Законски заступник

М.П.

дана _____ 20 _____ године

9.5 IZVEŠTAJ O OSTALOM REZULTATU

Izveštaj o ostalom rezultatu predstavlja obrazac finansijskog izveštaja koji čine stavke prihoda i rashoda (uključujući i reklasifikacije usled korigovanja), koje nisu priznate u Bilansu uspeha određenog pravnog lica u periodu od početka godine do dana bilansiranja u poslovnoj godini.

Imajući u vidu da su se značajni otpisi vrednosti finansijskih instrumenata javili kao posledica svetske ekonomske krize, regulatorna tela su na zahtev investitora kreirala izveštaje o informacijama u vezi sa vrednostima finansijskih instrumenata, kao i obelodanjivanje informacija o postupku vrednovanja istih, pa je tako nastao Izveštaj o ostalom rezultatu.¹⁵³

Tabela 43 Obrazac Izveštaja o ostalom rezultatu

Попуњава правно лице - предузетник					
Матични број		Шифра делатности		ПИБ	
Назив					
Седиште					

ИЗВЕШТАЈ О ОСТАЛОМ РЕЗУЛТАТУ

за период од _____ до _____ 20 ____ . године

- у хиљадама динара -

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	И з н о с	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
	А. НЕТО РЕЗУЛТАТ ИЗ ПОСЛОВАЊА				
	I. НЕТО ДОБИТАК (АОП 1064)	2001			
	II. НЕТО ГУБИТАК (АОП 1065)	2002			
	Б. ОСТАЛИ СВЕОБУХВАТНИ ДОБИТАК ИЛИ ГУБИТАК				
	а) Ставке које неће бити рекласификоване у Билансу успеха у будућим периодима				
330	1. Промене ревалоризације нематеријалне имовине, некретнина, постројења и опреме				
	а) повећање ревалоризационих резерви	2003			
	б) смањење ревалоризационих резерви	2004			

153 Knežević G., Stanišić N., Mizdraković, *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2019, str. 89

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	И з н о с	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
331	2. Актуарски добици или губици по основу планова дефинисаних примања				
	а) добици	2005			
	б) губици	2006			
332	3. Добици или губици по основу улагања у власничке инструменте капитала				
	а) добици	2007			
	б) губици	2008			
333	4. Добици или губици по основу удела у осталом свеобухватном добитку или губитку придружених друштава				
	а) добици	2009			
	б) губици	2010			
	б) Ставке које накнадно могу бити рекласификоване у Билансу успеха у будућим периодима				
334	1. Добици или губици по основу прерачуна финансијских извештаја иностраног пословања				
	а) добици	2011			
	б) губици	2012			
335	2. Добици или губици од instrumenata заштите нето улагања у инострано пословање				
	а) добици	2013			
	б) губици	2014			
336	3. Добици или губици по основу instrumenata заштите ризика (хеџинга) новчаног тока				
	а) добици	2015			
	б) губици	2016			
	4. Добици или губици по основу хартија од вредности расположивих за продају				
	а) добици	2017			
	б) губици	2018			
	I. ОСТАЛИ БРУТО СВЕОБУХВАТНИ ДОБИТАК (2003 + 2005 + 2007 + 2009 + 2011 + 2013 + 2015 + 2017) - (2004 + 2006 + 2008 + 2010 + 2012 + 2014 + 2016 + 2018) ≥ 0	2019			

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	И з н о с	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
	II. ОСТАЛИ БРУТО СВЕОБУХВАТНИ ГУБИТАК (2004 + 2006 + 2008 + 2010 + 2012 + 2014 + 2016 + 2018) - (2003 + 2005 + 2007 + 2009 + 2011 + 2013 + 2015 + 2017) ≥ 0	2020			
	III. ПОРЕЗ НА ОСТАЛИ СВЕОБУХВАТНИ ДОБИТАК ИЛИ ГУБИТАК ПЕРИОДА	2021			
	IV. НЕТО ОСТАЛИ СВЕОБУХВАТНИ ДОБИТАК (2019 - 2020 - 2021) ≥ 0	2022			
	V. НЕТО ОСТАЛИ СВЕОБУХВАТНИ ГУБИТАК (2020 - 2019 + 2021) ≥ 0	2023			
	В. УКУПАН НЕТО СВЕОБУХВАТНИ РЕЗУЛТАТ ПЕРИОДА				
	I. УКУПАН НЕТО СВЕОБУХВАТНИ ДОБИТАК (2001 - 2002 + 2022 - 2023) ≥ 0	2024			
	II. УКУПАН НЕТО СВЕОБУХВАТНИ ГУБИТАК (2002 - 2001 + 2023 - 2022) ≥ 0	2025			
	Г. УКУПАН НЕТО СВЕОБУХВАТНИ ДОБИТАК ИЛИ ГУБИТАК (2027 + 2028) = АОП 2024 ≥ 0 или АОП 2025 > 0	2026			
	1. Приписан већинским власницима капитала	2027			
	2. Приписан власницима који немају контролу	2028			

У _____

Законски заступник

М.П.

дана _____ 20 _____ године

Образац прописан Правилником о садржини и форми образаца финансијских извештаја за привредна друштва, задруге и предузетнике ("Службени гласник РС", бр. 95/2014 и 144/2014)

9.6 IZVEŠTAJI O PROMENAMA NA KAPITALU

„Извештај о променама на капиталу је саставни део финансијских извештаја састављених у складу са MRS 1 и који је намењен власницима капитала. Овај извештај се саставља као посебан и у њему се као minimum позиција исказују:

- нето добитак или губитак обрачунског периода,
- ставке прихода и rashoda које не улазе у биланс uspeha већ се признају у корист или на терет капитала и
- збирни ефекат промена у računovodstvenoj politici.“¹⁵⁴

154 Knežević G., Stanišić N., Mizdraković, *Analiza финансијских извештаја*, Универзитет Singidunum, Београд, 2019, стр. 80

Izveštaj o promenama na kapitalu je namenjen vlasnicima privrednog društva imajući u vidu da je osnovni razlog za sastavljanje izveštaja o promenama na kapitalu, u posmatranom obračunskom period saznanje da li je došlo do smanjenja ili povećanja neto imovine preduzeća. Ipak, ovaj izveštaj je, prema Knežević, Stanišić, Mizdraković svakako značajan i za poverioce jer se tu može sagledati podatak o obezbeđenju za datu pozajmicu.¹⁵⁵

U ovom izveštaju sagledavaju se promene koje se dešavaju u poslovnom periodu prema različitim komponentama kapitala: kod osnovnog kapitala, upisanog, a neuplaćenog kapitala, kod rezervi, gubitka, otkupljenih sopstvenih akcija, neraspoređenog dobitka, kao i u odnosu na komponente ostalog rezultata npr. revalorizacionih rezervi, aktuarskih dobitaka/gubitaka, dobitaka/gubitaka na osnovu ulaganja u vlasničke instrumente kapitala i sl.

Tabela 44 Obrazac Izveštaja o promenama na kapitalu

Попуњава правно лице - предузетник					
Матични број		Шифра делатности		ПИБ	
Назив					
Седиште					

ИЗВЕШТАЈ О ПРОМЕНАМА НА КАПИТАЛУ

за период од _____ до _____ 20 ____ . године
- у хиљадама динара -

Редни број	ОПИС	Компоненте капитала					
		АОП	30	АОП	31	АОП	32
			Основни капитал		Уписани а неуплаћени капитал		Резерве
1	2		3		4		5
1.	Почетно стање претходне године на дан 01.01. _____						
	а) дуговни салдо рачуна	4001		4019		4037	
	б) потражни салдо рачуна	4002		4020		4038	
2.	Исправка материјално значајних грешака и промена рачуноводствених политика						
	а) исправке на дуговној страни рачуна	4003		4021		4021	
	б) Исправке на потражној страни рачуна	4004		4022		4022	
3.	Кориговано почетно стање претходне године на дан 01.01						
	а) кориговани дуговни салдо рачуна (1а + 2а - 2б) ≥ 0	4005		4023		4041	
	б) кориговани потражни салдо рачуна (1б - 2а + 2б) ≥ 0	4006		4024		4042	

155 Ibid., str. 80

4.	Промене у претходној _____ години						
	а) промет на дуговној страни рачуна	4007		4025		4043	
	б) промет на потражној страни рачуна	4008		4026		4044	
5.	Стање на крају претходне године 31.12. _____						
	а) дуговни салдо рачуна $(3a + 4a - 46) \geq 0$	4009		4027		4045	
	б) потражни салдо рачуна $(36 - 4a + 46) \geq 0$	4010		4028		4046	
6.	Исправка материјално значајних грешака и промена рачуноводствених политика						
	а) исправке на дуговној страни рачуна	4011		4029		4047	
	б) исправке на потражној страни рачуна	4012		4030		4048	
7.	Кориговано почетно стање текуће година на дан 01.01. _____						
	а) кориговани дуговни салдо рачуна $(5a + 6a - 66) \geq 0$	4013		4031		4049	
	б) кориговани потражни салдо рачуна $(56 - 6a + 66) \geq 0$	4014		4032		4050	
8.	Промене у текућој години						
	а) промет на дуговној страни рачуна	4015		4015		4051	
	б) промет на потражној страни рачуна	4016		4016		4052	
9.	Стање на крају текуће године 31.12. _____						
	а) дуговни салдо рачуна $(7a + 8a - 86) \geq 0$	4017		4035		4053	
	б) потражни салдо рачуна $(76 - 8a + 86) \geq 0$	4018		4036		4054	
Редни број	ОПИС	Компоненте капитала					
		АОП	35	АОП	047 и 237	АОП	34
			Губитак		Откупљене сопствене акције		Нераспо-ређени добитак
1	2		6		7		8
1.	Почетно стање претходне године на дан 01.01. _____						
	а) дуговни салдо рачуна	4055		4073		4091	
	б) потражни салдо рачуна	4056		4074		4092	
2.	Исправка материјално значајних грешака и промена рачуноводствених политика						
	а) исправке на дуговној страни рачуна	4057		4075		4093	
	б) исправке на потражној страни рачуна	4058		4076		4094	

3.	Кориговано почетно стање претходне године на дан 01.01						
	а) кориговани дуговни салдо рачуна $(1a + 2a - 26) \geq 0$	4059		4077		4095	
	б) кориговани потражни салдо рачуна $(16 - 2a + 26) \geq 0$	4060		4078		4096	
4.	Промене у претходној _____ години						
	а) промет на дуговној страни рачуна	4061		4079		4097	
	б) промет на потражној страни рачуна	4062		4080		4098	
5.	Стање на крају претходне године 31.12. _____						
	а) дуговни салдо рачуна $(3a + 4a - 46) \geq 0$	4063		4081		4099	
	б) потражни салдо рачуна $(36 - 4a + 46) \geq 0$	4064		4082		4100	
6.	Исправка материјално значајних грешака и промена рачуноводствених политика						
	а) исправке на дуговној страни рачуна	4065		4083		4101	
	б) исправке на потражној страни рачуна	4066		4084		4102	
7.	Кориговано почетно стање текуће године на дан 01.01. _____						
	а) кориговани дуговни салдо рачуна $(5a + 6a - 66) \geq 0$	4067		4085		4103	
	б) кориговани потражни салдо рачуна $(56 - 6a + 66) \geq 0$	4068		4086		4104	
8.	Промене у текућој _____ години						
	а) промет на дуговној страни рачуна	4069		4087		4105	
	б) промет на потражној страни рачуна	4070		4088		4106	
9.	Стање на крају текуће године 31.12. ____						
	а) дуговни салдо рачуна $(7a + 8a - 86) \geq 0$	4071		4089		4107	
	б) потражни салдо рачуна $(76 - 8a + 86) \geq 0$	4072		4090		4108	

Редни број	ОПИС	Компоненте капитала					
		АОП	330	АОП	331	АОП	332
			Ревалоризационе резерве		Актуарски добици или губици		Добици/губици
1	2		9		10		11
1	Почетно стање претходне године на дан 01.01. _____						
	а) дуговни салдо рачуна	4109		4127		4145	
	б) потражни салдо рачуна	4110		4128		4146	

2.	Исправка материјално значајних грешака и промена рачуноводствених политика						
	а) исправке на дуговној страни рачуна	4111		4129		4147	
	б) исправке на потражној страни рачуна	4112		4130		4148	
3.	Кориговано почетно стање претходне године на дан 01.01. ____						
	а) кориговани дуговни салдо рачуна $(1a + 2a - 26) \geq 0$	4113		4131		4149	
	б) кориговани потражни салдо рачуна $(16 - 2a + 26) \geq 0$	4114		4132		4150	
4.	Промене у претходној ____ години						
	а) промет на дуговној страни рачуна	4115		4133		4151	
	б) промет на потражној страни рачуна	4116		4134		4152	
5.	Стање на крају претходне године 31.12. ____						
	а) дуговни салдо рачуна $(3a + 4a - 46) \geq 0$	4117		4135		4153	
	б) потражни салдо рачуна $(36 - 4a + 46) \geq 0$	4118		4136		4154	
6.	Исправка материјално значајних грешака и промена рачуноводствених политика						
	а) исправке на дуговној страни рачуна	4119		4137		4155	
	б) исправке на потражној страни рачуна	4120		4138		4156	
7.	Кориговано почетно стање текуће године на дан 01.01. ____						
	а) кориговани дуговни салдо рачуна $(5a + 6a - 66) \geq 0$	4121		4139		4157	
	б) кориговани потражни салдо рачуна $(56 - 6a + 66) \geq 0$	4122		4140		4158	
8.	Промене у текућој ____ години						
	а) промет на дуговној страни рачуна	4123		4141		4159	
	б) промет на потражној страни рачуна	4124		4142		4160	
9.	Стање на крају текуће године 31.12. ____						
	а) дуговни салдо рачуна $(7a + 8a - 86) \geq 0$	4125		4143		4161	
	б) потражни салдо рачуна $(76 - 8a + 86) \geq 0$	4126		4144		4162	

Редни број	ОПИС	Компоненте капитала					
		АОП	333	АОП	334 и 335	АОП	336
			Добици или губици по основу удела у осталом добитку или губитку придружених друштава		Добици или губици по основу иностраног пословања и прерачуна финансијских извештаја		
1	2		12		13		14
1.	Почетно стање претходне године на дан 01.01. ____						
	а) дуговни салдо рачуна	4163		4181		4199	
	б) потражни салдо рачуна	4164		4182		4200	
2.	Исправка материјално значајних грешака и промена рачуноводствених политика						
	а) исправке на дуговној страни рачуна	4165		4183		4201	
	б) исправке на потражној страни рачуна	4166		4184		4202	
3.	Кориговано почетно стање претходне године на дан 01.01. ____						
	а) кориговани дуговни салдо рачуна (1а + 2а - 26) ≥ 0	4167		4185		4203	
	б) кориговани потражни салдо рачуна (16 - 2а + 26) ≥ 0	4168		4186		4204	
4.	Промене у претходној ____ години						
	а) промет на дуговној страни рачуна	4169		4187		4205	
	б) промет на потражној страни рачуна	4170		4188		4206	
5.	Стање на крају претходне године 31.12. ____						
	а) дуговни салдо рачуна (3а + 4а - 46) ≥ 0	4171		4189		4207	
	б) потражни салдо рачуна (36 - 4а + 46) ≥ 0	4172		4190		4208	
6.	Исправка материјално значајних грешака и промена рачуноводствених политика						
	а) исправке на дуговној страни рачуна	4173		4191		4209	
	б) исправке на потражној страни рачуна	4174		4192		4210	

7.	Кориговано почетно стање текуће године на дан 01.01. _____						
	а) кориговани дуговни салдо рачуна $(5a + 6a - 66) \geq 0$	4175		4193		4211	
	б) кориговани потражни салдо рачуна $(56 - 6a + 66) \geq 0$	4176		4194		4212	
8.	Промене у текућој _____ години						
	а) промет на дуговној страни рачуна	4177		4195		4213	
	б) промет на потражној страни рачуна	4178		4196		4214	
9	Стање на крају текуће године 31.12. _____						
	а) дуговни салдо рачуна $(7a + 8a - 86) \geq 0$	4179		4197		4197	
	б) потражни салдо рачуна $(76 - 8a + 86) \geq 0$	4180		4198		4198	
Редни број	ОПИС	Компоненте капитала					
		АОП	337	АОП	338 и 339	АОП	340
			Добици или губици по основу ХОВ расположивих за продају		Укупан капитал $[\sum(\text{ред } 16 \text{ кол } 3 \text{ до кол } 15) - \sum(\text{ред } 1a \text{ кол } 3 \text{ до кол } 15)] \geq 0$		Губитак изнад капитала $[\sum(\text{ред } 1a \text{ кол } 3 \text{ до кол } 15) - \sum(\text{ред } 16 \text{ кол } 3 \text{ до кол } 15)] \geq 0$
1	2		12		13		14
1.	Почетно стање претходне године на дан 01.01. _____						
	а) дуговни салдо рачуна	4217		4236		4245	
	б) потражни салдо рачуна	4218					
2.	Исправка материјално значајних грешака и промена рачуноводствених политика						
	а) исправке на дуговној страни рачуна	4219		4236		4245	
	б) исправке на потражној страни рачуна	4220					
3.	Кориговано почетно стање претходне године на дан 01.01. _____						
	а) кориговани дуговни салдо рачуна $(1a + 2a - 26) \geq 0$	4221		4237		4246	
	б) кориговани потражни салдо рачуна $(16 - 2a + 26) \geq 0$	4222					

4	Промене у претходној _____ години						
	а) промет на дуговној страни рачуна	4223		4238		4247	
	б) промет на потражној страни рачуна	4224					
5.	Стање на крају претходне године 31.12. _____						
	а) дуговни салдо рачуна $(3a + 4a - 4b) \geq 0$	4225		4239		4248	
	б) потражни салдо рачуна $(3b - 4a + 4b) \geq 0$	4226					
6	Исправка материјално значајних грешака и промена рачуноводствених политика						
	а) исправке на дуговној страни рачуна	4227		4240		4249	
	б) исправке на потражној страни рачуна	4228					
7.	Кориговано почетно стање текуће године на дан 01.01. _____						
	а) кориговани дуговни салдо рачуна $(5a + 6a - 6b) \geq 0$	4229		4241		4250	
	б) кориговани потражни салдо рачуна $(5b - 6a + 6b) \geq 0$	4230					
8.	Промене у текућој _____ години						
	а) промет на дуговној страни рачуна	4231		4242		4251	
	б) промет на потражној страни рачуна	4232					
9.	Стање на крају текуће године 31.12. _____						
	а) дуговни салдо рачуна $(7a + 8a - 8b) \geq 0$	4233		4243		4252	
	б) потражни салдо рачуна $(7b - 8a + 8b) \geq 0$	4234					

у _____

Законски заступник

М.П.

дана _____ 20 _____ године

Образац прописан Правилником о садржини и форми образаца финансијских извештаја за привредна друштва, задруге и предузетнике ("Службени гласник РС", бр. 95/2014 и 144/2014)

9.7 NAPOMENE UZ FINANSIJSKE IZVEŠTAJE

Napomene uz finansijske izveštaje su prilozi koji idu uz postojeće finansijske izveštaje. Pored osnovnih izveštaja - bilansa 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.

Uloga napomena uz finansijske izveštaje je da:

- Pruži ispravnu interpretaciju finansijskih izveštaja i sprečavanje njihovog pogrešnog tumačenja;
- „Koriguje“ finansijske izveštaje (npr. kod promene računovodstvene procene u napomenama se navode razlozi promene i kvantifikuje efekat odstupanja na finansijski položaj i uspeh privrednog društva, tj. koriguje se slika iskazana u finansijskim izveštajima);
- „Dopuni“ finansijske izveštaje važnim informacijama koje se ne mogu naći u okviru izveštaja (važno poslovno spajanje posle dana bilansa, objavljivanje plana za prestanak poslovanja, najava značajnog restrukturiranja, buduće obaveze iz lizing ugovora, promene vrednosti imovine ili deviznih kurseva posle dana bilansa i sl.) Pored toga, napomene dopunjavaju finansijske izveštaje brojnim objašnjenjima i dubljim raščlanjivanjem pojedinih bilansnih pozicija, čime se povećava njihova transparentnost;
- „Rastereti“ finansijske izveštaje jer je preraspodelom informacija omogućeno povećanje iskazne moći i transparentnosti finansijskih izveštaja.

Napomene uz finansijske izveštaje trebalo bi da:¹⁵⁶

- prikazu informacije o osnovama za sastavljanje finansijskih izveštaja i specifične računovodstvene politike koje su primenjene,
- obelodane 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.

156 <https://mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/2014/IAS/IAS%201.pdf>, IASB, MRS 1- Prezentacija finansijskih izveštaja, str. 18, preuzeto 01.07.2019.

9.8 SPECIFIČNOSTI FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PREMA USALI

Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) je standardizovani sistem tj. način praćenja rezultata poslovanja koji se primenjuje u hotelijerstvu u svetu. Ovaj standard izveštavanja počeo je da se primenjuje u njujorškim hotelima 1926. godine prema ideji Udruženja njujorških hotela (Hotel Association of New York City). U saradnji sa Udruženjem računovođa njujorških hotela (The Hotel Association of Hospitality Accountants) unapređuju i usavršavaju standarde formirajući priručnik koji obuhvata uputstva za sastavljanje internih izveštaja za različite sektore u hotelskom poslovanju.¹⁵⁷

Priručnik i standardi su modifikovani u više navrata (Izveštaji za male hotele, motele i motor hotele, Izveštaji za Spa, Izveštaji za restorane), a od 2006. godine sve je integrisano u formi izveštaja Uniform System of Accounts for the Lodging Industry kreiran je 2014. godine kao XI varijanta standarda USALI, i primenjuje se od 2015. godine.¹⁵⁸

U XI izdanju standarda USALI izveštaji su grupisani u pet delova (USALI, 2014.). **Prvi deo (Part I)** obuhvata standarde sastavljanja izveštaja prema centrima odgovornosti:

- a) profitnim (odeljenje smeštaja, odeljenje hrane i pića, ostala poslovna odeljenja, npr. spa, parking, razni prihodi),
- b) troškovnim (administracija, informaciono - telekomunikacioni sektor, prodaja i marketing, sektor tekućeg održavanja, sektor energenata, menadžment naknada, prihodi i troškovi koji nisu ostvareni iz redovnog poslovanja, sektor vešeraja, ishrana zaposlenih, troškovi rada).

U okviru ovih izveštaja prezentuju se podaci u apsolutnim iznosima i u procenualnim iznosima koji se odnoce na planirane (prema budžetu), ostvarene iznose i iznose realizovane u prošloj godini.

Na osnovu podataka iz ovih izveštaja kreiraju se dva ključna izveštaja:

- Celokupni izveštaj o poslovanju za menadžere (*Summary Operating Statement for Managers*)
- Celokupni izveštaj o poslovanju za vlasnike (*Summary Operating Statement for Owners*).

Drugi deo (Part II) bazira se na specifičnostima koje se odnose na kreiranje finansijskih izveštaja (Financial Statement) na osnovu odredbi američkih računovodstvenih standarda US GAAP/SFAS. Imajući u vidu da uglavnom svi međunarodni hotelski lanci u internom izveštavanju o poslovanju koriste USALI, uz podatke iz informacionih sistema, trebalo bi napomenuti da ta privredna društva pored ovih izveštaja moraju da koriste i nacionalne odredbe u vezi finansijskog izveštavanja države u kojoj posluju.

157 Schmidgall S.R., *Hospitality Industry Managerial Accounting*, AH&LEI, 2011

158 Priručnik za benchmarking u hrvatskom i slovenskom hotelijerstvu, Univerzitet u Rijeci, FMTU, Opatija, 2015

U **trećem delu (Part III)** dati su standardi prema kojima se obračunavaju ključni pokazatelji poslovanja (KPI) prema centrima odgovornosti – operativni i finansijski pokazatelji poslovanja (Operations & Financial Ratios). U **četvrtom delu (Part IV)** može se sagledati veliki broj relacija između inputa i outputa podataka. Fokus je na sagledavanju korelacija između prihoda, rashoda i troškova u odnosu na pozicije u izveštajima. U **petom delu (Part V)** sagledava se značaj izveštavanja o kretanju prihoda sa bruto i neto aspekta, kao ključnog u hotelskom poslovanju.

Tabela 45 Celokupni mesečni izveštaj o poslovanju za menadžere

Period:	TEKUĆI MESEC			KUMULATIV DO TEKUĆEG PERIODA		
	Trenutni iznos	Planirani/predviđeni iznos	Prethodna godina	Trenutni iznos	Planirani/predviđeni iznos	Prethodna godina
Broj raspoloživih soba						
Broj prodatih soba						
Zauzeće kapaciteta						
ADR (Prosečno ostvarena dnevna cena sobe)						
RevPAR (Prihod po raspoloživoj sobi)						
TRevPAR (Ukupni prihod po raspoloživoj sobi)						

Period:	TEKUĆI MESEC			KUMULATIV DO TEKUĆEG PERIODA		
	Trenutni iznos	Planirani/predviđeni iznos	Prethodna godina	Trenutni iznos	Planirani/predviđeni iznos	Prethodna godina
	\$	%	\$	%	\$	%
Operativni prihodi						
Sektor smeštaja						
Sektor hrane i pića						
Ostali sektori						
Ostali prihodi						
Ukupni operativni prihodi						
Troškovi po sektorima						
Sektor smeštaja						
Sektor hrane i pića						
Ostali sektori						
Ukupni troškovi po sektorima						
Ukupan profit sektora						
Neraspoređeni operativni troškovi						
Administracija						

IT Sektor						
Prodaja i marketing						
Tekuće održavanje						
Komunalne usluge (energija, voda,...)						
Ukupni neraspoređeni troškovi						
GOP - Bruto profit						
Menadžment naknada						
Prihodi i rashodi pre drugih aktivnosti						
Prihodi i rashodi iz drugih aktivnosti						
Prihodi						
Iznajmljivanje						
Porez na imovinu i drugi porezi i takse						
Osiguranje						
Ostalo						
Ukupni prihodi i rashodi iz drugih aktivnosti						
EBITDA-Rezultat pre kamata, poreza, deprijacije i amortizacije						
Rezervisanja						
EBITDA umanjena za rezervisanja						

Izvor: Prilagođeno od strane autora prema: Schmidgall S.R. A close look at the USALI 11th Revised Edition, winter 2015, p.32

Tabela 46 Celokupni mesečni izveštaj o poslovanju za vlasnike

Period:	TEKUĆI MESEC			KUMULATIV DO TEKUĆEG PERIODA		
	Trenutni iznos	Planirani/predviđeni iznos	Prethodna godina	Trenutni iznos	Planirani/predviđeni iznos	Prethodna godina
Broj raspoloživih soba						
Broj prodatih soba						
Zauzeće kapaciteta						
ADR (Prosečno ostvarena dnevna cena sobe)						
RevPAR (Prihod po raspoloživoj sobi)						
TRevPAR (Ukupni prihod po raspoloživoj sobi)						

Period:	TEKUĆI MESEC						KUMULATIV DO TEKUĆEG PERIODA					
	Trenutni iznos		Planirani/predviđeni iznos		Prethodna godina		Trenutni iznos		Planirani/predviđeni iznos		Prethodna godina	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%

Operativni prihodi												
Sektor smeštaja												
Sektor hrane i pića												
Ostali sektori												
Ostali prihodi												
Ukupni operativni prihodi												

Troškovi po sektorima												
Sektor smeštaja												
Sektor hrane i pića												
Ostali sektori												
Ukupni troškovi po sektorima												

Ukupan profit sektora												
------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Neraspoređeni operativni troškovi												
Administracija												
IT Sektor												
Prodaja i marketing												
Tekuće održavanje												
Komunalne usluge (energija, voda,...)												
Ukupni neraspoređeni troškovi												
GOP - Bruto profit												

Menadžment naknada						
Prihodi i rashodi pre drugih aktivnosti						
Prihodi i rashodi iz drugih aktivnosti						
Prihodi						
Iznajmljivanje						
Porez na imovinu i drugi porezi i takse						
Osiguranje						
Ostalo						
Ukupni prihodi i rashodi iz drugih aktivnosti						
EBITDA-Rezultat pre kamata, poreza, deprecijacije i amortizacije						
Kamate, Deprecijacija i Amortizacija						
Kamate						
Deprecijacija						
Amortizacija						
Ukupne kamate,deprecijacija i amortizacija						
Dobitak pre obračuna poreza						
Porez na dobitak						
Neto dobitak						

Izvor: Prilagođeno od strane autora prema: Schmidgall S.R. A close look at the USALI 11th Revised Edition, winter 2015, p.33

9.9 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 regulative 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 otuđenje 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 finansijskog izveštavanja.
2. Šta sve obuhvata finansijsko izveštavanje?
3. Koje zahteve treba da ispune informacije koje se dostavljaju za finansijsko izveštavanje?
4. Koji su sve izveštaji obuhvaćeni prema Međunarodnim računovodstvenim standardima?
5. Objasnite šta prikazuje bilans stanja.
6. Objasnite pojmove aktive i pasive.
7. Analiza bilans stanja pruža odgovore na koja pitanja?
8. 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).
9. Koje kriterije razvrstavanja pozicija bilansa stanja primenjuju se u praksi kompanija?
10. Objasnite kriterijum rastuće likvidnosti u aktivi i opadajuće dospelosti u pasivi, i kriterijum opadajuće likvidnosti u aktivi i rastuće dospelosti u pasivi.
11. Šta čini aktivu, a šta pasivu bilansa stanja?
12. Kako bi ste definisali bilans uspeha?
13. Šta obuhvata i od čega se sastoji bilans uspeh?
14. Šta je karakteristika Izveštaja o zadržanom profitu?
15. Šta je Izveštaj o novčanim tokovima?
16. Koji su osnovi razlozi za sastavljanja Izveštaja o novčanim tokovima?
17. Kako bi ste objasnili karakteristike sastavljanja Izveštaj o promenama na kapitalu?
18. Šta predstavljaju i čemu služe Napomene uz finansijske izveštaje?
19. Objasnite specifičnosti USALI standarda izveštavanja.
20. Objasnite specifičnosti finansijskog izveštavanja u javnom sektoru u turizmu.

10. FINANSIJSKA ANALIZA POSLOVANJA TURISTIČKO – UGOSTITELJSKIH PREDUZEĆA

10.1 ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA

Finansijsku analizu poslovanja turističko – ugostiteljskih privrednih subjekata 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. Vrednosti koje se dobijaju na pojedinim bilansnim pozicijama na dan bilansiranja imaju malu analitičku vrednost, a njihova upotrebljivost za finansijsku analizu dobija se kada se sagledavaju u relaciji sa drugim bilansnim pozicijama sa kojima su u neposrednoj uzročnoj vezi.¹⁵⁹

Finansijska analiza poslovanja privrednih subjekata od presudnog je značaja kod donošenja niza poslovnih odluka, a zasniva se na finansijskim izveštajima. **Finansijski izveštaji** se mogu definisati kao skup informacija o finansijskom položaju, uspešnosti, promenama na kapitalu i novčanim tokovima jedne kompanije i predstavljaju vrednosni prikaz svih promena koje su se dogodile u poslovanju privrednog subjekta.¹⁶⁰ U finansijskim izveštajima data je funkcionalno i vremenski zaokružena celina poslovnih procesa. 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.

Cilj finansijske analize je kvantifikovanje i ocenjivanje funkcionalnih odnosa koji postoje između bilansnih pozicija da bi se dobila verodostojna ocena finansijskog položaja i aktivnosti privrednog subjekta. 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.¹⁶¹

U procesu kreiranja vrednosti u privrednim društvima najvažnije su **finansijske, investicione i poslovne aktivnosti**. 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.

159 Krasulja D., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1986, str.53

160 Detaljnije u: Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2019, str 35

161 Paunović B., Zipovski D., *Poslovni plan – vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, beograd, 2005, str. 241.

Investicione aktivnosti predstavljaju ulaganje novca (sopstvenog ili pozajmljenog) u stalna i obrtna sredstva da bi se mogla obavljati redovna delatnost privrednog društva. Cilj svakog privrednog društva 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“¹⁶²

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 privrednog društva i njegovog finansijskog položaja. Kao instrumenti analize finansijskih izveštaja najčešće se primenjuju:

- horizontalna analiza,
- vertikalna analiza,
- analiza finansijskih pokazatelja
- analiza pomoću neto obrtnog fonda i
- analiza leverage-a.

U ovom poglavlju sa teoretskog aspekta obradićemo analizu poslovanja, kroz primenu horizontalne i vertikalne analize i analize pomoću najčešće korišćenih finansijskih pokazatelja. Kako bi teoretski okvir bio bolje usvojen za potrebe analize finansijskog poslovanja, obradićemo na primerima bilansa stanja i bilansa uspeha hotela „E“ i turističke agencije „M“ primenu instrumenata horizontalne i vertikalne analize i obračuna najčešće korišćenih finansijskih pokazatelja (ratio analiza).

10.2. HORIZONTALNA ANALIZA

Horizontalna analiza predstavlja instrument za analizu finansijskih izveštaja privrednog subjekta za određenu poslovnu godinu. Ova analiza zasniva se na poređenju pozicija u bilansu stanja i bilansu uspeha tekućeg i prethodnog izveštajnog perioda, tj. tekuće i prethodne godine. Na taj način dobijamo rezultate uporedne (komparativne) analize promena, na osnovu koje možemo sagledati situacionu analizu u poslovanju privrednih subjekata.

¹⁶² Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2019, str.27

Proces horizontalne analize realizuje se kroz tri faze. U prvoj fazi obračunava se vrednost koja ukazuje na odstupanja - povećanja ili smanjenja (apsolutna vrednost) između iznosa pozicija tekućeg i prethodnog perioda, na sledeći način:

$$\text{Odstupanja (u apsolutnom iznosu)} = \text{Tekuća godina} - \text{Prethodna godina}$$

Nakon toga u drugoj fazi neophodno je izračunati koliko je procentualno (%) odstupanje koje se u tekućoj godini, koja je predmet analize, desilo u odnosu na prethodnu poslovnu godinu privrednog društva čiji su finansijski izveštaji predmet analize.

$$\% = \frac{\text{Tekuća godina} - \text{Prethodna godina}}{\text{Prethodna godina}} * 100$$

Treća faza predstavlja deo u kome se iznose komentari na osnovu rezultata analize, u smislu povećanja ili smanjenja vrednosti do kojih je došlo u analiziranim poslovnim godinama, kao i koliko je to u procentualnim iznosima.

U Tabeli 47. dat je primer horizontalne analize bilansa stanja za 2017. i 2018. godinu. Na osnovu podataka koji su dobijeni moguće je utvrditi kvantitativne promene u finansijskom poslovanju privrednog subjekta, što na dalje može pomoći pri donošenju zaključaka u vezi sa nastankom određenih odstupanja tj. poslovnih promena.

Tabela 47 Horizontalna analiza aktive bilansa stanja - poslovanja hotela E (u 000 dinara)

AKTIVA	2018.	2017.	Apsolutna vrednost	%
UPISAN A NEUPLAĆEN KAPITAL	0	0	0	0,00%
STALNA IMOVINA	681.743	693.106	(11.363)	(1,64%)
Nematerijalna imovina	5.025	5.367	(342)	(6,37%)
Nekretnine, postrojenja i oprema	657.334	668.309	(10.975)	(1,64%)
Biološka sredstva	0	0	0	0,00%
Dugoročni finansijski plasmani	19.384	19.430	(46)	(0,24%)
Dugoročna potraživanja	0	0	0	0,00%
ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	0	0	0	0,00%
OBRTNA IMOVINA	22.286	37.005	(14.719)	(39,77%)
Zalihe	2.191	3.798	(1.607)	(42,31%)
Potraživanja po osnovu prodaje	3.021	5.228	(2.207)	(42,21%)
Potraživanja iz specifičnih poslova	0	0	0	0,00%
Druga potraživanja	5.765	5.109	656	12,84%
Finansijska sredstva koja se vrednuju po fer vrednosti kroz bilans uspeha	0	0	0	0,00%
Kratkoročni finansijski plasmani	0	0	0	0,00%

Gotovinski ekvivalent i gotovina	10.797	22.460	(11.663)	(51,93%)
Porez na dodatu vrednost	0	0	0	0,00%
Aktivna vremenska razgraničenja	512	410	102	24,88%
UKUPNA AKTIVA=POSLOVNA IMOVINA	704.029	730.111	(26.082)	(3,57%)
VANBILANSNA AKTIVA	0	0	0	0,00%

Izvor: Obračun autora

Analiza podataka iz Tabele 47. ukazuje na smanjenje vrednosti pozicije Stalna imovina (AOP 0002) u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu za 1,64%. Jedna od promena nastala je u vezi sa pozicijom Nekretnine, postrojenja i oprema (AOP 0010) čije vrednosti u bilansima su iz godine u godinu sve niže, a uvidom u Godišnji izveštaj o poslovanju analiziranog hotela moguće je pronaći informaciju da je menadžment kompanije odredio novu procenu vrednosti za nekretnine i zemljište, pa su, prema dobijenom mišljenju nadležne institucije, u bilansu stanja umanjene vrednosti pomenute pozicije.¹⁶³

Kada je u pitanju pozicija Obrtna imovina (AOP 0043) u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu došlo je do smanjenja vrednosti za 39,77%. Moguće je uočiti smanjenje vrednosti pozicija Zalihe (AOP 0044) za 42,31%, Potraživanja po osnovu prodaje (AOP 0051) za 42,21%, kao i umanjene vrednosti pozicije Gotovine i gotovinskih elemenata (AOP 0068) za 51,93%¹⁶⁴ Promene u poslovanju dovode do smanjenja Poslovne imovine tj. Ukupne aktive (AOP 0071) za 3,57%.

U daljem toku horizontalne analize bilansa stanja hotela E, sagledavamo promene koje su nastale u redovnom poslovanju u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu u delu pasive tj. izvora finansiranja poslovnih procesa.

Tabela 48 Horizontalna analiza pasive bilansa stanja - poslovanja hotela E (u 000 dinara)

PASIVA	2018.	2017.	Apsolut- na vrednost	%
KAPITAL	386.739	521.388	(134.649)	(25,82%)
Osnovni kapital	77.311	77.311	0	0,00%
Upisani a neuplaćeni kapital	0	0	0	0,00%
Otkupljene sopstvene akcije	13.452	0	13.452	0,00%
Rezerve	0	0	0	0,00%
Revalorizacije rezerve po osnovu revalorizacije nematerijalne imovine, nekretnina, postrojenja i opeme	411.955	411.955	0	0,00%

163 Informacije preuzete sa sajta www.apr.gov.rs

164 Isto.

Nerasporedjeni dobitak	0	32.122	(32.122)	(100,00%)
Učešće bez prava kontrole	0	0	0	0,00%
Gubitak	89.075	0	89.075	0,00%
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	205.496	98.739	106.757	108,12%
Dugoročna rezervisanja	1.195	525	670	127,62%
Dugoročne obaveze	204.301	98.214	106.087	108,02%
ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	55.590	57.438	(1.848)	(3,22%)
KRA TKOROČNE OBAVEZE	56.204	52.546	3.658	6,96%
Kratkoročne finansijske obaveze	46.096	42.012	4.084	9,72%
Primljeni avansi, depoziti i kaucije	169	790	(621)	(78,61%)
Obaveze iz poslovanja	6.056	8.759	(2.703)	(30,86%)
Ostale kratkoročne obaveze	0	13	(13)	(100,00%)
Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost	3.018	967	2.051	212,10%
Obaveze za ostale poreze, doprinose i druge dažbine	862	5	857	17.140,00%
Pasivna vremenska razgraničenja	0	0	0	0,00%
GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA	0	0	0	0,00%
UKUPNA PASIVA	704.029	730.111	(26.082)	(3,57%)
VANBILANSNA PASIVA	0	0	0	0,00%

Izvor: Obračun autora

U Tabeli 48 moguće je uočiti da je došlo do smanjenja vrednosti pozicije Kapital (AOP 0401) u 2018. godini u odnosu na vrednosti u 2017. godini za 25,82%. Takođe velika promena je i kod pozicije Gubitak (AOP 0421) u iznosu od 89.075.000 dinara. Takođe, došlo je do povećanja vrednosti Dugoročnih rezervisanja i obaveza (AOP 0424) na 205.496.000 dinara tj. 108,12%. Došlo je do neznatnog povećanja Kratkoročnih obaveza (AOP 0442) za 6,96%. Prema pravilu jednakosti aktive i pasive moguće je uvideti da je i kod pozicije Ukupne pasive (AOP 0464) došlo do smanjenja 3,57%. Na osnovu dobijenih podataka možemo uvideti da hotel E, kada je u pitanju finansiranje, koristi tuđe izvore finansiranja, kako kratkoročne, tako i dugoročne, pogotovo što je moguće uočiti nagli porast Dugoročnih obaveza (AOP 0432) u 2018. godini za 106.087.000 dinara.

10.3. VERTIKALNA ANALIZA

Vertikalna analiza predstavlja proces analize u kome se određene pozicije bilansa stanja i bilansa uspeha iskazuju kao 100%, a onda se sve ostale pozicije iz bilansa iskazuju kao % od te osnovne pozicije. Ovde je reč o strukturnoj analizi finansijskih izveštaja, odnosno o sagledavanju odnosa više pozicija u odnosu na jednu koja se tretira kao 100%, tj. o procentualnom učešću.

U procesu vertikalne analize bilansa stanja kao 100% tretiraju se ukupna aktiva i pasiva, dok se kod vertikalne analize bilansa uspeha kao 100% sagledava pozicija prihodi od prodaje. Dakle, prilikom vertikalne analize, prva faza je obračun u procentualnim iznosima vrednosti (%) učešća pozicija u bilansima. To obračunavamo na sledeći način:

$$\frac{\text{Pozicija}}{\text{Ukupna aktiva}} * 100 \qquad \frac{\text{Pozicija}}{\text{Ukupna pasiva}} * 100 \qquad \frac{\text{Pozicija}}{\text{Poslovni prihodi}} * 100$$

Nakon izračunavanja procentualne vrednosti (%), u sledećoj fazi, daju se komentari, u smislu učešća određenih pozicija u odnosu na poziciju Ukupne aktive, Ukupne pasive ili Poslovnih prihoda, kao i do kakvih je promena u strukturi došlo u tekućoj u odnosu na prethodnu godinu.

U Tabeli 49 dat je primer vertikalne analize bilansa uspeha poslovanja hotela E za 2017. i 2018. godinu.

Tabela 49 Verikalna analiza bilansa uspeha - poslovanja hotela E (u 000 dinara)

PRIHODI I RASHODI	2018.	%	2017.	%
POSLOVNI PRIHODI	153.287	100,00%	135.068	100,00%
Prihodi od prodaje roba	0	0,00%	0	0,00%
Prihodi od prodaje proizvoda i usluga	149.845	97,75%	133.398	98,76%
Drugi poslovni prihodi	3.442	2,25%	1.670	1,24%
POSLOVNI RASHODI	148.939	97,16%	125.341	92,80%
Troškovi materijala	17.155	11,19%	17.022	12,60%
Troškovi goriva i energije	7.657	5,00%	7.871	5,83%
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	48.790	31,83%	34.685	25,68%
Troškovi proizvodnih usluga	16.617	10,84%	10.306	7,63%
Troškovi amortizacije	25.984	16,95%	25.181	18,64%
Nematerijalni troškovi	32.180	20,99%	30.276	22,42%
POSLOVNI DOBITAK	4.348	2,84%	9.727	7,20%
FINANSIJSKI PRIHODI	1.003	0,65%	6.901	5,11%

Finansijski prihodi od povezanih lica i ostali finansijski prihodi	26	0,02%	0	0,00%
Prihodi od kamata	363	0,24%	693	0,51%
Pozitivne kursne razlike i pozitivni efekti valutne klauzule	614	0,40%	6.208	4,60%
FINANSIJSKI RASHODI	12.321	8,04%	7.843	5,81%
Finansijski rashodi iz odnosa sa povezanim pravnim licima i ostali finansijski rashodi	0	0,00%	0	0,00%
Rashodi kamata	11.903	7,77%	5.864	4,34%
Negativne kursne razlike i negativni efekti valutne klauzule	418	0,27%	1.979	1,47%
GUBITAK IZ FINANSIRANJA	11.318	7,38%	942	0,70%
OSTALI PRIHODI	2.049	1,34%	1.267	0,94%
OSTALI RASHODI	2.445	1,60%	3.092	2,29%
DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	0	0,00%	6.960	5,15%
GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	7.366	4,80%	0	0,00%
NETO GUBITAK POSLOVANJA	466	0,30%	18	0,01%
DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	0	0,00%	6.942	5,14%
GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	7.732	5,11%	0	0,00%
Poreski rashod perioda	862	0,56%	2.967	2,20%
Odloženi poreski rashodi perioda	1.848	1,20%	0	0,00%
Odloženi poreski prihodi perioda	0	0,00%	1.733	1,28%
NETO DOBITAK	0	0,00%	5.708	4,23%
NETO GUBITAK	6.846	4,47%	0	0,00%

Izvor: Obračun autora

Na osnovu podataka koji su dobijeni moguće je zaključiti kakvo je strukturno učešće tj. kakav je odnos određenih pozicija u odnosu na poziciju Poslovni prihodi (AOP 1001), kao i do kakvih je promena u strukturi došlo u tekućoj u odnosu na prethodnu godinu poslovanja. Vertikalna analiza bilansa uspeha pokazuje nam da je u strukturi prihoda smanjeno učešće Prihoda od prodaje proizvoda i usluga u 2018. u odnosu na učešće u 2017. godini.

Do smanjenja je došlo i kod pozicije Poslovnog dobitka, pa je u 2017. godini Poslovni dobitak bio 9.727.000,00 tj. 7,2%, a u 2018. godini 4.348.000,00 tj. 2,84% učešća u Poslovnim prihodima. Nasuprot tome, možemo zaključiti da je u strukturi rashoda povećano učešće Troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda, Troškova proizvodnih usluga, Rashoda kamata. Takođe, došlo je do povećanja Gubitaka iz finansiranja, kao i Gubitka iz redovnog poslovanja pre oporezivanja, pa je na kraju moguće uvideti da je hotel E u 2018. godini poslovao sa Neto gubitkom (6.846.000,00), u odnosu na 2017. godinu kada je godišnji rezultat poslovanja bio pozitivan tj. Neto dobitak (5.708.000,00).

10.4. ANALIZA PRIMENOM FINANSIJSKIH POKAZATELJA POSLOVANJA

Jedna od danas najprimenjenijih tehnika analize poslovanja privrednih subjekata je analiza pomoću pokazatelja poslovanja (ratio brojeva, ratio eng. - odnos). Naime, stavljanjem u odnos određenih bilansnih pozicija dobijaju se finansijski pokazatelji poslovanja. Ova tehnika predstavlja analizu "između logički povezanih delova finansijskih izveštaja sa ciljem da se istaknu i objasne ključne relacije od kojih zavisi ocena trenutnog i projekcija budućeg finansijskog položaja i prinosa (zarađivačke) sposobnosti preduzeća koje je predmet analize."¹⁶⁵

Analiza na osnovu finansijskih pokazatelja poslovanja ima veliki značaj. Na osnovu analize pokazatelja, prema Barjaktarović, moguće je utvrđivanje međuzavisnosti faktora koji utiču na poslovanje privrednih društava, sagledavanje trendova u poslovanju privrednog društva koje analiziramo, kao i poređenje poslovanja analiziranog privrednog društva i drugog društva u okviru iste privredne grane.¹⁶⁶

Prema Stojilkoviću i Krstiću, svaki od odabranih ratio brojeva mora biti relevantan indikator za ocenu finansijskog položaja i rentabilnosti poslovanja, izabrani ratio brojevi uvek se prezentuju u obliku tabelarnog pregleda u kome su grupisani u uže ili šire homogene grupe pokazatelja u skladu sa ciljevima i zahtevima analize.¹⁶⁷

Pokazatelji poslovanja mogu biti grupisani na različite načine, a za potrebe ove analize biće analizirane sledeće grupe:

- Pokazatelji likvidnosti
- Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti
- Pokazatelji finansijske strukture
- Pokazatelji rentabilnosti
- Pokazatelji tržišne vrednosti.

165 Stevanović N, Milićević V., Malinić D., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2012., str.83

166 Barjaktarović L., Jović Z., Milojević M., *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str.133

167 Stojilković M., Krstić J., *Finansijska analiza*, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, 2000, str.73

Naime, na osnovu dobijenih vrednosti pokazatelja poslovanja definišu se tzv. kontrolne tačke. Na taj način identifikuju se dobri i loši pokazatelji i omogućava organizovanje korektivnih aktivnosti u cilju ostvarivanja boljeg poslovnog rezultata i efikasnijeg poslovanja. Rezultati se prate u kontinuitetu i utiču na strategiju poslovanja privrednog društva.¹⁶⁸

Na osnovu podataka datih u finansijskim izveštajima poslovanja hotela „E” i turističke agencije „M”, u nastavku će biti prikazana analiza pomoću finansijskih pokazatelja poslovanja, kao jedan od instrumenata analize poslovanja.

10.4.1 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. Kao pokazatelji likvidnosti koriste se:

- Pokazatelj opšte (tekuće) likvidnosti
- Neto obrtna sredstva
- Rigorozni pokazatelj likvidnosti.

Pokazatelj opšte (tekuće) likvidnosti može se dobiti deljenjem ukupnih obrtnih sredstava sa ukupnim kratkoročnim obavezama. On pokazuje sa koliko je obrtnih sredstava pokrivena svaka novčana jedinica kratkoročnih obaveza. Za izračunavanje pokazatelja opšte (tekuće) likvidnosti koristi se obrazac:

$$\text{Pokazatelj opšte (tekuće) likvidnosti} = \frac{\text{Obrtna sredstva}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

Uobičajeno se smatra da odnos 2:1 obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza predstavlja pokazatelj zadovoljavajuće likvidnosti, a u američkoj bankarskoj praksi to je opšte prihvaćeni stav pri proceni boniteta.

Primer 15 Izračunavanje pokazatelja opšte (tekuće) likvidnosti za 2018. godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{22.286.000}{56.204.000} = 0,40$	$\frac{3.796.000}{3.073.000} = 1,23$

¹⁶⁸ Radović N., *Upravljanje poslovnim performansama i interna kontrola u hotelskom poslovanju Srbije*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015, str.40.

Primer 16 Izračunavanje pokazatelja opšte (tekuće) likvidnosti za 2017. godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{37.005.000}{52.546.000} = 0,70$	$\frac{6.259.000}{5.286.000} = 1,18$

Obračunati pokazatelji opšte likvidnosti za hotel „E“, 0,70 za 2017. godinu i 0,40 za 2018. godinu, ukazuje na problem sa tekućom likvidnošću ovog privrednog društva, jer ako su iznosi koeficijenta manji od 1 stanje likvidnosti privrednog subjekta je nezadovoljavajuće, a pogotovo u ovom slučaju gde se vrednost koeficijenta smanjuje. Pokazatelji opšte likvidnosti koji su obračunati za turističku agenciju „M“ (u daljem tekstu TA „M“) veći su od 1 i to se može smatrati prihvatljivom veličinom. 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:

Opšti racio likvidnosti > 1 - Neto obrtna sredstva > 0

Opšti racio likvidnosti $= 1$ - Neto obrtna sredstva $= 0$

Opšti racio likvidnosti < 1 - 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.¹⁶⁹

Primer 17 Izračunavanje pokazatelja neto obrtnih sredstava za 2018. godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$22.286.000 - 56.204.000 = - 33.918.000$	$3.796.000 - 3.073.000 = 723.000$

169 Krasulja D., Ivanišević M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, str.25

Primer 18 Izračunavanje pokazatelja neto obrtnih sredstava za 2017. godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$37.005.000 - 52.546.000 = - 15.541.000$	$6.259.000 - 5.286.000 = 973.000$

Nakon obračuna pokazatelja neto obrtnih sredstava za hotel „E“ potvrđen je problem sa likvidnošću, imajući u vidu da je obračun pokazao negativne rezultate -15.541.000 dinara za 2017. godinu i -33.918.000 za 2018. godinu, dok TA „M“ nema problema sa likvidnošću, jer dobijeni pokazatelji neto obrtnih sredstava 973.000 dinara za 2017. godinu i 723.000 dinara za 2018. godinu, ne izlazi iz zone pozitivnog rezultata, ali je došlo do blagog smanjenja u količini neto obrtnih sredstava.

Pored navedenih pokazatelja, u primeni je i **rigorozni pokazatelj likvidnosti** koji se javlja kao strožiji od pokazatelja opšte likvidnosti. To postiže na taj način što se iz ukupnih obrtnih sredstava izdvajaju zalihe. Na ovaj način se zapravo isključuju manje likvidna sredstva (zalihe i unapred plaćeni troškovi) jer je potreban duži period da se konvertuju u gotovinu.

$$\text{Rigorozni pokazatelj likvidnosti} = \frac{\text{Obrtna sredstva} - \text{Zalihe}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

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 pokazatelj 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 pokazatelja 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.

Primer 19 Izračunavanje rigoroznog pokazatelja likvidnosti za 2018. godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{22.286.000 - 2.191.000}{56.204.000} = 0,36$	$\frac{3.796.000 - 945.000}{3.073.000} = 0,93$

Primer 20 Izračunavanje rigoroznog pokazatelja likvidnosti za 2017. godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{37.005.000 - 3.798.000}{52.546.000} = 0,63$	$\frac{6.259.000 - 1.782.000}{5.286.000} = 0,85$

Pri izračunavanju rigoroznog pokazatelja likvidnosti kod hotela pokazuje se problem sa likvidnošću, smanjuje se vrednost koeficijenta, dok u analiziranom slučaju turističke agencije, može se reći da je rigorozni ratio likvidnosti na granici tolerantnosti jer je neznatno manji od 1 i vrednosti pokazatelja su u porastu. 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.¹⁷⁰ Za turooperatore i hotele je posebno značajno da vrše i kvalitativnu ocenu boniteta potraživanja od kupaca jer ne naplativost pojedinih potraživanja može biti kritičan faktor u plaćanju dospelih obaveza i ugroziti njihov opstanak na tržištu.

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 kurseva 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 uslovile iznenađan pad prodaje i prihoda. Kao posledica, dolazi do slučajeva ekonomskog kolapsa turoperatora.

170 Krasulja D., Ivanišević M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, str.24

Aktuelan problem turoperatora sa likvidnošću je primer Thomas Cook Group, najstarijeg turoperatora osnovanog pre 178 godina, koji je 23. septembra 2019. godine objavio bankrot svog poslovanja usled prezaduženosti u iznosu od 1,7 milijardi funti.

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 u traženju rešenja za slučajevne ne- solventnosti, 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, turooperatori formiraju i sopstvene fondove čija je namena reagovanje u situacijama kada je neophodno da se zaštite finansijska sredstva koja su uplatili korisnici njihovih usluga.¹⁷¹

10.4.2 Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti upravljanja

Pri ulaganju u poslovna sredstva, privredni subjekt ima za 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. Pojedini autori koriste termin „pokazatelji efikasnosti upravljanja“ naglašavajući da se analiza odnosi na praćenje efikasnosti upravljanja pojedinim oblicima imovine.¹⁷² Preduzeće ulaže u stalna i obrtna sredstva sa namerom da ih koristi efikasno, što znači da je cilj da sa malim ulaganjima ostvari što veći obim poslovne aktivnosti. Finansijski pokazatelji aktivnosti povezuju informacije iz bilansa stanja i bilansa uspeha. Ovi pokazatelji obuhvataju odnose između prihoda i troškova iz bilansa uspeha dovodeći ih u vezu sa odgovarajućim pozicijama iz bilansa stanja.

U pokazatelje aktivnosti ubrajamo:

- Koeficijent obrta kupaca
- Koeficijent obrta dobavljača

171 Opširnije videti u Robinson P., *Operations Management in the Travel Industry*, CAB International, Cambridge, 2009, str. 209

172 Stojilković M., Krstić J., *Finansijska analiza*, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, 2000, str. 93.

- Koeficijent obrta zaliha
- Koeficijent obrta fiksnih sredstava
- Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava i
- Koeficijent obrta sopstvenih sredstava.

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 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.

$$\text{Koeficijent obrta kupca} = \frac{\text{Prihodi od prodaje}}{\text{Prosečan saldo kupaca}}$$

$$\text{Prosečan saldo kupaca} = \frac{\text{Kupci u tekućoj godini} + \text{Kupci u prethodnoj godini}}{2}$$

$$\text{Prosečan saldo naplate} = \frac{365}{\text{Koeficijent obrta kupaca}}$$

Ukoliko period naplate potraživanja od kupaca prekoračuje broj dana koji je definisan kreditnom politikom smatra se kritičnim u politici naplate, a istovremeno prezentuje sliku likvidnosti privrednog društva.

Primer 21 Izračunavanje koeficijenta obrta kupaca za 2018. godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{149.845.000}{4.124.500} = 36,33$	$\frac{6.283.000}{1.274.500} = 4,93$

Primer 22 Izračunavanje koeficijenta obrta kupaca za 2017. godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{133.398.000}{4.330.000} = 30,81$	$\frac{6.706.000}{472.500} = 14,19$

Primer 23 Izračunavanje prosečnog perioda naplate potraživanja za 2018. godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{365}{36,33} = 10,05$	$\frac{365}{4,93} = 74,04$

Primer 24 Izračunavanje prosečnog perioda naplate potraživanja za 2017. godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{365}{30,81} = 11,85$	$\frac{365}{14,19} = 25,72$

Na osnovu izračunatih pokazatelja/koficijenata obrta kupaca možemo zaključiti da analiza prosečnog perioda naplate pokazuje da je kod hotela „E“ u 2017. godini približno 12 dana (11,85), a u 2018. godini 10 (10,05) a kod turističke agencije u 2017. godini približno 26 dana (25,72), a u 2018. godini 74 (74,04) dana.

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. Turoperatori 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 dobavljača 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.

$$\text{Koficijent obrta dobavljača} = \frac{\text{Vrednost godišnjih nabavki robe i materijala na kredit}}{\text{Prosečan saldo dobavljača}}$$

$$\text{Prosečan saldo dobavljača} = \frac{\text{Obaveze iz poslovanja u tek. god.} + \text{Obaveze iz poslovanja u pr. god}}{2}$$

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

Prema poslovnoj situaciji “iznos u brojiocu se mora dobiti direktno iz podataka u računovodstvu.”¹⁷³ Imajući u vidu prethodno navedeno teže je obračunati ovaj pokazatelj ukoliko ne postoje interni podaci iz privrednog subjekta čija se analiza finansijskog poslovanja obračunava.

Prosečno vreme plaćanja prema dobavljačima treba analizirati u skladu sa kreditnom politikom dobavljača prema konkretnom privrednom subjektu. Ukoliko prosečno vreme ukazuje da je često dolazilo do odlaganja plaćanja obaveza prema dobavljačima, to može imati negativne posledice za analiziranog subjekta:

- stvara se loša slika o sposobnosti da na vreme izmiruje svoje obaveze i
- dolazi do prolongiranja rokova plaćanja i to može dovesti do porasta troškova nastalih po osnovu zateznih kamata.

Koeficijent obrta zaliha je prema Barjaktarović, Jović, Milojević važan pokazatelj, iz praktičnog razloga zato što govori o brzini tj. periodu koji je potreban da preduzeće dođe do gotovine. Navedeni autori takođe smatraju da koeficijent ukupnih zaliha treba raščlaniti na parcijalne koeficijente zaliha po vrstama radi adekvatnog praćenja, a obračun pokazatelja prezentuju na sledeći način:¹⁷⁴

173 Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2019, str.179

174 Barjaktarović L., Jović Z., Milojević M., *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str.139

$$\text{Koficijent obrta zaliha} = \frac{\text{Cena koštanja realizovanih proizvoda ili usluga}}{\text{Prosečan saldo zaliha}}$$

$$\text{Prosečno trajanje jednog obrta} = \frac{365}{\text{Koficijent obrta zaliha}}$$

$$\text{Period prodaje zaliha} = \frac{\text{Saldo zaliha po završenom bilansu}}{\text{Prosečan iznos dnevnih prodaja}}$$

Period konverzije zaliha u gotovinu = Period prodaje zaliha + Period naplate potraživanja

Koeficijenti 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 pića 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. Međutim, kod poslovanja turoperatora i turističkih agencija koeficijenti obrta zaliha nemaju veći analitički značaj.

Koeficijent obrta ukupnih obrtnih (tekućih) sredstava (imovine)

$$\text{Koficijent obrta ukupnih sredstava} = \frac{\text{Poslovni prihodi}}{\text{Prosečna obrtna sredstva}}$$

$$\text{Prosečna obrtna sredstva} = \frac{\text{Obrt. imovina na poč} + \text{Obrt. imovina na kraju god.}}{2}$$

Primer 25 Izračunavanje koeficijenta obrta ukupnih obrtnih sredstava za 2018. godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{153.287.000}{29.645.500} = 5,17$	$\frac{6.483.000}{5.027.500} = 1,29$

Primer 26 Izračunavanje koeficijenta obrta ukupnih obrtnih sredstava za 2017. godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{135.068.000}{30.263.500} = 4,46$	$\frac{6.706.000}{3.129.500} = 2,14$

Prilikom komparacije koeficijenta reper je prosečna vrednost za privrednu granu u kojoj privredni subjekt posluje. Niske vrednosti koeficijenta ukazuju da se sredstva ne koriste efikasno.

Interesantan primer predstavljaju odluke menadžmenta vodećeg svetskog turoperatora 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.

Koeficijent obrta stalnih sredstava (imovine)

$$\text{Koficijent obrta stalnih sredstava} = \frac{\text{Prihodi od prodaje}}{\text{Prosečna stalna sredstva}}$$

$$\text{Prosečna stalna sredstva} = \frac{\text{Stalna imovina na početku} + \text{Stalna imovina na kraju god.}}{2}$$

Primer 27 Izračunavanje koeficijenta obrta stalnih sredstava u 2018. godini

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{149.845.000}{687.424.500} = 1,71$	Nije moguće izračunati pokazatelj imajući u vidu da privredno društvo ne iskazuje iznos <i>Stalnih sredstava</i> u svojim finansijskim izveštajima

Primer 28 Izračunavanje koeficijenta obrta stalnih sredstava u 2017. godini

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{133.398.000}{706.232.000} = 0,19$	Nije moguće izračunati pokazatelj imajući u vidu da privredno društvo ne iskazuje iznos <i>Stalnih sredstava</i> u svojim finansijskim izveštajima

Ukoliko su vrednosti ovog koeficijenta niske to ukazuje da se stalna imovine ne koristi efikasno, a posmatra se u odnosu na vrednosti poslovanja u privrednoj grani.

Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava (aktive) prezentuje efikasnost upravljanja ukupnim/ poslovnim sredstvima.

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava} = \frac{\text{Prihodi od prodaje}}{\text{Ukupna poslovna sredstva (Sadašnja vrednost)}}$$

Primer 29 Izračunavanje koeficijenta obrta ukupnih poslovnih sredstava za 2018.godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{149.845.000}{704.029.000} = 0,21$	$\frac{6.283.000}{3.796.000} = 1.65$

Primer 30 Izračunavanje koeficijenta obrta ukupnih poslovnih sredstava za 2017. godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{133.201.000}{730.111.000} = 0,18$	$\frac{6.706.000}{6.259.000} = 1,07$

Prilikom tumačenja ovog koeficijenta ne postoje definisane vrednosti nivoa kretanja, imajući u vidu da “nivo ovog koeficijenta zavisi od dugogodišnjeg trenda kretanja ovog koeficijenta u preduzeću i njegovog nivoa u odnosu na koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava drugih preduzeća u istoj privrednoj grani.”¹⁷⁵

Na osnovu ovog pokazatelja može se izračunati koliko je dinara poslovnih prihoda privredni subjekt ostvario 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 (npr. koeficijent obrta kupaca), tako da će se mere koje utiču na kretanje parcijalnih koeficijenata odraziti i na koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava.

175 Barjaktarović L., Jović Z., Milojević M., *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str 141.

10.4.3 Pokazatelji finansijske strukture

Ocena finansijske strukture privrednog subjekta zasniva se na analizi odnosa između sopstvenih i pozajmljenih izvora finansiranja u ukupnim poslovnim sredstvima. Odnos između pozajmljenih i sopstvenih izvora finansiranja naziva se finansijskom strukturom privrednog subjekta 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.

$$\text{Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja} = \frac{\text{Pozajmljeni izvori (dugoročne i kratkoročne obaveze)}}{\text{Ukupna pasiva}}$$

Primer 31 Izračunavanje odnosa pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja za 2018. godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{261.700.000}{704.029.000} = 0,37$	$\frac{3.073.000}{3.796.000} = 0,81$

Primer 32 Izračunavanje odnosa pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja za 2017. godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{151.285.000}{730.111.000} = 0,21$	$\frac{5.286.000}{6.259.000} = 0,84$

Navedeni rezultati ukazuju da je u ukupnoj strukturi poslovne imovine u poslovanju analiziranog hotelskog preduzeća u 2017. godini učešće pozajmljenih izvora bilo 21%, a u 2018. godni 37%. Kod poslovanja turističke agencije u 2017. godini učešće pozajmljenih sredstava je bilo 84%, a u 2018. godini 81%, uz napomenu da su to isključivo kratkoročne obaveze koje turistička agencija ima, a moguće je videti u zvaničnom bilansu. Privredni subjekt 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 u svom poslovanju.

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 glavnicu 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.

Odnos dugoročnih obaveza i sopstvenog kapitala (debt to equity) predstavlja pokazatelj sigurnosti dugoročnih poverilaca i izračunava se na sledeći način:

$$\frac{\text{Dugoročne obaveze}}{\text{Sopstveni kapital}}$$

Primer 33 Izračunavanje odnosa dugoročnih obaveza i sopstvenog kapitala u 2018. godini

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{205.496.000}{386.739.000} = 0,53$	$\frac{0}{723.000} = 0$

Primer 34 Izračunavanje odnosa dugoročnih obaveza i sopstvenog kapitala u 2017. godini

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{98.739.000}{521.388.000} = 0,19$	$\frac{0}{973.000} = 0$

Analizom dobijenih rezultata moguće je zaključiti da je hotelsko preduzeće po pitanju zaduženosti u 2017. godini na zadovoljavajućem nivou 19%, dok je vrednost pokazatelja za 2018. godinu porasla na 53%. Turistička agencija nema problema imajući u vidu da nema evidentirane dugoročne obaveze.

Koeficijent pokrića kamate prezentuje mogućnost da privredni subjekt izmiri svoje troškove kamata i izbegne bankrot, pa na osnovu ovog pokazatelja banke donose odluku o sposobnosti privrednog subjekta i mogućnosti davanja kredita istom.

$$\text{Koficijent pokrića kamate} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Rashodi kamate}}$$

Primer 35 Izračunavanja koeficijenta pokrića kamate za 2018. godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{4.348.000}{11.903.000} = 0,36$	$\frac{963.000}{5.000} = 192,6$

Primer 36 Izračunavanja koeficijenta pokrića kamate za 2017. godinu

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{9.727.000}{5.864.000} = 1,66$	$\frac{70.000}{1.000} = 70$

Navedenim pokazateljem se iskazuje sa koliko je svaka novčana jedinica rashoda na ime kamate pokrivena novčanim jedinicama poslovnog dobitka. Prema dobijenom koeficijentu svaki dinar rashoda na ime kamate kod poslovanja hotelskog preduzeća u 2017. godini pokriven je sa 1,66 dinara poslovnog dobitka, a u 2018. godini sa 0,36 dinara. Kod poslovanja turističke agencije svaki dinar rashoda na ime kamate pokriven je u 2017. godini 70 dinara, a u 2018. godini sa 192,60 dinara. 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. 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.

10.4.4. Pokazatelji rentabilnosti

Cilj svakog privrednog subjekta je maksimiziranje dobitka na dugi rok, a cilj praćenja pokazatelja (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 ubrajaju se pokazatelji koji mogu da prezentuju parcijalnu ili globalnu rentabilnost.

Za izračunavanje pokazatelja parcijalne rentabilnosti koriste se podaci iz bilansa uspeha, a najčešće se koriste:

- Stopa poslovnog dobitka i
- Stopa neto dobitka.¹⁷⁶

176 Krasulja D., Ivanišević M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, str. 36

Stopa poslovnog dobitka izračunava se primenom sledećeg obrasca:

$$\text{Stopa poslovnog dobitka} = \frac{\text{Poslovni dobitak(AOP1030)}}{\text{Poslovni prihodi(AOP1001)}} * 100$$

Primer 37 Izračunavanje stope poslovnog dobitka u 2018. godini

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{4.348.000}{153.287.000} * 100 = 2,84$	$\frac{963.000}{6.483.000} * 100 = 14,85$

Primer 38 Izračunavanje stope poslovnog dobitka u 2017. godini

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{9.727.000}{135.068.000} * 100 = 7,20$	$\frac{70.000}{6.706.000} * 100 = 1,04$

U konkretnom primeru, turistička agencija i hotel imaju relativno malo učešće poslovnog dobitka u poslovnim prihodima, 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 analizi hotelskog poslovanja, došlo je do pada stope poslovnog dobitka u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu. Indikativni pokazatelji se mogu dobiti praćenjem opterećenosti poslovnih prihoda pojedinim vrstama poslovnih rashoda jer se privredni subjekt mora usmeriti na njihovo smanjenje u slučajevima kada je to racionalno.

Stopa neto dobitka izračunava se primenom sledećeg obrasca:

$$\text{Stopa neto dobitka} = \frac{\text{Neto dobitak(AOP1064)}}{\text{Poslovni prihodi(AOP1001)}} * 100$$

Navedena stopa pokazuje učešće neto dobitka u poslovnim prihodima i ukoliko je veća stopa neto dobitka to je ujedno i pokazatelj veće rentabilnosti.

Primer 39 Izračunavanje stope neto dobitka u 2018. godini

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{0}{153.287.000} * 100 = 0$	$\frac{691.000}{6.483.000} * 100 = 10,66$

Primer 40 Izračunavanje stope neto dobitka u 2017. godini

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{5.708.000}{135.068.000} * 100 = 4,23$	$\frac{80.000}{6.706.000} * 100 = 1,19$

Stopa neto dobitka u poslovanju hotela u 2018. godini u ovom slučaju iznosi 0%, jer je privredni subjekt poslovao sa neto gubitkom, kao poslovnim rezultatom, a u 2017. godini stopa neto dobitka je bila 4,23%. U poslovanju turističke agencije stopa neto dobitka u 2017. godini je bila 1,19%, a u 2018. godini 10,66%. 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.

Za izračunavanje pokazatelja globalne rentabilnosti koriste se podaci iz bilansa stanja i bilansa uspeha i to:

- Stopa prinosa na poslovna sredstva (imovinu) i
- Stopa prinosa na sopstveni kapital.

Stopa prinosa na poslovna sredstva (imovinu) (Return on Assets - ROA) obračunava se na sledeći način: ¹⁷⁷

$$ROA = \frac{\text{Poslovni dobitak (AOP1030) ili Poslovni gubitak (AOP1031)}}{\text{Poslovna imovina (AOP0071)}} * 100$$

Primer 41 Izračunavanje ROA u 2018. godini

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{4.384.000}{730.111.000} * 100 = 0,62$	$\frac{963.000}{3.796.000} * 100 = 25,37$

Primer 42 Izračunavanje ROA u 2017. godini

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{9.727.000}{730.111.000} * 100 = 1,33$	$\frac{70.000}{6.259.000} * 100 = 1,12$

¹⁷⁷ Stanišić N., *Analiza finansijskih izveštaja*, (September 27, 2013). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2332096>, str.50

Stopa prinosa na poslovna sredstva (imovinu) (ROA) pokazuje kolika je oplodnja ukupno angažovanih sredstava tj. na 100 dinara za koliko dinara privredni subjekt oplodi sredstava. Hotel je u 2018. godini na svakih 100 dinara ostvario 0,62 dinara, a u 2017. godini 1,33 dinara. Turistička agencija je u 2018. godini na svakih 100 dinara ostvarivala 25,37 dinara, a u 2017. godini na svakih 100 dinara angažovanih sredstava ostvarivala je 1,12 dinara.

Često je moguće naići na poistovećivanje pokazatelja ROA sa pokazateljem povrata na ulaganja (Return on Investment, ROI), jer on meri ukupnu efikasnost menadžmenta u ostvarivanju profita na osnovu raspoloživih poslovnih sredstava tj. imovine.¹⁷⁸

Stopa prinosa na sopstveni kapital (Return on Equity - ROE) obračunava se na sledeći način:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Neto dobitak (AOP1064)}}{\text{Kapital (AOP0401)}} * 100$$

Stopa prinosa na sopstveni kapital (ROE) pokazuje kolika je oplodnja vlasničkog kapitala na godišnjem nivou. ROE pokazuje koliko je dinara prinosa u vidu neto dobitka ostvarilo preduzeće u odnosu na svakih 100 dinara prosečno angažovanih sopstvenih sredstava. Za ocenu visine ovog pokazatelja korisno je vršiti poređenja sa prosečnim pokazateljima na nivou grane.

Primer 43 Izračunavanje ROE u 2018. godini

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{0}{386.739.000} * 100 = 0$	$\frac{691.000}{723.000} * 100 = 95,57$

Primer 44 Izračunavanje ROE u 2017. godini

HOTEL „E“	TURISTIČKA AGENCIJA „M“
$\frac{5.708.000}{521.388.000} * 100 = 1,09$	$\frac{80.000}{973.000} * 100 = 8,22$

Izračunata stopa pokazuje da je agencija, u obračunskom periodu, na svakih 100 dinara prosečno angažovanih sopstvenih sredstava u 2017. godini ostvarila 8,22 dinara prinosa u vidu neto dobitka, a u 2018. godini 95,57 dinara što je daleko povoljnije u odnosu na stopu prinosa na ukupna poslovna sredstva. Hotel je u 2017. godini ostvario prinos od 1,09 dinara na svakih uloženi 100 dinara sopstvenih sredstava, a u 2018. je poslovni rezultat neto gubitak, pa je vrednost obračunatog koeficijenta ROE 0.

178 Gitman J.L, Zutter J.Ch., *Principles of Managerial Finance*, 13th Ed., Prentice Hall, 2012., p.81

Pri tumačenju navedenog pokazatelja, treba imati u vidu da su na neto dobitak privrednih subjekata pozitivno uticali finansijski i ostali prihodi. Privredni subjekt 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 bankrota/stečaja privrednog društva je **Altmanov Z-Score model**. Ovaj model se u suštini zasniva na zbiru pokazatelja koji se ponderišu i obračunom daju određenu vrednost koja se analizira, a potom i procenjuje uspeh poslovanja.

a) Z-Score model za privredna društva čijim se kapitalom ne trguje na berzi obračunava se na sledeći način:¹⁷⁹

$$Z' = 0,717 * T1 + 0,847 * T2 + 3,107 * T3 + 0,420 * T4 + 0,998 * T5$$

T1 = neto obrtna sredstva/ukupna aktiva

T2 = zadržani dobitak/ukupna aktiva

T3 = dobitak pre kamate i poreza/ukupna aktiva

T4 = sopstveni kapital/ukupne obaveze

T5 = prihodi od prodaje/ukupna aktiva.

Na osnovu dobijenih rezultata 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, tzv. crna (opasna tj. problematična) zona;
- ako je dobijena vrednost $Z' > 2,90$ niska je verovatnoća da će doći do bankrota, to je tzv. bela (sigurna tj. bezbedna) zona;
- ako je dobijena vrednost Z' u rasponu $1,20 < Z' < 2,90$ tada su šanse za bankrotom 50% i ono je tada u tzv. sivoj zoni.

b) Z-score model za kompanije koje nisu na tržištu SAD i pripadaju tržištima u razvoju izračunava se:¹⁸⁰

$$Z'' = 6,56 * T1 + 3,26 * T2 + 6,72 * T3 + 1,05 * T4$$

Na osnovu dobijenih rezultata analiza se sprovodi tako što se rezultat poredi sa graničnim vrednostima na sledeći način:

- ako je dobijena vrednost $Z'' < 1,1$ velika je verovatnoća da će doći do bankrota, tzv. crna (opasna tj. problematična) zona;
- ako je dobijena vrednost $Z'' > 2,60$ niska je verovatnoća da će doći do bankrota, to je tzv. bela (sigurna tj. bezbedna) zona;
- ako je dobijena vrednost Z'' u rasponu $1,1 < Z'' < 2,60$ tada su šanse za bankrotom 50% i ono je tada u tzv. sivoj zoni.

179 Altman I.E., Predicting financial distress of companies: revisiting Z-Score and Zeta® Models, 2000, pp. 25, <http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/Zscores.pdf>, preuzeto 01.07.2019.

180 Ibid., pp. 26

Na osnovu podataka iz finansijskih izveštaja za 2018. godinu za hotel „E“ i turističku agenciju „M“ urađen je obračun Altmanovog Z” Score, imajući u vidu da analiziramo privredna društva iz Srbije i dobijeni su sledeći rezultati:

Primer 45 Rezultati Altman Z” Score

HOTEL „E“ Altman Z” Score = 1,34	TURISTIČKA AGENCIJA „M“ Altman Z” Score = 3,20
--	--

Prema skali graničnih vrednosti neophodnih za analizu dobijenih rezultata zaključak je da je na osnovu dobijene vrednosti Z”Scora (1,34) hotel “E” u tzv. “sivoj” zoni tj. da je mogućnost za bankrotstvom 50%. Rezultat za turističku agenciju “M” ukazuje da se, prema dobijenim vrednostima Z”Scora (3,20), nalazi u tzv. beloj (sigurnoj tj. bezbednoj) zoni i da je niska verovatnoća da ovo privredno društvo može da bankrotira.

10.4.5. 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.

Neto dobitak po akciji (Earnings per share, EPS) izračunava se kao relativni odnos neto dobitka ostvarenog u toku poslovne godine i broja emitovanih običnih akcija, kao što je prikazano:

$$\text{Neto dobitak po akciji} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Broj emitovanih običnih akcija}}$$

On pokazuje koji deo dobitka se može raspodeliti akcionarima u vidu dividende ili delom akumulirati, što zavisi od veličine ostvarenog dobitka i politike raspodele.

Ovaj pokazatelj meri uspešnost poslovanja preduzeća i veoma je značajan indikator u investicionoj analizi za potencijalne investitore.

Odnos tržišne cene po akciji i neto dobitka po akciji (Price-earnings ratio, P/E) dobija se primenom sledeće formule:

$$\text{Odnos tržišne cene i neto dobitka po akciji} = \frac{\text{Tržišna cena}}{\text{Neto dobitak po akciji}}$$

Ovo je važan indikator za buduće ulagače kapitala i ako je on veći to znači da akcionari imaju velika očekivanja od ovog preduzeća. Veći P/E ukazuje na budući rast neto dobitka, što znači da ulagači imaju poverenje u preduzeće. Tržišna vrednost akcija se može dobiti ako se poznaje vrednost ovog pokazatelja i dobitka po akciji.

Knjigovodstvena vrednost po akciji (Price/Book, P/B) se dobija deljenjem sopstvenog kapitala sa brojem emitovanih običnih akcija:

$$\text{Knjigovodstvena vrednost po akciji} = \frac{\text{Sopstveni kapital}}{\text{Broj emitovanih običnih akcija}}$$

Ovaj pokazatelj kreira sliku koliko tržište vrednuje preduzeće u odnosu na knjigovodstvenu vrednost.

Pokazatelj plaćanja dividende (dividend payout ratio) dobija se kao odnos sledećih veličina:

$$\text{Pokazatelj plaćanja dividende} = \frac{\text{Isplaćena dividenda po akciji}}{\text{Neto dobitak po akciji}}$$

Raspodela neto dobitka na dividendu i zadržani dobitak deo je politike raspodele koja se razlikuje od preduzeća do preduzeća. **Dividendna stopa** se dobija iz sledećeg odnosa:

$$\text{Dividendna stopa} = \frac{\text{Dividenda po akciji}}{\text{Tržišna cena po akciji}} * 100$$

Ova stopa pokazuje tekući prinos koji akcionar ostvaruje u procentu u odnosu na tržišnu vrednost akcija, posebno je značajan za ulagače koji preferiraju stabilne dividende u odnosu na povećanje kapitalnog dobitka (porasta cene akcija).

Tobin Q tj. Q racio je pokazatelj uspešnosti poslovanja na finansijskom tržištu, a prezentuje odnos između tržišne vrednosti preduzeća tj. tržišne kapitalizacije i vrednosti imovine preduzeća tj. aktive:

$$\text{Tobin Q} = \frac{\text{Tržišna kapitalizacija}}{\text{Vrednost imovine (Aktiva)}}$$

Tržišna vrednost preduzeća tj. tržišna kapitalizacija pokazuje koliko preduzeće vredi na tržištu. Ovaj pokazatelj dobija se tako što se broj akcija pomnoži sa aktuelnom cenom na tržištu, na dan obračuna.¹⁸¹

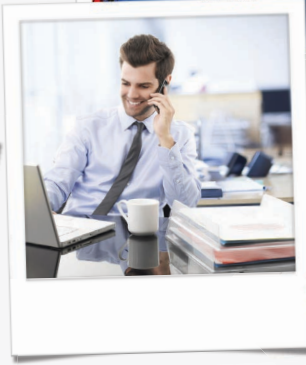
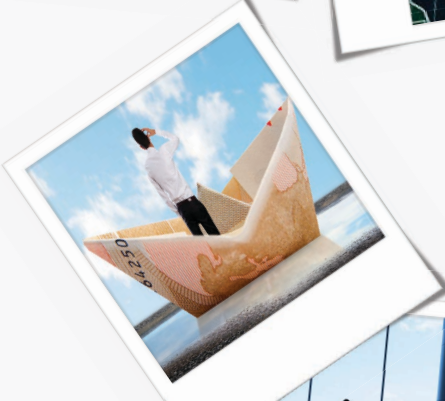
Ukoliko se Q pokazatelj kreće u **vrednostima od 0 do 1** smatra se da je nizak tj. da je aktiva veća od tržišne kapitalizacije, u tom slučaju vrednost **akcija je potcenjena**. Ako je Q pokazatelj **veći od 1** smatra se visokim i tada se podrazumeva da je tržišna kapitalizacija **veća od vrednosti imovine**.

$$\text{Tržišna kapitalizacija} = \text{Broj emitovanih akcija u prometu} * \text{Tržišna cena po akciji}$$

¹⁸¹ Jeremić Z, *Finansijska tržišta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str.116

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?
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?
26. Koje se formule primenjuju za izračunavanje pokazatelja mogućeg stečaja/bankrotstva? Objasnite.





BUDŽETIRANJE I IZRADA BIZNIS PLANA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Ciljevi poglavlja

- o Definirati i objasniti pojam i suštinu procesa budžetiranja
- o Usvojiti pojam i različite vrste budžeta
- o Savladati specifičnosti budžetiranja u turizmu i ugostiteljstvu
- o Objasniti pojam i instrumente budžetiranja događaja
- o Definirati i objasniti pojam i procese kapitalnog budžetiranja
- o Objasniti pojam i sadržaj poslovnog (biznis) plana
- o Savladati kreiranje biznis plana u oblasti turizma i ugostiteljstva

Sadržaj poglavlja

- Budžetiranje u turizmu i ugostiteljstvu
- Budžetiranje događaja
- Kapitalno budžetiranje
- Izrada biznis plana u turizmu i ugostiteljstvu

11. BUDŽETIRANJE KAO PROCES KOD PRIVREDNIH SUBJEKATA

11.1 POJMOVNI OKVIR PROCESA BUDŽETIRANJA

Proces budžetiranja preduzeća neposredno je povezan sa procesom planiranja. Planiranje predstavlja jednu od bitnih funkcija u procesu upravljanja, 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, zapravo predstavlja operacionalizaciju poslovnog plana.

Budžet predstavlja finansijski plan za određeni vremenski period, a postupak njegove izrade naziva se budžetiranje.¹⁸² Treba takođe naglasiti da se putem budžeta realizuje više funkcija i da se on istovremeno koristi kao „tehnika predviđanja, instrument planiranja i kontrole.“¹⁸³ Proces budžetiranja obuhvata tri faze:

- Planiranje,
- Kontrolu
- Reviziju.

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 planiranih aktivnosti. U ovoj fazi je neophodno:

- Utvrđivanje finansijskih iznosa koje će primiti preduzeće (poslovni prihodi, donacije, krediti, dotacije)
- 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 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.

182 Reč budžet (engl. Budget) je engleskog porekla, a tako se nazivala kraljevska torba sa novcem koji je ubiran da bi se finansirali javni rashodi.

183 Stanišić M., Radović N., *Operativno budžetiranje i kontrola sa aspekta poslovanja hotelskog preduzeća*, XVI Internacionalni naučni skup SM2011, Palić-Subotica, UDK 657.47;336.148;005.511:640.412, str.2

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 ovoj fazi 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 se kvalitetna analitička osnova za izradu novog budžeta.

Po pravilu se 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
- **Vektoralni budžet** za period od 5 i više godina.¹⁸⁴

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 pozajmljeni).

Između poslovnog i investicionog budžeta 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/odjeljenjima. 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
- Budžet neophodan za nabavku sirovina
- Budžet troškova proizvodnje i prodaje
- Budžet administrativnih troškova
- Budžet troškova marketinga

184 Hrestomatija *Hotelski menadžment*, priredio Ratković R., Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar, 2006, str.271

Finansijski budžeti:

- Budžet bilansa stanja i uspeha
- Budžet tokova gotovog novca
- Kapitalni budžet – budžet investicija.

Ovi budžeti se, po pravilu, sastavljaju na godišnjem nivou i moraju biti međusobno usklađeni i povezani u celinu, tzv. master budžet. Na osnovu toga, može se reći da **master budžet** predstavlja zbir svih budžeta vezanih za prodaju, proizvodnju i finansijske aktivnosti preduzeća.

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.¹⁸⁵ Budžetiranjem kapitala identifikuju se potrebe za zamenom dugoročne imovine, obnavljanjem (renoviranjem) i proširenjem (ekspanzijom) poslovanja.¹⁸⁶ 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.¹⁸⁷

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 fleksibilni 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 izrade budžeta odvija se krajem poslovne godine za narednu godinu. U zavisnosti od veličine privrednog subjekta razlikuje se složenost realizacije procesa. Kod malih i srednjih privrednih subjekata proces nije posebno definisan, dok je kod velikih proces budžetiranja složeniji i neophodno je precizno definisati nosioce ovog procesa, način pripreme, usklađivanja, evidentiranja 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.

185 Orsag S, *Budžetiranje kapitala – procena investicijskih projekata*, MASMEDIA, Zagreb, 2002, str.16-28

186 Hales A.J., *Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2005, str.240

187 Meigs F.R., Meigs B.W., *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*, Mate, Zagreb, 1999, str.123

Pored toga, na vreme moraju biti kreirani i planovi na mesečnom nivou (npr. budžet prodaje ili troškova poslovanja).

Dva su najčešće primenjena **metoda u izradi budžeta**:¹⁸⁸

- „**odozgo na dole**“ - po ovom metodu top menadžeri sačinjavaju budžete svih organizacionih delova i prosleđuju ih menadžerima sektora;
- „**odozdo na gore**“ - predstavlja metod koji se zasniva na proceduri da menadžeri sektora naprave 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. 2. BUDŽETIRANJE U HOTELSKIM PREDUZEĆIMA

Pojam budžetiranja ili sastavljanje planova u poslovnim aktivnostima se ustali u međunarodnom hotelijerstvu. U hotelskom poslovanju možemo govoriti o operativnom ili **poslovnom budžetu**, **budžetu kretanja gotovine (cash budgets)** i kapitalnom ili **investicionom budžetu**.¹⁸⁹

Poslovni budžet (operations budget) obuhvata planiranje prihoda i troškova u hotelskom poslovanju. Sastoji se od budžeta za pojedinačnih odeljenja/sektora, u skladu sa organizacionom strukturom hotela:

Šema 9 Podela poslovnog budžeta¹⁹⁰



188 Stanišić M., Radović N., *Operativno budžetiranje i kontrola sa aspekta poslovanja hotelskog preduzeća*, XVI Internacionalni naučni skup SM2011, Palić-Subotica, UDK 657.47;336.148;005.511:640.412, str. 4

189 Schmidgall S.R., *Hospitality Industry Managerial Accounting*, AH&LA, 2011, str. 454

190 *Hotelsko poslovanje*, materijali za seminar "Edukacija zaposlenih u turizmu", Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2007, str. 51-59.

Uobičajeno je da hotelska preduzeća donose **kratkoročne i dugoročne planove poslovanja i razvoja**. Kratkoročno planiranje se odnosi na period do 12 meseci (najčešće jedne poslovne godine), dok dugoročno planiranje podrazumeva donošenje višegodišnjih planova poslovanja do pet godina. Planovi razvoja poslovanja mogu se donositi i na duži rok tj. za 5, 10 i više godina i nazivamo ih strateškim budžetom.

Procesa planiranja hotelskih preduzeća prema metodi „odozdo na gore“ podrazumeva da menadžment može tražiti od svakog odeljenja da dostavi tri alternativna poslovna plana za naredni period poslovanja:

1. *„najbolji slučaj* ili agresivan plan rasta koji zahteva veliku dokapitalizaciju i brzi rast postojećih tržišta,
2. *normalni plan rasta* prema kome se odeljenje razvija u skladu sa tržištem, ali ništa značajnije u odnosu na konkurenciju,
3. *plan smanjenja* ako se tržište firme smanji. To je plan za loša ekonomska vremena.

Plan bi trebalo da sadrži kapitalne izdatke, potrebe za obrtnim kapitalom i strategije za prikupljanje finansijskih sredstava za te investicije.”¹⁹¹

Menadžment, prema metodi „odozgo na dole“ može dati i smernice na osnovu kojih će sektori/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).”¹⁹²

U ovom delu analize budžetiranja razmotrićemo donošenje jednogodišnjeg (operativnog) budžeta - plana poslovanja jednog hotela analizirajući prihode i rashode i troškove hotela po poslovnim jedinicama i sektorima.

Uzmimo za primer da se privredno društvo sastoji od tri hotela i u okviru njega restoranima, fitnes i wellnes centrima i ostalim uslugama, kao i da radi u tri smene.¹⁹³ Neophodno je da napravimo plan prihoda i plan troškova i rashoda sva tri hotela, svakog odeljenja i na kraju da sagledamo ostvarenje tog plana. Upotrebićemo model „odozdo na gore“. To znači da ćemo prvo doneti planove odeljenja/sektora, zatim hotela pojedinačno i na kraju privrednog društva u celosti.

191 Nikolić D., *Ekonomika u hotelijerstvu*, VHS, Beograd, 2009., str.252

192 Ibid., str. 265

193 Primer je urađen na osnovu predavanja profesora dr Milovana Stanišića na master studijama Univerziteta Singidunum

Tabela 50 Plan poslovanja poslovnih jedinica hotela X za 2018. godinu

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
Fitness i wellness	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 wellness centar i ostale usluge. Objekti su različite kategorije i zbog toga su cene različite. Utvrdili smo broj ležaja za prodaju (broj ležajeva puta 365 dana). Imamo definisanu cenu. Broj mogućih noćenja puta cena daje moguću realizaciju za godinu dana (objekat A $1.200 \cdot 50 = 60.000$ i tako za ostale objekte). Zatim smo utvrdili moguće prihode iz poslovanja restorana prodajom hrane, pića i ostalo ($180.000 + 360.000 + 60.000 = 600.000$). Definisali smo prihode od fitnes i wellness centra (objekat A 180.000) i ostale usluge (objekat A 120.000). Kad smo sve ove prihode sabrali dobili smo prihode hotela A u visini od 960.000. Isti metod primenjujemo i kod drugih hotela. Pošto smo rekli da hoteli rade u tri smene neophodno je utvrditi prihode po smenama, na osnovu istog metoda kao u prethodnom objašnjenju.

Tabela 51 Plan prve smene po objektima

Plan za prvu smenu

Plan po organizacionim jedinicama			
	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
Fitness i wellness	30.000,00	20.000,00	15.000,00
Ostale aktivnosti	60.000,00	90.000,00	120.000,00

Tabela 52 Plan druge smene po objektima

Plan za drugu smenu

Plan po organizacionim jedinicama			
	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
Fitness i wellness	60.000,00	40.000,00	30.000,00
Ostale aktivnosti	40.000,00	60.000,00	80.000,00

Tabela 53 Plan treće smene po objektima

Plan za treću smenu

Plan po organizacionim jedinicama			
	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
Fitness i wellness	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 50. 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 wellness usluge i ostalo). Rezultate prikazujemo u narednoj tabeli 54.

Tabela 54 Plan prihoda na nivou privrednog društva za 2018. godinu

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
Fitness i wellness	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 ($204.000/5.400=37,78$). 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.

Tabela 55 Plan troškovi preduzeća po objektima A, B i C

Vrste troškova	A	B	C	Učešće u uk. troš.
Nabavna vrednost realizovane robe	116.008,80	11.487,39	11.206,04	0,84%
Troškovi materijala izrade	1.856.140,89	183.798,30	179.296,60	13,46%
Troškovi ostalog materijala	278.421,13	27.569,74	26.894,50	2,02%
Troškovi goriva i energije	371.228,18	36.759,66	35.859,33	2,69%
Troškovi zarada, ličnih naknada i ostalih ličnih primanja	4.640.352,23	459.495,70	448.241,60	33,66%
Troškovi proizvodnih usluga	394.429,94	39.057,14	38.100,54	2,86%
Troškovi amortizacije	928.070,45	91.899,15	89.648,32	6,73%

Troškovi rezervisanja za materijalne troškove	46.403,52	4.594,96	4.482,42	0,34%
Troškovi poreza	1.322.500,39	130.956,30	127.748,90	9,59%
Troškovi doprinosa	3.248.246,56	321.647,00	313.769,10	23,56%
Ostali nematerijalni troškovi	255.219,37	25.272,27	24.653,29	1,85%
Ostali rashodi	174.013,21	17.231,09	16.809,06	1,26%
Finansijski rashodi	92.807,04	9.189,915	8.964,83	0,67%
Vanredni rashodi	62.644,75	6.203,192	6.051,26	0,45%
Svega rashodi	13.786.486,49	1.365.162,00	1.331.726,00	100,00%
UKUPNO preduzeće A+B+C	16.483.374,11			

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%.

$$\text{Profitna stopa} = \left(1 - \frac{UT}{UP}\right) * 100 = \left(1 - \frac{16.483.374,11}{20.404.000,00}\right) * 100 = 19,2\%$$

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 56 Ostvarenje prihoda privrednog društva za 2017. godinu

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
Fitness i wellness	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 Fitness i wellness 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 57 Ostvareni troškovi za preduzeće i po objektima za 2018. godinu

VRSTE TROŠKOVA	A	B	C
Nabavna vrednost realizovane robe	112.950,19	14.052,51	10.614,64
Troškovi materijala izrade	1.807.202,96	224.840,12	169.834,26
Troškovi ostalog materijala	271.080,44	33.726,02	25.475,14
Troškovi goriva i energije	361.440,59	44.968,02	33.966,85
Troškovi zarada, ličnih naknada i ostalih ličnih primanja	4.518.007,40	562.100,30	424.585,66
Troškovi proizvodnih usluga	384.030,63	47.778,53	36.089,78
Troškovi amortizacije	903.601,48	112.420,06	84.917,13
Troškovi rezervisanja za materijalne troškove	45.180,07	5.621,00	4.245,86
Troškovi poreza	1.287.632,11	160.198,59	121.006,91
Troškovi doprinosa	3.162.605,18	393.470,21	297.209,96
Ostali nematerijalni troškovi	248.490,41	30.915,52	23.352,21
Ostali rashodi	169.425,28	21.078,76	15.921,96
Finansijski rashodi	90.360,15	11.242,01	8.491,71
Vanredni rashodi	60.993,10	7.588,35	5.731,90
Svega rashodi	13.423.000,00	1.670.000,00	1.261.444,00
Ukupno			16.354.444,00
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.

11.3.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 i Zakonu o ugostiteljstvu Republike Srbije ¹⁹⁴ ovi prihodi se javljaju u sledećim oblicima:

- Boravišna taksa
- Turistička naknada
- Penali u turizmu.

Boravišnu taksu ¹⁹⁵ plaća korisnik usluge smeštaja koji izvan svog mesta prebivališta koristi uslugu smeštaja u ugostiteljskom objektu za smeštaj za korišćenje komunalne, saobraćajne i turističke infrastrukture i suprastrukture na području jedinice lokalne samouprave. Boravišna taksa plaća se za svaki dan boravka u ugostiteljskom objektu za smeštaj. Naplatu boravišne takse od korisnika usluge, naplaćuje subjekt koji pruža uslugu smeštaja. Boravišna taksa se naplaćuje istovremeno sa naplatom usluge smeštaja uz obavezu da se na računu za pružene usluge smeštaja posebno iskaže iznos boravišne takse. Sredstva od naplaćene boravišne takse privredni subjekti su dužni da uplate do petog u mesecu za prethodni mesec. Sredstva od naplaćene boravišne takse su prihod budžeta jedinice lokalne samouprave na čijoj teritoriji su pružene usluge smeštaja. Izuzetak su fizička lica, pružaoci usluga smeštaja, u formi objekata domaće radinosti i seoskog domaćinstva, koji boravišnu taksu plaća u utvrđenom godišnjem iznosu na propisan način, a prema odluci Vlade Republike Srbije.

Prema Zakonu o turizmu, turistička naknada je novčani iznos koji se plaća za korišćenje turističkog prostora. Ovu naknadu plaćaju privredni subjekti iz oblasti turizma (hotelska i ugostiteljska preduzeća, turističke agencije i drugi pružaoci turističkih usluga), kao i fizička lica za: ¹⁹⁶

- 1) korišćenje posebno uređenih terena za pojedine namene korišćenja (parkiranje, rekreacija, sport, postavljanje reklama, postavljanje zabavnih objekata i dr.);
- 2) postavljanje privremenih objekata za ugostiteljstvo, turizam i trgovinu;
- 3) ulazak u turistički prostor.

Sredstva ostvarena od naplaćenih naknada prihod su upravljača turističkog prostora.

Visinu i način plaćanja naknade određuje upravljač turističkog prostora uz saglasnost Vlade.

194 Zakon o turizmu, Sl.glasnik RS 17/2019, Zakon o ugostiteljstvu, Sl.glasnik RS 17/2019

195 Zakon o ugostiteljstvu, Sl.glasnik RS 17/2019, član 70

196 Zakon o turizmu, Sl.glasnik RS 17/2019, član 22

Penali za korišćenje prioritetne turističke destinacije su uvedeni Zakonom o turizmu 2009. godine. Prema Zakonu o ugostiteljstvu¹⁹⁷ jedinica lokalne samouprave, koja je proglašena za prioritetnu turističku destinaciju ili za turističko mesto I i II kategorije svojim aktom u određenoj turističkoj zoni, prostornoj celini, utvrđuje bliže uslove za ugostiteljski objekat za smeštaj - vrste hotel i motel. Ovi objekti moraju da ispunjavaju standarde za određivanje kategorije, usaglašene sa aktom jedinice lokalne samouprave. Pomenuti dokument mora da sadrži opis prostornih celina, sa utvrđenim granicama, način procene usaglašenosti, rokove usaglašavanja i druge uslove koje ugostiteljski objekat vrste hotel i motel treba da ispuni, visinu penala, način naplate penala, obveznika plaćanja i dr., kao i propisane uslove za ugostiteljske objekte koji se prvi put kategorišu u vrstu hotel i motel. Ako obveznik plaćanja, ne postupi u propisanom roku nadležni organ jedinice lokalne samouprave donosi rešenje kojim za to lice utvrđuje obavezu plaćanja penala na godišnjem nivou u propisanoj visini, a predstavljaju prihod u budžetu lokalne samouprave.

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.

Prema „Zakonu o turizmu“¹⁹⁸ sredstva za rad turističkih organizacija za promociju turizma obezbeđuju se iz:

- sredstava budžeta Republike Srbije
- sredstava budžeta autonomne pokrajine
- sredstava budžeta jedinica lokalne samouprave
- donacija, priloga i sponzorstva domaćih i stranih pravnih i fizičkih lica
- drugih izvora, u skladu sa zakonom.

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.

11.3.1 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. 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.**

197 Zakon o ugostiteljstvu, Sl.glasnik RS 17/2019, član 77

198 Zakon o turizmu, Sl.glasnik RS 17/2019, član 32

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 predviđanje 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.

11.3.2 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:¹⁹⁹

- Prihodi od obavljanja delatnosti i drugi sopstveni izvori prihoda
- Sredstva budžeta Republike Srbije
- Donacije
- Drugi izvori u skladu sa Zakonom.

U procesu budžetiranja pošlo se, pre svega, od izvršenja planiranog budžeta za 2018. godinu. U prethodnoj 2018. godini najveći deo prihoda od 492.500.000 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 po netržišnim principima i da iz republičkog budžeta dobija sredstva po namenama, u visini stvarnih troškova, prvenstveno za promociju turističke ponude Srbije.

Tabela 58 Pregled planiranih prihoda TOS-a za 2019. godinu

OPIS	Plan za 2018. godinu	Izvršenje u 2018. godini	Plan za 2019. godinu	Indeks (5/4)
Prihodi od prodaje robe (suvenira)	7.000.000	5.648.375	7.000.000	123,93
Prihodi iz budžeta – subvencije	492.500.000	492.500.000	450.000.000	91,37
Preneti prihodi iz prethodne godine	16.993.480	15.608.852	10.917.000	69,94
Prihodi od donacija	1.680.000	2.846.175	2.200.000	77,30
Prihodi od iznajmljivanja poslovnog prostora	300.000	115.000	200.000	173,91
Prihodi od zajedničkog nastupa na sajmovima u inostranstvu	14.800.000	13.619.353	-	-
Finansijski prihodi, kamate i pozitivne kursne razlike kod plaćanja prema inostranstvu	700.000	175.383	300.000	171,05

199 Turistička organizacija Srbije: Program rada sa finansijskim planom za 2019. godinu (www.srbija.travel/download/dokumenta/Praogram_rada_za_2019.godinu jun, 2019.), str. 3

Ostali prihodi – prihodi od smanjenja obaveza prema dobavljačima i prihodi od refakcije PDV-a iz inostranstva	420.000	44.408	100.000	225,18
Efekti promene računovodstvene politike - prihodi po osnovu ispravke grešaka ranijih perioda	200.000	10.000	50.000	500,00
Ukupno prihodi	534.593.480	530.567.546	470.767.000	88,72

Izvor: Turistička organizacija Srbije: Program rada za 2019. godinu, (www.srbija.travel/download/dokumenta/Praogram_rada_za_2019.godinu, jun 2019.)

U analizi planiranih prihoda za 2019. godinu, može se kada se radi o najvažnijim pozicijama, ukazati na sledeće:

- Najznačajniji izvor prihoda je budžet Republike Srbije, a planirana su sredstva u iznosu od 450 miliona dinara, što je smanjenje od 8,7% u odnosu na prethodnu godinu.

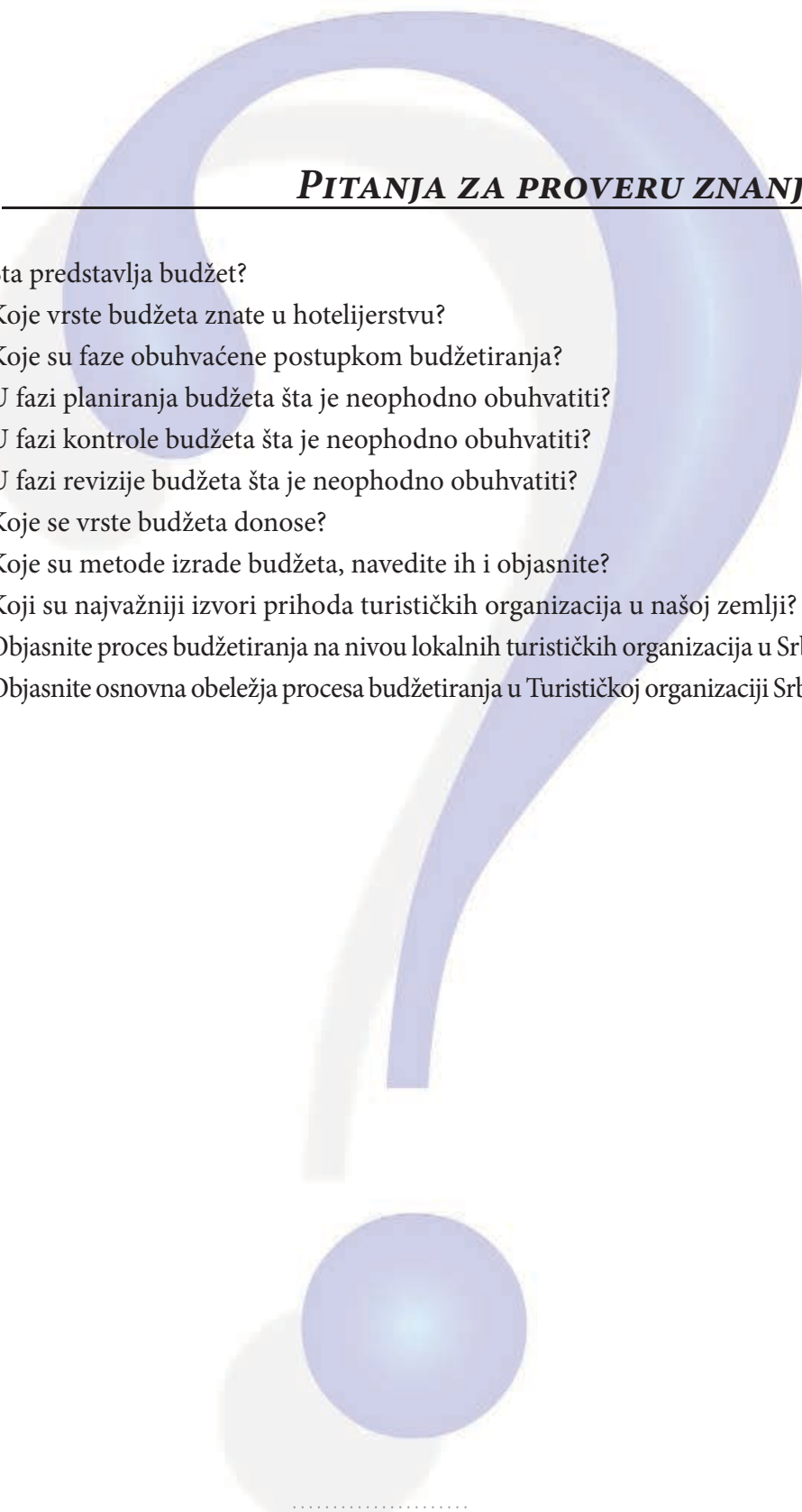
Tabela 59 Pregled planiranih rashoda TOS-a za 2019. godinu

OPIS	Plan za 2018. godinu	Izvršenje u 2018. godini	Plan za 2019. godinu	Indeks (5/4)
Nabavna vrednost prodate robe	5.000.000	4.910.742	5.000.000	101,82
Troškovi materijala	3.710.000	2.247.672	4.440.000	136,71
Troškovi plata, naknada plata i ostali lični rashodi	85.368.000	77.033.117	92.391.500	119,93
Troškovi proizvodnih usluga	386.060.000	353.382.902	323.639.000	91,58
Troškovi amortizacije i rezervisanja	6.000.000	6.000.000	5.500.000	91,67
Nematerijalni troškovi	44.957.000	40.783.105	37.896.500	92,92
Finansijski rashodi	1.448.480	1.178.130	900.000	76,39
Ostali rashodi	150.000	0	150.000	0
Ispravke grešaka ranijih godina	1.900.000	1.845.644	850.000	46,05
Ukupni rashodi	534.593.480	488.381.312	470.767.000	96,39

Izvor: Turistička organizacija Srbije: Program rada za 2019. godinu, (www.srbija.travel/download/dokumenta/Praogram_rada_za_2019.godinu, jun 2019.)

Analiza planiranih rashoda ukazuje da su:

- Najveća sredstva planirana za finansiranje troškova proizvodnih usluga (323.639.000). Ovi troškovi odnose se pre svega na: troškove izdavačke delatnosti, troškove usluga transporta i telekomunikacija, troškove usluga održavanja, troškove sajmov u inostranstvu i zemlji, troškove manifestacija u zemlji, troškove PR agencija, troškove oglašavanja u zemlji i inostranstvu, troškove internet oglašavanja i E-marketing, troškove organizovanja studijskih putovanja novinara i turoperatora, troškove promotivnog materijala i ostale marketinške aktivnosti.
- troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih troškova (92.391.500).



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.

12. BUDŽETIRANJE DOGAĐAJA

12.1 POJMOVNO DEFINISANJE 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 događaja, podstičući turiste da postanu direktni učesnici**. Prema „Strategiji razvoja turizma RS“²⁰⁰ događaji su veoma zastupljen segment turističke ponude svih 18 destinacija, a da bi postigli očekivane efekte na turističkom tržištu, za takve događaje je neophodno da budu atraktivni za učesnike koji nisu deo lokalne zajednice.

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).

200 Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period 2016.-2025., <https://mtt.gov.rs/download/3/strategija.pdf> (preuzeto januara 2017.)

12.2 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.

12.2.1 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.²⁰¹

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 KUSTENDORF, FEST može se reći da ima 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 Vimbldonski teniski turnir, Karneval u Rio de Ženeiru ili Oktobarfest u Minhenu. Može se reći da je takvo obeležje u našoj zemlji dobio EXIT u Novom Sadu ili 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,

201 Bowdin G., Allen J, O'Toole W., Harris R., McDonnell I., *Events Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2006, str. 15-23

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 Olimpijske igre, Svetska ili Evropska prvenstva u različitim sportovima, ali i neke kulturne manifestacije, kao što je Evrovizija.

12.2.2 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 turističkoj ponudi Srbije veliki značaj imaju manifestacije koje neguju tradiciju određenih područja (folklor, gastronomiju, religiozne običaje i slično).

Sportski događaji se ubrajaju u 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). Imajući u vidu prirodu i u namenu realizacije poslovnih događaja, možemo ih podeliti na sledeće grupe:

- poslovni sajmovi i izložbe;
- konvencije i korporativni poslovni sastanci;
- podsticajna („*incentive*“) putovanja, seminari, programi obrazovanja i treninga.

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 takođe imati u vidu da poslovni ljudi predstavljaju veoma važan segment u razvoju turizma u Srbiji, a posebno u Beogradu. Prema podacima ICCA (International Congress and Convention Association) za 2018. godinu, Srbija je na 53. mestu u svetu, a u Evropi na 27. mestu prema broju organizovanih MICE događaja međunarodnog značaja (53 događaja), dok je Beograd, na osnovu 39 događaja, na svetskom nivou na 71. mestu, a u Evropi na 37. mestu.²⁰²

Danas raste broj privrednih subjekata koji organizaciju porodičnih 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.

12.3 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 ili volontera) i drugim.²⁰³

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. **neprofitnim događajima**, kao što su npr. besplatne muzičke priredbe za publiku na otvorenim prostorima (npr. koncert Beogradske filharmonije 2018. godine na Novom Beogradu, pod nazivom „Muzički piknik pod zvezdama“) ili ulične parade i karnevali

202 ICCA Statistics Report Country & City Rankings, Public Abstract, June 2019

(<https://www.iccaworld.org/knowledge/benefit.cfm?benefitid=4036>, preuzeto 01. 07. 2019)

203 Bowdin G., Allen J., O'Toole W., Harris R., McDonnell I., *Events Management*, Butterworth – Heinemann, Oxford, 2006, str. 133

(„Dani mimoze u Herceg Novom“) 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 vrednosti (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 vrednostima koje su projektovane budžetom.

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.²⁰⁴ Složenost zadatka koji se postavlja pred projektni menadžment može se sagledati iz neophodnosti da se odmah proizvede najbolji proizvod jer ne postoji mogućnost naknadnih korekcija.

12.4 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.²⁰⁵ 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.

204 Bowdin G., Allen J., O'Toole W., Harris R., McDonnell I., *Events Management*, Butterworth – Heinemann, Oxford, 2006, str. 266

205 Van Der Vagen L., Karlos B., *Upravljanje događajima*, Mate, Zagreb, 2010, str. 93

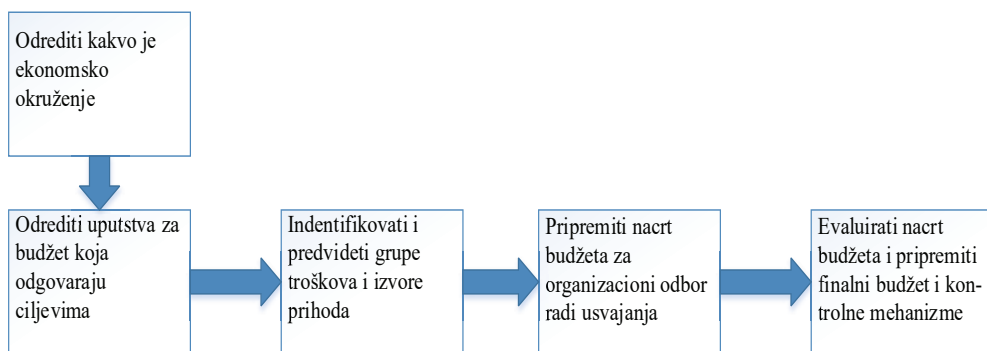
Posebna pažnja mora biti usmerena na praćenje novčanih tokova. Budžet događaja ima značajnu funkciju i u procesu obezbeđenja potrebnih finansijskih sredstava (npr. kod sponzorstva, promotivnih aktivnosti i drugih oblika osiguranja sredstava) i po pravilu se razmatra na upravnim odborima ili drugim odgovarajućim 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 šemom 10.

Šema 10 Proces budžetiranja



Izvor: Bowdin G., Allen J., O'Toole W., Harris R., McDonnell I., *Events Management*, second edition, Butterworth – Heinemann, Oxford, 2006, 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 60 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 G., Allen J., O’Toole W., Harris R., McDonnell I., *Events Management*, 7ed, Buttherworth – Heinemann, Oxford, 2006, str 304

Tabela 61 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
	Ukupno		Ukupno

Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Bowdin G., Allen J., O'Toole W., Harris R., McDonnell I., *Events Management*, 7ed, Butterworth – Heinemann, Oxford, 2006, str 305

Kao najznačajniji izvori prihoda mogu se navesti:²⁰⁶

- prodaja karata (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.

Tabela 62 Osnovni budžet – drugi nivo (rašćlanjavanje prihoda)

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 G., Allen J., O'Toole W., Harris R., McDonnell I., *Events Management*, 7ed, Butterworth – Heinemann, Oxford, 2006, str 306

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.

²⁰⁶ Bowdin G., Allen J., O'Toole W., Harris R., McDonnell I., *Events Management*, Butterworth – Heinemann, Oxford, 2006, str 310

12.4.1 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.²⁰⁷ 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. 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.

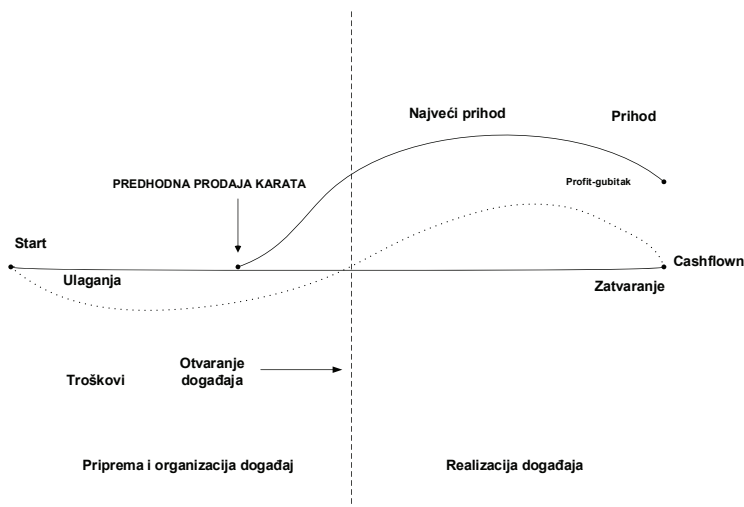
12.4.2 Analiza novčanog toka

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, 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.²⁰⁸

207 Bowdin G., Allen J., O'Toole W., Harris R., McDonnell I., *Events Management*, second edition, Butterworth – Heinemann, Oxford, 2006, str 307

208 Van Der Vagen L., Karlos B., *Upravljanje događajima*, Mate, Zagreb, 2010, str.99

Grafikon 22 Novčani tok kod organizacije događaja



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Shone A., Perry B., *Successful Event Management*, 2nd edi. London, ThomsonLearning, 2004., str. 107.

Kretanje novčanog toka kod organizacije događaja dato je na grafikonu 22. 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.

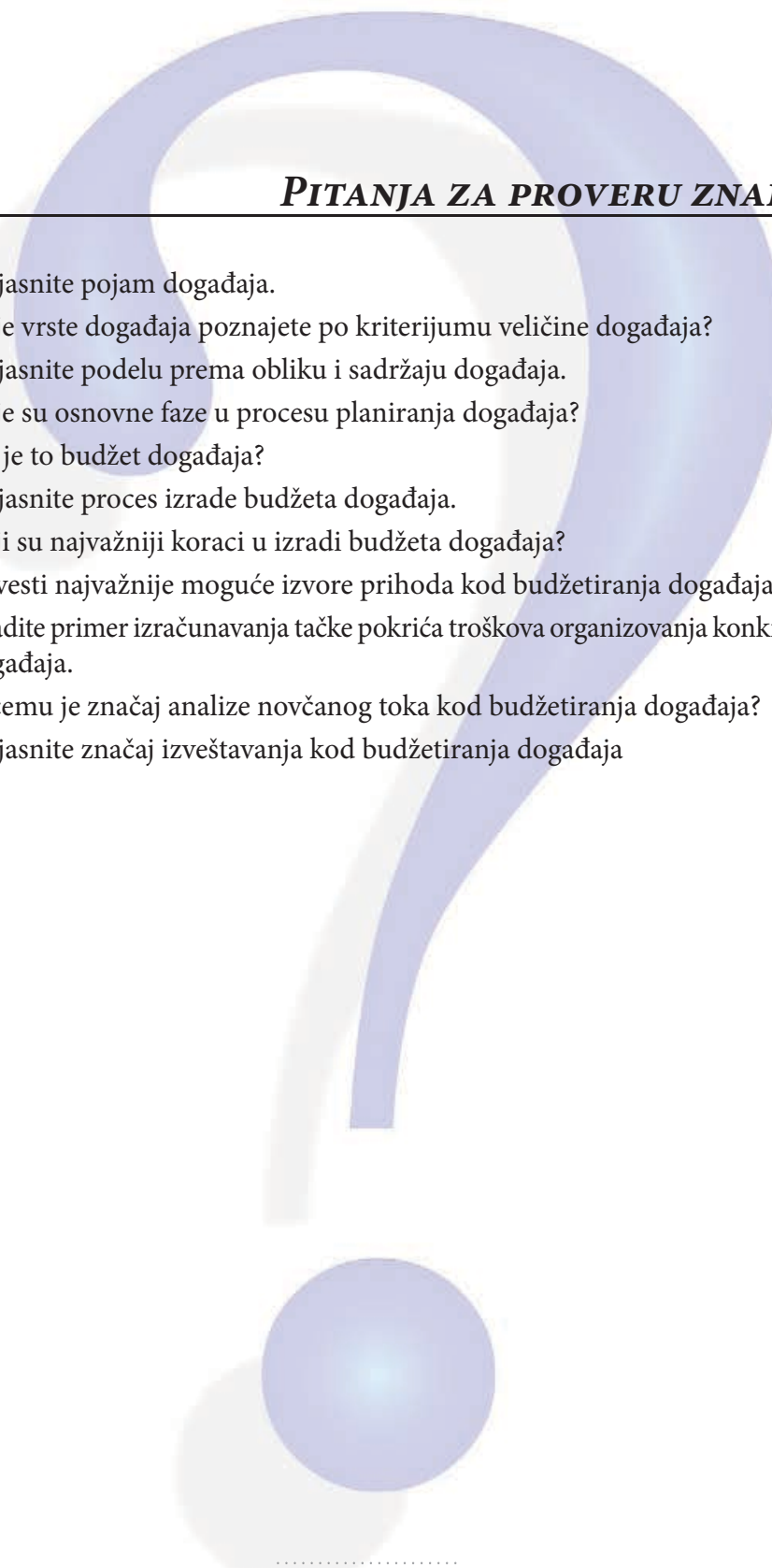
12.4.3 Izveštavanje

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.²⁰⁹

Nakon realizacije samog događaja, po pravilu se izrađuje račun dobitka (ili gubitka), a u uslovima idealnog planiranja on može biti identičan sa budžetom.

209 Bowdin G., Allen J., O'Toole W., Harris R., McDonnell I., *Events Management*, second edition, Butterworth – Heinemann, Oxford, 2006., str. 312.



PITANJA ZA PROVERU ZNANJA

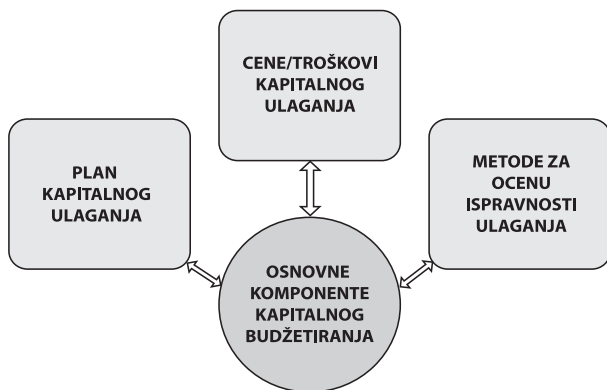
1. Objasnite pojam događaja.
2. Koje vrste događaja poznajete po kriterijumu veličine događaja?
3. Objasnite podelu prema obliku i sadržaju događaja.
4. Koje su osnovne faze u procesu planiranja događaja?
5. Šta je to budžet događaja?
6. Objasnite proces izrade budžeta događaja.
7. Koji su najvažniji 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

13.KAPITALNO BUDŽETIRANJE

13.1 POJAM KAPITALNOG BUDŽETIRANJA

Cilj poslovanja privrednih subjekata je unapređenje poslovnih procesa, povećanje obima proizvodnje ili pruženih usluga, a kao rezultat rast poslovnih prihoda, pozitivan poslovni rezultat i profit. U takvim situacijama neophodno je formiranje određenih projekata koji predstavljaju poluge za realizovanje vrednosti za vlasnike dajući određene impulse rastu i profitabilnosti privrednih subjekata.²¹⁰ S tim u vezi, često se javlja potreba za ulaganjima/investicijama za koja su potrebna određena finansijska sredstva, a postupak planiranja i odlučivanja u vezi sa uloženim finansijskim sredstvima naziva se procesom kapitalnog budžetiranja. Primenom kapitalnog budžetiranja menadžment ima mogućnost da analizira potencijalne investicione projekte i da donese odluke imajući u vidu njihove efekte u budućem poslovanju. 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 privrednog subjekta.

Šema 11 Osnovne komponente u kapitalnom budžetiranju



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema: Hrustić H., *Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo*, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, str.207

210 Lončar D., Barjaktarović L., Pindžo R., *Analiza isplativosti investicionih projekata*, Ekonomski institut, Beograd, 2015, str. 13

Cilj privrednog subjekta 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 privredni subjekt ostvariti povećanje kapitala u svim onim slučajevima kada očekivani prinosi premašuju cenu uloženog kapitala, uglavnom će se opredeljivati za one projekte koji mogu doneti najveće prinose.

13.2 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: ²¹¹

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 privrednog subjekta 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 privrednog subjekta, 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 użim definicijama, „projekat predstavlja kompletan i samostalan program koji se odnosi na pribavljanje kapitalnih dobara.

211 Krasulja D., Ivanišević M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, str.458

Njegovo izvršenje ili efektivnost ne zavise od odobravanja dodatnih kapitalnih izdataka. On je nezavistan od drugih projekata u tom smislu da ne može biti izveden kao faza nekog većeg programa.“²¹² Navedena definicija prvenstveno obuhvata kapitalne izdatke za 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 su grupa budućih aktivnosti koja se sagledava odvojeno, isključivo u svrhe donošenja odluke. 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.²¹³

Aktuelno je shvatanje investicionog projekta kao kapitalnog ulaganja sa dugim vremenskim horizontom realizacije, sa velikim brojem varijabli, uz značajan iznos ulaganja, a sve utiče na uspeh projekta, imajući u vidu i sekvencijalni proces odlučivanja o nastavku ili kraju projekta.²¹⁴

13.3.KLASIFIKACIJA KAPITALNIH IZDATAKA

Polazeći od cilja koji predstavlja polazni osnov za poslovne kapitalne izdatke, može se uočiti razlika između kapitalnih izdataka namenjenih pribavljanju, zameni i modernizaciji fiksnih sredstava ili postizanju manje opipljivih koristi za period duži od jedne godine.²¹⁵

Pribavljanje novih fiksnih sredstava (izgradnja novih kapaciteta, nabavka nove opreme i postrojenja) karakteristična je za privredne subjekte koji sagledavaju mogućnost da novim ponuđenim proizvodima i uslugama zadovolje tražnju. Primera radi, narasla tražnja na određenoj turističkoj destinaciji upućuje privrednog subjekta na proširenje postojećih smeštajnih kapaciteta i izgradnju novih sadržaja prilagođenih zahtevima postojećih i novih tržišnih segmenata.

Zamena fiksnih sredstava obavlja se u tzv. zrelih privrednim subjektima 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 popravku postojeće opreme u alternativni sa kapitalnim izdacima za kupovinu nove opreme i očekivanim koristima.

212 Abdelsamad M., *A Guide to Capital Expenditure Analysis*, AMA, New York, 1973, str. 2

213 H. Hrustić, *Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo*, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, 2007, str. 209

214 Lončar D., Barjaktarović L., Pindžo R., *Analiza isplativosti investicionih projekata*, Ekonomski institut, Beograd, 2015, str. 18

215 Krasulja D., Ivanišević M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, str.261

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 privrednog subjekta. 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 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 privrednog subjekta 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. 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.

13.4 OCENA ISPLATIVOSTI INVESTICIJA

Ocena isplativosti investicija može se vršiti na osnovu dve grupe pokazatelja, a to su statičke i dinamičke metode. Osnovni kriterijum za podelu je da li je u procesu analize 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, 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.

13.4.1 Statičke metode ocene investicionih projekata

Bitno obeležje jednostavnih (simple), statičkih ili tradicionalnih metoda koje se koriste u oceni investicionih projekata je da ne uzimaju u obzir faktor vremena. 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 jednostavne (simple), statičke ili tradicionalne metode ubrajaju se:²¹⁶

- period povraćaja (payback)
- računovodstvena stopa prinosa (accounting rate of return-ARR).

13.4.1.1 Period povraćaja

Period povraćaja (payback) 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.²¹⁷

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, ovom metodom meri se broj 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:

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

pri čemu je:

P – period povraćaja

I – inicijalno kapitalno ulaganje (izdatak)

NT – novčani tok.

216 Schmidgall S.R. *Hospitality Industry Managerial Accounting*, AH&AL, 2011, str 617

217 Vukadinović P., Jović Z., *Investicije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012, str.121

Neto novčani tok predstavlja razliku između ukupnih primanja i ukupnih izdavanja gotovine u periodu tokom eksploatacije investicionog projekta.²¹⁸ 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.

Primer 46 Izračunavanja perioda povraćaja u slučaju anuitetnog godišnjeg novčanog toka

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:

$$P = \frac{I}{NT} = \frac{2.400.000}{600.000} = 4$$

U datom primeru je period povraćaja inicijalnog kapitala 4 godine.

Pri izračunavanju perioda povraćaja kod neujednačenog novčanog toka 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:²¹⁹

$$I = \sum_{t=1}^N NT_t$$

Primer 47 Izračunavanja perioda povraćaja u slučaju neujednačenog godišnjeg novčanog toka

Sledeći primer dat je uz pretpostavku da postoji neujednačen neto novčani tok po pojedinim godinama eksploatacije u određenom 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

218 Vukadinović P., Jović Z., *Investicije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012, str. 90

219 Ibid, str. 122

Tabela 63 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 63 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.²²⁰

13.4.1.2 Računovodstvena stopa prinosa

Metod računovodstvene stope prinosa (Accounting Rate of Return - ARR) predstavlja merenje efikasnosti investicionih projekata uz korišćenje standardnih računovodstvenih podataka. U osnovi ovog metoda je stavljanje u odnos projektovanog prosečnog godišnjeg dobitka (profita) i potrebnog kapitalnog izdatka za njegovu realizaciju.

Za izračunavanje računovodstvene stope prinosa koristi se sledeća formula:²²¹

$$\text{Računovodstvena stopa prinosa} = \frac{\text{Prosečan godišnji dobitak(profit)}}{\text{Prosečno godišnje ulaganje}} * 100$$

U analizi prihvatljivosti određenog investicionog projekta potrebno je uzeti u obzir i cenu izvora finansiranja, odnosno visinu kamate na tržištu. U osnovi se određen projekat smatra prihvatljivim ukoliko je računovodstvena stopa prinosa veća od preovladavajućih kamata.

220 Krasulja D., Ivanišević M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, str.317

221 Schmidgall S.R. *Hospitality Industry Managerial Accounting*, AH&AL, 2011, str 618

Takva veća računovodstvena stopa prinosa omogućuje otplatu projektovanih kamata, ukupnog investicionog ulaganja, a nakon pokrivanja svih ovih troškova ostaje i neto dobitak.

Primer 48 Obračun računovodstvene stope prinosa

Za realizaciju investicionog projekta u turističkoj agenciji (nabavka novog turističkog autobusa) potrebno je inicijalno ulaganje od 250.000 evra. Očekuje se da će ovo inicijalno ulaganje omogućiti godišnje dobitke (profit) 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 prosečan godišnji dobitak (profit) koji se dobija kao prosek godišnje očekivanih dobitaka (profita):

$$\text{Prosečan godišnji prihod(profit)} = \frac{10.000 + 15.000 + 20.000 + 25.000}{4} = \frac{70.000}{4} = 17.500$$

Prosečno inicijalno kapitalno ulaganje se izračunava tako što se kapitalni izdatak podeli sa 2, ili u našem primeru:

$$\text{Prosečno inicijalno ulaganje u investicioni projekat} = \frac{250.000}{2} = 125.000$$

$$\text{Računovodstvena stopa prinosa} = \frac{17.500}{125.000} * 100 = 14\%$$

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 navode se sledeća: ²²²

- 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. Zanimarivanje 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.
- 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.

222 Vukadinović P, Jović Z, *Investicije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012, str. 130-133

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.

13.4.2 Dinamičke metode ocene investicionih projekata

U najčešće korišćene dinamičke (složenije) metode ocene investicionih projekata ubrajaju se:

- neto sadašnja vrednost (net present value - NPV),
- indeks rentabilnosti (profitability index - PI) i
- interna stopa prinosa (internal rate of return - IRR).

Sva tri metoda polaze od novčanih tokova u periodu eksploatacije investicionih projekata i uzimaju u obzir i vremensku vrednost novca, te će prvo biti objašnjena problematiku vremenske vrednosti novca.

13.4.2.1 Vremenska vrednost novca i diskontni račun

Sušтина vremenske vrednosti novca zasniva se na stavu da sredstva kojima privredni subjekt 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:²²³

- Diskontovanje – svođenje budućih vrednosti na sadašnju vrednost
- Ukamaćivanje (kapitalizacija) – utvrđivanje budućih iznosa sadašnje vrednosti.

Za vlasnike investicija je pitanje buduće vrednosti novca od osnovnog značaja, a ono se svodi na to koliko će sumu novca vlasnik imati na kraju perioda ulaganja. U obračunu buduće vrednosti novca koristi se tzv. složena kamata (compound interest).

223 Vukadinović P., Jović Z, *Investicije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012, str.91

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 (discounted cash flow - DCF) je suprotna radnja od kamaćenja i možemo je razumeti kao sagledavanje novčane vrednosti iz budućnosti (npr. 2025g.) u sadašnjosti.

Primer 49 Obračun vremenske vrednosti novca

Pretpostavimo da se radi o ulaganju (oročenoj štednji u poslovnoj banci) od 100 dinara 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 glavnicu 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 64 dat je obračun buduće vrednosti jedne hiljade dinara koji su oročeni pri godišnjim kamatnoj stopi od 10% na period od 1 do 5 godina.

Tabela 64 Obračun kamate po stopi od 10%

God.	Obračun buduće vrednosti K			
0	1.000,00			1.000,00
1	1.100,00	*	1,10	1.210,00
2	1.210,00	*	1,10	1.331,00
3	1.331,00	*	1,10	1.464,10
4	1.464,10	*	1,10	1.610,51
5	1.610,51	*	1,10	1.771,56

Izvor: Vukadinović P., Jović Z, *Investicije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012, 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:

$$V_s = \frac{V_n}{(1+i)^n} = V_n * \frac{1}{(1+i)^n} = V_n * df$$

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

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.

$$df = \frac{1}{(1+i)^n}$$

U narednoj tabeli data je sadašnja vrednost jednog dinara za određeni broj godina po različitim diskontnim stopama, a uz pretpostavljenu kamatnu stopu od 10%.

Tabela 64 a Sadašnja vrednost dinara

God.	Obračun sadašnje vrednosti D			
1	1.000,00	:	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., *Investicije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012, str.95

U praksi se postupak izračunavanja pojednostavljuje korišćenjem finansijskih tablica u kojima je već izračunat diskontni faktor.

Primer 50 Obračun 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 godine. 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** – podatak se može pronaći u tabeli ili izračunati u EXCEL-u):

$$V_s = \frac{200.000}{(1+i)^n} = V_n * df = 200.000 * 0,7513 = 150.260$$

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 EXCEL-u je data formula koju ćemo kasnije kroz primer objasniti). Ove vrednosti se 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.

13.4.2.2. Metod neto sadašnje vrednosti

Ovaj metod zasniva se na utvrđivanju neto sadašnje vrednosti koja predstavlja razliku između sadašnje vrednosti i uloženog kapitala i meri efektivnost ulaganja u određenim projektima.²²⁴ 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 (**NPV- net present value**) se može iskazati formulom²²⁵:

$$NSV = SV - I,$$

pri čemu je **NSV** – neto sadašnja vrednost, **SV** – sadašnja vrednost, a **I** – inicijalno kapitalno ulaganje.

Verzija na engleskom jeziku:

$$NPV = PVNCF - NINV,$$

gdje je **NPV** neto sadašnja vrednost, **PVNCF** je sadašnja vrednost neto novčanih tokova, a **NINV** su neto investicije.²²⁶

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.“²²⁷

Primer 51 Neto sadašnje vrednosti

U četvrtom redu Tabele 65. procenjen je projekt koji zahteva početni izdatak od 80.000€ (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€ po isteku godine dana.

224 Lončar D., Barjaktarović L., Pindžo R., *Analiza isplativosti investicionih projekata*, Ekonomski institut, Beograd, 2015, str. 55

225 U stranoj literaturi neto sadašnja vrednost se označava sa **NPV - net present value**

226 PVNCF - present value cash flow

227 Moutinho L., *Strateški menadžment u turizmu*, MASMEDIA, Zagreb, 2005, str.280

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€, predviđanoga za godinu dana, posledica diskontovanja priliva za prvu godinu i biće $40.000€ \cdot 0,9091$, što iznosi 36.364€. Ukupni NT_n odnosno PVNCF iznosi 193.922€, a dobija se sabiranjem 36.364€, 39.669,42€ itd. tom broju. Zatim se oduzme iznos investicija I odnosno NINV (80.000€), kako bi ostao prihvatljivi NSV (NPV), u iznosu od 113.921€. Preostale podatke iz Tabele 65. razmotrićemo 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.²²⁸

Tabela 65 Izračunavanja za potrebe procene investicije

God.								
0	1	2	3	4	5	NPV pri 10%	IRR	Index profitabilnosti
-80.000	40.000	48.000	66.000	66.000	37.400	113.921	54,28%	1,4240
PV faktor	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209			
PVC-	36.364	39.669,42	49586,78	45078,89	23222,4575	113.921,54	-NVP	

Projekat ocenjujemo koristeći se sa NSV (NPV), uz jednačinu:

$$NSV = \left\{ \frac{NT_1}{(1+i)^1} + \frac{NT_2}{(1+i)^2} + \frac{NT_3}{(1+i)^3} + \frac{NT_4}{(1+i)^4} + \frac{NT_5}{(1+i)^5} \right\} - I = 193.922 - 80.000 = 113.921,54$$

$$NSV = \sum_{t=1}^n \frac{NT_n}{(1+i)^n} - I$$

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

228 Van Horne J., Wachowick M.J, *Osnovi finansijskog menadžmenta*, Data Status, Beograd, 2007, str. 215

ili na engleskom jeziku

$$NSV = \sum_{t=1}^n \frac{A_n}{(1+i)^n} - NINV$$

PV faktor = df faktor

PVC je sadašnja vrednost budućih novčanih tokova

A je godišnji neto anuitetni novčani tok

Mnogi turistički projekti, naročito oni koji uključuju hotele, imaće 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) sugeriše 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 DCF ²²⁹ 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. ²³⁰ 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:** ²³¹

$$C = \left\{ \frac{R_1}{(1+i)^1} + \frac{R_2}{(1+i)^2} + \frac{R_3}{(1+i)^3} + \frac{R_4}{(1+i)^4} + \dots \frac{R_n}{(1+i)^n} \right\}$$

229 Diskontinuirani novčani tokovi

230 Vukadinović P, Jović Z., *Investicije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012, str.113

231 Objašnjenje računskih radnji u Excelu dato je u **Box tekstu br.1**

$$C = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+i)^t}$$

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 investicionog projekta

Interna stopa prinosa predstavlja onu diskontnu stopu pri kojoj je kriterijum neto sadašnje vrednosti jednak nuli i može se predstaviti na sledeći način.²³²

$$NSV = \sum_{k=1}^n NP_k * a_k = 0$$

$$a_k = \frac{1}{(1+i)^k}$$

NSV - neto sadašnja vrednost

NP_k - neto novčani priliv (razlika novčanog priliva i novčanog odliva na projektu)

a - diskontni faktor

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 dobit²³³

Primer 52 Obračun interne stope prinosa IRR

Pretpostavimo da investicija u hotel traje jednu godinu (zbog lakšeg računanja). Vrednost investicije je 200.000NJ i očekivana dobit posle jedne godine je 250.000NJ, kolika je interna stopa prinosa.

$$i = \frac{R_1 - C}{C} = \frac{250.000 - 200.000}{200.000} = 0,25 \text{ ili } 25\%$$

Ovaj rezultat možemo proveriti preko NSV

$$NSV = -C + \frac{R_1}{(1+i)^1} = -200.000 + \frac{250.000}{1,25} = 0$$

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

$$NSV = \sum_{k=1}^n NP_k * a_k = 0$$

Izvor: Prilagođeno od strane autora na osnovu Ćirović M., *Finansijski menadžment*, Naučno društvo Srbije, Beograd, 2008, str. 97-98

²³² Vukadinović P., Jović Z., *Investicije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012, str.113-114

²³³ 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**

13.4.2.3. 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 prioriteti 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 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 (PI)**.²³⁴ 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 66 Problem racionalizacije kapitala

Projekt	Početni izdaci (€)	Neto sadašnja vrednost 10% (€)	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*, MASMEDIA, 2005, str.284

234 Ćirović M., *Finansijski menadžment*, Naučno društvo Srbije, Beograd, 2008, str. 99

Primer 53 Racionalizacija projekata

Hotel ima sedam novih turističkih projekata koje je potrebno procenavati NPV-a prikazano u tabeli zahtevalo bi punu procenu novčanih tokova predviđanih u ovom slučaju; na primer, projekat C je u potpunosti prikazan u proračunskoj tabeli koji se javlja u Tabeli 66. 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€, tada možemo odrediti koje bi nove turističke projekte trebalo odabrati.

Kako to pokazuje Tabela 66, kolona rangiranje projekta trebali bi prihvatiti C, A, B, G i E. Za to su potrebni početni izdaci od 510.000€, što je manje od 520.000€ 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€; . NPV: 75.000€, 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)

Box tekst 1 Objašnjenje računskih operacija u EXCEL-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 EXCELU. Zato ćemo ovde objasniti postupak izračunavanja u Excelu. Kod EXCELA u izabrano polje gde želimo imati rezultat (1) unesemo =, (2) u opadajućem meniju otvorimo **Insert** i izaberemo **Function Fx**, (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 Excel 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 Excela u polje **Fx =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 Excela u polje **Fx =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 za koje sve aktivnosti u poslovanju privrednog subjekta?
5. Objasnite metod povraćaja u oceni investicionih projekata i kako se izračunava i 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 i 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. Na bazi primera u knjizi provežbajte izračunavanje NSV i IRR tako što će te predložiti program rekonstrukcije hotela u vrednosti od 1.000.000€, s'time da postoje programi A, B i C. Program A iziskuje ulaganje u sobe od 600.000€, program B u wellness 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%, wellness centar sa 10% i restoran sa 30%. Očekuje se priliv novčanih sredstava hotela u 1. god. 100.000€, u drugoj 200.000€ u trećoj 250.000€, u četvrtoj 300.000€ i u petoj 200.000€. Prvo izračunajte NSV za investiciono ulaganje u sobe, a onda na bazi racionalizacije kapitala kojem – im projektima treba dati prioritet.

14. IZRADA BIZNIS PLANA U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU

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 privrednog subjekta, 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.

Dobro formiran poslovni plan daje odgovore na tri suštinska pitanja:²³⁵

- Gde je privredni subjekt sada?
- Gde ide? i
- Kako će tamo stići?

Iako je izrada poslovnog plana diktirana potrebom za obezbeđenjem neophodnog kapitala, on je veoma značajan za privredne subjekte i kao instrument koji treba da olakša upravljanje rastom i razvojem istih. Za privredne subjekte od velike je 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.

235 Paunović B., Zipovski D., *Poslovni plan – vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 8

Izrada poslovnog plana predstavlja veoma složen proces koji se poverava menadžerskom timu, a nekada i spoljnim konsultantskim institucijama (u celini ili u pojedinim delovima kada su neophodna ekspertska znanja koja privredni subjekt ne poseduje). 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 koja 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 (€).

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 POSLOVNOG (BIZNIS) PLANA

Na početku pisanja ovog dokumenta donosi se odluka o formi i sadržini plana, a na to utiče veći broj faktora među kojima su najznačajniji osnovna delatnost privrednog subjekta i namena poslovnog plana.

Organizacija Ujedinjenih Nacija za industrijski razvoj – UNIDO ²³⁶ razvila je određenu metodologiju prema kojoj poslovni (biznis) plan sadrži sledeće segmente:

1. Uvod-koncept programa
2. Osnovni podaci o investitoru
3. Tržište plasmana
4. Lokacija
5. Tehničko-tehnološka analiza
6. Organizacija
7. Ekologija
8. Dinamika implementacije projekta
9. Ekonomsko-finansijska analiza
10. Analiza osetljivosti.

236 https://www.unido.org/sites/default/files/200807/Annex_7_Guide_to_the_Business_Plan_0.pdf, preuzeto decembar 2015

Poređenja radi navodimo i sadržaj biznis plana prema važećoj metodologiji u Republici Srbiji:²³⁷

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

Prema uputstvu Harvard Business School poslovni (biznis) plan bi trebalo da sadrži sledeće komponente:²³⁸

1. Naslovnu stranu i sadržaj
2. Kratak rezime
3. Opis poslovanja
4. Analizu poslovnog okruženja
5. Prikaz privredne grane
6. Analizu konkurenata
7. Analizu tržišta
8. Marketing plan
9. Operativni plan
10. Prikaz menadžmenta
11. Finansijski plan
12. Dohodke i fazne tačke.

²³⁷ Službeni glasnik RS, broj 39/99

²³⁸ *Pocket Mentor: Creating a Business Plan*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2007.

Navedeni elementi na izvestan način ilustruju maksimalni broj elemenata koji može da ima jedan poslovni plan, a konkretna rešenja će prvenstveno zavisiti od njegove namene.

Postoje i tzv. formalno nezaobilazni delovi poslovnih planova, kao što su:²³⁹

- Naslovna strana biznis plana
- Sadržaj biznis plana
- Osnovni podaci o investitoru
- Osnovni podaci o autorima biznis plana
- Analiza razvojnih mogućnosti investitora
- Rezime i
- Dodatak.

Imajući u vidu komponente koje poslovni (biznis) plan mora da ima, moguće je uočiti složenost i razlike između delova plana, čija je izrada u nadležnosti kvalifikovanih osoba ekonomskih profila (marketing plan i finansijski plan), kao i osoba kvalifikovanih u domenu tehničkog profila. Imajući u vidu da se u ovom drugom slučaju radi o operativnim aktivnostima planiranih investicionih ulaganja, najčešće se i govori o izradi tzv. operativnog plana. Ovde će težište analize biti postavljeno na ekonomskim aspektima izrade poslovnog (biznis) plana, ali je neophodno sagledati i sam mehanizam funkcionisanja buduće proizvodnje i faza pružanja usluga.

14.2.1 Operativni plan

Ovaj segment poslovnog (biznis) plana trebalo bi da odgovori na pitanja kao što su:²⁴⁰

- 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?

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.

239 Avlijaš R., Avlijaš G., *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2018, str. 108

240 Ibid., str.53

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 novi privredni subjekti ili samo njihov deo.

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 makro lokacije - 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 atraktivnosti (prirodnih ili izgrađenih) od presudnog je uticaja na izbor mikro lokacija 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 atraktivnostima velike vrednosti. Za ovakve objekte, brojni faktori moraju biti razmotreni pre donošenja odluke o izboru mikro lokacije, 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 zakupoprimac 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 poslovnog (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 trebalo bi 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 turopredavaca, 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 đakim ekskurzijama na pojedinim turističkim lokalitetima, kao što su Golubac i Sokobanja).

14.2.2. Marketing plan

Marketing plan predstavlja jedan od važnijih delova biznis plana koji sadrži plan aktivnosti na stvaranju i isporuci proizvoda i usluga u skladu sa potrebama potrošača. U okviru kompletnog poslovnog (biznis) plana, na osnovu marketing plana i dodatnih istraživanja tvrđuju se zahtevi i potrebe potrošača, određuju se ciljni segmenti potrošača, utvrđuju se konkurentske prednosti, te se na osnovu njih definišu marketing strategije, a u skladu sa čim se definiše marketing miks. Takođe, na osnovu formiranog marketing plana dobijaju se podaci koji se koriste za izradu finansijskog plana i to za planiranje ukupnog prihoda i osnovnih kategorija troškova. Marketing plan sadrži: plan prodaje i plan nabavke.

Plan prodaje bi trebalo 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? Uobičajeno je da plan prodaje sadrži: analizu tržišta (definisanje ciljnog tržišta i asortimana proizvoda i usluga, procena tražnje), analizu i procenu konkurencije, analizu i procenu instrumenata marketing miksa i projekciju plasmana prodaje.²⁴¹ Po pravilu plan prodaje sadrži i SWOT analizu.

241 Paunović B., Zipovski D., *Poslovni plan – vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 104

Korišćenjem ove metode kvalitativne analize identifikuju se snage i slabosti privrednog subjekta, odnosno interni faktori, kao i šanse i pretnje koje su rezultat dejstva eksternih faktora iz okruženja.

U analizi tržišta treba poći od definisanja buduće ponude, odnosno asortimana proizvoda i usluga koje će se ponuditi na tržištu. Pri oceni budućih tendencija neophodno je poći od predviđanja vezanih za delatnost u kojoj posluje privredni subjekt. 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 turističkom tržištu 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. Privredni subjekti moraju definisati i ciljne tržišne segmente čije će turističke potrebe imati u vidu pri određivanju obeležja svojih proizvoda i usluga i pri izboru instrumenata marketing miksa.

U ovoj fazi, osnovni cilj je da bude predviđen 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 privrednom društvu 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, mora se poći 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 đaćkih 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 miksa 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 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, a predviđanja su 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 u narednom periodu, neophodno je dati projekciju mogućeg plasmana proizvoda i usluga i uobičajeno je da se plasman iskazuje u naturalnim količinama. Takođe, projektuju se 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 i usluga. 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 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 turoperatora orijentisanih na avio-čarter aranžmane. Poskupljenje cene energije uticalo je i na zatvaranje velikog broja hotelskih objekata tokom zimskih meseci na području Mediterana.

14.2.3 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.²⁴²

Ulaganjem u stalnu imovinu obuhvaćena su sva ulaganja u osnovna sredstva, kao i nematerijalna ulaganja, kao što su koncesije, patent 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,

242 Paunović B., Zipovski D., *Poslovni plan – vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 169

izdatke za dobijanje dozvole za priključke na vodovodnu, kanalizacionu, elektro i kablovsku 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 umanju iznos potrebnih obrtnih sredstava. Tu se ubrajaju prosečni nivo obaveza prema dobavljačima i prosečni nivo obaveza po osnovu plata.²⁴³

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, a izračunavanje se vrši po obrascu:

Vrednosno iskazane godišnje potrebe/Koeficijent obrta

Koeficijent obrta se može izračunati na osnovu obrasca:

365/Broj dana vezivanja

Gde 365 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 polazi se 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

Pod stalnim zalihama podrazumevaju se 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 iskazuje i dužina perioda odložene naplate.

243 Paunović B., Zipovski D., *Poslovni plan – vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 178

Takođe, potrebno je utvrditi gotovinu vezanu u trajnim obrtnim sredstvima koja će stalno biti na raspolaganju i obezbediti kontinuitet u poslovanju. Određivanjem ovog oblika gotovine smanjuje se 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, tako da vrednosno iskazana godišnja potreba za gotovinom jednaka je 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.²⁴⁴

U narednoj fazi potrebno je iskazati predviđene 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 poslovnog plana potrebno je projektovati samo prihod iz redovnih aktivnosti, a koriste se informacije iz plana prodaje.

Sa 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 poslovnom planu zavisice od delatnosti i specifičnosti određenog projekta, a obično se u poslovanju u turizmu posebno navode:

- Troškovi sirovina i repromaterijala
- Troškovi plata
- Amortizacija
- Troškovi energenata
- Troškovi investicionog održavanja
- Troškovi marketinga i drugo.

Troškovima plata se mora posvetiti posebna pažnja i najčešće se na osnovu podataka iz operativnog plana izrađuje posebna tabela koja sadrži:²⁴⁵

- Radno mesto
- Broj radnika
- Prosečnu mesečnu neto platu po radniku i
- Godišnji trošak plata.

244 Paunović B., Zipovski D., *Poslovni plan – vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 213

245 Ibid, 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.

Poslovni (biznis) plan sadrži projektovanu finansijsku analizu koja se zasniva na **projekciji bilansa uspeha i bilansa stanja**, a na osnovu toga očekivanim tokovima gotovine. Projektovani novčani ili finansijski tok predstavlja dokument na osnovu koga se može proceniti sposobnost privrednog subjekta da stvara gotovinu, a istovremeno se mogu utvrditi potrebe 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:²⁴⁶

- Vrednost imovine kojom raspolaže preduzeće
- Visina zaliha i potraživanja
- Izнос 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.

246 Paunović B. Zipovski D., *Poslovni plan – vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 213

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.

14.3. PRIMER IZRADE BIZNIS PLANA TURISTIČKE AGENCIJE *ETNOTRAVEL IZ PANČEVA*

U svrhu analize osnovnih principa izrade poslovnog (biznis) plana dat je jednostavan primer osnivanja nove turističke agencije bez kreditnog zaduženja, imajući u vidu da po pravilu i nisu potrebna značajna finansijska sredstva za osnivanje agencije.

Osnovni podaci o preduzeću

Pun naziv preduzeća: Turistička agencija Etnotravel

Skraćeni naziv preduzeća: T.A. „Etnotravel“

Sedište: Pančevo

Adresa: Glavna ulica br. 5

Oblik organizovanja: Društvo sa ograničenom odgovornošću

Matični broj: //////////////////////////////////

Šifra i naziv delatnosti: 7911 - Delatnost putničkih agencija

Broj zaposlenih: 4

Telefon: //////////////////////////////////

Faks: //////////////////////////////////

Godina osnivanja: 2017.

Banka: Banca Intesa, Beograd

A. Rezime Biznis plana

Osnovni podaci o kompaniji koja donosi biznis plan

Pun naziv kompanije: Turistička agencija „Etnotravel“, društvo sa ograničenom odgovornošću

Adresa: Glavna ulica br. 5

Matični broj: //////////////

Šifra delatnosti: 7911

Osnovna banka: Banca Intesa, Beograd

Podaci o biznis planu:

Pun naziv biznis plana: Biznis plan za otvaranje turističke agencije „Etnotravel“

Lokacija: Pančevo

Cilj: Osnivanje nove turističke agencije

Godina osnivanja: 2017.

Banka: Banca Intesa, Beograd

B. Misija

Misija TA 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 2017. 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 67 Predviđena ulaganja

R.b.	Ulaganja:	u evrima
1.	Osnovna sredstva	7.900
2.	Obrtna sredstva	10.000
Ukupno:		17.900

Tabela 68 Izvori finansiranja

R.b.	Ulaganja:	u evrima
1.	Sopstvena sredstva	17.900
2.	Pozajmljena sredstva	
Ukupno:		17.900

Tabela 69 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 privrednog društva ETNOTRAVEL d.o.o. Pančevo je delatnost organizovanja turističkih putovanja i obavljanje posredničkih poslova iz domena turističkih putovanja. U skladu sa članom 52. Zakona o turizmu ²⁴⁷ osnovna delatnost turističkih agencija obuhvata:

- Organizovanje i realizovanje turističkih putovanja u zemlji; u ovom slučaju kao organizator putovanja formira sopstveni proizvod – turistički aranžman sa 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 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 avionskih, 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 obrazovnom turizmu, uključivanje ruralnih područja u đacke ekskurzije ili rekreativnu nastavu je veoma skromno.

247 Zakon o turizmu, Sl.glasnik RS 17/2019

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

Sedište će biti u Glavnoj ulici broj 5, u poslovnom prostoru veličine 32 m². Poslovni prostor je u vlasništvu preduzeća XZ iz Pančeva sa kojim je sklopljen Ugovor o zakupu poslovnog prostora na period od godinu dana. Vrednost Ugovora je 3.000 evra.

Poslovni prostor se nalazi u užem gradskom centru i sastoji se od dve prostorije i to: prostorije veličine 20 kvadratnih metara (pogodna za prodajni deo) i manje prostorije veličine 10 kvadratnih metara (kancelarija) i mokrog čvora 2 kvadratna metra.

U navedenom prostoru već postoji kablovski priključak, kao i priključak za daljinsko grejanje.

F. PROFIL I BROJ ZAPOSLENIH RADNIKA

Tabela 70 Potreban broj zaposlenih radnika

R.b.	Radno mesto - funkcija	Broj radnika	Stručna sprema
1.	Direktor	1	VSS
2.	Izvršni menadžer	1	VSS ili VŠS
3	Agenti prodaje	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 agente prodaje bilo od 09.00 do 17.00 časova. Agencija bi radila i subotom od 09.00 do 16.00 časova. Agent prodaje bi trebalo da ima i položen kurs za turističke vodiče, odnosno licencu odgovarajućeg republičkog Ministarstva nadležnog za turizam.

Tabela 71 Ukupna primanja zaposlenih na godišnjem nivou

R.b.	Radno mesto - funkcija	Bruto plate u evrima
1.	Direktor	12.000
2.	Izvršni menadžer – formiranje programa	9.000
3	Agenti prodaje	9.600
	UKUPNO	30.600

G. INVESTICIONA ULAGANJA

Tabela 72 Potrebna ulaganja

R.b.	Naziv	Količina	Cena u evrima
1.	Radni sto	4	800
2.	Ormar	2	500
3.	Stolice	4	400
4.	Računar	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€, a potrebni radovi su dati u Tabeli 73.

Tabela 73 Potrebni radovi

R.b.	Naziv	Cena u evrima
1.	Krećenje 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 evra deponovana na posebnom računu kod Banke Intesa a.d..

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 obrazovnog turizma,
- turisti zainteresovani za grupna putovanja u oblasti ruralnog turizma i tematskih tura
- individualni turisti zainteresovani za boravak u ruralnom području.

Obrazovni 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 đaci 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 bili oformljeni 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 1.000 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 autobusnog prevoza i smeštaja u objektima u ruralnom području.

Pored toga, formirale bi se i tzv. **tematske ture**, na primer 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 privrednim društvima.

Individualna putovanja u ruralna područja - Tražnja za uslugama u oblasti seoskog (ruralnog) 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, 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 obrazovnog 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 (penzionerima).

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 đaćkih 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 ruralnog (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 oko 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. Ali, 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 obrazovnom 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 zaračunati 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 miksa u zavisnosti od obeležja ponuđenih proizvoda i ciljnih tržišnih segmenata. Promocija ponude u domenu obrazovnog turizma imaće obeležja direktnog marketinga, pri čemu će posebno značajnu ulogu imati prezentacija formiranih programa u osnovnim školama.

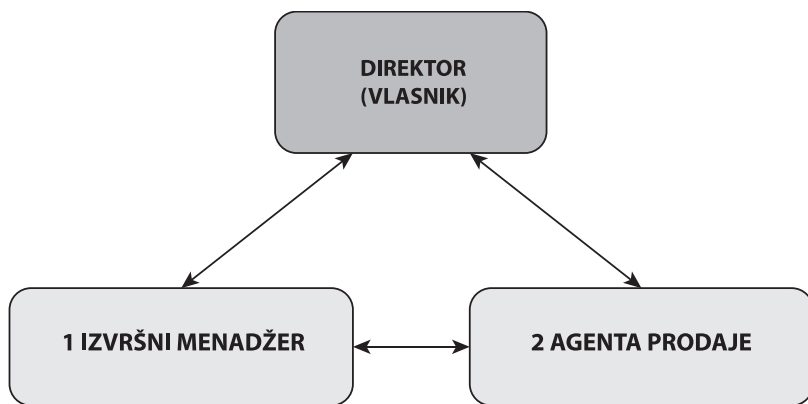
Za ostale tržišne segmente planirana je promocija putem medija (lokalnih radio i televizijskih stanica, plaćenih oglasa u lokalnim novinama). Najveći značaj u upoznavanju ciljnog tržišta sa novom ponudom imaće internet i web sajt na kojima će biti detaljno predstavljeni svi programi putovanja. Saradnja 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

T.A. ETNOTRAVEL d.o.o. Pančevo je u privatnom vlasništvu.

Većinski vlasnik je i direktor. Osim direktora u agenciji je angažovano još troje zaposlenih: dva agenta prodaje i izvršni menadžer.

Šema 12 Organizaciona šema u T.A. ETNOTRAVEL d.o.o.



Direktor je odgovoran za upravljanje poslovanjem turističke agencije, a zadatak izvršnog menadžera 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.

Agenti prodaje 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 74 Ukupna primanja zaposlenih na godišnjem nivou

R.b.	Radno mesto – funkcija	Bruto plate u Eur.
1.	Direktor	12.000
2.	Izvršni menadžer	9.000
3	Agenti prodaje	9.600
UKUPNO		30.600

J.FINANSIJSKI PLAN

Cilj osnivanja i bavljenja delatnošću turističkih agencija je ostvarivanje profita.

Tabela 75 Očekivani promet i prihod u prvoj godini poslovanja

R.b.	Ukupan prihod od usluga po segmentima	Prihod u Eur.	Bruto dobit u Eur.
1.	Prihod od obrazovnog turizma	200.000	30.000
2.	Prihod od grupnih putovanja	100.000	15.000
3.	Prihod od individualnog turizma	50.000	5.000
4.	Prihod od fakultativnih izleta	20.000	10.000
5.	Prihod od prodaje autobuskih i železničkih karata	20.000	2.000
6.	Prihod od prodaje osiguranja	15.000	1.500
UKUPNO		405.000	63.500

Tabela 76 Planirani fiksni troškovi u prvoj godini poslovanja

R.b.	Fiksni troškovi na nivou godine	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 77 Početna projekcija bilansa stanja

AKTIVA			PASIVA		
R.b.	Elementi	U Eur.	R.b.	Elementi	U Eur.
1.	Osnovna sredstva	7.900	1.	Pozajmljena sredstva	0
2.	Obrtna sredstva	10.000	2.	Sopstvena sredstva	17.900
UKUPNO		17.900	UKUPNO		17.900

Tabela 78 Projekcija bilansa uspeha u prvoj godini poslovanja

R.b.	ELEMENTI	U Eur.
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 nespecifirani poslovi	7.400
	9. Porez na dodatnu vrednost ²⁴⁸	9.686
V	REZULTAT	7.414
VI	POREZ NA DOBIT	741
VII	NETO REZULTAT	6.673

248 Rađeno po preračunatoj stopi PDV od 16,6667

Tabela 79 Novčani tokovi (u Eur.) u prvoj godini poslovanja

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 ²⁴⁹	9.686
Porez na dobit	741
NOVČANI TOK	6.673

Generisani novčani tok dat u Tabeli 79. 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.

249 Rađeno po preračunatoj stopi PDV od 16,6667

14.4. PRIMER IZRADE BIZNIS PLANA REKONSTRUKCIJE SMEŠTAJNIH KAPACITETA OBJEKTA U GUČI

Napomena - Ovaj primer daćemo u nešto skraćenoj formi i urađen za potrebe preduzetnika koji konkurišu za dodatna sredstva kod kreditnih institucija.

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.

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.

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.

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 dijaspe
- poseban naglasak na mlade, đake ekskurzije i rekreativnu nastavu.

Strategije

U ostvarivanju naše misije i postavljenih ciljeva koristićemo 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) uložice se značajna finansijska sredstva i izvršiti renoviranje postojećeg objekta po dinamici koju dajemo u narednim izlaganjima.

Tabela 80 Rezime Poslovnog plana

1. Poslovni plan – naziv i sadržaj:	Rekonstrukcija ugostiteljskog objekta-Brvnare i nabavka opreme	
2. Investitor:	Rekonstrukcija ugostiteljskog objekta-Brvnare i nabavka opreme	
3. Lokacija:	Guča-naselje Smonica	
4. Predračunska vrednost investicije:	Ukupna ulaganja	8.074.276,00
	Osnovna sredstva	5.875.708,00
5. Izvori finansiranja:	Sopstveni izvori	4.074.276,00
	Tuđi izvori	4.000.000,00
6. Upotreba kredita:	Nabavka opreme	238.770,00
7. Početak ulaganja:	VI 2018. godina	
8. Završetak ulaganja:	XII 2018. godina	
9. Projektovani obim proizvodnje:	Izdavanje soba po godini 365 dana * 40 (ležaja) * 40% = 5.840 noćenja	
	Cena sobe 1.200,00 dinara	
	Prihod od izdatih soba 5.840 * 1.200 dinara = 7.008.000,00 dinara.	
	Dodatni prihod 250.000,00	
	Ukupan prihod: 7.258.000,00 u prvoj godini i ukupno za 5 godina 36.490.000,00	
	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 godina: 36,6 %	
	vreme povraćaja investicije – u trećoj godini	
12. Društvena opravdanost:	Pozitivna-nakon završetka investicionog ulaganja zaposliće se 4 radnika	
13. Valuta:	118 din = 1 €	

Tabela 81 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 %.

14.4.1. Projekcija i razvojni planovi

Računamo da do kraja ove godine nabavimo svu neophodnu opremu (zamena 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

14.4.2. 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 (ćumurđije, krečari, tkalje) i tradicijom seoskog turizma,

- Zaštićena prirodna dobra: Ovčarsko-kablarska klisura – zajedno sa opštinom Čačak, Rčanska 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 domaćinstva 120 ležaja), Viča (10 domaćinstava 60 ležaja), Kotraž i Rti (10 domaćinstava 50 ležaja) i varošici Guča (107 domaćinstava 800 ležaja); ukupno: 209 domaćinstava sa 1.275 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 3.000 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 prihvatanje i boravak turista,
- Poboljšanje kvaliteta usluga u turizmu, razvijanje turističke svesti, turističke kulture i zaštite i unapređenja životne sredine.

U makro projektu «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.

Makro projekat 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 (1 * 6 i 5 * 4); 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 Milojkovića.
- 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.

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 4.000.000,00 dinara.

1. Gradjevinsko - instalaterski radovi
2. Enterijer
3. Eksterijer

14.4.3. Ekonomska opravdanost projekta

Ekonomske finansijske 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 01.06.2018. godine, tako da bi prema tome prva godina ekonomskog veka projekta bila 2018. godina.

Izvori i uslovi finansiranja

Za realizaciju predviđenih ulaganja planirani su sledeći izvori:

1. Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija
2. Sopstvena sredstva

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.

$365 \text{ dana} * 40 \text{ (ležaja)} * 40\% = 5.840 \text{ noćenja}$

Cena sobe 1.200,00

Prihod od izdatih soba $5.840 * 1.200,00 \text{ dinara} = 7.008.000,00$

Dodatni prihodi: 250.000,00

Ukupan prihod: 7.258.000,00

14.4.4. Finansijski tok nove investicije

Plan otplate kredita sa iznosima otplate kamate, glavnice i anuiteta

- Iznos kredita: 4.000.000,00
- Kamatna stopa :1%
- Obračun kamata : kvartalno
- Rok otplate: 5 godina
- Grace period : 1 godina
- Interkalarna kamata se obračunava i naplaćuje u grace periodu

Tabela 82 Vreme povraćaja investicija

God.	Osnovica duga	Kamatna stopa	Kamata	Otplata duga	Prosečna kamata za 5 god.	Akumulacija po god.
0	4.000.000,00	0,01	40.000,00	0,00		
1	4.040.000,00	0,01	40.400,00	1.035.368,64	40.501,29	3.169.384,064
2	3.045.031,00	0,01	30.450,31	1.035.368,64	40.501,29	2.660.951,384
3	2.040.113,00	0,01	20.401,13	1.035.368,64	40.501,29	2.579.025,824
4	1.025.119,00	0,01	10.251,19	1.035.368,64	40.501,29	2.505.451,904
5	1	0,01	0,01	1.035.368,64	40.501,29	2.440.608,704
	0					

14.4.5. Ekonomski tok nove investicije

Tabela 83 Projekcija bilansa stanja

BILANS STANJA					
	IZNOS U RSD				
	god.1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5
AKTIVA					
A.UPISANI A NEU-PLAĆENI KAPITAL	11.796.052,00	11.796.052,00	11.796.052,00	11.796.052,00	11.796.052,00
B.STALNA IMOVINA	19.794.432,60	19.794.432,60	20.794.432,60	21.794.432,60	22.794.432,60
I. Nematerijalna ulaganja	0	0	0	0	0
3. Goodwill	0	0	0	0	0
II.Nekretnine, postrojenja i oprema	7.998.380,60	7.998.380,60	8.998.380,60	9.998.380,60	10.998.380,60
IV.Dugoročni finansijski plasmani	0	0	0	0	0
V.ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	0	0	0	0	0
G.OBRTNA IMOVINA	3.169.384,06	2.710.951,38	2.437.986,87	2.555.451,90	2.309.822,87
I.Zalihe	0	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
VI.Kratkoročni finansijski plasmani	3.169.384,06	2.660.951,38	2.387.986,87	2.505.451,90	2.259.822,87
D. UKUPNA AKTIVA=POSLOVNA IMOVINA	22.963.816,66	22.505.383,98	23.232.419,47	24.349.884,50	25.104.255,47
Đ.VANBILANSNA AKTIVA	0	0	0	0	0
PASIVA					
A.KAPITAL	21.928.448,17	21.420.015,49	22.147.050,83	23.264.515,86	24.018.886,83
I.Osnovni kapital	6.963.012,11	6.963.012,11	7.963.011,96	8.963.011,96	8.963.011,96
II.Upisani a neuplaćeni kapital	11.796.052,00	11.796.052,00	11.796.052,00	11.796.052,00	11.796.052,00
III.Otkupljene sopstvene akcije	0	0	0	0	0
IV.Rezerve	0	0	0	0	0
V.Revalorizacije rezerve	0	0	0	0	0
VIII.Neraspoređeni dobitak	3.169.384,06	2.660.951,38	2.387.986,87	2.505.451,90	2.259.822,87
X.Gubitak	0	0	0	0	0
B.DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	1.035.368,64	1.085.368,64	1.085.368,64	1.085.368,64	1.085.368,64
I.Dugoročna rezervisanja	0	0	0	0	0
II.Dugoročne obaveze	1.035.368,64	1.035.368,64	1.035.368,64	1.035.368,64	1.035.368,64
G.KRATKOROČNE OBAVEZE	0	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Đ.UKUPNA PASIVA	22.963.816,81	22.505.384,13	23.232.419,47	24.349.884,50	25.104.255,47
D.VANBILANSNA PASIVA	0	0	0	0	0

Produktivnost projekta

Produktivnost kao kriterijum ocene projekta zasniva se na poređenju veličine proizvodnje sa uloženim radom za tu proizvodnju. Drugim rečima, to je ostvareni prihod projekta u odnosu na uložena sredstva.

$$\text{Produktivnost projekta} = \frac{\text{Ukupan prihod}}{\text{Bruto zarade}}$$

$$\text{Produktivnost projekta} = \frac{7.285.000}{1.115.160} = 6,53$$

što objašnjava da se na svaki uloženi dinar za radnu snagu kod ovog projekta stvara 6,53 dinara bruto prihoda, što je zadovoljavajuće.

Tabela 84 Projekcija bilansa uspeha

BILANS USPEHA					
	IZNOS U RSD				
	god.1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5
Prihodi iz redovnog poslovanja					
A. Poslovni prihodi	7.258.000,00	7.288.000,00	7.298.000,00	7.308.000,00	7.338.000,00
I.Prihod od prodaje robe	250.000,00	280.000,00	290.000,00	300.000,00	330.000,00
II.Prihod od prodaje proizvoda i usluga	7.008.000,00	7.008.000,00	7.008.000,00	7.008.000,00	7.008.000,00
IV.Drugi poslovni prihodi	0	0	0	0	0
B. Poslovni rashodi	3.280.695,83	3.781.273,83	3.867.054,83	3.943.545,83	7.338.000,00
I. Nabavna vrednost prodate robe	1.500.000,00	1.800.000,00	1.850.000,00	1.870.000,00	7.008.000,00
V.Troškovi materijala	410.240,00	450.000,00	470.000,00	480.000,00	330.000,00
VII.Troškovi zarada,naknada i ost.li.rashodi	1.115.160,00	1.285.660,00	1.300.000,00	1.350.000,00	0
VIII. Troškovi proizvodnih usluga	37.640,00	27.958,00	29.399,00	25.890,00	0
IX.Troškovi amortizacije	217.656,00	217.656,00	217.656,00	217.656,00	0
V. Poslovni dobitak	3.977.304,00	3.506.726,00	3.430.945,00	3.364.454,00	0
D. Finansijski prihodi	0	0	0	0	0
Đ. Finansijski rashodi	1.040.501,29	1.040.501,29	1.040.501,29	1.040.501,29	1.040.501,29
J. Ostali prihodi	0	0	0	0	0
K. Ostali rashodi	2.188,00	2.381,00	2.457,00	4.090,00	4.150,00
NJ. Dobitak pre oporezivanja	2.934.614,87	2.463.843,87	2.387.986,87	2.319.862,87	1.044.651,29
P. Porez na dobitak	234.769,19	197.107,51	191.038,95	185.589,02	83.572,10
I. Poreski rashod perioda	1.648,00	213,00	0	0	0
II. Odloženi poreski rashodi perioda	877,00	950,00	0	0	0
III.Odloženi poreski prihodi perioda	0	0	0	0	0
R. Isplaćena lična primanja poslodavcu	0	0	0	0	0
S. NETO DOBITAK	3.169.384,06	2.660.951,38	2.579.025,82	2.505.451,90	1.128.223,39
T. NETO GUBITAK	0	0	0	0	0

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.

Ekonomičnost projekta

Ekonomičnost kao pokazatelj na osnovu koga se ocenjuje da li odabrani projekat ima pozitivne efekte prihoda u odnosu na rashode.

$$\text{Ekonomičnost}_i = \frac{\text{Ukupni prihodi}}{\text{Poslovni rashodi}}$$

$$\text{Ekonomičnost}_i = \frac{7.258.000}{3.280.695} = 2,21$$

NPV investicije za izgradnju smeštajnih kapaciteta

Tabela 85 Neto sadašnja vrednost investicije za period od 5 god.

Godina 0	1	2	3	4	5	NPV pri 1%	IRR	Index profitabilnosti
-8,074,276	7,258,000	7,288,000	7,298,000	7,308,000	7,338,000	27,812,289	86,11%	3,4446
PV faktori	0,99,	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.

14.4.6. Status investicije

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 86 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

II IZRADA OBJEKTA ZA TOALETE

Tabela 87 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 88 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 89 Ukupna ponuda po ovim radovima

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	
Predračun za izvođenje radova preduzeća PP»MARKET»d.o.o	130.235.00

Svi predračuni dati su u *Prilogu poslovnog (Biznis) plana*

14.4.7. 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 5.875.708,00 dinara i za nabavku opreme u iznosu od 238.770,00 dinara

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:

O D L U K U

Usvaja se investicioni program izgradnje smeštajnih kapaciteta u Guči na KP br.1430 i 1431/1
KO Guča sa ukupnim ulaganjem od:

8.000.000,00 dinara

Prihvata se zaduženje kreditom kod nadležnog Ministarstva 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 _____ 2019. godine

Vlasnik

Milan Milojković

VERIFIKACIJA POSLOVNOG PLANA

Nakon preispitivanja urađenog Poslovnog plana sa autorom saglasan sam da je isti usa-
glašen 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 trgovinu, turizam i
telekomunikacije - 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 savladanog gradiva u prethodnim glava knjige, uradite primer biznis plana u oblasti turističkog, hotelskog ili restoranskog poslovanja.

1. Abdelsamad M., *A Guide to Capital Expenditure Analysis*, AMA, New York, 1973.
2. Altman I.E., *Predicting financial distress of companies: revisiting Z-Score and Zeta[®] Models*, <http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/Zscores.pdf>, 2000.
3. Andrić J., *Troškovi i kalkulacija u poljoprivrednoj proizvodnji*, Savremena administracija, Beograd, 1998.
4. Avelini Holjevac I., *Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998.
5. Avlijaš R., Avlijaš G., *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2018.
6. Babić Š., *Uvod u ekonomiju preduzeća*, Školska knjiga, Zagreb, 1971.
7. Bandin T., *Ekonomika preduzeća II*, Savremena administracija, Beograd, 2002.
8. Bandin T., Jakovčević K., Komazec LJ, *Ekonomika preduzeća I*, Savremena administracija, Beograd, 2000.
9. Barjaktarović L., Jović Z., Milojević M., *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
10. Beech J., Chadwick S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow, 2006.
11. Beiderman S. P., *Travel and Tourism*, Pearson Prantice Hall, New Jersey, 2008.
12. Blaško E., Blaško Đ., *Knjigovodstvo i ugostiteljstvo*, Školska knjiga, Zagreb, 1974.
13. Bowdin G., Allen J, O'Toole W., Harris R., McDonnell I., *Events Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2006.
14. Bradley F., *Marketing Management, Providing, Communicating and Delivering value*, Prentice-Hall, London, 1995.
15. Bredgaard O., Pedersen M., *Financial Management in a service perspective*, Academica, Copenhagen, 2008.
16. Butler R.W., *The Concept of Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources*, Canadian Geographer, No 1, 1980.
17. Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015.
18. Ćirović M., *Finansijski menadžment*, Naučno društvo Srbije, Beograd, 2008.
19. Deveau M.P., Portocarrero J. De N., Escoffier M.: *Front Office Management and Operations*, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
20. Drury C., *Management Accounting*, Prentice Hall, London, 1994.
21. Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet, beograd, 2006.
22. Gitman J.L, Zutter J.Ch., *Principles of Managerial Finance*, 13th Ed., Prentice Hall, 2012.
23. Gourtni Dž., Strup R. *Ekonomija i prosperitet*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1996.
24. Hales A.J., *Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2005.

25. Hirsey M., *Managerial Economics*, Dryden Press, 2000.
26. Holloway J.C., Robinson C., *Marketing for Tourism*, Addison Wesley Longman, Harlow, 1995.
27. *Hotelsko poslovanje*, materijali za seminar "Edukacija zaposlenih u turizmu", Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2007.
28. Hrestomatija *Hotelski menadžment*, priredio Ratković R., Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar, 2006.
29. Hrutić H., *Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo*, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, 2007.
30. ICCA Statistics Report Country & City Rankings, Public Abstract, www.iccaworld.org/knowledge/benefit.cfm?benefitid=4036
31. Ivaniš M., *Upravljanje finansijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
32. Jarić D.: *Ekonomika preduzeća*, VPŠ, Novi Sad, 1998.
33. Jeremić Z., *Finansijska tržišta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
34. Karić E., Stavrić B., *Organizacija ugostiteljskih i turističkih OUR*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1977.
35. Kisić S., Perović-Jovanović M., *Ekonomika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1999.
36. Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2019.
37. Kobašić A., *Marketing u organizacijama udruženog rada turističke privrede*, Školska knjiga, Zagreb, 1981.
38. Kotler P., *Marketing Management*, Prentice Hall Int. Inc., Upper Saddle River, New York, 1997.
39. Kovačević A., Nikolić M., *Usluge u ugostiteljstvu*, Meridian, Beograd, 1999.
40. Krasulja D., Ivanišević M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
41. Krasulja D., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1986.
42. Kukoleča S., *Ekonomika preduzeća I*, Savremena administracija, Beograd, 1974.
43. Kukoleča S., *Ekonomika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1978.
44. Kukoleča S., Kostić Ž., Milojević M., Nikolić M.: *Ekonomika preduzeća*, KIZ "Centar", Beograd, 1991.
45. Laws E., *Managing Packaged Tourism*, International Thomson Business Press, London, 1997.
46. Lončar D., Barjaktarović L., Pindžo R., *Analiza isplativosti investicionih projekata*, Ekonomski institut, Beograd, 2015.
47. Lukić R., *Računovodstvo trgovinskih preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.
48. Lundberg D.E., Armatas J.P.: *The Management of People in Hotels, Restaurants and Clubs*, Dubuque, IA., WM. C. Brown Co. Publishers, 1980.

49. Ljubojević Č., *Menadžment i marketing usluga*, Želnid, Beograd, 2001.
50. Majcen Ž., *Troškovi u teoriji i praksi*, Informator, Zagreb, 1988.
51. Markovski S., *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Informator, Zagreb, 1983.
52. Mašić B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
53. McIntosh R.S., Goeldner C.R., Ritchie J.R.B., *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley and Sons Inc., New York, 1996.
54. Medvešček I.: *Nabava u industrijskoj radnoj organizaciji*, Informator, Zagreb, 1978.
55. Meigs F.R., Meigs B.W., *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*, Mate, Zagreb, 1999.
56. Milisavljević M., *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, 2003.
57. Moutinho L., *Strateški menadžment u turizmu*, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2005.
58. Moyer Ch R., McGuigan R.J., Kretlow J.W., *Contemporary Financial Management*, West Publishing Company, St. Paul, 1982.
59. Nejkov D., *Ekonomika i organizacija ugostiteljstva*, Savremena administracija, Beograd, 1997.
60. Nikolić D., *Ekonomika preduzeća u hotelijerstvu*, VHŠ, Beograd, 2009.
61. Nikolić D., *Poslovne finansije u hotelijerstvu*, VHŠ, Beograd, 2009.
62. Nikolić D., *Troškovi i poslovna politika u turizmu*, Valjevoprint, Valjevo, 2005.
63. Nikolić D., *Upravljanje finansijskim poslovanjem i politika cena u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
64. Nikolić M., *Ugostiteljstvo - proces, organizacija rada i menadžment*, VHŠ, Beograd, 2005.
65. Orsag S, *Budžetiranje kapitala – procena investicijskih projekata*, MASMEDIA, Zagreb, 2002.
66. Paunović B., Zipovski D., *Poslovni plan – vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
67. Pavlović D., *Promene u kanalima distribucije turoperatora*, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
68. Perović D., *Teorija troškova*, Svjetlost, Sarajevo, 1964.
69. Petrović Z., *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
70. Pocket Mentor: *Creating a Business Plan*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2007.
71. Pokrajčić D., *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011.
72. Popesku J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016.
73. Priručnik za benchmarking u hrvatskom i slovenskom hotelijerstvu, Univerzitet u Rijeci, FMTU, Opatija, 2015.
74. Program rada za 2019. godinu, Turistička organizacija Srbije, www.srbija.travel/download/dokumenta/Program_rada_za_2019.godinu

75. Radović N., *Upravljanje poslovnim performansama i interna kontrola u hotelskom poslovanju Srbije*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015.
76. Radunović D., Šahbegović A., Vulović M., *Ekonomika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1974.
77. Ristić Ž., Komazec S., *Globalni finansijski menadžment*, VPŠ, Beograd, 2000.
78. Robinson P., *Operations Management in the Travel Industry*, CAB International, Cambridge, 2009.
79. Samuelson A.P., Nordhaus D.W., *Ekonomija*, Mate, Zagreb, 2000.
80. Schmidgall S.R. *A close look at the USALI 11th Revised Edition*, winter 2015.
81. Schmidgall S.R. *Hospitality Industry Managerial Accounting*, AH&AL, 2011.
82. Shone A., Perry B., *Successful Event Management*, 2nd edi. London, Thomson Learning, 2004.
83. Stanišić M., *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006.
84. Stanišić M., Radović N., *Operativno budžetiranje i kontrola sa aspekta poslovanja hotelskog preduzeća*, XVI Internacionalni naučni skup SM2011, Palić-Subotica, 2011.
85. Stanišić N., *Analiza finansijskih izveštaja*, (September 27, 2013). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2332096>
86. Stevanović N., Milićević V., Malinić D., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2012.
87. Stojanović M., Miljević B., *Ketering*, Nauka i društvo Srbije, Beograd, 2007.
88. Stojilković M., Krstić J., *Finansijska analiza*, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, 2000.
89. Turk I., *Informacije o troškovima pri poslovnom odlučivanju*, Informator, Zagreb, 1984.
90. Van Der Vagen L., Karlos B., *Upravljanje događajima*, Mate, Zagreb, 2010.
91. Van Horne C. J., Wachowich M.J., *Osnovi finansijskog menadžmenta*, Data Status, Beograd, 2007.
92. Varijan R.H.: *Mikroekonomija – moderan pristup*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
93. Veselinović P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2017.
94. Vukadinović P., Jović Z., *Investicije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.
95. Vukonić B., *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, 2003.
96. Walker R.J., Walker T.J., *Tourism Concepts and Practices*, Pearson Education, New Jersey, 2011.
97. Weaver, D., Lawton, L., *Tourism Management*, John Wiley and Sons, Milton, 2006.
98. Yu-Lee R.T., *The Reality of Costs*, Industrial Management, No 4, 2000.
99. Žager K., Mamić Sačer I., Sever S., Žager L., *Analiza finansijskih izveštaja*, MASMEDIA, Zagreb, 2008.
100. Žarkić Joksimović N., *Upravljanje finansijama*, Grafoslog, Beograd, 2003.

Zakonski akti

Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period 2016.-2025., <https://mtt.gov.rs/download/3/strategija.pdf>

Sadržaj biznis plana prema važećoj metodologiji u Republici Srbiji, Sl. glasnik RS, broj 39/99

Zakon o računovodstvu, Sl.Glasnik br. 73/2019

Zakon o turizmu, Sl.glasnik RS 17/2019

Zakon o ugostiteljstvu, Sl.glasnik RS 17/2019

Internet izvori

www.dcssoft.rs/programi/ugostiteljstvo

www.hvs.com , Luigi Major, 2017/18 Hotel Development Cost Per Room Amounts

www.iccaworld.org

www.mif.gov.rs

www.mtt.gov.rs

www.np-plitvicka-jezera.hr

www.srbija.travel/download/dokumenta/Praogram_rada_za_2019.godinu

www.thomascookgroup.com/investors/insight_external_assesst/Thomas_Cook_AR_2018_web

www.tuigroup.com/en-en/investors/annual-reports/special-annual-report-18



BIOGRAFIJA

dr Slobodan Čerović, redovni profesor

dr Slobodan Čerović je 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. Postdiplomske 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. godine, a nakon toga postaje **generalni direktor** HP”Metropol”. Na tom mestu ostaje do 1998. godine, 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-department za geografiju, turizam i hotelijerstvu** u Novom Sadu, izabran je za **docenta** na predmetu **MENADŽMENT U TURIZMU** marta 2003 g. Izabran je u zvanje vanrednog profesora novembra 2007g. na Univerzitetu u Novom Sadu, PMF-department za geografiju, turizam i hotelijerstvo. U zvanje redovnog profesora izabran je 2012. Na funkciju Dekana Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment izabran je 2014. Na Univerzitetu Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment je od 1.03.2008g. na predmetima: Ekonomija, Makroekonomija, Strategijski menadžment, Menadžment u hotelijerstvu, Kontrola i revizija hotelskog poslovanja i Projektovanje izgradnja i zaštita prostora u hotelijerstvu, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Ekonomsko-finansijska analiza hotelijerskih i turističkih preduzeća i Ekonomika turizma.

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 Aranđelovac obavljao je u jednom mandatu.

U okviru nastupa turističko - ugostiteljske privrede u Izraelu 1989. **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., i 2016., "Izmena i dopuna Zakona o turizmu" Republike Srbije, usvojene decembra 1999., kao i u nizu drugih zakonskih i podzakonskih akata koji su doprineli ekonomskom jačanju ove privredne grane. Učestvovao je u izradi strategije razvoja turizma Beograda, kao i u projektima Edukacija kadrova u turizmu Srbije. Dobitnik je priznanja "Turistički cvet Srbije" za 1987. godinu.

Na Prirodno-matemačkom 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.

Predaje i na master i doktorskim studijama. Bio je mentor preko 250 diplomskih radova, 20 magistarskih radova, 100 master radova i 14 doktorskih disertacija.

U toku svog profesinalnog, stručnog i naučnog angažovanja objavio je preko 160 naučno-stručnih radova iz oblasti ekonomike preduzeća, turizma, menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu, ekonomije, upravljanja ljudskim resursima itd., autor je dva projekta o investicionom ulaganju u hotele za partnera iz Engleske, učestvovao u izradi 4 projekta.

Dosada je objavio 2 monografije, "Strategijski menadžment turističke privrede Srbije"-2002. i Strategijski menadžment u turizmu- 2009 i drugo izdanje 2020., udžbenike Menadžment u turizmu, Istraživanje turističkog tržišta Projektovanje i izgradnja hotel-2019. a, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu-2020., Ekonomsko-finansijska analiza hotelijerskih i turističkih preduzeća-2015, Finansijski menadžment turističko-ugostiteljskih preduzeća-2019., kao i knjigu TURIZAM –teorija i principi-2021. koji su udžbenici na Univerzitetu Singidunum-FTHM. Objavio je 35 radova koji se nalaze na SCI listi, a ukupno u profesorski karijeri preko 170 radova.

Prof. dr Slobodan Čerović je od strane AD Scientific index, World Scientist and University Rankings 2021., Serbia Scientist and University Social Sciences / Tourism & Hospitality Rankings 2021., proglašen za najboljeg naučnog radnika iz oblasti turizma, odnosno zauzeo je prvo mesto na rang listi.

Do sada je objavio 2 monografije, “Strategijski menadžment turističke privrede Srbije”.-2002. i Strategijski menadžment u turizmu- 2009 i drugo izdanje 2020., udžbenike Menadžment u turizmu, Istraživanje turističkog tržišta Projektovanje i izgradnja hotel-2019.a, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu-2020., Ekonomsko-finansijska analiza hotelijerskih i turističkih preduzeća-2015, Finansijski menadžment turističko-ugostiteljskih preduzeća-2019., kao i knjigu TURIZAM –teorija i principi-2021. koji su udžbenici na Univerzitetu Singidunum-FTHM. Objavio je 35 radova koji se nalaze na SCI listi, a ukupno u profesorski karijeri preko 170 radova.

Član je u nekoliko naučnih odbora međunarodnih i domaćih naučnih časopisa, kao i njihov recezent.

Učestvovao u izradi strategije razvoja turizma Srbije i Strategiji razvoja turizma Beograda.

BIOGRAFIJA



dr Vesna Spasić, vanredni profesor

Dr Vesna Spasić je rođena 1955. godine u Kragujevcu. Osnovnu i srednju školu završila je u Beogradu. Na Ekonomski fakultet u Beogradu upisala se 1973. godine, 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. U ovom Udruženju uradila je veći broj analiza, referata i informativnih publikacija o različitim problemima u poslovanju turističkih agencija i hotelskih preduzeća, stekla je zvanje višeg savetnika za sistemska 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, a kasnije i za predmete 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 predmetima Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja i Ekonomsko-finasijska analiza u turizmu i hotelijerstvu. Na poslediplomskim studijama učestvovala je u izvođenju nastave na predmetima Turističke agencije i tržišne promene i Upravljanje turističkim agencijama i organizatorima putovanja. Na Univerzitetu Singidunum 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”.

BIOGRAFIJA



dr Nikica Radović, docent

dr Nikica Radović je rođena 1977. godine u Beogradu. Nakon završene XII Beogradske gimnazije upisala je Ekonomski fakultet, Univerziteta u Beogradu, gde 2004. godine završava prvi stepen studija, smer Turizam i ugostiteljstvo. Na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment, Univerziteta Singidunum 2006. godine završila je smer Hotelijerski menadžment. Poslediplomske akademske master studije, smer Računovodstvo i revizija, na Univerzitetu Singidunum završila je 2009. godine odbranom master rada pod nazivom "Operativno budžetiranje i kontrola u hotelijerstvu". Doktorske studije na Univerzitetu Singidunum, smer Menadžment u turizmu, završila je 2016. godine odbranom teze pod naslovom „Upravljanje poslovnim pokazateljima i primena interne kontrole u hotelskom poslovanju Srbije“ pod mentorstvom dr Milovana Stanišića, redovnog profesora.

Nakon desetogodišnjeg radnog iskustva u privredi Srbije (Zepter International, Znak plus, Čigoja štampa, ITM Group d.o.o., Alca trgovina a.d., Orlean d.o.o.) 2007. godine prelazi na Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerziteta Singidunum. Sredinom 2009. godine izabrana je u zvanje asistenta za užu naučnu oblast Turizam i hotelijerstvo. U zvanje docenta za užu naučnu oblast Turizam i hotelijerstvo izabrana je marta 2016. godine.

U toku svog nastavnog rada angažovana je u izvođenju nastave na predmetima: Kontrola i revizija hotelskog poslovanja, Finansijski i devizni menadžment u turizmu, Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu, Turizam i prostor, Održivi turizam, Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Ekonomsko - finansijska analiza u turizmu i hotelijerstvu, Financial Statement Analysis, Economy and Financial Analysis in Tourism and Hospitality, kao i na predmetima Turističko tržište, Poslovni sistemi u turizmu, Strategijsko pozicioniranje hotelskih preduzeća na Poslediplomskim – master studijama Univerziteta Singidunum.

Tokom 2007. godine učestvovala je na projektu „Edukacija zaposlenih u turizmu – sekcija: Finansijsko poslovanje u turizmu“, u organizaciji Ministarstva trgovine, turizma i usluga Republike Srbije i Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment, Univerziteta Singidunum.

Autor je više naučnih i stručnih radova.

Član je naučnih i organizacionih odbora više međunarodnih naučnih i stručnih skupova.

Udata je i mama dva dečaka.

SPISAK GRAFIKONA, PRIMERA, ŠEMA I TABELA

Grafikon 1 Kriva individualne tražnje	16
Grafikon 2 Kriva agregatne tražnje	17
Grafikon 3 Životni ciklus proizvoda	28
Grafikon 4 Evolucioni ciklus turističke destinacije	30
Grafikon 5 Funkcija prosečnog i marginalnog prihoda kod pada tražnje	41
Grafikon 6 Kriva ukupnog prihoda	42
Grafikon 7 Kretanje ukupnih troškova i ukupnih fiksnih troškova	85
Grafikon 8 Kretanje prosečnih ukupnih i prosečnih varijabilnih troškova	87
Grafikon 9 Ukupni apsolutno fiksni troškovi	88
Grafikon 10 Prosečni apsolutno fiksni troškovi	89
Grafikon 11 Relativno fiksni troškovi	89
Grafikon 12 Prosečni relativno fiksni troškovi	90
Grafikon 13 Popunjenost kapaciteta za periode 2016/2017. i 2017/2018. godine	99
Grafikon 14 Broj noćenja po mesecima od 01.01.-31.12.2017. i 01.01.-01.07.2018.	99
Grafikon 15 Rashodi hotela za 2017. i 2018.	100
Grafikon 16 Prihodi hotela za periode 2016/2017. i 2017/2018. godine	100
Grafikon 17 Funkcija prihoda i rashoda za 2017/ 2018.	101
Grafikon 18 Grafikon rentabilnosti	129
Grafikon 19 Prag rentabilnosti	131
Grafikon 20 Analiza prelomne tačke	135
Grafikon 21 Analiza prelomne tačke pri povećanju cena	135
Grafikon 22 Novčani tok kod organizacije događaja	270
Primer 1 Raspoređivanje (alokaciju) opštih troškova primenom ključa	66
Primer 2 Primer proporcionalnog metoda	74
Primer 3 Obračun amortizacije prema degresivnom metodu	75
Primer 4 Funkcionalnog metoda obračuna amortizacije	76
Primer 5 Kombinovani sistem amortizacije	77
Primer 6 Ponovne procene vrednosti sredstava	79
Primer 7 Ilustracija relativno fiksnih troškova	90
Primer 8 Broj noćenja Hotela X	99
Primer 9 Rezultati ulaganja hotelskog preduzeća „X“	121
Primer 10 Izračunavanje prelomne tačke rentabiliteta	133
Primer 11 Obračun ostvarene marže	141
Primer 12 Kalkulacije za šolju kafe	141

Primer 13 Izračunavanje cene jednokrevetne i dvokrevetne sobe	144
Primer 14 Određivanje cena prema tržišnim segmentima	144
Primer 15 Izračunavanje pokazatelja opšte (tekuće) likvidnosti za 2018. godinu	220
Primer 16 Izračunavanje pokazatelja opšte (tekuće) likvidnosti za 2017. godinu	221
Primer 17 Izračunavanje pokazatelja neto obrtnih sredstava za 2018. godinu	221
Primer 18 Izračunavanje pokazatelja neto obrtnih sredstava za 2017. godinu	222
Primer 19 Izračunavanje rigoroznog pokazatelja likvidnosti za 2018. godinu	222
Primer 20 Izračunavanje rigoroznog pokazatelja likvidnosti za 2017. godinu	223
Primer 21 Izračunavanje koeficijenta obrta kupaca za 2018. godinu	225
Primer 22 Izračunavanje koeficijenta obrta kupaca za 2017. godinu	225
Primer 23 Izračunavanje prosečnog perioda naplate potraživanja za 2018. godinu	226
Primer 24 Izračunavanje prosečnog perioda naplate potraživanja za 2017. godinu	226
Primer 25 Izračunavanje koeficijenta obrta ukupnih obrtnih sredstava za 2018. godinu	228
Primer 26 Izračunavanje koeficijenta obrta ukupnih obrtnih sredstava za 2017. godinu	229
Primer 27 Izračunavanje koeficijenta obrta stalnih sredstava u 2018. godini	229
Primer 28 Izračunavanje koeficijenta obrta stalnih sredstava u 2017. godini	229
Primer 29 Izračunavanje koeficijenta obrta ukupnih poslovnih sredstava za 2018. godinu	230
Primer 30 Izračunavanje koeficijenta obrta ukupnih poslovnih sredstava za 2017. godinu	230
Primer 31 Izračunavanje odnosa pozajmljenih prema ukupnim izvorima	231
Primer 32 Izračunavanje odnosa pozajmljenih prema ukupnim izvorima	231
Primer 33 Izračunavanje odnosa dugoročnih obaveza i sopstvenog kapitala u 2018. god.	232
Primer 34 Izračunavanje odnosa dugoročnih obaveza i sopstvenog kapitala u 2017. god.	232
Primer 35 Izračunavanja koeficijenta pokrića kamate za 2018. godinu	233
Primer 36 Izračunavanja koeficijenta pokrića kamate za 2017. godinu	233
Primer 37 Izračunavanje stope poslovnog dobitka u 2018. godini	234
Primer 38 Izračunavanje stope poslovnog dobitka u 2017. godini	234
Primer 39 Izračunavanje stope neto dobitka u 2018. godini	234
Primer 40 Izračunavanje stope neto dobitka u 2017. godini	235
Primer 41 Izračunavanje ROA u 2018. godini	235
Primer 42 Izračunavanje ROA u 2017. godini	235
Primer 43 Izračunavanje ROE u 2018. godini	236
Primer 44 Izračunavanje ROE u 2017. godini	236
Primer 45 Rezultati Altman Z" Score	238
Primer 46 Izračunavanja perioda povraćaja u slučaju anuitetnog godišnjeg novčanog toka	278
Primer 47 Izračunavanja perioda povraćaja u slučaju neujednačenog godišnjeg novčanog toka	278
Primer 48 Obračuna računovodstvene stope prinosa	280
Primer 49 Obračuna vremenske vrednosti novca	282
Primer 50 Izračunavanja sadašnje vrednosti na osnovu diskontnog faktora	284

Primer 51 Neto sadašnje vrednosti	285
Primer 52 Obračun interne stope prinosa IRR	288
Primer 53 Racionalizacija projekata	290
Šema 1 Međusobna povezanost poslovnih funkcija	8
Šema 2 Organizaciona šema i finansijski menadžment	9
Šema 3 Finansijski menadžment u organizacionoj strukturi	10
Šema 4 Faktori koji utiču na tražnju	19
Šema 5 Ključni interni faktori produktivnosti za zaposlene	107
Šema 6 Sintetički izraz rentabilnosti	127
Šema 7 DuPont sistem analiza	128
Šema 8 Kriterijum sistematizacije pozicija aktive i pasive	162
Šema 9 Podela poslovnog budžeta	247
Šema 10 Proces budžetiranja	265
Šema 11 Osnovne komponente u kapitalnom budžetiranju	273
Šema 12 Organizaciona šema u T.A. ETNO TRAVEL d.o.o.	312
Tabela 1 Tražnja za sobama (individualna tražnja) - tržišne situacije	15
Tabela 2 Agregatna tražnja	16
Tabela 3 Koeficijenti cenovne elastičnosti turističke tražnje	24
Tabela 4 Prihodi po sektorima TUI Group	37
Tabela 5 Kretanje tražnje i ukupnog prihoda u zavisnosti od promene cena	38
Tabela 6 Ukupan i marginalni prihod	40
Tabela 7 Primer za srednji hotel sa 100 soba	45
Tabela 8 Struktura prodaje turističkih agencija u SAD 1995. i 2005. godine	47
Tabela 9 Normativi utroška namirnica za jednu porciju jela	60
Tabela 10 Primer kala, rasipa, kvara i loma nekih namirnica	63
Tabela 11 Primer za raspoređivanje (alokaciju) opštih troškova primenom ključa	66
Tabela 12 Primer proporcionalnog metoda	75
Tabela 13 Obračun kombinovanim sistemom	77
Tabela 14 Struktura troškova i kretanje profita – primer promene obima prodaje	92
Tabela 15 Primeri turističkih delatnosti sa tipičnom strukturom troškova	93
Tabela 16 Primeri delatnosti sa niskim fiksnim i relativno visokim učešćem varijabilnih troškova (radno intenzivne delatnosti)	93
Tabela 17 Broj aranžmana i ukupni i prosečni fiksni troškovi	94
Tabela 18 Broj aranžmana u ukupni i prosečni proporcionalni troškovi	95
Tabela 19 Broj aranžmana i ukupni i prosečni regresivni troškovi	96
Tabela 20 Broj aranžmana i ukupni i prosečni progresivni troškovi	96
Tabela 21 Popunjenost kapaciteta po mesecima u periodu od 01.10.2018. do 31. 10. 2018. Hotel X	98

Tabela 22 Standardni broj osoblja u kuhinji	110
Tabela 23 Analiza prelomne tačke	134
Tabela 24 Analiza prelomne tačke pri povećanju cena	135
Tabela 25 Cena izgradnje hotelske sobe u SAD 2017/18	142
Tabela 26 Nastavak Hubarttova formule za određivanje cene sobe	146
Tabela 27 Hubarttova Formula za određivanje cene sobe	146
Tabela 28 Utvrđivanje prihod po m2 hotelskog smeštaja	147
Tabela 29 Izračunavanje minimalne cene soba	148
Tabela 30 Diferenciranje cena u NP Plitvička jezera u 2018.godini	153
Tabela 31 Bilans stanja na osnovu rastuće likvidnosti i opadajuće dospelosti	163
Tabela 32 Bilans stanja po principu opadajuće likvidnosti i rastuće dospelosti	163
Tabela 33 Bilans stanja hotela E - skraćeni	165
Tabela 34 Bilans stanja hotela "E"	168
Tabela 35 Bilans stanja agencije "M"	170
Tabela 36 Obrazac bilansa stanja	172
Tabela 37 Bilans uspeha hotela "E"	181
Tabela 38 Bilans uspeha agencije "M"	182
Tabela 39 Obrazac bilansa uspeha	184
Tabela 40 Bilans uspeha po metodi troškova prodatih učinaka	189
Tabela 41 Bilans uspeha po metodi ukupnih troškova	190
Tabela 42 Obrazac Izveštaja o tokovima gotovine	192
Tabela 43 Obrazac Izveštaja o ostalom rezultatu	194
Tabela 44 Obrazac Izveštaja o promenama na kapitalu	197
Tabela 45 Celokupni mesečni izveštaj o poslovanju za menadžere	206
Tabela 46 Celokupni mesečni izveštaj o poslovanju za vlasnike	208
Tabela 47 Horizontalna analiza aktive bilansa stanja - poslovanja hotela E (u 000 dinara)	214
Tabela 48 Horizontalna analiza pasive bilansa stanja - poslovanja hotela E (u 000 dinara)	215
Tabela 49 Verikalna analiza bilansa uspeha - poslovanja hotela E (u 000 dinara)	217
Tabela 50 Plan poslovanja poslovnih jedinica hotela X za 2018. godinu	249
Tabela 51 Plan prve smene po objektima	249
Tabela 52 Plan druge smene po objektima	250
Tabela 53 Plan treće smene po objektima	250
Tabela 54 Plan prihoda na nivou privrednog društva za 2018. godinu	251
Tabela 55 Plan troškovi preduzeća po objektima A, B i C	251
Tabela 56 Ostvarenje prihoda privrednog društva za 2017. godinu	252
Tabela 57 Ostvareni troškovi za preduzeće i po objektima za 2017. godinu	253
Tabela 58 Pregled planiranih prihoda TOS-a za 2019. godinu	257
Tabela 59 Pregled planiranih rashoda TOS-a za 2019. godinu	258
Tabela 60 Zbirni (osnovni) budžet – prvi nivo	266

Tabela 61 Osnovni budžet – drugi nivo (rašćlanjavanje rashoda)	267
Tabela 62 Osnovni budžet – drugi nivo (rašćlanjavanje prihoda)	268
Tabela 63 Povraćaj sredstava po godinama	279
Tabela 64 Obračun kamate po stopi od 10%	283
Tabela 64a Sadašnja vrednost dinara	284
Tabela 65 Izračunavanja za potrebe procene investicije	286
Tabela 66 Problem racionalizacije kapitala	289
Tabela 67 Predvićena ulaganja	305
Tabela 68 Izvori finansiranja	305
Tabela 69 Oćekivani poslovni rezultat u prvoj godini poslovanja	306
Tabela 70 Potreban broj zaposlenih radnika	307
Tabela 71 Ukupna primanja zaposlenih na godišnjem nivou	307
Tabela 72 Potrebna ulaganja	308
Tabela 73 Potrebni radovi	308
Tabela 74 Ukupna primanja zaposlenih na godišnjem nivou	313
Tabela 75 Oćekivani promet i prihod u prvoj godini poslovanja	313
Tabela 76 Planirani fiksni troškovi u prvoj godini poslovanja	313
Tabela 77 Poćetna projekcija bilansa stanja	314
Tabela 78 Projekcija bilansa uspeha u prvoj godini poslovanja	314
Tabela 79 Novćani tokovi (u evrima) u prvoj godini poslovanja	315
Tabela 80 Rezime Poslovnog plana	318
Tabela 81 Identifikacioni podaci	318
Tabela 82 Vreme povraćaja investicija	324
Tabela 83 Projekcija bilansa stanja	325
Tabela 84 Projekcija bilansa uspeha	326
Tabela 85 Neto sadašnja vrednost investicije za period od 5 god.	327
Tabela 86 Rekapitulacija A radova	328
Tabela 87 Radovi izrade toaleta B	328
Tabela 88 Zbirna rekapitulacija radova A i B	329
Tabela 89 Ukupna ponuda po ovim radovima	329
 Box Tekst Objašnjavanje računskih opetacija u EXCEL-u	 290

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005:336]:338.486.2(075.8)
005:336]:640.4(075.8)

ЧЕРОВИЋ, Слободан, 1955-

Finansijski menadžment turističko-ugostiteljskih preduzeća / Slobodan Čerović,
Vesna Spasić, Nikica Radović. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2022 (Beograd :
Caligraph). - XIII, 349 str. : graf. prikazi, tabele ; 24 cm

Slike autora. - Tiraž 900. - Biografije: str. 339-349. - Napomene i bibliografske refer-
ence uz tekst. - Bibliografija: str. 334-338.

ISBN 978-86-7912-775-4

1. Спасић, Весна, 1955- [аутор] 2. Радовић, Никица, 1977- [аутор]
а) Туристичка предузећа -- Финансијски менаџмент б) Угоститељска
предузећа -- Финансијски менаџмент

COBISS.SR-ID 57554441

© 2022.

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.



Slobodan Čerović
Vesna Spasić
Nikica Radović

FINANSIJSKI MENADŽMENT TURISTIČKO- UGOSTITELJSKIH PREDUZEĆA

Namera autora je da interdisciplinarnim pristupom, daju prikaz elemenata finansijskog upravljanja privrednim subjektima koji posluju u delatnosti turizma i ugostiteljstva. Delatnost turizma je heterogenog karaktera imajući u vidu složenost uslužnih procesa koji obuhvataju više različitih aktivnosti od organizacije, prodaje i realizacije putovanje, preko saobraćajnih delatnosti, velikog broja maloprodajnih, zanatskih, kulturnih, umetničkih i sportskih aktivnosti, upravljanja destinacijom i slično. Ugostiteljska delatnost obuhvata procese pružanje usluga u smeštajnim objektima, pripremanje i usluživanje hrane, pića i napitaka, kao i pripremanje i dostavljanje hrane korisnicima za potrošnju na drugom mestu, koju ugostitelj obavlja u ugostiteljskom objektu, izvan istog, kao i u pokretnom ugostiteljskom objektu. Istovremeno, ideja autora je bila da ukažu na značaj upravljanja ekonomskim i finansijskim procesima u ostvarivanju vizije, misije i stratejskih ciljeva privrednih subjekata. Takođe, važno je i saznanje o značaju primene ekonomsko – finansijske analize, kao jednog od osnovnih faktora ostvarivanja trajne diferentne prednosti i strategije tržišnog pozicioniranja na turbulentnom tržištu industrije turizma.