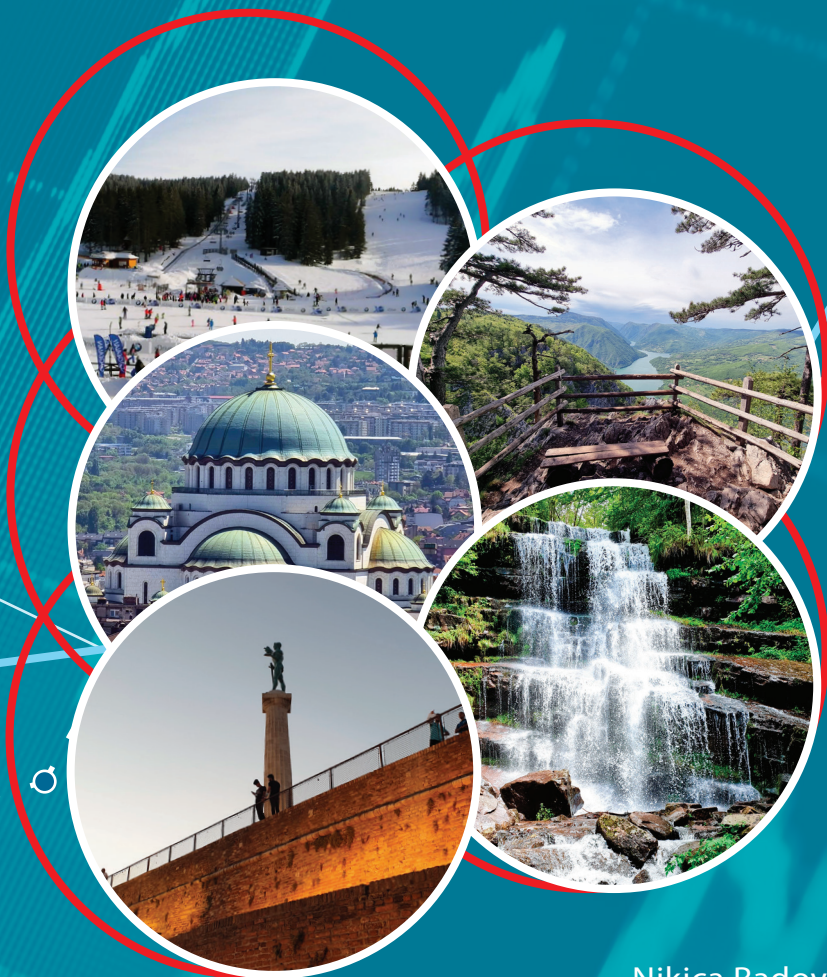




Nikica Radović
Tijana Ljubisavljević

POSLOVNE FINANSIJE I ODLUČIVANJE U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Beograd, 2025.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Nikica Radović
Tijana Ljubisavljević

POSLOVNE FINANSIJE I ODLUČIVANJE U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

PRVO IZDANJE

Beograd, 2025.

POSLOVNE FINANSIJE I ODLUČIVANJE U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Autori:

dr Nikica Radović, vanredni profesor

dr Tijana Ljubisavljević, docent

Recenzenti

dr Dragana Gnjatović, redovni profesor

dr Goranka Knežević, redovni profesor

Izdavač:

Univerzitet Singidunum

Danijelova 32

www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:

dr Milovan Stanišić, redovni profesor

Priprema za štampu:

Miloš Višnjić

Dizajn korica:

Aleksandar Mihajlović, MA

Godina izdanja:

2025.

ISBN: 978-86-7912-853-9

Copyright:

© 2025. Univerzitet Singidunum

Izdavač zadržava sva prava.

Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

SADRŽAJ

PREDGOVOR	IX
I DEO	
UVODNA RAZMATRANJA	2
1. FINANSIJSKA FUNKCIJA PRIVREDNIH DRUŠTAVA	3
1.1. Istorijski razvoj finansijskog menadžmenta	5
1.2. Uloga finansija u preduzećima u trgovini i ugostiteljstvu	7
1.3. Odnos finansija i ostalih delova preduzeća (sektora, centara ili službi u preduzeću kao organizacionoj celini)	9
1.3.1. Funkcija nabavke i njen značaj u finansijskom planiranju	10
1.3.2. Finansijski aspekti proizvodnje	11
1.3.3. Finansijski aspekti marketinga	13
1.3.4. Finansijski aspekti prodaje	14
1.3.5. Odnos između finansija i računovodstva	16
1.3.6. Finansijski aspekti upravljanja ljudskim resursima	17
1.3.7. Pravni i opšti poslovi – podrška finansijskom poslovanju	18
1.3.8. Finansijski aspekti funkcije istraživanja i razvoja (I&R)	20
1.3.9. Uloga finansija u strateškom upravljanju	21
2. PRAVNE FORME PRIVREDNIH DRUŠTAVA I PRAVNI POLOŽAJ PREDUZETNIKA	22
2.1. Ortačko društvo	24
2.2. Komanditno društvo	25
2.3. Društvo sa ograničenom odgovornošću	26
2.4. Akcionarsko društvo	28
2.5. Preduzetnik	29
3. JAVNA PREDUZEĆA	30
4. RAZVRSTAVANJE PRAVNIH LICA I PREDUZETNIKA	32
5. POSLOVNO OKRUŽENJE	35
5.1. Finansijski sistem	38
5.2. Poreski sistem	40

6. UNUTRAŠNJA ORGANIZACIJA PRIVREDNIH DRUŠTAVA	42
<i>Pitanja za proveru znanja</i>	45
II DEO	
PRIHODI I RASHODI U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU	51
1. UPRAVLJANJE PRIHODIMA U POSLOVANJU U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU	52
1.1. Pojam prihoda	52
1.2. Ukupni prihodi	53
1.3. Prosečni prihod	56
1.4. Marginalni prihod	58
1.5. Upravljanje prihodima i faktori koji utiču na njih	59
1.5.1. Faktori koji utiču na prihode	59
1.5.2. Pokazatelji prihoda u industriji turizma	60
2. UPRAVLJANJE RASHODIMA U POSLOVANJU U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU	64
2.1. Pojam rashoda	64
2.2. Pojmovno definisanje troškova i vrste troškova	65
2.2.1. Osnovni troškovi	69
2.2.1.1. Troškovi materijala	69
2.2.1.2. Troškovi rada	72
2.2.1.3. Troškovi amortizacije	72
2.2.2. Ostale vrste troškova	75
2.2.2.1. Fiksni i varijabilni troškovi	75
2.2.2.2. Direktni i indirektni troškovi	78
2.2.2.3. Inkrementalni i neotklonjivi troškovi	79
3. PRELOMNA TAČKA RENTABILNOSTI	80
<i>Pitanja za proveru znanja</i>	83

III DEO

POSLOVNO IZVEŠTAVANJE U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU	87
1. FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE	88
1.1. Bilans stanja	91
1.2. Bilans uspeha	97
1.3. Izveštaj o tokovima gotovine	100
1.4. Izveštaj o ostalom rezultatu	101
1.5. Izveštaj o promenama na kapitalu	101
1.6. Napomene uz finansijske izveštaje	102
1.7. Statistički izveštaj	103
1.8. Specifičnosti finansijskog izveštavanja budžetskih korisnika	104
2. SPECIFIČNOSTI FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PREMA USALI	106
3. NEFINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE	108
3.1. Osnove nefinansijskog izveštavanja	108
3.2. Nefinansijsko izveštavanje u industriji turizma	110
<i>Pitanja za proveru znanja</i>	115

IV DEO

FINANSIJSKA ANALIZA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU	119
1. POJAM FINANSIJSKE ANALIZE	120
2. HORIZONTALNA ANALIZA	121
3. VERTIKALNA ANALIZA	125
4. ANALIZA FINANSIJSKIH POKAZATELJA POSLOVANJA	129
4.1. Pokazatelji likvidnosti	130
4.2. Pokazatelji poslovne aktivnosti ili efikasnosti upravljanja	134
4.3. Pokazatelji finansijske strukture	138
4.4. Pokazatelji rentabilnosti	141
4.5. Pokazatelji tržišne vrednosti	143
4.6. Operativni pokazatelji u hotelskom poslovanju	146
<i>Pitanja za proveru znanja</i>	149

V DEO

POLITIKA FORMIRANJA CENA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU	153
1. ULOGA CENA U POSLOVANJU PREDUZEĆA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU	154
2. FORMIRANJE CENA PAKET ARANŽMANA	159
3. FORMIRANJE CENA U UGOSTITELJSTVU	164
3.1. Formiranje cena usluga smeštaja	164
3.2. Formiranje cena u restoraterstvu	168
4. FORMIRANJE CENA BUDŽETSKIH KORISNIKA	170
5. KONCEPT „YIELD MANAGEMENT“	172
<i>Pitanja za proveru znanja</i>	173
VI DEO	
FINANSIJSKO PLANIRANJE I ODLUČIVANJE U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU	177
1. POJAM I CILJEVI FINANSIJSKOG PLANIRANJA I ODLUČIVANJA	178
2. FINANSIJSKI PLANOVI U POSLOVANJU	180
3. BUDŽETIRANJE	183
3.1. Pojam budžeta	184
3.2. Vrste budžeta	185
4. SPECIFIČNOSTI BUDŽETIRANJA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU	187
4.1. Proces budžetiranja u hotelskom poslovanju	187
4.2. Uloga budžeta i finansijskog planiranja u radu turističkih organizacija	192
4.2.1. Planiranje rashoda i pojedinačnih budžeta	195
4.2.2. Budžet kao instrument kontrole	195
4.3. Budžetiranje događaja	199
4.3.1. Finansijska analiza događaja	201
5. KRITERIJUMI ZA DONOŠENJE INVESTICIONIH ODLUKA	206
5.1. Pojam investicija	206
5.2. Vrste investicija	208
5.3. Vremenska vrednost novca	210
5.4. Metodologija za procenu isplativosti investicija	215

5.4.1. Period povraćaja	215
5.4.2. Neto sadašnja vrednost	217
5.4.3. Interna stopa prinosa	218
5.4.4. Indeks profitabilnosti	219
5.4.5. Prednosti i nedostaci odabranih metoda	220
6. BIZNIS PLAN	221
6.1. Osnovni elementi	222
6.1.1. Uvod	223
6.1.2. Rezime kompletnog biznis plana	223
6.1.3. Analiza grane/delatnosti	224
6.1.4. Opis biznisa	225
6.1.5. Organizacioni plan	225
6.1.6. Marketing plan	226
6.1.7. Finansijski plan	228
6.1.8. Ocena rizika	228
6.1.9. Aneks	228
6.2. Primer biznis plana – ugostiteljski objekat/restoran	229
<i>Pitanja za proveru znanja</i>	244
LITERATURA	245
BIOGRAFIJA – dr Nikica Radović	249
BIOGRAFIJA – dr Tijana Ljubisavljević	250

PREDGOVOR

Upravljanje finansijama u turizmu, jednoj od najdinamičnijih industrija sveta, postalo je neophodna veština za sve menadžere koji žele da optimizuju troškove, povećaju profitabilnost, ostvare održivo poslovanje i odgovore na izazove tržišta koje se brzo menja.

Udžbenik *Poslovne finansije i odlučivanje u turizmu i ugostiteljstvu* nastao je kao potreba da se objedine teorijska i praktična znanja koja su potrebna svima koji se bave finansijama i odlučivanjem u industriji turizma. Udžbenik pred vama je prvenstveno namenjen studentima osnovnih akademskih studija Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum, ali i stručnjacima iz oblasti turizma. Kroz jasan i sistematičan pristup, u udžbeniku su obrađeni ključni aspekti finansijskog upravljanja – od analize finansijske funkcije privrednih društava, pravnih formi privrednih društava i pravnog položaja preduzetnika, finansijskih izveštaja, aktivnosti planiranja i budžetiranja, do investicionih odluka i upravljanja rizicima specifičnim za ovu industriju.

Poseban akcenat stavljen je na primenu finansijskih principa u realnim uslovima poslovanja turističkih agencija, hotela, turoperatora, destinacijskih menadžment organizacija. Primeri iz prakse, studije slučaja i alati za donošenje finansijskih odluka omogućavaju čitaocu da stečena znanja lako primeni u svakodnevnom radu. Autor prvog i šestog dela je doc. dr Tijana Ljubisavljević. Autor drugog, trećeg, četvrtog i petog dela je prof. dr Nikica Radović.

Veliku zahvalnost autorke duguju recenzentima dr Dragani Gnjatović, redovnoj profesorki i dr Goranki Knežević, redovnoj profesorki na savetima i podršci u priređivanju konačne verzije udžbenika, kao i kolegama Milošu Višnjiću i Aleksandru Mihajloviću, masteru na grafičkom opremanju udžbenika.

Posebnu zahvalnost autorke duguju dr Milovanu Stanišiću, redovnom profesoru, Predsedniku Univerziteta Singidunum i dr Miroslavu Kneževiću, redovnom profesoru, dekanu Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment na dugogodišnjoj podršci u naučnom i akademskom radu.

Beograd, 2025. godine.

AUTORKE

I Deo



UVODNA RAZMATRANJA

UVODNA RAZMATRANJA

Prvi deo udžbenika posvećen je razumevanju osnovnih pojmova i institucionalnog okvira u kome posluju privredna društva i preduzetnici. U ovom delu akcenat je na finansijskoj funkciji kao jednom od ključnih segmenata poslovanja, jer ona obezbeđuje prikupljanje, raspodelu i upravljanje finansijskim resursima, što predstavlja osnovu donošenja svih poslovnih odluka.

Polazeći od finansijske funkcije, poglavlje dalje razmatra različite pravne forme privrednih društava – od ortačkog i komanditnog društva, preko društva sa ograničenom odgovornošću i akcionarskog društva, do javnih preduzeća. Svaka od ovih formi biće analizirana sa stanovišta pravnih karakteristika, načina organizacije i značaja za sektor turizma i ugostiteljstva. Posebna pažnja biće posvećena i preduzetniku kao nosiocu poslovne aktivnosti, uz razmatranje kriterijuma prema kojima se vrši razvrstavanje pravnih lica i preduzetnika.

Nadalje, razmatra se poslovno okruženje u kome privredna društva deluju, uključujući ekonomske, pravne, društvene i konkurentske faktore koji utiču na njihovu održivost i razvoj. Na kraju, analizira se unutrašnja organizacija privrednih društava, sa naglaskom na ulogu upravljačkih struktura, raspodelu odgovornosti i značaj efikasne organizacije za uspešno donošenje poslovnih i finansijskih odluka.

Ovakav pristup omogućava da se postave čvrsti teorijski i praktični temelji za razumevanje specifičnosti finansijskog odlučivanja u turizmu i ugostiteljstvu, koje će se detaljnije obrađivati u narednim poglavljima.

1. FINANSIJSKA FUNKCIJA PRIVREDNIH DRUŠTAVA

Privredna društva se osnivaju sa ciljem maksimiziranja dobiti, odnosno bogatstva preduzeća. Za otkrivanje najboljeg načina za upotrebu novca u preduzeću i izvan njega zadužene su finansije koje proučavaju načine ulaska novca u preduzeće (izvore finansiranja), zatim u finansijama se donose odluke kako je najbolje novac iskoristiti i na kraju posmatraju kako novac izlazi iz preduzeća.

Poslovne finansije se mogu proučavati (Žarkić Joksimović i drugi, 2024) kao:

- akademska disciplina i
- upravljački koncept.

Poslovne finansije kao **akademska disciplina** izučavaju upravljanje finansijama, analiziraju rizike i načine investiranja, a izučavaju i finansijska tržišta. Poslovne finansije, kao naučna disciplina, prema Krasulji i Ivaniševiću (2004), imaju za cilj da pomognu preduzeću da lakše rešava probleme vezane za pribavljanje i optimalnu alokaciju finansijskih sredstava. One pružaju pomoć menadžerima prilikom donošenja odluka kroz razvijanje metoda, instrumenata i tehnika upotrebom kojih mogu da se smanje troškovi kapitala i povećanju prinosi na uložena sredstva.

Sa druge strane, kada govorimo o poslovnim finansijama sa **upravljačkog aspekta**, onda mislimo na opisivanje i izučavanje finansijskog okruženja, finansijskih instrumenata i finansijskog menadžmenta. Sva tri elementa utiču na finansije preduzeća.

Kako finansijsko okruženje, finansijski instrumenti i finansijski menadžment deluju na preduzeće, a posebno na finansije i donošenje finansijskih odluka u preduzeću?

Okruženje u kome finansijske institucije i organizacije posluju predstavlja **finansijsko okruženje**, kao deo poslovnog okruženja. Ono obuhvata:

- Finansijska tržišta – tržišta na kojima investitori od zajmodavaca obezbeđuju novac koji koriste za ulaganja u sredstva za rad. Takođe, na finansijskim tržištima preduzeća mogu plasirati viškove svojih sredstava, odnosno novca.
- Tržišta robe i usluga – tržišta na kojima preduzeća nabavljaju neophodne resurse za obavljanje svoje delatnosti i na kojima prodaju svoje proizvode i usluge.

Pravni ugovori koji vlasnicima (investitorima) daju pravo na učešće u rezultatima poslovanja preduzeća nazivaju se **finansijski instrumenti**. U njih se, između ostalih, ubrajaju: bankarski zajmovi i prenosive hartije od vrednosti (akcije i obveznice). Akcije su vlasničke hartije od vrednosti, odnosno predstavljaju vlasnički udeo u preduzećima, a obveznice su dužničke hartije od vrednosti. Vlasnicima akcije donose prihode od dividendi, dok ulaganjem u obveznice investitori ostvaruju prihode u vidu kamate koja se isplaćuje u zavisnosti od dospeća (Bodi i drugi 2013).

Poznavanjem tokova novca i njegovom najboljom upotrebom, a sa ciljem stvaranja najveće vrednosti preduzeća bavi se **finansijski menadžment**. Finansijski menadžeri su zaduženi za tokove novca u preduzeću. Oni vode računa o pribavljanju sredstava za funkcionisanje preduzeća, za korišćenje tih sredstava u preduzeću, ali i za plasiranje istih kada izlaze iz preduzeća. Naime, oni brinu o eksternom finansiranju preduzeća, kao i o internom upravljanju preduzećem.

Finansijski menadžment predstavlja jednu od ključnih funkcija u savremenim privrednim društvima, uključujući i preduzeća u sektoru turizma. Zbog svoje značajne uloge u upravljanju sredstvima, donošenju investicionih odluka i obezbeđivanju finansijske stabilnosti, finansijski menadžment se razvio u posebnu naučnu disciplinu.

1.1. ISTORIJSKI RAZVOJ FINANSIJSKOG MENADŽMENTA

Razvoj finansijskog menadžmenta kroz istoriju ogledao se kroz brojne ekonomske krize, tehnološke promene i promene u poslovnim prioritetima. Od početaka kao funkcije vezane isključivo za knjigovodstvo, finansijski menadžment je prerastao u ključnu funkciju strateškog odlučivanja u savremenim preduzećima – uključujući i ona u turizmu i hotelijerstvu (Brigham i Houston, 2016; Van Horne i Wachowicz, 2008). Od dvadesetih godina prošlog veka do danas izdvojila su se nekoliko razdoblja sa svojim karakteristikama, i to:

♦ Velika svetska ekonomska kriza (1929–1939)

Prva velika prekretnica u razvoju finansijskog menadžmenta bila je svetska ekonomska kriza koja je trajala od 1929. do 1939. godine. U fokusu su bile teme kao što su:

- očuvanje likvidnosti,
- prevencija bankrotstva,
- likvidacija i reorganizacija preduzeća,
- potreba za samozaštitom zajmodavaca od finansijskih rizika.

Ova kriza je ukazala na neophodnost sistematskog finansijskog planiranja i kontrole u poslovanju i predstavljala je prvu veliku prekretnicu u razvoju finansijskog menadžmenta. (Moyer i drugi, 2012). Tada je postalo jasno koliko je značajno imati razvijen sistem finansijskog planiranja i kontrole.

♦ Period nakon Drugog svetskog rata (1945–1950)

U ovom periodu došlo je do značajnog povećanja uloge države, naročito u pogledu:

- kontrole poslovanja preduzeća,
- analize solventnosti i boniteta firmi iz perspektive investitora i poverilaca.

Fokus finansija bio je više eksterni – sa stanovišta interesnih grupa izvan preduzeća, a manje na unutrašnjem odlučivanju i efikasnoj alokaciji resursa (Ross i drugi, 2017).

♦ Uspon savremenog finansijskog menadžmenta (od sredine 1950-ih)

Od sredine pedesetih godina XX veka započinje razvoj finansijskog menadžmenta u savremenom smislu:

- akcenat se stavlja na planiranje izvora i upotrebe sredstava,
- razvijaju se principi efikasne alokacije kapitala,

- finansijski menadžeri postaju ključni donosioci odluka u preduzeću (Van Horne i Wachowicz, 2008).

U ovom periodu dolazi i do razvoja modela za procenu vrednosti preduzeća, koji postaju osnova za finansijsko odlučivanje.

♦ Dalji razvoj (1970–1990)

Sedamdesete godine prošlog veka obeležavaju nagli razvoj teorija i praksi finansijskog upravljanja, uz povećanu upotrebu kvantitativnih metoda. Zatim, osamdesete godine donose:

- raznovrsne pristupe vrednovanju preduzeća,
- početke globalizacije finansijskih tržišta,
- intenzivnije procese pribavljanja kapitala.

Naime, prema Brigham i Houston (2016) finansijski menadžeri sve više pažnje poklanjaju eksternim izvorima kapitala i saradnji sa bankama, fondovima i međunarodnim investitorima.

♦ Globalizacija i digitalizacija finansija (1990–2010)

U ovom razdoblju, preduzeća, uključujući i ona u sektoru turizma, sve češće traže kapital izvan granica svojih država. Globalizacija i razvoj informacionih tehnologija omogućili su brže i fleksibilnije upravljanje finansijama. Međutim, kriza iz 2008. godine pokazala je koliko su likvidnost i pristup kapitalu i dalje ranjive tačke finansijskog sistema (Ross i drugi, 2017).

♦ Savremeni pristup finansijama (2011 i dalje)

Danas se finansijski menadžment oslanja na analitičke metode, timsku saradnju i napredne softverske alate. U turizmu i ugostiteljstvu, gde su prihodi često sezonski, upravljanje novčanim tokovima, investicionim projektima i rizicima valutnih promena postaje ključno za dugoročnu održivost.

U sektoru turizma, koji je visoko osetljiv na makroekonomske promene i sezonske oscilacije, funkcija finansijskog menadžmenta postaje posebno značajna. Od planiranja investicija u turističku infrastrukturu do upravljanja likvidnošću u niskim sezonama – uspeh turističkog preduzeća često zavisi od efikasnog upravljanja finansijama.

1.2. ULOGA FINANSIJA U PREDUZEĆIMA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Finansije imaju centralnu ulogu u savremenom poslovanju preduzeća u turizmu i ugostiteljstvu. Novac se pojavljuje u dve osnovne funkcije - **kao merilo vrednosti i kao sredstvo plaćanja** (Brigham i Houston, 2016). Ove funkcije su prisutne u svim fazama poslovnog ciklusa – od nabavke resursa do raspodele dobiti (Žarkić Joksimović i drugi, 2024). U nastavku su prikazani načini na koje se novac koristi u svakoj od tih faza.

- Nabavka inputa - preduzeće pribavlja faktore proizvodnje (sirovine, repromaterijal, energente, usluge itd.). Novac kao merilo vrednosti: koristi se prilikom kalkulacije i evidentiranja vrednosti izvršenih nabavki. Novac kao sredstvo plaćanja: služi za izmirenje obaveza prema dobavljačima i drugim eksternim partnerima (Van Horne i Wachowicz, 2008);
- Proizvodnja - transformacija inputa u proizvode ili usluge. Novac kao merilo vrednosti prema Ross i drugi (2017) koristi se za utvrđivanje vrednosti proizvodnih troškova i vrednosti ostvarenih rezultata (poluproizvodi, proizvodnja u toku, gotovi proizvodi). Novac kao sredstvo plaćanja: koristi se za pokrivanje tzv. materijalnih troškova u toku proizvodnje, kao što su: troškovi investicionog održavanja, troškovi stručnog obrazovanja zaposlenih, troškovi naučnoistraživačkog rada i sl.;
- Prodaja - plasman gotovih proizvoda ili usluga na tržište. Novac kao merilo vrednosti: koristi se prilikom kalkulacije cene koštanja proizvoda i utvrđivanja prodajnih cena. Novac kao sredstvo plaćanja: koristi se u procesu naplate potraživanja od kupaca i korisnika;
- Raspodela - ostvoreni finansijski rezultat (dobit) se analizira i raspoređuje. Novac kao merilo vrednosti: koristi se za izračunavanje bruto i neto dobiti, kao i za definisanje kriterijuma i proporcija raspodele dobiti između različitih korisnika (akcionara, zaposlenih, države i dr.). Nakon donošenja odluka o raspodeli, pristupa se realnoj upotrebi novčanih sredstava, odnosno novac kao sredstvo plaćanja se koristi za podmirenje obaveza doprinosa i poreza, zarada zaposlenih, kao i za: formiranje rezervi, investiranje u razvoj, jačanje materijalne osnove poslovanja (Brigham i Houston, 2016).

Novac predstavlja osnovni instrument poslovanja – od same nabavke sirovina do raspodele dobiti. Njegova dvostruka funkcija kao merila vrednosti i sredstva plaćanja omogućava efikasno upravljanje poslovnim procesima, donošenje racionalnih odluka i obezbeđenje finansijske stabilnosti preduzeća.

Kružno kretanje novca u turizmu i ugostiteljstvu predstavlja osnovni finansijski proces kojim se opisuje tok novca kroz poslovne procese u turističkim i ugostiteljskim preduzećima. Ovaj proces ilustruje kako se novčana sredstva pribavljaju, koriste i vraćaju, omogućavajući efikasno upravljanje finansijama, donošenje strateških odluka i osiguranje održivosti poslovanja.

Ključni elementi kružnog toka novca u turizmu i ugostiteljstvu:

♦ **Pribavljanje finansijskih sredstava:**

Procena i nabavka finansijskih resursa za pokretanje i razvoj poslovnih aktivnosti, uključujući kalkulacije troškova i analize finansijskih izvora. Preduzeće stiče početna novčana sredstva putem kapitalnih ulaganja, zajmova ili drugih izvora finansiranja. Izuzetno je važno da uslovi vraćanja budu usklađeni sa poslovnim planovima i očekivanim tokovima novca.

♦ **Nabavka i investiranje:**

Novac se koristi za nabavku robe i usluga potrebnih za pružanje turističkih i ugostiteljskih usluga. U ovom koraku, novčana sredstva se pretvaraju u materijalne i nematerijalne resurse (npr. hrana, oprema, infrastruktura).

♦ **Proizvodnja:**

U procesu proizvodnje, novac se koristi za plaćanje radnika, održavanje objekata i investicije u infrastrukturu. Radna snaga, održavanje objekata, nabavka sirovina i ostali troškovi omogućavaju stvaranje turističke ponude (smeštaj, hrana, transport, zabava). Novac se koristi za plaćanje radnika, materijala, servisnih usluga, često uz finansiranje putem kredita ili tekućih prihoda. Tokom procesa proizvodnje radnici stvaraju dodatnu vrednost, odnosno proizvod ili usluga koji nastaju u procesu proizvodnje imaju novu vrednost.

♦ **Prodaja i naplata:**

Proizvedena roba (proizvodi) i usluge se plasiraju gostima, a ostvareni prihodi od prodaje pokazuju uspešnost poslovanja. Novac od prodaje se vraća u poslovne tokove, omogućavajući nastavak operacija i razvoj. Novac koji je dobijen naplatom prodatih proizvoda i usluga je uvećan u odnosu na novac koji je ušao u preduzeće na početku procesa, odnosno u fazi pribavljanja finansijskih sredstava (Moyer i drugi, 2012).

♦ **Raspodela dobiti i reinvestiranje:**

Ostvarena dobit preduzeća može biti raspoređena između akcionara, radnika, poreskih obaveza ili reinvestirana u infrastrukturu, marketing ili proširenje kapaciteta preduzeća. Efikasno upravljanje ovim tokovima ključno je za održivost i konkurentnost.

U turizmu i ugostiteljstvu, koje karakterišu sezonske oscilacije i visoka konkurencija, efikasno upravljanje novcem presudno je za finansijsku stabilnost. Kroz razumevanje funkcija novca i upravljanje njegovim tokom, menadžment donosi pravovremene odluke koje podržavaju rast i održivost poslovanja.

1.3. ODNOS FINANSIJA I OSTALIH DELOVA PREDUZEĆA (SEKTORA, CENTARA ILI SLUŽBI U PREDUZEĆU KAO ORGANIZACIONOJ CELINI)

Savremeno preduzeće predstavlja složeni poslovni sistem koji obuhvata veliki broj sektora, centara i službi. Ti delovi preduzeća međusobno su funkcionalno povezani i zavisni, a zajedno doprinose ostvarenju zajedničkog cilja – maksimizaciji profita. Preduzeće posluje u dinamičnom i konkurentnom okruženju, što zahteva efikasno upravljanje svim resursima, posebno finansijskim. Upravo zbog toga, praćenje finansijskog aspekta poslovanja mora biti kontinuirano, precizno i sveobuhvatno.

Menadžment ima ključnu ulogu u preduzeću zato što vodi, planira i usmerava poslovne aktivnosti, donosi strateške i operativne odluke, raspoređuje resurse i upravlja rizicima. Za donošenje uspešnih odluka menadžment se mora osloniti na pouzdane i pravovremene finansijske informacije koje mu omogućavaju uvid u to kako se troše sredstva, da li su ulaganja opravdana, koliko se ostvaruje profita i da li je poslovanje likvidno i solventno. Bez obzira na sektor u kojem se neka poslovna aktivnost dešava (proizvodnja, prodaja, nabavka, ljudski resursi, istraživanje i razvoj...), svaka poslovna odluka ima finansijski odraz. Zato je važno da se svaki poslovni proces posmatra i sa finansijskog stanovišta, prati njegova isplativost, planiraju prilivi i odliv novca, obezbede sredstva za rast, razvoj i svakodnevno funkcionisanje. Finansijska funkcija ne obuhvata samo vođenje evidencije, već ima strateški značaj – ona pomaže u planiranju, kontroli i unapređenju celokupnog poslovanja.

Predueće funkcioniše kao mehanizam sa više međuzavisnih delova, koji mora biti dobro usklađen kako bi ostvario svoj osnovni cilj – stvaranje profita. Finansijski aspekt poslovanja mora se pratiti neprekidno i na svim nivoima, jer predstavlja temelj za donošenje racionalnih, zakonitih i održivih odluka koje obezbeđuju uspeh i stabilnost preduzeća na tržištu.

Predueće kao složeni sistem može biti podeljeno na nekoliko međusobno povezanih delova koji mu zajedničkim delovanjem omogućavaju ostvarivanje glavnog cilja, a to je postizanje najveće vrednosti, odnosno bogatstva.

Finansije su jedan od segmenata preduzeća i one imaju značajnu ulogu u svakom preduzeću. Pored finansija u privrednim društvima se mogu ostali poslovi organizovati i u drugim službama kao što su:

1. Nabavka
2. Proizvodnja
3. Marketing
4. Prodaja
5. Računovodstvo
6. Ljudski resursi
7. Pravni i opšti poslovi
8. Istraživanje i razvoj
9. Strategija

1.3.1. FUNKCIJA NABAVKE I NJEN ZNAČAJ U FINANSIJSKOM PLANIRANJU

U okviru savremenih turističkih i ugostiteljskih preduzeća, funkcija nabavke predstavlja jednu od ključnih aktivnosti koja direktno utiče na finansijsku stabilnost, likvidnost i efikasnost poslovanja. Nabavka obezbeđuje neophodne inpute za odvijanje proizvodnih i uslužnih procesa – od hrane, pića i potrošnog materijala do energenata i usluga trećih lica.

Plan nabavke obuhvata:

- nabavku materijala (sirovine, pomoćni materijal, energente),
- nabavku poluproizvoda, gotovih proizvoda i robe, kao i
- nabavku usluga potrebnih za poslovanje.

Ovaj plan je **osnov za planiranje potrebnih obrtnih sredstava**, jer omogućava blagovremenu procenu sredstava koja će biti angažovana za nabavku i njihovo adekvatno obezbeđenje.

Efikasno upravljanje funkcijom nabavke, prema Brigham i Houston (2016) zahteva konstantnu koordinaciju sa finansijskim sektorom, kako bi se obezbedilo:

- praćenje raspoloživih novčanih sredstava za nabavku,
- procena troškova zaliha, uključujući pitanje: da li je racionalno gomilanje zaliha?,
- reakcija na poremećaje u rokovima isporuke, što može izazvati dodatne troškove ili prekide u proizvodnji.

Informacije o likvidnosti preduzeća, kreditnim linijama i rokovima plaćanja omogućavaju donošenje optimalnih odluka u vezi sa tempiranjem i obimom nabavki.

U okviru procesa nabavke, preduzeće mora razvijati stalnu saradnju sa dobavljačima, posebno u sledećim segmentima:

- **usklađivanje dinamike plaćanja sa uslovima iz ugovora,**
- **pregovaranje o naknadnim popustima,** koji mogu biti odobreni u slučaju većeg obima nabavke ili pravovremenog plaćanja,
- **realizacija reklamacija,** u slučaju isporuke neispravnog ili nekvalitetnog materijala,
- **vraćanje neodgovarajuće robe** i naplata povraćenih sredstava,
- **rešavanje drugih razlika,** koje se mogu identifikovati kroz sravnjenje računa i evidencija.

Funkcija nabavke je višestruko povezana sa finansijama preduzeća. Osim što utiče na troškove i obrtna sredstva, ona zahteva stalnu koordinaciju s finansijskim sektorom radi planiranja likvidnosti, kontrole troškova, ostvarivanja popusta i pravovremenog regulisanja obaveza. Kvalitetno upravljanje nabavkom doprinosi smanjenju finansijskog rizika i povećanju efikasnosti celokupnog poslovanja.

1.3.2. FINANSIJSKI ASPEKTI PROIZVODNJE

Proizvodnja je centralna funkcija svakog proizvodnog preduzeća. Cilj proizvodnog procesa jeste da se određeni proizvodi ili usluge **proizvedu uz najmanje moguće troškove**, uz istovremeno očuvanje kvaliteta i poštovanje rokova isporuke. U okviru poslovnih finansija važno je analizirati kako se tokom proizvodnje angažuju i troše obrtna sredstva, kao i na koji način se upravlja zalihama i resursima.

Efikasno upravljanje proizvodnjom podrazumeva:

- racionalno korišćenje materijala, energije i ljudskog rada,
- minimizaciju troškova kroz planiranje i standardizaciju procesa,
- donošenje odluka koje vode ka smanjenju zastoja, otkaza i internih grešaka u procesu.

Finansijski menadžeri aktivno učestvuju u analizama koje imaju za cilj **smanjenje jedinice troška proizvoda**, pri čemu se koristi niz alata – kalkulacije, analiza rentabilnosti, budžetiranje troškova itd.

Za uspešno odvijanje proizvodnog procesa neophodno je precizno planirati:

- **raspoređivanje materijala** prema vrstama proizvoda koji se izrađuju,
- **upravljanje skladištima**, posebno kada različiti proizvodni pogoni koriste različite vrste materijala,
- **logistiku prenosa materijala** između skladišta i pogona.

Pravilna raspodela sirovina i materijala omogućava nesmetan rad proizvodnih linija, smanjuje rizik od zastoja i minimizira gubitke u materijalu.

U procesu proizvodnje značajna količina obrtnih sredstava je angažovana u različitim oblicima:

- **zalihe sirovina i materijala**,
- **nedovršena proizvodnja**,
- **poluproizvodi i delovi gotovih proizvoda**.

S tim u vezi, izuzetno je važno voditi računa o **efikasnosti korišćenja obrtnih sredstava**, kako bi se smanjila njihova vezanost u neproaktivnim oblicima i poboljšala likvidnost preduzeća.

Preduzeća se često suočavaju s dilemama kao što su:

- da li je isplativije **standardizovati sirovine i materijale** kako bi se olakšala nabavka i smanjili troškovi skladištenja?
- da li je, u datim uslovima, bolje **izvršiti supstituciju materijala**, odnosno koristiti zamenske materijale koji su jeftiniji, dostupniji ili imaju bolje tehničke karakteristike?

Ove odluke imaju direktan uticaj na **troškove proizvodnje, kvalitet proizvoda i nivo zaliha**, a samim tim i na ukupne finansijske rezultate preduzeća.

Upravljanje proizvodnim procesom iz finansijskog ugla podrazumeva konstantno praćenje i optimizaciju troškova, kao i efikasno korišćenje raspoloživih resursa i obrtnih sredstava. Ključ uspeha je u donošenju racionalnih odluka zasnovanih na analizi troškova, raspoloživosti materijala i uticaja na krajnji finansijski rezultat.

1.3.3. FINANSIJSKI ASPEKTI MARKETINGA

Marketing predstavlja jedan od najvažnijih sektora savremenih turističkih i ugostiteljskih preduzeća. Njegova osnovna uloga jeste da **prati potrebe tržišta i da odgovori na zahteve i očekivanja potrošača**, kako bi se ostvarili ciljevi rasta i konkurentnosti (Kotler i Keller, 2016). Međutim, uspješan marketing, prema Žarkić Joksimović i drugi (2024) zahteva snažnu **finansijsku podršku**, kao i stalnu koordinaciju sa drugim sektorima preduzeća – posebno sa proizvodnjom i finansijama.

Da bi preduzeće moglo da se tržišno orijentiše i prati promene u zahtevima potrošača, neophodno je da obezbedi:

- stabilnu finansijsku osnovu za istraživanje tržišta,
- sredstva za promociju, unapređenje prodaje i distribuciju,
- budžet za razvoj i prilagođavanje proizvoda ili usluga.

Bez odgovarajućih ulaganja, strategije marketinga ostaju neostvarive, a konkurentska pozicija preduzeća slabi.

Cena proizvoda ili usluge predstavlja rezultat **interakcije između troškova, konkurentskih cena i percepcije vrednosti kod potrošača**.

Finansije obezbeđuju podatke o **troškovima proizvodnje**, koji predstavljaju donju granicu cene ispod koje prodaja nije isplativa. **Marketing** mora uzeti u obzir ove troškove, ali i tržišne uslove – **koliko je kupac spreman da plati za određeni proizvod**. Pre bilo kakve **modifikacije proizvoda ili promene cene**, neophodna je koordinacija između sektora **marketinga, proizvodnje i finansija**.

Jedan od zadataka sektora finansija jeste da pomogne marketingu u identifikaciji **najisplativijih segmenata tržišta**. Na osnovu finansijskih pokazatelja (Brigham i Houston, 2016), kao što su:

- profitabilnost pojedinih segmenata,
- platežna sposobnost kupaca,
- troškovi distribucije i promocije po segmentu,

Marketing tim može da usmeri svoje aktivnosti ka korisnicima koji donose najveću vrednost preduzeću.

Finansijski sektor obezbeđuje i druge značajne informacije korisne za marketing, a to su:

- **način i uslovi plaćanja** koje kupci preferiraju,
- **povraćaj i reklamacije** koje mogu ukazati na probleme sa određenim proizvodima,
- **povraćaj ulaganja u promociju i oglašavanje** i
- **isplativost ulaganja u nove kanale distribucije.**

Ulazak na novo tržište nije samo marketinška odluka. Da bi se realizovao program širenja poslovanja, potrebna je i **finansijska podrška** za:

- dodatna istraživanja,
- prilagođavanje proizvoda lokalnim potrebama,
- distribuciju i promociju,
- izgradnju odnosa sa novim kupcima i partnerima.

Dakle, **marketinška strategija mora biti podržana čvrstim finansijskim planom** koji omogućava realizaciju ciljeva.

Uspešan marketing ne može postojati bez adekvatne finansijske podrške (Brigham i Houston, 2016). Odluke o ceni, promociji, plasmanu i proizvodu moraju biti donete u saradnji sa finansijama, koje obezbeđuju realne pokazatelje o troškovima, prihodima i potencijalima tržišta. Prema Žarkić Joksimović i drugi (2024) samo sinergija ovih sektora omogućava efikasno poslovanje i dugoročan rast.

1.3.4. FINANSIJSKI ASPEKTI PRODAJE

Funkcija prodaje u preduzeću predstavlja završnu fazu poslovno-proizvodnog ciklusa i direktno utiče na **prihode i novčane tokove**. Međutim, njena uspešnost ne zavisi samo od količine prodatih proizvoda ili usluga, već i od **efikasnosti naplate potraživanja i uslova pod kojima se prodaja realizuje**. Zbog toga je **uska saradnja između sektora prodaje i finansija** od ključne važnosti.

Preduzeće mora da planira:

- **sredstva za finansiranje zaliha gotovih proizvoda**, koji se nalaze u skladištima i čekaju kupce,
- **sredstva za finansiranje potraživanja od kupaca**, posebno u slučajevima kada se proizvodi prodaju na odloženo plaćanje ili putem **robnih i potrošačkih kredita**.

U oba slučaja, novac je privremeno vezan, što može negativno uticati na **likvidnost preduzeća**. Zbog toga se pravovremeno planiranje i obezbeđivanje finansijskih sredstava smatra ključnim zadatkom finansijskog sektora.

Jedan od najvažnijih zadataka u vezi sa prodajom jeste **praćenje naplate potraživanja** za prodane proizvode, robu i usluge. Finansijska služba:

- prati **rokove plaćanja** utvrđene ugovorima,
- identifikuje **kašnjenja u naplati**,
- inicira aktivnosti za **naplatu spornih i zastarelih potraživanja**.

Efikasna naplata direktno utiče na tokove gotovine, a samim tim i na sposobnost preduzeća da izmiruje svoje obaveze.

Sektor prodaje je dužan da finansijskoj službi redovno dostavlja:

- **ugovore sa kupcima**, koji sadrže ključne finansijske informacije: uslove plaćanja, iznose i vrste popusta, način plaćanja (gotovina, kredit, kompenzacija), troškove transporta i ostale prateće troškove;
- **podatke o nenaplaćenim potraživanjima**, kako bi finansije mogle da pokrenu dalje korake (npr. opomene, pravni postupci, ispravke vrednosti).

Kvalitet ove saradnje određuje koliko će brzo i tačno finansijska služba reagovati na **rizike od neplaćanja**.

Kada potraživanja dospeju, a ne budu izmirena, dolazi do formiranja spornih potraživanja. Tada se uključuju i drugi sektori – pravna služba, eksterni izvršitelji – ali je finansijski sektor odgovoran za klasifikaciju potraživanja po riziku, formiranje rezervi novca i pokretanje postupaka prinudne naplate kada je to potrebno.

U nekim slučajevima, prodaja može predložiti ili odobriti **naknadne popuste** kupcima – npr. zbog količinskih rabata, reklamacija ili lojalnosti. Ove korekcije imaju direktan **uticaj na prihod i finansijske izveštaje**, zbog čega se sprovode u **dogovoru sa finansijskim sektorom**.

Prodaja nije samo funkcija ostvarivanja prihoda, već i **izvor finansijskog rizika i prilika za zaradu**. Njena povezanost sa finansijama ogleda se kroz planiranje zaliha i potraživanja, kontrolu naplate, odobravanje popusta i upravljanje rizicima nenaplaćenih potraživanja. Efikasna komunikacija između sektora prodaje i finansija ključna je za očuvanje likvidnosti i održivosti poslovanja.

1.3.5. ODNOS IZMEĐU FINANSIJA I RAČUNOVODSTVA

U savremenom poslovanju, sektori finansija i računovodstva imaju različite uloge, ali su međusobno **usko povezani i funkcionalno zavisni**. Efikasnost njihovog odnosa direktno utiče na kvalitet finansijskog odlučivanja i ostvarenje poslovnih ciljeva.

U **malim preduzećima**, funkcije finansija i računovodstva često su poistovećene, odnosno obavlja ih ista osoba ili mali tim. U **velikim preduzećima**, ove funkcije su razdvojene i poverene posebnim sektorima ili odeljenjima, sa jasno definisanim odgovornostima. Bez obzira na veličinu preduzeća, važno je jasno odrediti nadležnosti i izbeći dupliranje poslova, što predstavlja čest organizacioni problem.

Računovodstvo je zaduženo za knjiženje svih finansijskih promena koje nastaju u toku poslovanja i sastavljanje i prezentovanje finansijskih izveštaja, kao što su: bilans stanja, bilans uspeha i ostalih izveštaja. Ove informacije su usmerene ka prošlosti, jer predstavljaju rezultate poslovanja za određeni obračunski period.

S druge strane, sektor finansija, prema Brigham i Houston (2016) koristi računovodstvene podatke kao informacionu osnovu za:

- analizu likvidnosti i solventnosti,
- planiranje tokova gotovine,
- upravljanje kreditnim zaduženjima, donošenje odluka o investicijama, distribuciji dobiti i slično.

Međutim, finansije se ne oslanjaju isključivo na računovodstvene podatke, već razvijaju vlastitu operativnu evidenciju (Žarkić Joksimović i drugi, 2024; Brigham i Houston, 2016), koja obuhvata:

- izvršenje naloga platnog prometa,
- praćenje rokova dospelosti po primljenim i izdatim instrumentima obezbeđenja (menice, garancije...),
- praćenje dužničko-poverilačkih odnosa,
- svakodnevno upravljanje novčanim tokovima.

Saradnja između finansija i računovodstva funkcioniše dvosmerno. Finansije računovodstvu dostavljaju podatke o primljenim i izdatim instrumentima obezbeđenja plaćanja, obračune kamata na kredite i zajmove i informacije o isplatama dobavljačima i drugim obavezama. Sa druge strane, računovodstvo finansijama dostavlja računovodstvene izveštaje i analize, koje sadrže podatke

o ukupnim potraživanjima od kupaca, obavezama prema dobavljačima, stanju novčanih sredstava, zaliha i kapitala. Finansijski menadžeri koriste ove informacije za planiranje i donošenje strateških i operativnih odluka.

Iako se razlikuju po funkciji i vremenskoj orijentaciji (računovodstvo prema prošlosti, finansije prema budućnosti), ovi sektori su **nerazdvojivi u svakodnevnom poslovanju**. Njihova međusobna saradnja mora biti dobro koordinisana, transparentna i efikasna, jer od toga zavisi tačnost izveštavanja, pravovremenost reakcija i ostvarenje finansijskih ciljeva preduzeća.

1.3.6. FINANSIJSKI ASPEKTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Upravljanje ljudskim resursima (HR) ima za cilj **efikasno korišćenje ljudskog potencijala** preduzeća, a u tom procesu finansije igraju ključnu ulogu. Savremeno upravljanje ljudskim resursima ne podrazumeva samo zapošljavanje i raspodelu zarada, već i **strateško planiranje troškova, ulaganja i razvoja zaposlenih**, u skladu sa poslovnim ciljevima i finansijskim mogućnostima preduzeća (Žarkić Joksimović i drugi, 2024).

Jedna od važnih dodirnih tačaka između sektora ljudskih resursa i finansija javlja se pri uvođenju nove opreme ili tehnologije, proširenju kapaciteta i reorganizaciji proizvodnih procesa. Takve promene često zahtevaju **izmenu kadrovske strukture, dodatno osposobljavanje zaposlenih**, pa čak i **otvaranje novih radnih mesta**. Finansijski sektor mora obezbediti sredstva za te potrebe i učestvovati u proceni opravdanosti tih ulaganja.

Efikasno upravljanje ljudskim resursima podrazumeva:

- obezbeđivanje **adekvatne kvalifikacione i starosne strukture zaposlenih**,
- **racionalno korišćenje postojećeg kadra**, bez suvišnih troškova,
- **planiranje promena u strukturi zaposlenih** u skladu sa poslovnim i tehnološkim razvojem.

Finansije učestvuju u **proceni troškova koji prate ove promene** – poput otpremnina, troškova obuke i beneficija – i doprinose donošenju odluka koje su istovremeno i kadrovski i finansijski održive.

Za dugoročni uspeh preduzeća, neophodna je **kontinuirana edukacija i stručno usavršavanje** radne snage. To obuhvata stručne obuke i kurseve, prekvalifikacije i dokvalifikacije, uvođenje sistema internog mentorstva i rotacije zaposlenih. Ove aktivnosti predstavljaju **ulaganje**, a ne samo trošak – zato je zadatak sektora finansija da ih pažljivo planira i meri njihovu **isplativost kroz povećanje produktivnosti i smanjenje škarta, dorada i grešaka**.

Savremeni pristupi ljudskim resursima prema Armstrong (2014) podrazumevaju prilagođavanje radnih uslova zaposlenima, stvaranje uslova za profesionalni razvoj i lično zadovoljstvo, fer i konkurentno nagrađivanje, uključujući: lične dohotke, bonuse i druge oblike nagrađivanja (npr. stambeno zbrinjavanje, subvencije, socijalni programi).

Finansijski sektor mora obezbediti sredstva za ove svrhe i evaluirati njihov uticaj na **zadržavanje kvalitetnih kadrova i podizanje ukupne efikasnosti**.

U nekim slučajevima, menadžment se nalazi pred odlukom da li investirati u modernizaciju sredstava za rad (što često zahteva i obuku kadra) ili tolerisati povećane troškove škarta, dorade i zastoja usled zastarele opreme i neadekvatno obučениh zaposlenih. Takve odluke moraju se donositi **na osnovu finansijske analize** dugoročnih efekata na troškove, prihode i konkurentnost.

Funkcija ljudskih resursa ne može se efikasno realizovati bez tesne saradnje sa finansijama. Od obezbeđivanja sredstava za razvoj zaposlenih, preko optimizacije troškova rada, do strateškog planiranja kadrova – **finansijska dimenzija upravljanja ljudskim resursima je ključna** za održivost i uspeh svakog preduzeća.

1.3.7. PRAVNI I OPŠTI POSLOVI – PODRŠKA FINANSIJSKOM POSLOVANJU

Pravni i opšti poslovi predstavljaju **podršku svim poslovnim funkcijama u preduzeću**, uključujući i finansije. Njihova osnovna uloga je da obezbede **zakonito i organizaciono usklađeno funkcionisanje** svih poslovnih aktivnosti, kao i da zaštite interese preduzeća kroz pravne mehanizme i administrativnu podršku.

Pravna i opšta služba imaju zadatak da:

- pripreme dokumentaciju za sednice **upravnog odbora, nadzornog odbora i skupštine akcionara**,
- izrađuju pravna mišljenja i predloge akata,
- vode zapisnike i osiguravaju da odluke budu **pravno validne i u skladu sa važećim propisima**.

Finansijski menadžeri se često oslanjaju na ove materijale za donošenje strateških odluka i izveštavanje o finansijskim rezultatima.

Nakon što menadžment donese određene odluke, pravni sektor je zadužen za njihovu **formalnu i pravnu realizaciju**, što uključuje ugovaranje poslova sa partnerima, kontrolu uslova iz ugovora (posebno onih sa finansijskim posledicama), obezbeđivanje pravne sigurnosti u transakcijama i saradnji sa eksternim subjektima. Poseban značaj ima **praćenje poštovanja ugovornih rokova i obaveza**, jer neispunjavanje može imati ozbiljne finansijske posledice.

Kada preduzeće ne može da naplati svoja potraživanja u redovnom roku, pravna služba pokreće:

- **opomene i predloge za mirno poravnanje,**
- postupke **sudske naplate i izvršenja,**
- saradnju sa eksternim advokatima ili izvršiteljima.

Finansijska služba dostavlja podatke o dužnicima, iznosima i rokovima dospeća, dok pravna služba preduzima mere u skladu sa zakonom, čime direktno utiče na **poboljšanje likvidnosti i zaštitu potraživanja**.

Pravni i opšti poslovi obezbeđuju pravnu podršku u svakodnevnim aktivnostima kao što su upravljanje imovinom i obavezama, rešavanje sporova sa zaposlenima ili partnerima, kontrola i validacija internih pravilnika i odluka, usklađivanje poslovanja sa zakonskom regulativom (radno pravo, poreski propisi, propisi o javnim nabavkama i sl.). Ove aktivnosti su neophodne za **zakonito i transparentno poslovanje**, kao i za izbegavanje finansijskih kazni i sankcija.

Pravni i opšti poslovi imaju **podržavajuću, ali ključnu ulogu** u poslovnim finansijama. Njihova efikasnost doprinosi zakonitosti, pravnoj sigurnosti i zaštiti interesa preduzeća. Kroz saradnju sa finansijskim sektorom, pravna služba učestvuje u pripremi odluka, realizaciji ugovora, naplati potraživanja i usklađivanju celokupnog poslovanja sa zakonom.

1.3.8. FINANSIJSKI ASPEKTI FUNKCIJE ISTRAŽIVANJA I RAZVOJA (I&R)

Funkcija istraživanja i razvoja (I&R) predstavlja pokretačku snagu inovacija i konkurentske prednosti svakog savremenog preduzeća. Ulaganja u I&R omogućavaju unapređenje proizvoda, usluga i proizvodnih procesa, ali istovremeno zahtevaju **ozbiljna finansijska sredstva** i dugoročno planiranje (Hall i Lerner, 2010).

Planiranje aktivnosti u oblasti istraživanja i razvoja obuhvata:

- definisanje **srednjoročnih ciljeva** (obično na period od 3 do 5 godina),
- identifikovanje oblasti koje zahtevaju tehnološke i proizvodne inovacije,
- procenu potrebnih ljudskih i materijalnih resursa,
- kvantifikaciju potrebnih ulaganja.

Finansijski sektor učestvuje u ovom procesu kroz analizu isplativosti planiranih projekata i obezbeđenje sredstava.

Ulaganja u I&R mogu se finansirati iz različitih izvora:

- **sopstvenih sredstava** – reinvestiranjem dobiti ili korišćenjem rezervi,
- **pozajmljenih sredstava** – korišćenjem bankarskih kredita i zajmova,
- **zajedničkih ulaganja** – u saradnji sa drugim preduzećima, istraživačkim institutima ili vladinim fondovima,
- **izdavanjem akcija** – kada se novi kapital pribavlja putem tržišta hartija od vrednosti,
- **emisijom obveznica** – kao oblik dugoročnog zaduživanja na tržištu kapitala.

Finansijski menadžeri analiziraju **troškove i koristi svakog izvora**, vode računa o zaduženosti i odlučuju o optimalnoj strukturi finansiranja u skladu sa poslovnom strategijom.

Za razliku od klasičnih investicija, ulaganja u I&R karakterišu visok stepen neizvesnosti, duži period povrata, mogućnost neuspeha, ali i veliki potencijal za dobit ukoliko inovacija uspe na tržištu. Zbog toga se koriste posebni finansijski alati za ocenu opravdanosti ovih ulaganja – kao što su **analiza rizika, scenario analiza, procena neto sadašnje vrednosti i interna stopa rentabilnosti**.

Za uspeh I&R projekata neophodna je **bliska saradnja između tehničkih timova i sektora finansija**, kako bi svi inovacioni projekti bili pravovremeno finansirani, troškovi bili pod kontrolom, obezbeđena transparentnost korišćenja sredstava, rezultati bili adekvatno vrednovani i prikazani u izveštajima.

Istraživanje i razvoj su strateški važni za dugoročni rast i konkurentsku prednost. Međutim, da bi inovacije bile uspešno realizovane, potrebno je pažljivo **planirati, analizirati i finansirati** sve aktivnosti u toj oblasti. Saradnja sektora I&R i finansija ključna je za **pronalazak najpovoljnijih izvora finansiranja**, kao i za minimizaciju rizika i maksimizaciju efekata ulaganja.

1.3.9. ULOGA FINANSIJA U STRATEŠKOM UPRAVLJANJU

Funkcija strategije u preduzeću ima zadatak da definiše **dugoročne ciljeve**, pravce razvoja i ključne korake ka ostvarivanju održive konkurentске prednosti. Međutim, nijedna strategija ne može biti uspešno realizovana bez **aktivnog učešća finansijskog sektora**.

Saradnja između strategije i finansija je stalna i višeslojna, posebno u fazi sastavljanja strateških i operativnih planova, identifikaciji i planiranju potrebnih finansijskih sredstava, određivanju dinamike priliva i odliva novca, analizi isplativosti strateških projekata. Finansijski menadžeri su ključni akteri u tome da strateški planovi budu **realistični, održivi i finansijski izvodljivi**.

U zavisnosti od izabrane strategije (npr. strategije rasta, diverzifikacije, digitalizacije), menja se i potreba za obrtima sredstvima (zalihe, potraživanja, novac), likvidnošću i kratkoročnim zaduživanjem, investicijama u infrastrukturu, ljude i tehnologiju. Zato je od suštinskog značaja da finansije učestvuju u ranoj fazi planiranja, kako bi obezbedile potrebne resurse i sprečile nelikvidnost tokom realizacije strategije.

Svaka strategija se mora prevesti u **konkretnе finansijske projekcije**. Finansije u tu svrhu izrađuju projekcije novčanih tokova za kratki i srednji rok, procenjuju rizike vezane za nelikvidnost, predlažu izvore finansiranja (vlastiti kapital, krediti, obveznice, subvencije itd.). Bez preciznog planiranja i kontrole priliva i odliva, i najbolje strategije ostaju samo na papiru.

Finansijska analiza pomaže menadžmentu da realno sagleda kapacitete preduzeća, izbegne prekomerno zaduživanje, donosi održive i racionalne strateške odluke, uz merenje očekivanih rezultata (npr. povraćaj ulaganja, neto sadašnja vrednost projekata). Zahvaljujući toj ulozi, finansijski sektor deluje kao kontrolni mehanizam koji obezbeđuje da rast i razvoj ne ugroze finansijsku stabilnost.

Finansije i strategija su međuzavisne funkcije. Dok strategija pokazuje **kuda preduzeće želi da ide**, finansije pokazuju **da li i kako je to moguće**. Njihova međusobna saradnja u fazi planiranja, predviđanja tokova novca i alokacije resursa jeste preduslov za realizaciju uspešne i održive poslovne politike.

2. PRAVNE FORME PRIVREDNIH DRUŠTAVA I PRAVNI POLOŽAJ PREDUZETNIKA

Pravno lice koje obavlja delatnost u cilju sticanja dobiti se naziva privredno društvo, a fizičko lice koje obavlja delatnost u cilju sticanja dobiti je preduzetnik. Sva privredna društva i svi preduzetnici se registruju u Registru privrednih subjekata i to je trenutak kada društva stiču svojstva pravnog lica. Privredna društva se mogu osnovati na određeno ili neodređeno vreme. Prilikom osnivanja privrednog društva, odnosno preduzetnika, u registar se, pored poslovnog imena, pravne forme, matičnog broja, sedišta i ostalih podataka, upisuje pretežna i delatnost kojom će se privredno društvo, odnosno preduzetnik, baviti. Privredna društva, odnosno preduzetnici, mogu obavljati i ostale delatnosti koje nisu zakonom zabranjene.

Pretežna delatnost, kao i pravna forma privrednog društva se određuje osnivačkim aktom, odnosno statutom.

Pravni sistem Republike Srbije prepoznaje **četiri pravne forme privrednih društava**, pa u skladu sa Zakonom o privrednim društvima¹ posluju kao:

- **ortačko društvo;**
- **komanditno društvo;**
- **društvo sa ograničenom odgovornošću;**
- **akcionarsko društvo.**

Obavljanje delatnosti u oblasti turizma dostupno je svim preduzećima koji su registrovani u skladu sa pozitivnim pravnim propisima Republike Srbije, nezavisno od njihove pravne forme.

Pre podnošenja zahteva za registraciju privrednog društva potrebno je doneti odluku o osnivanju, odnosno osnivački akt. Ovu odluku donosi jedno lice ukoliko je jedno lice osnivač ili se potpisuje ugovor o osnivanju ukoliko je više lica odlučilo da osnuje privredno društvo odnosno preduzeće. Ovim ugovorom se, između ostalog, u ortačkom društvu, komanditnom društvu i društvu sa ograničenom odgovornošću uređuje upravljanje preduzećem. Za razliku od ovih društava, pored osnivačkog akta usvaja se i statut društva kojim se se uređuje upravljanje

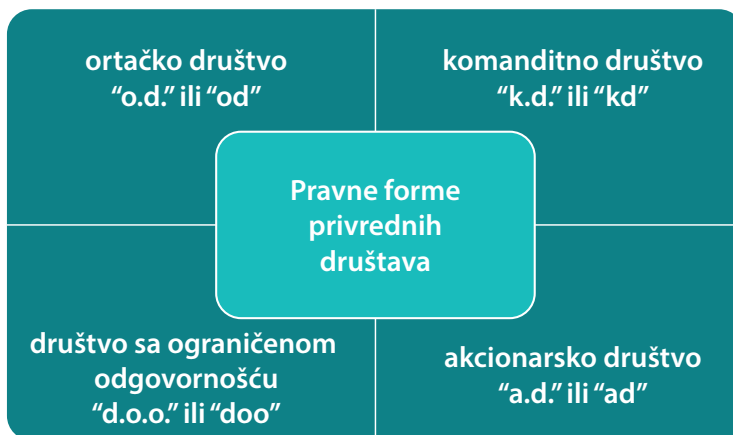
1 Sl. glasnik RS br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 i 109/2021, član 8.

društvom i druga pitanja. Značajno je istaći da se odlukom ortaka, komanditora i komplementara, odnosno skupštine može izmeniti osnivački akt, dok se kod akcionarskih društava ne može menjati ovaj dokument, već izmene može pretrpeti samo statut akcionarskog društva, a na osnovu odluke skupštine društva.

Lica koja osnivaju ortačko društvo se nazivaju ortaci, a lica koja osnivaju komanditno društvo se nazivaju komplementari i komanditori. Ukoliko se osnivači odluče za osnivanje društva sa ograničenom odgovornošću, onda oni postaju članovi društva sa ograničenom odgovornošću. I na kraju, članovi akcionarskog društva se nazivaju akcionarima.

Prepoznatljivost pravne forme privrednih društava je i u samom poslovnom imenu društva. Naime, naziv društva je karakterističan deo poslovnog imena društva, a označavanje pravne forme društva je obavezujuće prilikom određivanja poslovnog imena. Ovo zapravo znači da pre osnivanja društva, lica (pravna ili fizička) moraju doneti odluku o pravnoj formi društva i ova pravna forma će biti sastavni deo poslovnog imena. Tako, za ortačka društva pravna forma se označava na sledeći način: „ortačko društvo“ ili skraćenicom „o.d.“ ili „od“. Dalje, komanditno društvo se označava: „komanditno društvo“ ili skraćenicom „k.d.“ ili „kd“, a društvo sa ograničenom odgovornošću u poslovnom imenu ima oznaku: „društvo sa ograničenom odgovornošću“ ili skraćenicu „d.o.o.“ ili „doo“. Na kraju, da je reč o akcionarskom društvu prepoznaćete preko oznake: „akcionarsko društvo“ ili skraćénice „a.d.“ ili „ad“ (Slika 1).

Slika 1. Pravne forme privrednih društava



Izvor: Zakon o privrednim društvima (Sl. glasnik RS br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 i 109/2021).

Nakon svih ovih odluka potrebno je odrediti zastupnika društva, odnosno odgovorno lice koje će biti direktor.

Prilikom osnivanja preduzeća, osnivači definišu i osnovni (registrovani) kapital društva. Zapravo, osnovni kapital društva, onaj koji se registruje je novčana vrednost upisanih uloga članova društva. Ovi ulozi osnivača mogu biti novčani i nenovčani, ali vrednost nenovčanih uloga (stvari i prava) potrebno je proceniti i uneti njihovu vrednost. Pored osnovnog kapitala, važno je napomenuti da imovinu društva čine stvari i prava u vlasništvu društva, a neto imovina društva, odnosno kapital društva, predstavlja razliku između imovine i obaveza društva. Više objašnjenja i analize ovih pojmova biće u drugom delu udžbenika.

Svaka navedena pravna forma ima i svoje specifičnosti, odnosno pravila po kojima funkcioniše. U nastavku ovog dela objasnićemo karakteristike ortačkih društava, komanditnih društava, društava sa ograničenom odgovornošću i akcionarskih društava.

2.1. ORTAČKO DRUŠTVO

Ukoliko dva ili više ortaka (pravnih i/ili fizičkih lica) donesu odluku o osnivanju privrednog društva, a da pritom neograničeno solidarno odgovaraju celokupnom svojom imovinom za obaveze društva, onda je reč o osnivanju ortačkog društva. To znači da ortačka društva imaju za osnivače lica koja se nazivaju ortaci, a koji zajedno odgovaraju celokupnom svojom imovinom za obaveze društva. Prilikom osnivanja ortačkog društva svi ortaci zaključuju ugovor kojim, između ostalog, definišu poslovno ime i sedište društva, pretežnu delatnost i vrste i vrednost uloga.

Svaki ortak ima ovlašćenje za poslovođenje, odnosno obavljanje radnji u redovnom poslovanju društva. Naravno, ugovorom o osnivanju ili ugovorom ortaka može biti dogovoreno da nemaju svi ortaci ovlašćenje za poslovođenje. Takođe, ukoliko na kraju poslovne godine ortačko društvo ostvari dobit, ortaci imaju prava da je raspodele na jednake delove, osim ako ugovorom o osnivanju nije drugačije određeno. Odluke o poslovanju društva ortaci donose jednoglasno, ali ugovorom o osnivanju i ovo može biti drugačije dogovoreno. Iz svega navedenog se može zaključiti da je prilikom osnivanja ortačkog društva veoma važno da se dobro definišu odnosi između ortaka ugovorom o osnivanju.

Osnivanje, kao i prestanak ortačkog društva se beleži u registru privrednih subjekata. Brisanje iz registra, odnosno prestanak ortačkog društva, se dešava usled okončanja postupka likvidacije, stečaja ili usled statusne promene. Takođe, Zakonom o privrednim društvima² pripisano je da svojstvo ortaka prestaje u slučaju smrti ortaka ili brisanjem ortaka koji je pravno lice, istupanjem ili isključenjem ortaka itd.³

2.2. KOMANDITNO DRUŠTVO

Komanditno društvo, kao i ortačko društvo, predstavlja društvo lica. Za razliku od ortačkog društva u kojem svi članovi solidarno odgovaraju za obaveze društva komanditno društvo ima samo jednog člana koji odgovara neograničeno solidarno za obaveze društva. Ovaj član društva se naziva komplementar. Pored komplementara, da bi jedno društvo bilo komanditno društvo mora imati i jednog ili više komanditora koji odgovara ograničeno do visine svog uplaćenog, odnosno unetog uloga. Položaj članova društva se definiše ugovorom o osnivanju komanditnog društva, odnosno ovim ugovorom se mora odrediti koji je član društva komplementar, a koji je komanditor.

Ostvarenu dobit komanditnog društva komanditori i komplemetari dele srazmerno svojim udelima u društvu, ako osnivačkim aktom nije drugačije određeno, ali zato na isti način učestvuju i u pokriću gubitka. Važno je napomenuti da uloga komanditora i komplemetara nije ista kod vođenja poslova i zastupanja. Naime, komplementari imaju prava da vode poslove društva i da ga zastupaju, dok sa druge strane komanditori to ne mogu. Njima je dozvoljeno da se usprotive preduzimanju radnji komplemetara koji su van redovnog poslovanja društva.

Komanditori mogu da proveravaju poslove koje komplementari zaključuju traženjem kopija godišnjih finansijskih izveštaja.⁴ Iz društva mogu istupiti i komanditori i komplementari, zbog smrti ili svojom voljom. U slučaju kada iz komanditnog društva istupe svi komplementari, a najmanje jedan novi komplementar nije primljen u roku od tri meseca od dana istupanja poslednjeg komplementara, komanditori mogu u tom roku doneti jednoglasno odluku o promeni pravne forme, odnosno da se na drugi način organizuju.

Komanditno društvo prestaje sa radom iz istih razloga kao i ortačka društva, a koja su navedena u prethodnom podnaslovu.

² Sl. glasnik RS br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 i 109/2021, član 117.

³ Opširnije u Zakonu o privrednim društvima, Sl. glasnik RS br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 i 109/2021, članovi 119-123.

⁴ Opširnije u Zakonu o privrednim društvima, Sl. glasnik RS br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 i 109/2021, članovi 132.

2.3. DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU

Društvo sa ograničenom odgovornošću je privredno društvo u kome jedan ili više članova društva imaju udele u osnovnom kapitalu društva. Članovi društva ne odgovaraju za obaveze društva svojom ličnom imovinom. Članovi društva svoje međusobne odnose uređuju slobodno, a mogu da zaključe i ugovor kojim će regulisati svoja prava i obaveze.

Prilikom registracije pravnog lica, potrebno je da se donese osnivački akt koji, između ostalog, sadrži i podatke o članovima društva, poslovno ime i sedište društva, pretežnu delatnost društva, iznos novčanog uloga, odnosno novčanu vrednost i opis nenovčanog uloga svakog člana društva, udeo svakog člana društva u ukupnom osnovnom kapitalu izražen u procentima, kao i organe društva i njihove nadležnosti.

Minimalni osnovni kapital društva iznosi najmanje 100 dinara. Ovaj iznos može biti i viši ukoliko je posebnim zakonima propisana visina osnivačkog kapitala za društva koja obavljaju određene delatnosti. Osnovni kapital se može povećati na osnovu odluke skupštine koju čine članovi društva i to:

- novim ulozima postojećih članova ili člana koji pristupa društvu,
- pretvaranjem rezervi ili dobiti društva u osnovni kapital,
- pretvaranjem (konverzijom) potraživanja prema društvu u osnovni kapital,
- statusnim promenama koje imaju za posledicu povećanje osnovnog kapitala i
- pretvaranjem (konverzijom) dodatnih uplata u osnovni kapital.

Sa druge strane, moguće je i smanjiti osnovni kapital, ali ne ispod minimalnog iznosa koji je potreban uplatiti prilikom osnivanja društva, odnosno 100 dinara. Do smanjenja osnovnog kapitala, između ostalog, može doći:

- radi stvaranja ili povećanja rezervi društva za pokrivanje budućih gubitaka ili za povećanje osnovnog kapitala iz neto imovine društva,
- radi pokrića gubitaka društva,
- u slučaju poništenja rezervisanog sopstvenog udela,
- u slučaju neuplaćivanja osnivačkog kapitala od strane jednog od članova, a da je društvo odlučilo da u postupku smanjenja kapitala oslobodi plaćanja člana koji to nije izvršio i u slučaju statusnih promena.

Važno je istaći da udeli nisu hartije od vrednosti, te da se njima ne može trgovati na tržištu kapitala. Svaki član društva može imati samo jedan udeo, odnosno ako npr. otkupi drugi udeo ili ga stekne nasleđstvom, onda se ti udeli spajaju i zajedno čine jedan udeo. Sticanjem udela, član društva ima pravo glasa

u skupštini društva, ima pravo na učešće u dobiti društva i pravo na učešće u likvidacionom ostatku prilikom likvidacije društva. Svoje udele članovi društva mogu da prenesu na drugog npr. prodajom, poklonom ili prilikom nasleđivanja. Prilikom prodaje udela, članovi društva imaju pravo preče kupovine. Naime, prilikom prenosa udela drugom licu, član koji je prenosilac udela u obavezi je da pre prenosa udela trećem licu svoj udeo ponudi svim drugim članovima društva. Prenos udela se vrši ugovorom u pisanoj formi ili rešenjem o nasleđivanju.

Svaki član društva može izgubiti status člana, a u skladu sa Zakonom o privrednim društvima:⁵

1. „smrću, ako je član fizičko lice;
2. brisanjem iz odgovarajućeg registra, ako je član pravno lice;
3. istupanjem iz društva;
4. isključenjem iz društva;
5. prenosom celokupnog udela;
6. povlačenjem i poništenjem udela.“

Društva sa ograničenom odgovornošću mogu biti organizovana kao **jednodomna** ili dvodomna. Ova podela je izvršena sa aspekta kriterijuma upravljanja društvom. Ukoliko govorimo o jednodomnom upravljanju, organi društva su: **skupština i jedan ili više direktora, a kod dvodomnog upravljanja, organi društva su: skupština, nadzorni odbor i jedan ili više direktora.**

Skupštinu čine svi članovi društva i **svaki član ima pravo glasa srazmerno udelu**. Skupština glasa o različitim bitnim pitanjima, kao što su: izmene osnivačkog akta, usvajanje finansijskih izveštaja, nadzor nad radom direktora, usvajanje izveštaja nadzornog odbora, donosi odluke o povećanju ili smanjenju osnovnog kapitala, odlučuje o raspodeli dobiti i drugo.

Direktora društva imenuje skupština ili nadzorni odbor ako je upravljanje društvom dvodomno. On vodi poslove društva i sve poslove koji nisu u nadležnosti skupštine i nadzornog odbora. Nadzorni odbor nadzire rad direktora, određuje poslovnu strategiju društva, vrši nadzor nad zakonitošću poslovanja društva, ustanovljava računovodstvene politike društva i politike upravljanja rizicima, kontroliše predlog raspodele dobiti i drugih plaćanja članovima itd.

Kao i osnivanje i brisanje privrednog društva se sprovodi u registru. Brisanje društva se dešava nakon sprovedenog postupka likvidacije ili prinudne likvidacije nad društvom, nakon sprovedenog stečajnog postupka ili usled statusne promene koja ima za posledicu prestanak društva.

5 Sl. glasnik RS br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 i 109/2021, član 186.

2.4. AKCIONARSKO DRUŠTVO

Osnovni kapital akcionarskog društva je podeljen na akcije koje ima jedan ili više akcionara. Akcionari, vlasnici akcija ne odgovaraju za obaveze društva, a akcionarsko društvo odgovara celokupnom svojom imovinom za svoje obaveze.

Akcije su hartije od vrednosti koje izdaje akcionarsko društvo i glase na ime lica. Akcije se registruju u Centralnom registru i mogu biti: obične i preferencijalne. Svaka **akcija ima nominalnu vrednost** koja se utvrđuje odlukom o izdavanju akcija i ona **ne može biti niža od 100 dinara**. Nominalna vrednost ne mora biti jednaka tržišnoj vrednosti.

Obične akcije vlasniku, odnosno imaoču, daju pravo da učestvuje i glasa na skupštini akcionara. Dalje, obična akcija imaoču daje pravo na isplatu dividende, pravo učešća u raspodeli likvidacionog ostatka ili viška stečajne mase, kao i pravo prečeg sticanja običnih akcija iz novih emisija. Obične akcije ne mogu da se pretvore u preferencijalne akcije.

Preferencijalna akcija je akcija koja vlasniku daje pravo da učestvuje u radu skupštine akcionara, ali bez prava glasa. Vlasnici preferencijalnih akcija imaju neka povlašćena prava koja su utvrđena statutom i odlukom o izdavanju. Naime, oni mogu imati pravo na dividendu u unapred utvrđenom novčanom iznosu koja se isplaćuje prioritetno u odnosu na imaoce običnih akcija. Takođe, vlasnici preferencijalnih akcija imaju pravo na prvenstva naplate iz likvidacionog ostatka ili stečajne mase u odnosu na imaoce običnih akcija. Preferencijalna akcija daje vlasniku pravo da je proda akcionarskom društvu po unapred utvrđenoj ceni.

Postoje kumulativna preferencijalna akcija, participativna preferencijalna akcija i zamenljiva preferencijalna akcija. Kumulativna preferencijalna akcija daje pravo vlasniku da se neisplaćene dividende kumuliraju i da se tako kumulirane isplate pre isplate dividendi vlasnicima običnih akcija. Participativna preferencijalna akcija daje pravo vlasniku da participira u dividendi koja pripada vlasniku obične akcije. Zamenljive preferencijalne akcije su akcije koje se mogu pretvoriti u obične akcije ili u drugu klasu preferencijalnih akcija.

Prilikom osnivanja akcionarskog društva, akcionari koji osnivaju društvo potpisuju osnivački akt i prvi statut društva. Osnivački akt, između ostalog, sadrži pretežnu delatnost društva i ukupan iznos novčanog uloga i opis nenovčanog uloga svakog od akcionara koji osnivaju društvo, rok uplate, odnosno unosa uloga, kao i podatke o akcijama koje upisuje svaki akcionar koji osniva društvo i to: broj akcija, njihovu vrstu i klasu, njihovu nominalnu vrednost. Pored poslovnog imena i sedišta društva, Statut akcionarskog društva sadrži i vrste i klase akcija,

postupak sazivanja skupštine i određivanje organa društva i njihovog delokruga, broja njihovih članova, bliže uređivanje načina imenovanja i opoziva tih članova, kao i načina odlučivanja tih organa.

Za osnivanje akcionarskog društva je potreban minimalni osnovni kapital u visini od 3.000.000,00 dinara, a za neke delatnosti taj iznos može biti i viši.

2.5. PREDUZETNIK

Zakonom o privrednim društvima uređen je, između ostalog, i pravni položaj preduzetnika. Preduzetnik je fizičko lice koje je poslovno sposobno i koje je registrovano za obavljanje delatnost u cilju ostvarivanja prihoda. Znači da ukoliko fizičko lice odluči da obavlja određenu delatnost od koje će ostvarivati određeni prihod i ukoliko se upiše u registar koji vodi Agencija za privredne registre, onda to fizičko lice dobija status preduzetnika.

Prilikom registracije preduzetnik određuje svoje poslovno ime. Ime i prezime preduzetnika, oznaka „preduzetnik“ ili „pr“ i mesto u kojem je sedište preduzetnika su obavezni delovi poslovnog imena preduzetnika, npr. Petra Petrović, pr Auto-prevoznik Beograd. Preduzetnici se registruju na neodređeno ili na određeno vreme i mogu obavljati sve delatnosti koje nisu zakonom zabranjene i za koje ispunjavaju propisane uslove, uključujući i stare i umetničke zanate i poslove domaće radinosti.

Tokom svog poslovanja preduzetnik ostvaruje određene prihode, ali zadužuje se za obaveze. Važno je istaći da preduzetnik za sve svoje obaveze koje nastanu u vezi sa obavljanjem delatnosti odgovara celokupnom svojom imovinom. Naime, u imovinu iz koje se namiruju obaveze preduzetnika ulazi celokupna imovina fizičkog lica koje se registrovalo kao preduzetnik i imovina koju je preduzetnik stekao obavljanjem delatnosti.

Prilikom obavljanja svoje delatnosti preduzetnik može da zapošljava i druga lica. Takođe, može da donese odluku da iz forme preduzetnika pređe u drugu formu privrednog društva, odnosno da se registruje kao ortačko društvo, komanditno društvo, društvo sa ograničenom odgovornošću ili akcionarsko društvo, o kojima je bilo reči u prethodnom tekstu. Nastavak obavljanja delatnosti preduzetnika u formi privrednog društva mora biti u skladu sa odredbama zakona kojima su propisani uslovi o osnivanju određenog privrednog društva, a što je posebno objašnjeno ranije.

3. JAVNA PREDUZEĆA

Javna preduzeća obavljaju delatnost od opšteg interesa. Osnivanje, poslovanje i druga pitanja vezana za javna preduzeća su propisana Zakonom o javnim preduzećima.⁶ U delatnosti od opšteg interesa, između ostalog, ubraja se i korišćenje i upravljanje vodama, putevima, šumama, rekama, jezerima, obalama, banjama, zaštićenim područjima i slično. Javna dobra i javna preduzeća imaju ključnu ulogu u razvoju i održivosti turizma, jer stvaraju osnovnu infrastrukturu, bezbednost i ambijent neophodan za turističke aktivnosti. Naime, javna dobra su resursi koji su dostupni svima, bez mogućnosti isključenja i bez smanjenja količine upotrebom istih. Infrastruktura koju čine putevi, javni prevoz, rasveta, javna signalizacija omogućavaju pristup turističkim destinacijama i povećavaju atraktivnost. Zatim bezbednost i javni red su osnovni preduslovi za stabilnost i sigurnost turista a koja je jako bitna prilikom donošenja odluke o poseti neke destinacije. Dostupnost zdravstvenih usluga uliva poverenje turistima, posebno kod dužih boravaka, a za to je zadužena zdravstvena zaštita. Na kraju, očuvani nacionalni parkovi, istorijski spomenici i lokalna kultura privlače turiste. Njihovo očuvanje predstavlja javni interes.

Republika Srbija, autonomna pokrajina ili jedinica lokalne samouprave su osnivači javnih preduzeća. Pored njih, javno preduzeće može takođe osnovati druga javna preduzeća.⁷ Da bi obavljala delatnost od javnog interesa, javna preduzeća moraju da ispunjavaju sve uslove, između ostalog da imaju zaposlene kvalifikovane ljude koji su osposobljeni za bavljenje ovim važnim poslovima.

Pored direktora, javna preduzeća imaju izabran i nadzorni odbor koji, između ostalog, donosi poslovne strategije, programe poslovanja i prati njihovo sprovođenje, donosi statut i nadzire rad direktora.⁸ Direktora, čiji je osnivač Republika Srbija, imenuje Vlada, na period od četiri godine, a direktora čiji je osnivač autonomna pokrajina imenuje organ određen statutom autonomne pokrajine, na period od četiri godine. Direktor, između ostalog, predstavlja i zastupa javno preduzeće, vodi poslovanje, organizuje i rukovodi procesom rada, izvršava odluke nadzornog odbora, donosi akt o sistematizaciji i ostalo.

6 Sl. glasnik RS br. 15/2016 i 88/2019, član 1.

7 Sl. glasnik RS br. 15/2016 i 88/2019, član 3.

8 Opširnije u Zakonu o javnim preduzećima, Sl. glasnik RS br. 15/2016 i 88/2019, članovi 16-24.

Osnivački akt i statut su opšti akti koje donose kako bi javno preduzeće poslovalo. Pored njih, javno preduzeće svake godine donosi godišnji program poslovanja, ali i dugoročne i srednjoročne planove i strategije. Programi rada (jednogodišnji ili trogodišnji), između ostalog, sadrže planirane prihode i rashode, planirane nabavke, plan investicija, planirani način raspodele dobiti, odnosno planirani način pokrića gubitka.⁹

Javna preduzeća se mogu finansirati iz sopstvenih izvora, naplatom cena za usluge koje javno preduzeće pruže, a prema definisanim tarifama, ali mogu koristiti i sredstva iz budžeta ili subvencije. U skladu sa zakonom, deo ostvarene dobiti javna preduzeća su dužna da uplate ili u budžet Republike Srbije ili u budžet autonomne pokrajine ili u budžet jedinice lokalne samouprave, odnosno svom osnivaču.

9 Opširnije u Zakonu o javnim preduzećima, Sl. glasnik RS br. 15/2016 i 88/2019, član 60.

4. RAZVRSTAVANJE PRAVNIH LICA I PREDUZETNIKA

Pravna lica i preduzetnici vode poslovne knjige u kojima priznaju i vrednuju imovinu i obaveze, prihode i rashode. Da bi pravilno primenili određene zakonske norme, poštovanjem kojih se pruža istinit i objektivan pregled finansijskog položaja i uspešnosti poslovanja pravna lica i preduzetnici se, uzimajući u obzir određene kriterijume, razvrstavaju u grupe. U zavisnosti kojoj grupi pripadaju određuje se da li se primenjuju Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja (MSFI) ili pojednostavljeni pravilnici. Ovo je značajno zbog načina izade samih finansijskih izveštaja, njihove kontrole, ali i donošenja odluka u preduzeću.

Pravna lica i preduzetnici, čije su glavne karakteristike objašnjene u prethodnim lekcijama, se u skladu sa Zakonom o računovodstvu, a u zavisnosti od prosečnog broja zaposlenih i poslovnog prihoda u poslovnoj godini i vrednosti ukupne aktive utvrđene na datum bilansa redovnog godišnjeg finansijskog izveštaja razvrstavaju na:

1. mikro pravna lica i preduzetnici,
2. mala pravna lica i preduzetnici,
3. srednja pravna lica i preduzetnici i
4. velika pravna lica i preduzetnici.¹⁰

Pravna lica i preduzetnici koji na datum bilansa imaju dva od sledeća tri kriterijuma: prosečan broj zaposlenih deset, poslovni prihod 700.000 evra u dinarskoj protivvrednosti i vrednost ukupne aktive na datum bilansa 350.000 evra u dinarskoj protivvrednosti razvrstavaju se kao **mikro pravna lica i preduzetnici**. Ukoliko pravna lica i preduzetnici ne prelaze granične vrednosti dva od sledećih kriterijuma: prosečan broj zaposlenih 50, poslovni prihod 8.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti i vrednost ukupne aktive na datum bilansa 4.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti se razvrstavaju u **mala pravna lica**. Dalje, srednja pravna lica predstavljaju grupu pravnih lica i preduzetnika u kojoj na datum bilansa granične vrednosti ne prelaze dva od sledeća tri kriterijuma: prosečan broj zaposlenih 250, poslovni prihod 40.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti i vrednost ukupne aktive na datum bilansa 20.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti. I na kraju, u **velika pravna lica** razvrstavaju se pravna lica i preduzetnici koji na datum bilansa prelaze granične vrednosti dva kriterijuma koja su navedena kod razvrstavanja srednjih pravnih lica.

¹⁰ Sl. glasnik RS br. 73/2019 i 44/2021 - dr. zakon, član, član 6.

Tabela 1. Razvrstavanje pravnih lica i preduzetnika

	Prosečan broj zaposlenih	Poslovni prihod u poslovnoj godini	Vrednost ukupne aktive
Mikro pravna lica i preduzetnici	do 10 zaposlenih	do 700.000 evra u dinarskoj protivvrednosti	do 350.000 evra u dinarskoj protivvrednosti
Mala pravna lica i preduzetnici	do 50 zaposlenih	do 8.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti	do 4.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti
Srednja pravna lica i preduzetnici	do 250 zaposlenih	do 40.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti	do 20.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti
Velika pravna lica i preduzetnici	preko 250 zaposlenih	preko 40.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti	preko 20.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti

Izvor: Zakon o računovodstvu (Sl. glasnik RS br. 73/2019 i 44/2021 - dr. zakon)

U Tabeli 1 su prikazani kriterijumi koje jedno pravno lice ili preduzetnik treba da zadovolji kako bi bilo razvrstano u mikro, malo, srednje ili veliko pravno lice. Naime, da bi pravno lice ili preduzetnik bilo razvrstano u neku od pobrojanih grupa potrebno je da zadovolji dva od navedena tri kriterijuma. Pravna lica, odnosno preduzetnici sami vrše razvrstavanje koristeći podatke na datum bilansa redovnog godišnjeg finansijskog izveštaja i dobijene podatke koriste za narednu poslovnu godinu. Prosečan broj zaposlenih se izračunava tako što se zbir ukupnog broja zaposlenih na kraju svakog meseca, uključujući i zaposlene u inostranstvu, podeli sa brojem meseci u poslovnoj godini. Podaci o broju zaposlenih se nalaze u statističkom izveštaju, poslovni prihodi za tekuću godinu se beleže u bilansu uspeha, dok vrednost poslovne imovine za tekuću godinu su u bilansu stanja. Ovo praktično znači da će knjigovođa, nakon sastavljanja finansijskog izveštaja odrediti veličinu pravnog lica ili preduzetnika na dan 31.12. i ovo razvrstavanje će važiti za narednu godinu.

Podaci o razvrstavanju se dostavljaju Agenciji za privredne registre u trenutku kada se dostavljaju i finansijski izveštaji i ovi podaci su dostupni na sajtu ove agencije. Zakonom o računovodstvu je propisano da Narodna banka Srbije, banke, društva za osiguranje, davaoci finansijskog lizinga, dobrovoljni penzijski fondovi, društva za upravljanje dobrovoljnim penzijskim fondovima, Centralni registar, depo i kliring hartija od vrednosti, investicioni fondovi, društva za upravljanje investicionim fondovima, berze i brokersko-dilerska društva, platne institucije i institucije elektronskog novca, kao i faktoring društva predstavljaju velika pravna lica.

Pored pojedinačnih preduzeća postoje i grupe pravnih lica koje se sastoje od matičnog pravnog lica i zavisnih pravnih lica. Ove grupe, odnosno ekonomske celine su u obavezi da izrađuju konsolidovane godišnje finansijske izveštaje.

Grupe privrednih subjekata se, takođe u skladu sa Zakonom o računovodstvu, mogu razvrstati u:

1. Male grupe pravnih lica,
2. Srednje grupe pravnih lica i
3. Velike grupe pravnih lica.¹¹

Matično preduzeće samostalno vrši razvrstavanje grupe u skladu sa sledećim kriterijumima: prosečan broj zaposlenih, poslovni prihod i vrednost ukupne aktive na datum bilansa konsolidovanih godišnjih finansijskih izveštaja. Kao i kod razvrstavanja pravnih lica i preduzetnika, da bi određena grupa bila razvrstana u malu, srednju ili veliku grupu pravnih lica potrebno je da, na konsolidovanoj osnovi, na datum bilansa matičnog pravnog lica ne prelaze granične vrednosti dva od tri kriterijuma. Kriterijumi za razvrstavanje grupa pravnih lica su prikazani u Tabeli 2.

Tabela 2. Razvrstavanje grupa pravnih lica

	Prosečan broj zaposlenih	Poslovni prihod	Vrednost ukupne aktive
Male grupe pravnih lica	do 50 zaposlenih	do 8.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti	do 4.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti
Srednje grupe pravnih lica	do 250 zaposlenih	do 40.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti	do 20.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti
Velike grupe pravnih lica	preko 250 zaposlenih	preko 40.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti	preko 20.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti

Izvor: Zakon o računovodstvu (Sl. glasnik RS br. 73/2019 i 44/2021 - dr. zakon)

Nakon razvrstavanja pravnih lica i preduzetnika rukovodstvo preduzeća može da odredi da li primenjuje *Međunarodni standard finansijskog izveštavanja* (MSFI) ili pojednostavljene pravilnike. Ovi standardi predstavljaju konceptualni okvir za finansijsko izveštavanje. Naime, mikro pravna lica i preduzetnici primenjuju pojednostavljen *Pravilnik o računovodstvenim politikama*, dok mala i srednja preduzeća primenjuju *Međunarodni standard finansijskog izveštavanja za mala i srednja pravna lica* (MSFI za MSP). Nadležno ministarstvo na svom sajtu objavljuje utvrđene prevode MSFI za MSP, a čiji je osnovni tekst izdat od strane Odbora za međunarodne računovodstvene standarde. Velika privredna društva obavezno primenjuju MSFI.

¹¹ Sl. glasnik RS br. 73/2019 i 44/2021 - dr. zakon, član 7.

5. POSLOVNO OKRUŽENJE

Prema Gnjatović i Leković (2019, 176) najdinamičnija delatnost u svetskim razmerama je turizam. Naime, turizam i ugostiteljstvo predstavljaju izuzetno dinamične i osetljive delatnosti, koje su pod stalnim uticajem faktora iz neposrednog i šireg poslovnog okruženja. Svaka finansijska odluka u ovim sektorima, bilo da se radi o ulaganjima u nove kapacitete, sezonskom zapošljavanju, nabavci sirovina ili cenovnoj politici, mora biti doneta uz pažljivo razmatranje spoljnih okolnosti koje mogu direktno ili indirektno uticati na poslovanje.

Poslovno okruženje obuhvata sve spoljne elemente i faktore koji nisu pod kontrolom preduzeća, ali koji mogu da utiču na njegovu konkurentsku poziciju, dostupnost retkih resursa, odnos sa ključnim partnerima (gosti, dobavljači, banke, lokalne zajednice) i efikasnost u sprovođenju finansijskih i investicionih planova.

U kontekstu turizma i ugostiteljstva, retki resursi mogu biti atraktivna lokacija, sezonski radnici sa specifičnim znanjem jezika ili kulture, strateške informacije o turističkim trendovima, podrška velikih turoperatera ili stranih investitora, povoljan pristup finansijskim izvorima za ulaganja u obnovu objekata, digitalizaciju i marketing.

U turizmu i ugostiteljstvu, mnoge promene u poslovnom okruženju zahtevaju brze i racionalne finansijske odluke. Neki od ključnih uticaja su:

- Pritisak konkurencije – cene aranžmana, hrane i usluga često su pod uticajem lokalne i međunarodne konkurencije.
- Regulativa i standardi – propisi koji se odnose na zaštitu životne sredine (npr. ugradnja filtera za prečišćavanje otpadnih voda u hotelima) ili bezbednost hrane (HACCP sistem¹²) zahtevaju dodatna ulaganja.
- Tehnološke promene – digitalizacija rezervacija, online naplata, uvođenje pametnih soba ili aplikacija za goste traže značajna ulaganja, ali i omogućavaju bolju kontrolu troškova i prihoda.

Okruženje sa kojim preduzeće ima direktnu interakciju je okruženje koje je preduzeće odabralo za neposredno područje svog poslovanja. U turizmu i ugostiteljstvu to su gosti i turisti, dobavljači hrane, pića i usluga, posrednici i turoperateri, lokalne i nacionalne turističke organizacije, konkurentski objekti i radna snaga koji predstavljaju neposredno okruženje. Sektor u kome preduzeće posluje predstavlja specifično okruženje. Opšte, odnosno makrookruženje se odnosi na širi društveno-ekonomski okvir koji oblikuje poslovnu klimu. To su

12 Hazard Analysis Critical Control Point.

ekonomski uslovi (inflacija, poreske stope, devizni kurs), demografske promene (npr. starenje stanovništva ili porast broja mladih turista), tehnološki razvoj, politička stabilnost i bezbednost destinacije, dostupnost kredita i investicija (Paunović, 2007). Zbog toga efekti makrookruženja u velikoj meri određuju smer finansijskog planiranja i investiranja u turizmu i ugostiteljstvu.

Okruženje u kojem preduzeće posluje određuje i stepen finansijske neizvesnosti, koja u turizmu može biti izuzetno izražena zbog sezonskog karaktera poslovanja, zavisnosti od turističkih tokova, promenljivih troškova i cena usluga, visokog stepena rizika u vezi sa popunjenošću kapaciteta. Navedeno znači da okruženje predstavlja izvor neizvesnosti za preduzeće (Brigham i Houston, 2016). Naime, okruženje se smatra neizvesnijim kada je složenije, odnosno kada uključuje mnogo različitih aktera s neusklađenim interesima. Takođe, okruženje se smatra neizvesnim i kada je dinamično, kada se brzo i nepredvidivo menja. Na kraju, neizvesno okruženje je i ono koje je siromašnije resursima (kada je dostupnost radne snage, sirovina ili kapitala ograničena). U takvim uslovima, finansijsko odlučivanje mora biti fleksibilno, oprezno i zasnovano na scenarijima koji predviđaju različite oblike rizika i odgovore na njih. Za razliku od neizvesnog okruženja, okruženje čiji se elementi ne menjaju ili se menjaju na predvidiv način nazivamo stabilnim okruženjem. Ovakva okruženja su, između ostalog, bogata resursima usled čega je manja konkurencija preduzeća za raspoložive resurse, pa je i veća izvesnost preduzeća da će obezbediti potrebne resurse.

U sektoru turizma i ugostiteljstva, poslovno okruženje je ključni spoljašnji faktor koji oblikuje način upravljanja finansijama. Uspesna preduzeća su ona koja prepoznaju promene u okruženju na vreme, pravilno ih analiziraju i pravovremeno prilagode svoje finansijske odluke – bilo da se radi o ulaganju, zaduživanju, upravljanju troškovima ili formiranju cena. Razumevanje okruženja nije dodatna aktivnost, to je osnovni uslov za finansijski opstanak i dugoročni rast u ovim delatnostima.

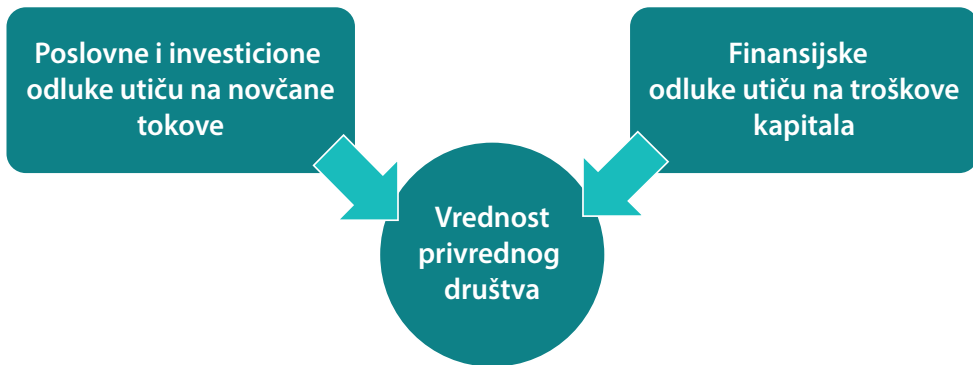
Privredna društva svoju poslovnu politiku i menadžerske strategije donose u skladu sa okruženjem u kome posluje. Naime, proces donošenja poslovnih, investicionih i finansijskih odluka zavisi, pored internih faktora iz samog preduzeća, i od eksternih uticaja iz okruženja. Prilikom realizacije svojih ciljeva, preduzeća moraju da uvažavaju zakonska i institucionalna rešenja, odnosno moraju da put ka ostvarivanju zadatih ciljeva prilagode važećim pravilima, iako su ponekad ona u suprotnosti sa željama samih privrednih subjekata.

Novac za rad ili ulaganje viškova, odnosno investiranje, privredni subjekti pronalaze na finansijskim tržištima, institucijama i instrumentima. Iz ovoga možemo zaključiti da je finansijski sistem jedan od važnih aspekata poslovnog

okruženja u kom preduzeća posluju zato što preko ovog sistema preduzeća mogu da dođu do potrebnih sredstava za obavljanje svoje delatnosti, ali isto tako mogu viškove sredstava da investiraju.

Pored finansijskog sistema, poreski sistem predstavlja bitan aspekt poslovnog okruženja. Pravna lica moraju da prate propise koji uređuju poreski sistem zemlje na čijoj teritoriji posluju. Ova zakonska rešenja utiču na visinu dobiti pravnih lica.

Slika 2. Poslovno okruženje i vrednost preduzeća



Izvor: Autori

Poslovno okruženje utiče na donošenje menadžerskih odluka

Na slici 2 je prikazana je povezanost između donosioca odluka i vrednosti privrednih društava u zadatim pravilima koja važe u poslovnom okruženju. Odnosno, visina novčanih tokova i troškovi kapitala utiču na vrednost privrednog društva. Cilj preduzeća je da njegova vrednost bude što veća, a to se može postići većim prilivom sredstava i smanjenjem troškova. Kako bi se postigao strateški cilj, a to je povećanje vrednosti preduzeća, menadžeri donose odluke u skladu sa okruženjem u kome posluju utičući na prilive i odlive. Poslovno okruženje kroz pravila koja vladaju u finansijskom i poreskom sistemu utiču na vrednost preduzeća, odnosno na njegovo povećanje ili smanjenje.

5.1. FINANSIJSKI SISTEM

Finansijski sistem prema Stančić i Čupić (2020) predstavlja institucionalni i tržišni okvir koji omogućava efikasan protok finansijskih sredstava između pojedinaca, preduzeća i države. Njegova osnovna funkcija je da poveže ponudu i tražnju kapitala, odnosno one koji raspolažu viškovima sredstava (investitori, štediše) sa onima kojima su ta sredstva potrebna (preduzeća, država, potrošači).

Finansijski sistem ima ključnu ulogu u podršci investicijama, rastu i razvoju privrede, jer omogućava preduzećima da obezbede sredstva za širenje poslovanja, modernizaciju i inovacije. Njegove glavne komponente su:

1. Finansijska tržišta,
2. Finansijske institucije,
3. Finansijski instrumenti,
4. Mehanizmi regulacije i nadzora.

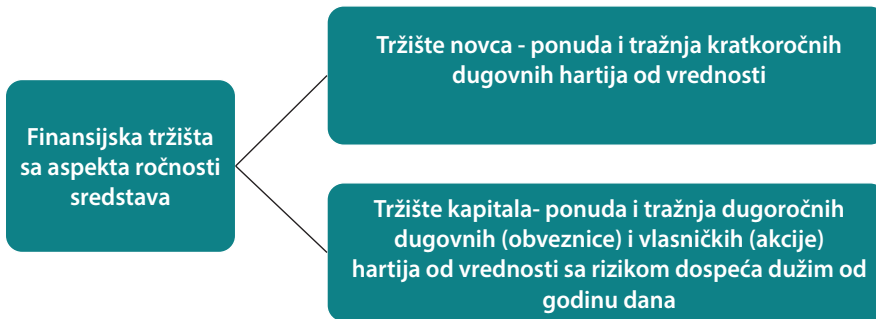
Finansijska tržišta, prema Mishkin (2019), predstavljaju mesto gde se sreću ponuda i tražnja kapitala. Na ovim tržištima se plasiraju višak sredstava (npr. štednja domaćinstava ili preduzeća) i obezbeđuju nedostajuća sredstva (npr. krediti, izdavanje hartija od vrednosti).

Postoje dve osnovne podele finansijskih tržišta i to prema roku dospeća instrumenata i prema fazi trgovanja hartijama od vrednosti.

Prema roku dospeća instrumenata finansijska tržišta se dele na:

1. **Tržište novca** na kome se trguje kratkoročnim finansijskim instrumentima, ročnosti do jedne godine (najčešće su to trezorski zapisi, blagajnički zapisi, komercijalni zapisi, sertifikati o depozitu, kratkoročne državne obveznice).
2. **Tržište kapitala** na kome se trguje dugoročnim instrumentima čija je ročnost duža od godinu dana (obveznice - dužnički instrumenti i akcije - vlasnički instrumenti).

Slika 3. Finansijska tržišta sa aspekta ročnosti sredstava



Izvor: Autori

Prema fazi trgovanja hartijama od vrednosti, postoje sledeća finansijska tržišta:

1. **Primarno tržište** gde se hartije od vrednosti prvi put emituju i prodaju. Preduzeća na ovom tržištu prikupljaju kapital prodajom akcija ili obveznica.
2. **Sekundarno tržište** koje omogućava kasniju kupoprodaju hartija od vrednosti koje su već emitovane. Na ovom tržištu ne dolazi do priliva novog kapitala za emitente, već samo do promene vlasništva.

Sekundarna tržišta se, prema načinu organizovanja trgovanja dele na:

1. **Berzanska (organizovana) tržišta** – trgovina se odvija putem zvanične berze (npr. Beogradska berza), u strogo regulisanom okruženju.
2. **OTC (Over-the-counter) tržišta** – neorganizovana, decentralizovana tržišta na kojima posrednici (dileri, brokeri) direktno pregovaraju putem računara ili telefona. Trguje se hartijama koje nisu listirane na berzi.

Jedna od osnovnih funkcija finansijskog sistema je efikasan prenos sredstava od investitora ka korisnicima kapitala. Ovaj transfer, prema Stančić i Čupić (2020), može biti:

1. **Direktan transfer** kapitala kada preduzeće direktno prodaje hartije od vrednosti (akcije, obveznice) investitorima – pojedincima, bankama, drugim firmama. Ovakav transfer je moguć kada postoji direktna veza između investitora i preduzeća.
2. **Indirektan transfer** preko investicione banke kada investiciona banka kupuje hartije od vrednosti od preduzeća, a zatim ih dalje prodaje krajnjim investitorima. Kod ovakve trgovine investiciona banka preuzima rizik zadržavanja hartija dok ih ne proda.

3. **Indirektan transfer preko finansijskih posrednika** kada finansijski posrednici (npr. investicioni fondovi, osiguravajuće kompanije, penzioni fondovi) prikupljaju sredstva od velikog broja investitora, zatim izdaju sopstvene instrumente (npr. investicione jedinice) i na kraju ta sredstva dalje plasiraju u hartije od vrednosti emitovane od strane preduzeća (Mishkin, 2019). Na ovaj način, posrednici omogućavaju diverzifikaciju rizika i veću efikasnost ulaganja.

Finansijski sistem ima važnu ulogu u ekonomskom razvoju zato što omogućava stabilan pristup kapitalu, stimuliše preduzetništvo i investicije, doprinosi alokaciji resursa u najproduktivnije delatnosti, smanjuje troškove transakcija i rizike, podstiče privredni rast i razvoj tržišta. Bez funkcionalnog sistema za finansiranje nijedan sektor, uključujući turizam, ugostiteljstvo, industriju ili poljoprivredu, ne može da se razvija dugoročno i održivo.

5.2. PORESKI SISTEM

Poresko okruženje predstavlja skup poreskih zakona, propisa i institucija koje određuju način i pravila raspodele prihoda između različitih državnih tela i organizacija. Ovim sistemom su definisana pravila ko i koliko plaća poreze, kako se prikupljena sredstva preraspodeljuju unutar društva i na koji način poreska politika utiče na ekonomske odluke subjekata. Upravo zbog ovih funkcija, poresko okruženje ima direktan i značajan uticaj na poslovne odluke, naročito u oblasti finansija.

Preduzeća prilikom donošenja finansijskih i investicionih odluka moraju uzeti u obzir i poreske obaveze (Stančić i Čupić, 2020), zato što izdaci za poreze predstavljaju značajan trošak koji umanjuje raspoloživi novac za dalje ulaganje i zato što se efekat poslovnih aktivnosti najbolje vidi tek kada se sagleda neto rezultat, odnosno novac koji ostane nakon plaćanja svih poreza. Zbog toga je važno planirati poslovne odluke imajući u vidu i poreske posledice, kako bi se maksimalizirala profitabilnost i efikasnost poslovanja.

Poreski sistem ima višestruke efekte na poslovne finansije, a najznačajniji su:

1. **Uticaj na strukturu finansiranja** - rashodi za kamate na pozajmljena sredstva se najčešće odbijaju od osnovice poreza na dobit, što znači da pozajmljeni izvori finansiranja (kredit, zajmovi) imaju poresku prednost u odnosu na sopstveni kapital. Ova poreska olakšica može podstaći preduzeća da koriste više spoljnog zaduživanja, utičući na odluke o optimalnoj strukturi kapitala.

2. **Uticaj na strukturu ulaganja** - poreske olakšice često se daju za ulaganja u sopstvenu imovinu, zapošljavanje većeg broja radnika, kao i u specifične sektore kao što su kultura i inovacije (Mishkin, 2019). Na primer, ulaganja u određene razvojne ili socijalne programe mogu doneti oslobođanje od poreza na dobit tokom nekoliko godina, što podstiče dugoročne investicije.
3. **Uticaj na politiku raspodele dobiti** - dvostruko oporezivanje dividendi (porez na dobit preduzeća i porez na dohodak od dividendi kod vlasnika) utiče na odluke o isplati dobiti ili njenom reinvestiranju. Zbog toga mnoge kompanije podstiču zadržavanje dela dobiti u poslovanju kako bi finansirale rast i razvoj, umesto da isplaćuju veće dividende.

U sektoru turizma i ugostiteljstva, poreski sistem dodatno utiče na odluke o investiranju u nove kapacitete (hoteli, restorani), zapošljavanje sezonskih i stalnih radnika, izbor finansijskih izvora za pokrivanje troškova poslovanja. Razumevanje poreskih benefita i obaveza pomaže menadžerima u donošenju efikasnih finansijskih odluka i povećava konkurentnost preduzeća.

6. UNUTRAŠNJA ORGANIZACIJA PRIVREDNIH DRUŠTAVA

Menadžment predstavlja ključni proces upravljanja preduzećem i sastoji se iz četiri međusobno povezane funkcije - planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole (Petković i drugi, 2005; Robbins i Coulter, 2018). **Planiranje** podrazumeva postavljanje ciljeva organizacije i određivanje načina za njihovo ostvarenje (Brigham i Houston, 2016). **Organizovanje** je proces raspoređivanja ljudi i resursa tako da se ciljevi efikasno ispune, dok vođenje podrazumeva motivisanje i usmeravanje zaposlenih ka izvršenju zadataka. **Kontrola** prati realizaciju planova i omogućava korekcije u slučaju odstupanja (Robbins i Coulter, 2018).

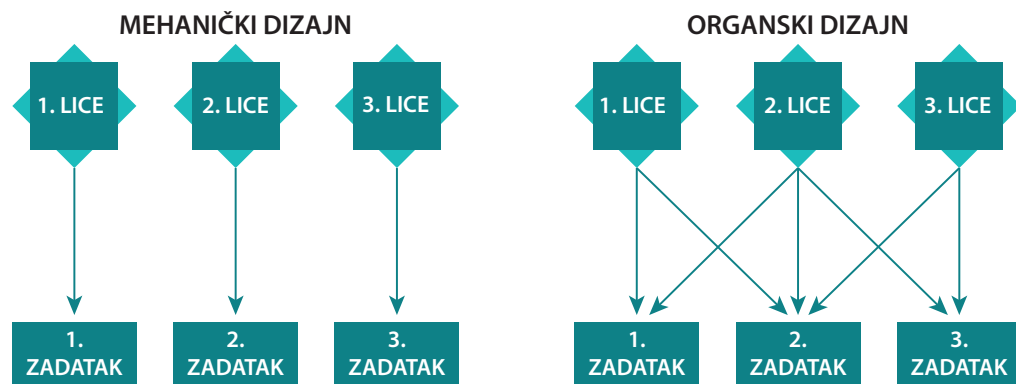
Proces kreiranja strukture i pravila unutar organizacije, uključujući definisanje sistema, procedura i politika koje određuju kako će se poslovi obavljati naziva se **organizacioni dizajn** (Petković i drugi, 2005). U ovom procesu menadžeri stvaraju model organizacione strukture i definišu sistem, procese i politike.

Prema Petković i drugi (2005) postoje dva osnovna koncepta za izradu organizacionog dizajna:

1. **Mehanički dizajn** koji je karakterističan za stabilne uslove poslovanja, sa jasnom specijalizacijom, strogo poštovanom hijerarhijom i centralizovanim donošenjem odluka. Ova struktura je nefleksibilna.
2. **Organski dizajn** je prilagođen dinamičnim uslovima i podstiče široku specijalizaciju, saradnju u timovima i decentralizovano donošenje odluka. Organizacija je fleksibilna i brzo reaguje na promene.

Uspesne organizacije pronalaze optimalnu sredinu između ova dva dizajna, prilagođavajući strukturu uslovima poslovanja i potrebama tržišta.

Slika 4. Organizacioni dizajn (mehanički i organski)



Izvor: Petković i drugi (2005)

Na slici 4 grafički je prikazan organizacioni dizajn, odnosno napravljena je jasna razlika između mehaničkog i organskog dizajna. Naime, uočljivo je da kod mehaničkog dizajna svaki zaposni ima po jedan radni zadatak za koji je zadužen, dok kod organskog dizajna npr. lice broj 1. je zadužen za posao broj 1 koji obavlja, ali zna da radi zadatak broj 2, za koji je zadužen zaposlen broj 2 itd.

Diferencijacija je proces podele rada unutar organizacije na pojedinačne zadatke i formiranje timova ili odeljenja. Postoje dva tipa diferencijacije:

1. **Horizontalna diferencijacija** definiše radna mesta i funkcionalne jedinice,
2. **Vertikalna diferencijacija** uspostavlja hijerarhijske nivoe i delegira autoritet.

Koordinaciju i povezivanje različitih delova organizacije radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva predstavlja **integraciju**. Odnosno, integracija je proces u kome se poslovi grupišu u uže organizacione jedinice ili departmane, a zatim koordiniraju i kontrolišu njihove aktivnosti da bi organizacija uspešno poslovala kao celina.

Formalni sistem odnosa među zaposlenima, u kome su jasno definisani zadaci, odgovornosti i autoriteti naziva se organizaciona struktura (Brigham i Houston, 2016). Uloge u organizacionoj strukturi se dele na:

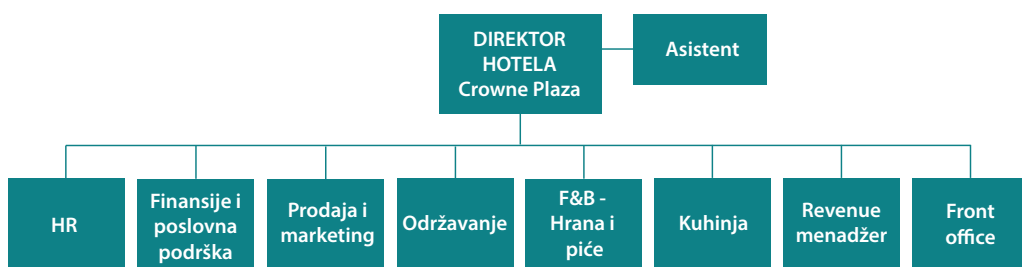
- Izvršne pozicije – zaposleni koji obavljaju konkretne zadatke. Ove pozicije su grupisane u uže organizacione delove i
- Upravljačke pozicije – rukovodioci koji koordiniraju, kontrolišu i donose odluke (Petković i drugi, 2005).

Postoje dve vrste organizacionih struktura:

- **Formalna organizaciona struktura** – formalno je utvrđena od strane menadžmenta preduzeća, definisana statutom i pratećim aktima i predstavljena je organizacionom šemom. **Organizaciona šema** predstavlja grafički prikaz ili sliku formalnog modela organizacione strukture. Naime, svaka organizacija ima tri nivoa organizovanja (individualni, grupni i organizacioni), a dokument u kome se definišu nazivi radnih mesta, potrebne sposobnosti i obrazovanje i broj zaposlenih koji će u organizaciji imati istu poziciju (broj izvršilaca) naziva se **sistematizacija radnih mesta**.
- **Neformalna organizaciona struktura** – predstavlja neformalne odnose između pojedinaca i grupa, koji se ne mogu predstaviti šemom, ali objektivno postoje u organizaciji.

Na slici 5 prikazana je organizaciona šema sa vertikalnom i horizontalnom diferencijacijom. Vertikalna diferencijacija prikazuje hijerarhiju i to direktor hotela na vrhu, sa menadžerima različitih sektora ispod njega, dok horizontalna diferencijacija pokazuje različite funkcionalne oblasti (finansije, prodaja, usluge) sa jasno podeljenim zadacima i timovima unutar njih. Svaka funkcionalna jedinica ima specifične zadatke i odgovornosti koji su usklađeni radi ostvarenja zajedničkih ciljeva hotela ili turističke organizacije.

Slika 5. Primer organizacione šeme



Izvor: Godišnji izveštaj o poslovanju društva Delta Hospitality d.o.o. za 2024. godinu, str.4.

Kreiranje organizacione strukture koja omogućava efikasno korišćenje resursa, povećanje produktivnosti, kvalitet rada, zadovoljstvo zaposlenih i korisnika, kao i dugoročni razvoj i održivost preduzeća predstavljaju ciljeve organizacionog dizajna.

Pitanja za proveru znanja

1. Koji su ključni događaji doprineli razvoju finansijskog menadžmenta kao posebne naučne discipline?
2. Kakvu ulogu ima finansijski menadžer u turističkom preduzeću danas? Objasnite na primeru.
3. Objasnite kako se promenio metodološki pristup finansijama – od deskriptivnog ka analitičkom. Koje su prednosti ovog prelaza?
4. Koje su ključne informacije koje finansijski menadžeri koriste u donošenju odluka i ko su korisnici tih informacija?
5. Na koji način saradnja finansijskog sektora sa drugim sektorima unutar preduzeća (npr. marketing, prodaja) doprinosi uspešnom poslovanju?
6. Koji su osnovni elementi plana nabavke?
7. Zašto je važna koordinacija između nabavke i finansijskog sektora?
8. Koji su finansijski ciljevi upravljanja proizvodnjom?
9. Kako upravljanje zalihama utiče na likvidnost preduzeća?
10. Zašto je neophodna saradnja marketinga i finansija prilikom određivanja cene proizvoda?
11. Kako finansije mogu pomoći u segmentaciji tržišta i usmeravanju promotivnih aktivnosti?
12. Koji su glavni finansijski zadaci vezani za funkciju prodaje?
13. Šta su sporna potraživanja i kako se njima upravlja?
14. Koja je osnovna razlika u nadležnostima sektora finansija i računovodstva?
15. Koje informacije finansije dostavljaju računovodstvu, a koje dobijaju zauzvrat?
16. Kako su povezani sektor ljudskih resursa i finansije u procesu uvođenja nove tehnologije?
17. Kako finansije mogu doprineti motivaciji i zadržavanju kvalitetnog kadra?
18. Koja je uloga pravne službe u procesu donošenja i sprovođenja finansijskih odluka?
19. Koji su osnovni izvori finansiranja istraživanja i razvoja?
20. Zašto je saradnja između sektora strategije i finansija neophodna?
21. Koje pravne forme privrednih društava postoje? Kojim zakonom je to regulisano?
22. Navedite osnovne karakteristike svih pravnih formi koje postoje.

23. Objasnite razlike između privrednih društava i preduzetnika.
24. Koje delatnosti obavljaju javna preduzeća?
25. Kako se razvrstavaju pravna lica i preduzetnici?
26. Nabrojite elemente poslovnog okruženja i objasnite kako oni utiču na preduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.
27. Koje su glavne komponente finansijskog sistema?
28. Kako poreski sistem utiče na poslovne finansije?
29. Definišite organizacioni dizajn.
30. Kakve vrste organizacionih struktura postoje?
31. Nacrtajte primer organizacione šeme preduzeća koje posluje u turizmu.

Il Deo



PRIHODI I RASHODI U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

PRIHODI I RASHODI U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Prihodi i rashodi su značajno merilo uspešnosti, pokazatelj potražnje i osnova za dugoročno planiranje preduzeća koja posluju u industriji turizma i ugostiteljstva. Menadžment koji poznaje strukturu prihoda i rashoda privrednog subjekta i koji uspešno upravlja njima, doprinosi opstanku i napredovanju privrednog subjekta na tržištu. Supstituti u turizmu snažno utiču na formiranje cena i ostvarivanje prihoda i minimiziranje rashoda. Njihovo prisustvo povećava konkurenciju i zahteva stalno prilagođavanje ponude, cene i kvaliteta. U takvim uslovima, hotelijeri, ugostitelji i turistički operateri koji uspešno prepoznaju potrebe tržišta i diferenciraju svoju uslugu, imaju veće šanse za stabilan prihod i dugoročan opstanak. Zbog toga je poznavanje, praćenje i analiza ukupnih prihoda i rashoda jedna od najvažnijih aktivnosti u menadžmentu i finansijama.

U ovom poglavlju udžbenika biće obrađeni pojmovi prihoda, rashoda, troškova, kao i adekvatnog upravljanja njima kako bi studenti obnovili dosadašnja znanja, imali osnovu za usvajanje znanja narednih, a složenijih segmenata analize poslovanja privrednih subjekata. Ideja je da studenti budu pripremljeni za formiranje sopstvenog kritičkog mišljenja kada je upitanju poslovni položaj privrednih subjekata na turističkom tržištu.

1. UPRAVLJANJE PRIHODIMA U POSLOVANJU U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

1.1. POJAM PRIHODA

Prihodi privrednog subjekta predstavljaju rezultat njegovih redovnih poslovnih aktivnosti i ostvaruju se prodajom proizvoda ili usluga na tržištu. Za privredni subjekat, prihodi predstavljaju obim prodaje koji donosi novčani priliv i ključni su pokazatelj poslovne uspešnosti, imajući u vidu da prihod utiče na opstanak na tržištu.

Sa računovodstvenog aspekta, prihod se definiše kao porast ekonomske koristi u određenom vremenskom periodu, nastao prodajom proizvoda, pružanjem usluga ili drugim poslovnim aktivnostima. Iz ugla vlasnika, prihodi doprinose rastu ukupnog kapitala privrednog subjekta. Kada se, na primer, prodaju turističke usluge, prihod može biti naplaćen odmah ili naknadno – što znači da privredni subjekat može ostvariti gotovinski priliv ili potraživanje koje će kasnije biti naplaćeno. Oba oblika pozitivno utiču na povećanje imovine.

Prema Pravilniku o sadržini i formi obrazaca finansijskih izveštaja i sadržini i formi obrasca statističkog izveštaja za privredna društva, zadruge i preduzetnike¹³ u prihode ubrajamo:

- ♦ **Poslovne prihode**
 - Prihodi od prodaje robe
 - Prihodi od prodaje proizvoda i usluga
 - Prihodi od aktiviranja učinaka i robe
 - Prihodi od usklađivanja vrednosti imovine
 - Ostale poslovne prihode
- ♦ **Finansijske prihode**
 - Finansijski prihodi iz odnosa sa matičnim, zavisnim i ostalim povezanim licima
 - Prihodi od kamate
 - Pozitivne kursne razlike
 - Ostali finansijski prihodi

¹³ Sl. glasnik RS, br. 89/2020

- ♦ **Prihode od usklađivanja vrednosti finansijske imovine koja se iskazuje po fer vrednosti kroz bilans uspeha**
- ♦ **Ostale prihode**

U oblasti turizma i ugostiteljstva, izvori prihoda su raznovrsni:

- hoteli ostvaruju prihode po sektorima (odeljenjima) koje imaju prema organizacionoj strukturi, pružanjem usluga smeštaja, usluga ishrane i usluga dodatnih sadržaja (*spa i wellness*, organizacija događaja i sl.),
- restorani ostvaruju prihode prodajom hrane i pića,
- saobraćajne kompanije prodajom karata i prevozom putnika (avio-kompanije, autobuska preduzeća, železnica, taksi udruženja, *rent-a-car*),
- turističke atrakcije naplatom ulaznica,
- turističke agencije kroz provizije za prodaju aranžmana, prodajom karata, osiguranja, iznajmljivanjem vozila i opreme,
- prihodi od auto-kampova.

U procesu analize prihoda u poslovanju privrednih subjekata značajni su koncepti ukupnog, prosečnog i marginalnog prihoda.

1.2. UKUPNI PRIHODI

Ukupni prihodi predstavljaju sveukupan iznos novčanih sredstava koji privredni subjekat ostvari tokom određenog vremenskog perioda, najčešće kvartala ili godine, kroz prodaju svojih proizvoda ili pružanjem usluga koje su predmet poslovanja. **Ukupni prihodi** se razlikuju od dobiti, jer ne uzimaju u obzir troškove – već samo ukazuju na **bruto poslovni obim**. Sa ekonomskog aspekta, ukupan prihod zavisi od cene proizvoda ili usluga i količine prodate robe ili pruženih usluga:

$$UPd = Q * C$$

gde je: *UPd* – ukupan prihod, *Q* – količina prodatih jedinica robe ili pruženih usluga, *C* – cena.

U realnom poslovanju, međutim, situacija je složenija jer na prihode utiču: sezonalnost, konkurencija, potrošačka moć, način plaćanja, kao i porezi, subvencije i drugi eksterni faktori.

U industriji **turizma i ugostiteljstva** ukupni prihodi potiču od pruženih usluga smještaja, uslužene hrane i pića, iznajmljivanja prostora, dodatnih sadržaja (*spa i wellness* usluga, animacija), prodaje suvenira, turističkih aranžmana i provizija.

Praćenje ukupnih prihoda ima višestruki značaj:

- **ukupni prihodi** su pokazatelj tržišne uspješnosti privrednog subjekta, jer visoki prihodi ukazuje na dobru prodaju i snažnu potražnju za proizvodima ili uslugama,
- **osnova su za analizu poslovanja** jer služi kao polazna tačka za izračunavanje dobiti, profitabilnosti i efikasnosti poslovanja privrednog subjekta,
- **oslonac su planiranju i strateškim odlukama** imajući u vidu da uvid u prihode pomaže menadžmentu da planira budžet, investicije i razvojne strategije,
- **obežbeđuju finansijsku stabilnost** jer stabilan prihod omogućava privrednom subjektu da redovno izmiruje obaveze i ulaže u rast i razvoj poslovanja.

Ukupni prihodi se menjaju ukoliko se javlja promena cena proizvoda ili usluga na tržištu. U realnim situacijama na tržištu kada se javljaju promene cena može doći do nekoliko različitih situacija:

- ako dolazi do povećanja cena može doći do smanjenja tražnje, a samim tim i smanjenja prihoda,
- ako dolazi do povećanja cena može doći do porasta tražnje što dovodi do rasta prihoda, ova pojava se smatra jednim od paradoksa u ekonomiji,
- ako dolazi do smanjenja cena može doći do smanjenja tražnje, što dovodi do pada prihoda, ova pojava se smatra jednim od paradoksa u ekonomiji,
- ako dolazi do smanjenja cena može doći do rasta tražnje, što dovodi do rasta prihoda.

Prilikom standardnog kretanja tražnje, promena ukupnih prihoda se može precizno odrediti poznavanjem cenovne elastičnosti tražnje (Pokrajčić, 2002):

- ako je tražnja cenovno **elastična** tj. ako je koeficijent cenovne elastičnosti tražnje veći od 1 ($\epsilon > 1$) cena i ukupan prihod se menjaju **u suprotnom pravcu**;
- ako je tražnja cenovno **neelastična** tj. ako je koeficijent cenovne elastičnosti tražnje manji od 1 ($\epsilon < 1$) cena i ukupan prihod se menjaju **u istom pravcu**.

Dakle, kada sa rastom cena dolazi do pada prihoda, tražnja je cenovno elastična, a kada sa rastom cena dolazi do rasta prihoda, to je cenovno neelastična tražnja.

Pomenute paradoksalne situacije koje se odnose na odstupanja u standardnom kretanju tražnje pojavljuju se i na turističkom tržištu. Jedan takav slučaj je situacija kada **smanjenje cene** turističkog proizvoda ili usluge ne dovodi do rasta, već **do pada tražnje**. Ovaj fenomen u ekonomskoj teoriji poznat je kao **Veblenov efekat**. Ovaj paradoks se odnosi na usluge koje imaju karakter **statusnog simbola**, luksuznih, ekskluzivnih proizvoda namenjenih bogatijim slojevima društva. Kada im se cena smanji, oni za pojedine kupce gube na vrednosti, jer više ne deluju dovoljno ekskluzivno. Upravo zbog toga dolazi do opadanja interesovanja, to je tzv. **snobovski efekat**, gde luksuz prestaje da bude atraktivan kad postane previše dostupan.

S druge strane, postoji i **Gifenov paradoks**, koji pokazuje suprotan primer da **tražnja može rasti sa rastom cene**. Ovu pojavu je početkom 19. veka uočio ekonomista Gifen, kada je primetio da povećanje cene hleba dovodi do veće potrošnje hleba. Ovaj paradoks se javlja kod tzv. inferiornih dobara, koje kupuju ljudi sa niskim prihodima, jer nemaju dovoljno novca za skuplje, tzv. superiorne proizvode. S tim u vezi, kada cena osnovnih dobara poraste, siromašniji slojevi potrošača nemaju izbora, prisiljeni su da se još više oslanjaju na dobra sa nižim cenama, jer im skuplje alternative postaju još nedostupnije. Tako paradoksalno dolazi do porasta potražnje, na primer, za hlebom, uprkos tome što je i hleb poskupeo.

U turističkoj industriji, u ostvarenju prihoda na osnovu kretanja cena veliku ulogu imaju **supstituti** tj. zamenske usluge ili proizvodi koji **zadovoljavaju istu ili sličnu potrebu** kao i originalna ponuda, ali dolaze iz različitih izvora, destinacija ili cenovnih kategorija. Kada su na tržištu prisutni kvalitetni supstituti, turistički subjekti su prisiljeni da prilagode cene kako bi ostali konkurentni. Visoka cena usluge u jednom hotelu može odvratiti turiste ukoliko postoji slična ponuda po nižoj ceni u blizini. Zato je poželjno da **cene budu fleksibilne**, u skladu sa promenama na tržištu, kao i **diferencijacija usluge** koja postaje ključna, kroz dodatnu vrednost, sadržaje, kvalitet ili brend, kako bi se smanjio uticaj supstituta. Drugim rečima, što je **veća dostupnost supstituta**, to je **manja moć privrednog subjekta da formira više cene**, jer turisti mogu lako preći na alternativnu opciju. Naime, sa supstitutima se u svakodnevici susrećemo tako što se turisti mogu opredeliti umesto vikend boravka u spa centru za vikend *wellness* program u planinskom centru, po povoljnijoj ceni. Takođe, supstitute susrećemo u restoraterstvu tako što se za određene recepture i pripremanje jela kada su neke od namirnica u nabavci nedostupne (nema ih na stanju) ili je previsoka cena koja bi uticala na promenu cene u jelovniku, nabavlja supstitut tj. namirnica veoma sličnog kvaliteta i karakteristika, a po drugoj povoljnijoj nabavnoj ceni (čokolada za kuvanje 45% kaka, umesto crne čokolade 85% kaka).

Prisustvo supstituta može imati **direktan uticaj na ukupne prihode** jer ako se tražnja prelije ka jeftinijim alternativama, dolazi do **smanjenja prihoda** kod skupljih restorana, hotela ili destinacija, a popusti i sniženja, uvedeni radi konkurentnosti, mogu privući više gostiju, ali i **umanjiti prihod po korisniku**.

Elastičnost tražnje u turizmu je često visoka, a to znači da **male promene u ceni** mogu dovesti do **velikih promena u tražnji**, pogotovo kada postoji dostupna zamena. Međutim, privredni subjekti mogu strategijama poput **povećanja** lojalnosti, unapređenja i održanja kvaliteta usluga, kao inovacija paket aranžmana da se zaštite od negativnih uticaja konkurentskih supstituta.

1.3. PROSEČAN PRIHOD

Pored ukupnog prihoda, koji prikazuje ukupan novčani priliv od prodaje, značajno mesto zauzima **prosečan prihod** koji predstavlja **prihod ostvaren po jednoj jedinici prodatog proizvoda ili usluge**. Prosečan prihod se koristi za merenje efikasnosti i određivanje optimalne cene, a istovremeno pruža dragoceni uvid u odnos između prodajne cene i potražnje.

Prosečan prihod (*Average Revenue – AR*) predstavlja ukupan prihod podeljen sa količinom prodatih jedinica robe ili pruženih usluga:

$$PPd = \frac{UPd}{Q}$$

gde je: *PPd* – prosečan prihod, *UPd* – ukupan prihod, *Q* – količina prodatih jedinica robe ili pruženih usluga.

Drugim rečima, prosečan prihod pokazuje **koliko privredni subjekat zarađuje po jedinici proizvoda ili usluge**. Ukoliko je cena identična za sve količine prodatih jedinica robe ili usluga, tada su prosečni prihod i prodajna cena jednaki:

$$PPd = C$$

Međutim, ako su diferencirane cene prema količini, periodu i drugo, jasno je da će biti razlike pri obračunu prosečnog prihoda jer se obračunom obuhvataju različite količine, različite cene, kao i različite usluge. Tada je prosečan prihod jednak prosečnoj prodajnoj ceni $PPd = PrC$.

Primer 1. Hotel prodaje usluge smeštaja i 10 noćenja je prodato po ceni od 80NJ, 30 noćenja je prodato po ceni od 70NJ, a 50 noćenja je prodato po ceni od 50NJ.

Prosečan prihod se računa na sledeći način:

$$10 * 80NJ = 800NJ$$

$$30 * 70NJ = 2100NJ$$

$$50 * 50NJ = 2500NJ$$

Ukupno 90 noćenja

Ukupan prihod 5400NJ

Prosečan prihod je jednak $\frac{5400NJ}{90} = 60NJ$, a to je prosečna cena noćenja.

Prosečni prihodi imaju višestruki značaj u analizi i donošenju poslovnih odluka u pravcu merenja efikasnosti jer pokazuju koliko je prihod ostvariv po proizvodu, što pomaže u praćenju performansi proizvoda, usluga ili tržišnih segmenata. Prilikom formiranja cena prosečni prihodi pomažu u odlučivanju da li je trenutna cena isplativa u odnosu na troškove poslovanja. Prilikom analize profitabilnosti upoređivanjem prosečnog prihoda sa prosečnim troškovima, moguće je odrediti da li preduzeće posluje profitabilno. U procesu praćenja promena na tržištu smanjenje prosečnih prihoda ukazuje na pad tražnje, konkurentski pritisak ili potrebu za unapređenjem ponude.

U industriji turizma, prosečni prihodi su važan pokazatelj poslovanja. Menadžment hotela analizira prosečan prihod po sobi dnevno (ADR – *Average Daily Rate*). Turističke agencije računaju prosečan prihod po aranžmanu ili po klijentu, a aviokompanije koriste pokazatelj prosečnog prihoda po prevezenom putniku.

Prosečni prihodi su jedan od osnovnih pokazatelja uspešnosti preduzeća. Oni omogućavaju detaljniju analizu prihoda po jedinici proizvoda, što pomaže u donošenju racionalnih poslovnih odluka. U dinamičnim granama poput turizma, gde cene i potražnja često variraju, prosečan prihod je ključni instrument za održavanje konkurentnosti i profitabilnosti. Praćenje ovih pokazatelja pomaže menadžmentu da optimizuje cene, ponudu i marketinške strategije. Takođe, prosečni prihodi se koriste u upoređivanju sezonskih rezultata, tržišnih segmenata i konkurentskih objekata. Redovna analiza omogućava prilagođavanje strategije razvoja, bolje razumevanje tržišta i ostvarenje boljih poslovnih rezultata.

1.4. MARGINALNI PRIHOD

Marginalni prihod je promena ukupnog prihoda do koje dolazi usled prodaje jedne dodatne jedinice proizvoda. Može se izraziti formulom:

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

gde je: MPd – marginalni prihod, ΔUPd – promena ukupnog prihoda, ΔQ – promena količine prodatih jedinica robe ili pruženih usluga.

Marginalni prihod (*marginal revenue*) predstavlja jedan od osnovnih koncepata mikroekonomije i ima ključnu ulogu u donošenju poslovnih odluka preduzeća. Ovaj pojam se koristi za analizu koliko dodatni prihod firma ostvari kada proda još jednu dodatnu jedinicu svog proizvoda. Razumevanje marginalnog prihoda je neophodno za optimizaciju proizvodnje, maksimizaciju profita i određivanje tržišnog ponašanja.

Primer 2. Analiza marginalnog prihoda

Ako turistička agencija proda 100 aranžmana po ukupnoj ceni od 10.000 dinara, a zatim proda 101. aranžman i ostvari 10.090 dinara, marginalni prihod te dodatne jedinice je 90 dinara.

Razumevanje marginalnog prihoda ima ključnu ulogu u određivanju optimalnog obima proizvodnje ili pružanja usluga. Privredni subjekti nastavljaju da povećavaju proizvodnju sve dok marginalni prihod premašuje marginalni trošak ($MR > MC$), jer svaka dodatna jedinica tada doprinosi rastu profita. Maksimalna dobit se ostvaruje u tački gde su marginalni prihod i marginalni trošak izjednačeni ($MR = MC$). Ukoliko se proizvodnja nastavi nakon te tačke, dolazi do smanjenja profita jer svaka dodatna jedinica stvara gubitak.

Marginalni prihod predstavlja jedan od temeljnih pojmova u ekonomskoj analizi, jer omogućava donošenje racionalnih odluka o ceni i obimu proizvodnje. Pomoću njegove analize, preduzeća mogu optimizovati poslovanje, prilagoditi se promenama na tržištu i efikasnije koristiti dostupne resurse. S tim u vezi, marginalni prihod je značajan u donošenju poslovnih odluka kada su je u pitanju sezonsko poslovanje, npr. produžetak rada skijališta, akva parka i sl. Bez obzira na tip tržišne strukture, razumevanje odnosa između cene, marginalnog prihoda i troškova predstavlja osnovu uspešnog poslovnog upravljanja.

1.5. UPRAVLJANJE PRIHODIMA I FAKTORI KOJI UTIČU NA NJIH

Upravljanje prihodima obuhvata ključne strategije poput formiranja cena, segmentacije tržišta, prognoziranja prihoda, budžetiranja i analize rezultata, koje su od suštinskog značaja za hotelijere kako bi razvili fleksibilnu i prilagodljivu strategiju u skladu sa aktuelnim uslovima na tržištu. **Upravljanje prihodima** ima za cilj da pomogne hotelima, restoraterima, turističkim agencijama i ostalim privrednim subjektima u industriji turizma u povećanju prihoda i ostvarivanju dugoročne profitabilnosti. Ovaj cilj se postiže kroz optimizaciju broja korisnika usluga i maksimizaciju ukupnog prihoda po korisniku, uz očuvanje unapred definisanog nivoa kvaliteta usluge.

Prema podacima sa portala Statista¹⁴ u 2024. godini, globalni prihodi onlajn tržišta putovanja povećani su u odnosu na prethodnu godinu, pri čemu je veličina onlajn tržišta putovanja širom sveta premašila 640 milijardi \$. Kada se globalni prihodi od putovanja i turizma analiziraju po kanalima prodaje, dominacija onlajn prodaje je jasna, jer su onlajn transakcije generisale oko 70% prihoda tržišta u 2024. godini. U 2025. godini, *Booking.com*, vodeći brend *Booking Holdings*-a, rangiran je kao najposećeniji veb-sajt za putovanja i turizam širom sveta, ispred *tripadvisor.com* i *airbnb.com*. Podaci o geografskoj raspodeli onlajn saobraćaja sajta *booking.com* pokazuju da su Sjedinjene Američke Države, Nemačka i Ujedinjeno Kraljevstvo činile najveći broj poseta veb-sajtu te godine. Globalni prihod većine među odabranim vodećim onlajn turističkim agencijama (OTA) porastao je u 2024. godini u odnosu na prethodnu godinu. U 2024. godini, *Booking Holdings* i *Expedia Group*, koji su te godine prijavili najveći prihod od vodećih OTA širom sveta, zabeležili su godišnji porast prihoda od 11% za *Booking Holdings* i 7% kod *Expedia Group*. Ukupni prihodi kompanije Airbnb dostigli su 11,1 milijardu američkih dolara u 2024. godini. Ovo je povećanje u odnosu na ukupno 9,92 milijarde u prethodnoj godini (Statista, 2025).

1.5.1. Faktori koji utiču na prihode

Za ostvarivanje ukupnog prihoda i planiranje poslovnog rezultata privrednih subjekata od suštinskog je značaja da budu identifikovani ključni faktori koji imaju određeni uticaj. Iako je broj ovih faktora veliki, oni se mogu klasifikovati prema stepenu kontrole koju privredni subjekat može imati i to na: interne (unutrašnje) i eksterne (spoljašnje) faktore.

¹⁴ <https://www.statista.com/statistics/1167117/revenue-change-of-leading-otas-worldwide/>,
<https://www.statista.com/statistics/1193134/airbnb-revenue-worldwide/>, pregledano jun 2025

Interni (unutrašnji) faktori proističu iz unutrašnje organizacije poslovanja privrednog subjekta i na njih se može uticati, a tu ubrajamo: obim i stručnost ljudskih resursa, kapacitet i tehničku opremljenost privrednog subjekta, organizaciju i tehnologiju poslovnih procesa, strukturu i kvalitet usluga, sistem vrednovanja zaposlenih, razvojnu i investicionu politiku, kao i druge slične elemente.

Eksterni (spoljašnji) faktori su u okruženju poslovanja privrednog subjekta, a na njih ima mali ili nema direktan uticaj. Ovi faktori potiču iz tržišnog i tehnološkog okruženja, prirodnih i ekoloških uslova u kojima privredni subjekat posluje, kao i šireg društveno-ekonomskog konteksta. Važno je ukazati da na ostvarivanje prihoda u industriji turizma veliki uticaj imaju promene u ponašanju potrošača, dinamični tržišni trendovi, ekonomske krize i intenzivna konkurencija.

Takođe, veliki uticaj imaju i **regulativni ili normativni faktori**, a u njih ubrajamo: **interne normativne faktore**, koji proističu iz internih akata privrednih subjekata ili ugovora zaključenih sa drugim pravnim subjektima, na koje mogu uticati kroz sopstvene aktivnosti i odluke, kao i **eksterne normativne faktore**, koji obuhvataju zakone, propise i regulative donete na nacionalnom nivou, kao i međunarodne konvencije i sporazume (npr. direktive Evropske unije), na koje uglavnom imaju veoma ograničen uticaj.

1.5.2. Pokazatelji prihoda u industriji turizma

Koncept maksimizacije prihoda ima čvrsto uporište kako u teoriji, tako i u praksi. Ipak, sve veća konkurencija, kao i izražena segmentacija tržišta, ograničili su mogućnosti za ostvarivanje visokih prihoda. Uz to, često dolazi do nesklada između ciljeva maksimizacije prihoda i maksimizacije profita. Zapravo, može se jasno uočiti razlika između strategija upravljanja prihodima koje su fokusirane na ukupni profit i onih koje su orijentisane isključivo ka povećanju prihoda.

U industriji turizma značajno je sagledati upravljanje prihodima u hotelijerstvu, prateći ključne pokazatelje ostvarivanja prihoda u procesu pružanja usluga smeštaja i ishrane. U ove pokazatelje ubrajamo pokazatelje ostvarivanja prihoda u sektoru soba i sektoru hrane i pića kao što su: procenat popunjenosti smeštajnih kapaciteta (*Occupancy Rate Room – OccR*), prosečna cena sobe dnevno (*Average Room Rate – ADR*), prihod po raspoloživoj sobi (*Revenue per Available Room – REVPAR*), bruto operativni profit po raspoloživoj sobi dnevno (*Gross Operating Profit Per Available Room – GOPPAR*), ukupni prihod po raspoloživoj sobi (*Total Revenue Per Available Room – TREVPAR*), procenat popunjenosti restorana (*Occupancy Rate F&B – OccF&B*), prihod po svakom sedištu u satu rada (*Revenue per Available Seat Hour – RevPASH*), prosečan iznos računa (*Average check – AC*).

Procenat popunjenosti smeštajnih kapaciteta (*Occupancy Rate Room - OccR*) je veoma važan pokazatelj jer ukazuje na efikasnost korišćenja raspoloživih kapaciteta i značajan je podatak u planiranju i budžetiranju hotelskog poslovanja. Ovaj pokazatelj se izračunava na sledeći način:

$$\text{Procenat popunjenosti smeštajnih kapaciteta (\%)} = \frac{\text{Broj prodatih soba}}{\text{Ukupan broj soba}} * 100$$

Prosečna cena sobe dnevno (*Average Room Rate – ADR*) je značajan pokazatelj poslovanja, pomaže u određivanju cenovne strategije hotela, a time i na ostvarivanje prihoda i pozicioniranje na turističkom tržištu. ADR se izračunava na sledeći način:

$$\text{ADR} = \frac{\text{Prihod sektora smeštaja}}{\text{Broj prodatih soba}}$$

Prihod po raspoloživoj sobi (*Revenue per Available Room - REVPAR*) je pokazatelj aktivnosti i sagledavanja mogućih performansi u ostvarivanju prihoda u poslovanju analiziranog hotela. Kombinovanjem stepena iskorišćenja kapaciteta i prosečne dnevne cene sobe možemo izračunati REVPAR:

$$\text{REVPAR} = \frac{\text{Prihod sektora smeštaja}}{\text{Broj soba} * 365}$$

ili

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

Pokazatelj bruto operativnog profita hotela po raspoloživoj sobi dnevno **GOPPAR** (*Gross Operating Profit Per Available Room - GOPPAR*) meri sposobnost menadžmenta da ostvari profit generisanjem prodaje i kontrolom operativnih troškova (Schmidgall, 2015).

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:

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

Troškovi amortizacije se u ovom obračunu isključuju jer je zakonski definisana obaveza obračuna.

Ukupni prihod po raspoloživoj sobi (*Total Revenue Per Available Room - TREVPAR*) je pokazatelj koji utvrđuje koliki je ukupni prihod u odnosu na maksimalan kapacitet hotela u poslovnoj godini (Bredgaard i Pedersen, 2008). Obračunava se na sledeći način:

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

RevPASH (*Revenue per Available Seat Hour*) je pokazatelj prihoda koji se koristi u hotelskom poslovanju u sektoru **hrane i pića (F&B)**, kao i u samostalnim restoranima (Hayes i drugi, 2022). Pomaže u proceni efikasnosti korišćenja prostora i vremena tj. **koliko se prihoda ostvaruje po svakom sedištu u satu rada**. Zahvaljujući ovom pokazatelju moguća je adekvatna analiza i ocena iskorišćenosti kapaciteta restorana u različitim periodima radnog vremena.

$$\text{RevPASH} = \frac{\text{Ukupan prihod restorana za period}}{(\text{Broj raspoloživih mesta u restoranu} * \text{Broj radnih sati restorana})}$$

Primena RevPASH pokazatelja omogućava menadžerima restorana optimizaciju broja zaposlenih, rezervacije gostiju, definisanje najprofitabilnijeg perioda u okviru radnog vremena restorana uz potencijalno moguće proširenje kapaciteta u funkciji boljeg poslovnog rezultata.

Prosečan iznos računa (*Average check - AC*) daje iznos koji svaki gost restorana potroši po poseti tokom određenog vremenskog perioda (npr. po delu dana (ručak ili večera) ili kalendarskom periodu (dnevno, nedeljno ili mesečno). Formula za izračunavanje prosečnog iznosa računa je:

$$\text{Prosečan iznos računa} = \frac{\text{Ukupan prihod restorana}}{\text{Broj usluženih gostiju}}$$

Procenat popunjenosti kapaciteta F&B (%) (*Occupancy percentage F&B - Occ*) je važan pokazatelj efikasnog korišćenja raspoloživih kapaciteta mesta u restoranu i značajan je podatak u planiranju i budžetiranju restoraterskog poslovanja. Ovaj pokazatelj se izračunava na sledeći način:

$$\text{Procenat popunjenosti kapaciteta (\%)} = \frac{\text{Broj zauzetih mesta u restoranu}}{\text{Broj raspoloživih mesta u restoranu}} * 100$$

Maksimiziranje prihoda u realizaciji poslovnih aktivnosti u industriji turizma zadatak je *revenue management*-a. *Revenue management* je tehnika koja podrazumeva korišćenje softvera i informacionog sistema koji pomažu da se "proda prava soba, pravom gostu, u pravom trenutku, po pravoj ceni, putem pravog kanala distribucije, uz najbolju isplativost", a to znači da **revenue management**

podrazumeva prodaju raspoloživih smeštajnih jedinica „idealnom“ kupcu po najvišoj mogućoj ceni za najduži mogući period boravka. Svaka niža cena ili kraći boravak bi doveo do gubitka prihoda, dok bi eventualno povećanje cene moglo da dovede do gubitka gosta. Sve ovo zahteva duboko razumevanje tržišnih trendova, ponašanja kupaca i pokazatelja poslovanja hotela, kao i sposobnost analize i interpretacije podataka za donošenje pravih odluka. Osim toga, menadžeri prihoda moraju blisko sarađivati s drugim sektorima unutar hotela, kao što su prodaja i marketing, kako bi osigurali da su njihove strategije cena usklađene s opštim poslovnim ciljevima (Morandin, 2023¹⁵).

U praksi, nije dovoljno samo ostvarivati prihode već je važno osigurati **njihovu naplatu**. Posebno u poslovima sa odloženim plaćanjem koji su u industriji turizma podrazumevajući jer je često veliki vremenski razmak između kupovine usluga/ aranžmana i korišćenja. Može doći do nesklada između fakturisane prodaje i stvarnog novčanog priliva u međusobnoj saradnji turističkih agencija i smeštajnih objekata. Osim toga, promene tržišnih uslova, inflacija, konkurencija ili gubitak klijenata mogu dovesti do pada prihoda, čime se direktno ugrožava poslovanje.

15 <https://www.morehotelier.com/sr/blog/revenue-management-je-tehnika-hotelmanager-intervju>, posećeno jun 2025.

2. UPRAVLJANJE RASHODIMA U POSLOVANJU U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

2.1. POJAM RASHODA

Rashodi predstavljaju **smanjenje ekonomske koristi** tokom određenog obračunskog perioda, a nastaju kao rezultat **potrošnje resursa** u svrhu ostvarivanja prihoda i obavljanja poslovne aktivnosti. Oni se izražavaju u novčanim jedinicama i evidentiraju se u **računovodstvenim evidencijama** privrednih subjekata. Rashodi su sastavni deo obračuna poslovnog rezultata, a sa njima se susrećemo u okviru finansijskog izveštaja pod nazivom bilans uspeha. Poređenje rashoda sa prihodima omogućava utvrđivanje da li je poslovanje privrednog subjekta u analiziranom vremenskom periodu bilo profitabilno (dobitak) ili neprofitabilno (gubitak).

Prema Pravilniku o sadržini i formi obrazaca finansijskih izveštaja i sadržini i formi obrasca statističkog izveštaja za privredna društva, zadruge i preduzetnike¹⁶ u rashode ubrajamo:

- ♦ **Poslovne rashode**
 - Nabavna vrednost prodate robe
 - Troškovi materijala, goriva i energije
 - Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi
 - Troškovi amortizacije
 - Rashodi od usklađivanja vrednosti imovine (osim finansijske)
 - Troškovi proizvodnih usluga
 - Troškovi rezervisanja
 - Nematerijalni troškovi
- ♦ **Finansijske rashode**
 - Finansijski rashodi iz odnosa sa matičnim, zavisnim i ostalim povezanim licima
 - Rashodi kamata
 - Negativne kursne razlike
 - Ostali finansijski rashodi

¹⁶ Sl. glasnik RS, br. 89/2020

- ♦ **Rashodi od usklađivanja vrednosti finansijske imovine koja se iskazuje po fer vrednosti kroz bilans uspeha**
- ♦ **Ostale rashode**

Rashodi nastaju u toku redovnih poslovnih aktivnosti privrednog subjekta, a u zavisnosti od delatnosti kojom se privredni subjekat pretežno bavi, a širi su pojam od izdataka i troškova jer obuhvataju trošenje robnih vrednosti i izdavanje novca.

2.2. POJMOVNO DEFINISANJE TROŠKOVA I VRSTE TROŠKOVA

Cilj poslovanja svakog privrednog subjekta je ostvarenje prihoda i profitabilno poslovanje. Imajući u vidu da je za ostvarenje prihoda neophodno u industriji turizma organizovati neku uslugu, formirati neki proizvod, jasno je da se javljaju troškovi koji su sastavni deo tog procesa. Troškovi su činioци proizvodnih i organizacionih procesa u industriji turizma, a u zavisnosti od njihovog poznavanja i uspešnosti upravljanja njima ostvaruju se određeni prihodi i profit. S tim u vezi, profitabilnost poslovanja privrednih subjekata uslovljena je troškovima.

U savremenom poslovnom okruženju, efikasno upravljanje troškovima predstavlja jedan od ključnih faktora uspeha svakog privrednog subjekta. Troškovi su neizostavan deo poslovanja jer odražavaju sve vrednosno izražene utroške resursa koji su potrebni za obavljanje delatnosti i ostvarivanje poslovnih ciljeva. Razumevanje prirode, strukture i uloge troškova omogućava menadžmentu donošenje kvalitetnih poslovnih odluka, planiranje i kontrolu, a time i povećanje konkurentne sposobnosti i profitabilnosti.

Prema Malinić i drugi (2012) troškovi predstavljaju vrednosno izraženo trošenje ekonomskih resursa u cilju stvaranja i prodaje određenih učinaka. Stanišić (2006) troškove definiše kao „novčani izraz trošenja u poslovnom procesu, to 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.“

Važno je napraviti razliku između **troškova** i **rashoda**, jer iako se ova dva pojma često koriste kao sinonimi, u ekonomskoj teoriji i praksi oni imaju različita značenja. Rashodi predstavljaju širu kategoriju i obuhvataju sve oblike odliva ekonomskih koristi, dok su troškovi svrsishodno, plansko trošenje resursa u cilju stvaranja novih vrednosti. Drugim rečima, trošak je ulaganje sa očekivanim rezultatom – proizvodom, uslugom, ili prihodom, dok rashod može obuhvatiti i izdatke koji ne donose direktnu dobit (npr. donacije, kazne, otpis potraživanja i sl.).

Suma novčanih sredstava koja se izda radi obavljanja poslovnih procesa naziva se **izdatak**, a ona koja se potroši su troškovi. Izdaci nastaju jednokratno, u odnosu na troškove koji se javljaju višekratno, a ponekad se sa troškovima preklapaju i po vremenu nastajanja i iznosu. Primera radi prilikom organizacije banketa za potrebe pripremanja jela kupljeno je 100 kg paradajza koji je plaćen 25.000 dinara. U procesu pripremanja poslužanja potrošeno je 80 kg paradajza što iznosi 20.000 dinara. U ovom slučaju iznos od 25.000 dinara je izdatak, a iznos od 20.000 dinara se ubraja u troškove organizacije ovog događaja. Takođe, postoji situacija kada može doći do troškova, ali ne i izdatka. Primer ovakve situacije odnosi se na dobijanje poklona u vidu osnovnog sredstva za koje je potreban obračun amortizacije za određeni period. U tom slučaju nema izdatka jer je osnovno sredstvo poklon, ali postoje troškovi amortizacije koji se obračunavaju i plaćaju koliko traje radni vek osnovnog sredstva. Takođe, postoje i situacije gde postoji izdatak, a da nije u korelaciji sa troškovima npr. isplata rate kredita, isplata na ime poreza na dobit i sl.

Dakle, troškovi predstavljaju novčani, odnosno vrednosni izraz svih utrošaka proizvodnih faktora koji nastaju u obavljanju poslovne delatnosti privrednog subjekta i stvaranju učinaka te delatnosti. Za razliku od rashoda, koji obuhvataju širi spektar izdataka, troškovi podrazumevaju plansko i svrsishodno trošenje postojećih sredstava, dobara i rada u cilju proizvodnje, pružanja usluga, kao i prodaje proizvoda i usluga, s krajnjim ciljem ostvarivanja prihoda i profita.

Troškove kategorišu tri svojstva koji su njihovi tzv. **konstitutivni činioci**, a to su **količinska komponenta troškova**, **uslovljenost troškova učincima** i **cenovna komponenta troškova** (Malinić i drugi, 2012). Količinska komponenta troškova predstavlja količinski definisanu potrošnju resursa i nazivamo je utrošak. Utrošak se razlikuje u odnosu na prirodu resursa, pa u skladu sa tim može biti definisan kroz različite mere npr. troškovi električne energije potrošnja po kilovat satu, troškovi poreza prema propisanoj osnovici i definisanoj poreskoj stopi, troškovi materijala se izražavaju u merama zapremine, težine, komadno, zavisi šta je predmet analize.

Učinci predstavljaju vrednosno izražene proizvode ili usluge koji su rezultat redovnih poslovnih aktivnosti privrednog subjekta. Svaki sektor u organizacionoj strukturi privrednog subjekta stvara učinke npr. sektor soba – broj zauzetih soba, sektor hrane i pića – količina posluženih doručaka i sl. Troškovi predstavljaju vrednosni izraz utroška svih dobara bez kojih učinci ne bi mogli nastati, uz neophodno trošenje dobara i usluga koji su predmet poslovanja privrednog subjekta (Malinić i drugi, 2012). S tim u vezi, značajno je pravilno sagledavanje učinaka kao komponente upravljanja troškovima i planiranju budućih faza poslovanja.

Imajući u vidu da su troškovi vrednosno izraženi utrošci u procesu stvaranja učinaka, kao i da je cena segment po kome se obračunavaju ukazuje se na značaj cenovne komponente. Troškovi i učinci imaju svoju cenovnu komponentu u vidu nabavne cene, a ako su u pitanju eksterno realizovani učinci, onda je njihova cenovna komponenta u formi prodajne cene. Sučeljavanjem troškova i vrednosti učinaka obračunatih po nekoj ceni dobija se poslovni rezultat tj. dobitak ili gubitak u poslovanju privrednog subjekta (Malinić i drugi, 2012).

Troškovi u poslovanju svih privrednih subjekata se klasifikuju na više načina:

- prema prirodi/poreklu tzv. osnovni troškovi (materijalni troškovi, troškovi rada, troškovi amortizacije);
- prema povezanosti sa objektom nastanka troškova (direktni troškovi, indirektni troškovi);
- prema vremenskom period (kratkoročni troškovi, dugoročni troškovi);
- prema načinu ponašanja u odnosu na promenu obima pružanja usluga (fiksni, relativno fiksni, varijabilni troškovi);
- prema funkciji (proizvodni troškovi, neproizvodni troškovi);
- prema značaju u odlučivanju (inkrementalni troškovi, neotklonjivi troškovi).

Primer 3. Hotel S poseduje 100 soba. Sve sobe su dvokrevetne sobe (1/2 soba), a cena po kojoj prodaje usluge smeštaja izražava se po smeštajnoj jedinici (50 NJ). Hotel pruža i usluge hrane i pića u okviru sopstvenog restorana.

Za potrebe recepcijskog poslovanja zaposleno je 6 osoba, od kojih je 1 uvek angažovana u trećoj smeni. Hotel ima generalnog direktora i zamenika direktora, 1 zaposlenog za poslove računovodstva i 1 zaposlenog za poslove marketinga i prodaje. Za potrebe restoraterskog dela zaposlena su 2 glavna kuvara i 2 pomoćna kuvara, 2 pomoćna radnika i 8 konobara. Restoran i kuhinja imaju ograničeno radno vreme u okviru kog pomenuti radnici realizuju svoje poslovne aktivnosti. Hotel ima zaposleno 12 sobarica, koje rade u dve smene, a uvek je za treću smenu angažovano dežurstvo 1 sobarice, kao i 4 osobe u tehničkoj službi (majstori, hortikultura), od kojih je 1 uvek angažovana za dežurstvo u trećoj smeni.

Sektor	Broj zaposlenih
Menadžment	2
Računovodstvo i marketing	2
Recepcija	6
F&B	14
Domaćinstvo	12
Tehnička služba	4
Ukupno	40

Redovno poslovanje hotela S podrazumeva:

- ♦ svakodnevne troškove za realizaciju poslovnih aktivnosti tzv. operativne troškove, a to su:
 - troškovi komunalnih usluga (struja, voda, grejanje, gas, odnošenje otpada, reciklažni proces, kablovski operater);
 - troškovi hrane i pića (nabavka namirnica, inventar u kuhinji i restoranu, otpis namirnica);
 - troškove potrošnog materijala (posteljina, peškiri, papirna galanterija, hemijska sredstva za održavanje higijene hotelskih prostorija, hemijska sredstva za održavanje lične higijene gostiju, papir za štampu, traka za fiskalnu kasu);
 - troškovi plata zaposlenih (plate, doprinosi, beneficije, uniforme, obuka zaposlenih, vanredni rad, noćni rad);
 - troškovi tekućeg održavanja objekta (redovni servisi liftova, klima, kotlova itd, popravke i zamena dotrajalih delova i opreme (vodoinstalacije, električna, IT), održavanje zelenih i parking površina oko objekta);

- ♦ finansijske troškove poslovnih aktivnosti:
 - amortizacija
 - osiguranje
 - rate kredita
 - kamate na kredite
 - troškovi platnih sistema (POS provizije, banke)
 - kursne razlike (posebno za hotele sa međunarodnim gostima)
- ♦ marketing aktivnosti
 - oglašavanje (*Google, Booking.com*, društvene mreže)
 - popusti i provizije OTA (*Booking, Expedia* – često i 15–25%)
 - troškovi izrade sajta, SEO optimizacija
 - PR agencije, loyalty programi
- ♦ administrativni i zakonski troškovi
 - takse, licence
 - advokatske i pravne usluge
 - revizija, bezbednosne provere
 - obaveze prema inspekcijama

2.2.1. Osnovni troškovi

Osnovni elementi troškova predstavljaju sastavne delove ukupnih troškova poslovanja. Bez obzira na to o kojoj se delatnosti radi (proizvodnja, usluge, trgovina), svi troškovi se u osnovi mogu razložiti na nekoliko ključnih elemenata koji pokazuju koji su resursi utrošeni u obavljanju određene aktivnosti, a to su:

- troškovi materijala
- troškovi rada (radne snage)
- troškovi amortizacije (upotrebe osnovnih sredstava).

2.2.1.1. Troškovi materijala

U savremenom poslovanju **troškovi materijala** predstavljaju jednu od najznačajnijih stavki u ukupnoj strukturi troškova privrednog subjekta. Materijal, kao osnovni proizvodni input, direktno učestvuje u stvaranju gotovog proizvoda ili pružanju usluge. Zbog toga je razumevanje prirode, vrste i upravljanja troškovima materijala ključno za efikasno poslovanje i postizanje konkurentске prednosti.

Troškovi materijala obuhvataju sve troškove koji nastaju prilikom nabavke, transporta, skladištenja i korišćenja sirovina, repromaterijala, pomoćnog i potrošnog materijala, kao i ambalaže. Oni su često klasifikovani u nekoliko podkategorija:

- **osnovni materijali i sirovine** – materijali koji ulaze direktno u sastav gotovog proizvoda (npr. meso, brašno, povrće u restoranima, drvo za nameštaj, metal za auto-delove);
- **pomoćni materijali** – materijali koji ne ulaze direktno u proizvod, ali su neophodni za proces (npr. sredstva za čišćenje u hotelijerstvu, maziva, lepkovi);
- **energetski materijali** – gorivo, gas, ugalj i drugi izvori energije koji se troše u poslovanju;
- **ambalažni materijali** – koristi se za pakovanje, skladištenje i distribuciju proizvoda.

U poslovanju restorana, najveći deo u ukupnoj strukturi troškova obuhvataju troškovi nabavke materijala, troškovi materijala za izradu jela, troškovi pomoćnog (režijskog) materijala, kao i troškovi goriva i energije. Ove stavke čine osnovne i najznačajnije materijalne troškove, bez kojih realizacija proizvodnog ciklusa ne bi bila moguća, jer proizilaze iz suštinskih ciljeva i zahteva ugostiteljske delatnosti.

Jedan od čestih problema u hotelijerstvu i restoraterstvu je loše upravljanje zalihama. Zalihe se ubrajaju u obrtna sredstva, što znači da postaju trošak tek kada se upotrebe. Dok su u skladištu, ne računaju se kao trošak. Kada se izdaju za upotrebu, računovodstveno se tretiraju kao materijalni trošak, bez obzira da li su odmah iskorišćene ili pretvorene u neku drugu vrstu zaliha, kao što su poluproizvodi.

Trošak materijala nastaje samim stavljanjem zaliha u upotrebu i ubraja se u širu grupu materijalnih troškova. Međutim, ti troškovi ne nastaju samo korišćenjem zaliha, već mogu nastati i zbog gubitaka kao što su kvarovi, lomovi ili rastur, lošeg skladištenja kada dolazi do kala, rastura i loma. Ove nepravilnosti, kalo, rastur i lom nastaju kao posledica lošeg čuvanja materijala i lošeg upravljanja zalihama. **Rastur** je rezultat prekomernog trošenja materijala zbog organizacionih slabosti u poslovanju privrednog subjekta (nemanje receptura ili nepridržavanje istih u toku pripreme jela, pa dolazi do prekomernog korišćenja i uništavanja sirovina). **Kalo** je rezultat gubljenja osobina materijala zbog dejstva prirodnih procesa usled pogrešnog skladištenja ili upravljanja (stajanjem kod mesa dolazi do smanjenja tečnosti koja je sastavni deo, ali se smanjuje težina; voće ili povrće koje uvene, izgubi svežinu, ali i težinu). **Lom** je posledica nesmotrenih, neplaniranih situacija kada dolazi do uništavanja najčešće inventara. Najadekvatnije rešenje za

minimiziranje pojedinih nepravilnosti je pridržavanje normative, kao i praćenje preporuka i adekvatno čuvanje namirnica. Normativ je unapred utvrđena vrsta i količina namirnica ili pića koja je potrebna za pripremanje određenog proizvoda (jela ili pića), a prema definisanoj recepturi.

Primer 4. Recept za palačinke (10 komada).

200g brašna meko tip 400, 2 jaja, 1dl ulja, 2dl mleka, 1dl kisele vode, 1 kafena kašičica soli (5g), 1 kafena kašičica šećera (5g). Izračunaj cenu jedne palačinke.

Naziv materijala	Cena po jedinici mere	Finansijsko zaduženje po normativima prema recepturi
Brašno meko tip 400 – 1kg	60 dinara	12 dinara
Jaje – komad	25 dinara	50 dinara
Ulje – 1l	190 dinara	19 dinara
Mleko – 1l	150 dinara	30 dinara
Kisela voda – 1l	70 dinara	7 dinara
So – 1kg	75 dinara	0,375 dinara
Šećer – 1kg	115 dinara	0, 575 dinara

Troškovi materijala po normativima prema datoj recepturi iznose 118,95 dinara. U kalkulaciji cene da bi se dobila konačna cena dodaje se marža koja bi trebalo da obuhvati troškove radne snage, tekuće troškove poslovanja, kao i profit vlasnika.

Upravljanje troškovima materijala je od presudnog značaja za optimizaciju proizvodnih procesa i smanjenje ukupnih troškova poslovanja. Pored toga, troškovi materijala su važni i sa aspekta kalkulacije cene koštanja, zato je njihova tačna evidencija i analiza od suštinskog značaja za finansijsko izveštavanje, određivanje cena i donošenje strateških odluka. Međutim, ako nepravilnosti dovedu do gubitka i to onog koji premašuje zakonom dozvoljene granice, ne priznaju se kao trošak proizvodnje, već se vode kao rashod i u nekim slučajevima podležu i oporezivanju.

Efikasno upravljanje troškovima materijala uključuje pažljivo planiranje nabavke (količina, vreme, dobavljači), kontrolu zaliha (korišćenjem modela „just-in-time“), smanjenje otpada i škarta u poslovnim procesima, pregovaranje o boljim uslovima kupovine, upotrebu informacionih sistema za praćenje potrošnje materijala. Pravilno planiranje, praćenje i upravljanje troškovima materijala ne

samo da smanjuje nepotrebne gubitke, već i direktno doprinosi konkurentnosti, profitabilnosti i održivosti poslovanja. U vremenu rasta cena sirovina i sve većih zahteva tržišta, preduzeća koja uspešno kontrolišu troškove materijala imaju značajnu prednost nad konkurencijom.

2.2.1.2. Troškovi rada

U ovu grupu osnovnih troškova ubrajamo troškove koji nastaju po osnovu obračunatih zarada, naknada zarada i drugih primanja zaposlenih, kao i troškovi po osnovu ugovora sa fizičkim licima. Sa stanovišta računovodstva, ovi troškovi se prate i prikazuju kao: troškovi zarada, troškovi naknada zarada zaposlenih, troškovi poreza i doprinosa za osiguranja zaposlenih, kao i drugi povezani rashodi.

Vrste primanja se utvrđuju na osnovu zakonskih i podzakonskih akata, kolektivnih ugovora i drugih sporazuma između poslodavaca i zaposlenih, i kao takve predstavljaju predmet računovodstvenog evidentiranja u skladu sa važećim standardima.

Troškovi rada obuhvataju: bruto zarade i naknade zarada, poreze i doprinose na teret poslodavca, naknade po ugovorima o delu, naknade po autorskim ugovorima, naknade po ugovorima o privremenim i povremenim poslovima, naknade fizičkim licima po drugim vrstama ugovora, naknade članovima upravnih i nadzornih odbora, kao i ostale lične rashode i naknade.

2.2.1.3. Troškovi amortizacije

Svi privredni subjekti imaju potrebu za određenim udelom osnovnih sredstava koja su neophodna za uspešno obavljanje poslovnih aktivnosti koje su priroda njihove delatnosti. Osnovna sredstva obuhvataju dugotrajnu imovinu koja može biti materijalna (nekretnine, vozila, oprema) i nematerijalna imovina (softveri, licence, koncesije) privrednog subjekta. Prilikom korišćenja, osnovna sredstva se postepeno troše i svoju vrednost prenose na usluge koje su delatnost privrednih subjekata u ovom slučaju u industriji turizma, kao što su turistički organizatori putovanja, smeštajni objekti, restoraterski objekti, tematski parkovi, saobraćajna preduzeća i drugi. Sistemski proces postepenog otpisivanja vrednosti osnovnih sredstava nastao usled zastarevanja, habanja i trošenja u procesu poslovanja privrednog subjekta, nakon određenog vremenskog perioda korišćenja, duže od jedne godine, naziva se **amortizacija**.

Obračun amortizacije započinje od prvog dana narednog meseca posle stavljanja osnovnog sredstva u upotrebu (Stanišić, 2006). Amortizacione stope se utvrđuju prema amortizacionim grupama koje se formiraju prema veku trajanja osnovnog sredstva. Amortizaciona stopa se izračunava deljenjem broja 100 (kao celine) sa vekom trajanja osnovnog sredstva, iskazanog u broju godina, a predstavlja godšnju stopu amortizacije koja se obračunava u odnosu na osnovicu i dobija se obaveza godišnjeg iznosa troškova amortizacije.

Dakle prema formuli:

$$SA = \frac{100}{PKVT}$$

gde je SA – stopa amortizacije (uvek u %), PKVT – procenjeni korisni vek trajanja.

Primer 5. Za profesionalnu mašinu za sudove procenjeni korisni vek trajanja je 5 godina. Ako je njena nabavna vrednost 135.000NJ odrediti stopu amortizacije i iznos troškova amortizacije.

$$SA = \frac{100}{PKVT} = \frac{100}{5} = 20\% \text{ je godišnja stopa amortizacije}$$

$$135.000\text{NJ} / 20\% = 27.000\text{NJ je godišnji iznos troškova amortizacije}$$

$$27.000\text{NJ} / 12 \text{ meseci} = 2.250\text{NJ je mesečni iznos troškova amortizacije za mašinu za sudove.}$$

Za obračun troškova amortizacije neophodno je imati podatke o osnovici za obračun amortizacije, definisanoj stopi amortizacije, procenjenom korisnom veku trajanja osnovnog sredstva, definisanom kapacitetu iskorišćenosti osnovnog sredstva, kao i izboru metode otpisa. Za obračun troškova amortizacije koriste se:

- metoda vremenske amortizacije (proporcionalni ili degresivni metod)
- metoda funkcionalne amortizacije.

Obračun **prema metodi vremenske amortizacije** izračunava se na sledeći način: iznos nabavne vrednosti osnovnog sredstva deli se sa predviđenim vekom trajanja osnovnog sredstva. Ukoliko se koriste jednake godišnje stope amortizacije u toku veka trajanja to je **proporcionalni metod troškova amortizacije**. Prema ovom modelu habanje i trošenje osnovnog sredstva ravnomerno (proporcionalno) je raspoređeno po vrednosti osnovnog sredstva tokom celog veka njegovog trajanja. **Degresivni metod** je prisutan u praksi, a prema njemu

u početku korišćenja obezbeđuju se novčana sredstva za zamenu osnovnog sredstva, dok još ono nije previše korišćeno i nema popravki i uvećanih troškova amortizacije (Stanišić, 2006). Prema ovoj metodi stopa amortizacije se iz godine u godinu smanjuje tj. amortizacija je intenzivnija u početku korišćenja osnovnog sredstva.

Primer 6. Obračun prema metodi vremenske amortizacije

Turistička agencija „M“ ima u vlasništvu putnički kombi kome je nabavna vrednost 900.000 dinara, kome je predviđen vek trajanja 4 godine. Izračunati stopu amortizacije i godišnji iznos troškova amortizacije.

Proporcionalni metod

$$SA = \frac{100}{PKVT} = \frac{100}{4} = 25\% \text{ je godišnja stopa amortizacije}$$

900.000NJ / 25% = 225.000NJ je godišnji iznos troškova amortizacije

Stopa amortizacije je 25%, a godišnji iznos je 225.000 dinara.

Tabela 3. Obračun prema proporcionalnom metodu

Godina	Nabavna vrednost	Stopa (%)	Amortizacija	Neto (sadašnja) vrednost
Prva	900.000,00	25	225.000,00	675.000,00
Druga	900.000,00	25	225.000,00	450.000,00
Treća	900.000,00	25	225.000,00	225.000,00
Četvrta	900.000,00	25	225.000,00	0,00
Svega:			900.000,00	

Izvor: Obračun autora

Degresivni metod

Tabela 4. Obračun prema degresivnom metodu

Godina	Nabavna vrednost	Stopa (%)	Amortizacija	Neto (sadašnja) vrednost
Prva	900.000,00	40	360.000,00	540.000,00
Druga	900.000,00	30	270.000,00	270.000,00
Treća	900.000,00	20	180.000,00	90.000,00
Četvrta	900.000,00	10	90.000,00	0,00
Svega:			900.000,00	

Izvor: Obračun autora

Funkcionalna amortizacija se obračunava na osnovu praćenja funkcije, odnosno uloge osnovnog sredstva u poslovanju preduzeća. Ova metoda je posebno pogodna za osnovna sredstva čija se upotreba može izraziti kroz obim korišćenja, kao što su broj sati rada, pređena kilometraža ili broj proizvedenih jedinica. Osnovica za obračun amortizacije, odnosno nabavna vrednost osnovnog sredstva, deli se sa procenjenim ukupnim učinkom. Zatim se trošak amortizacije utvrđuje tako što se dobijeni količnik množi sa stvarnim učinkom ostvarenim tokom obračunske godine.

Primer 7. Obračun prema metodi funkcionalne amortizacije

Vrednost putničkog kombija iznosi 900.000 dinara. Procenjeno je da ovo vozilo može ukupno da pređe 700.000 km. U tekućoj godini je prešlo 182.500 km. Obračunata godišnja kvota amortizacije dobija se na sledeći način:

Troškovi otpisa po jedinici utroška = $900.000/700.000 = 1,29$ dinara po pređenom km.

Godišnja kvota amortizacije = $182.500\text{km} \times 1,29\text{din/km} = 235.425$ dinara.

Broj godina amortizacije: $\text{vrednost vozila/godišnja kvota amortizacije} = 900.000/235.425 = 3,82$.

2.2.2. Ostale vrste troškova

2.2.2.1. Fiksni i varijabilni troškovi

Značajno u analizi poslovanja privrednog subjekta je sagledavanje troškova u odnosu na promenu obima i strukture aktivnosti. S tim u vezi, važno je poznavati zakonitosti ponašanja troškova, a koji mogu biti fiksni troškovi i varijabilni troškovi.

Troškovi koji nastaju u poslovnim ciklusima privrednog subjekta, a koji su nepromenjeni u odnosu na obim pruženih usluga nazivamo **fiksni troškovi**. Iznos ovih troškova uslovljen je veličinom kapaciteta, a ne obimom aktivnosti u toku poslovnog perioda. Saglasno tome, prosečni fiksni troškovi jedinice aktivnosti opadaju pri porastu obima aktivnosti i obrnuto (Malinić i drugi, 2012). U fiksne troškove ubrajamo troškove zakupa, troškove amortizacije, troškove poreza i osiguranja, troškove plata zaposlenih, troškove kamata. Troškovi čiji se iznosi menjaju u odnosu na obim pruženih usluga nazivaju se **varijabilni troškovi**. U varijabilne troškove ubrajamo troškove materijala, troškove energije, troškove tekućeg održavanja.

Ipak, u poslovanju privrednih subjekata u industriji turizma postoje troškovi koji su uvek isti bez obzira na obim proizvodnje, ali se smanjuju po jedinici sa većim stepenom iskorišćenosti kapaciteta i nazivamo ih **apsolutno fiksni troškovi**. U turističkoj industriji, u apsolutno fiksne troškove ubrajamo: troškove amortizacije, plate stalno zaposlenih (zagarantovane plate), troškove održavanja objekata, zakupnine, većina administrativnih troškova i slični rashodi. S druge strane, troškovi koji nastaju usled dodatnih ulaganja radi povećanja iskorišćenosti kapaciteta tokom sezone nazivaju se **relativno fiksni troškovi**. Oni imaju karakteristike i fiksnih i varijabilnih troškova, a mogu se javiti usled proširenja kapaciteta, zapošljavanja sezonskih radnika, povećanja potrošnje električne energije i sličnih aktivnosti.

Sagledavanjem promene troškova u odnosu na obim pruženih usluga uočava se da svi troškovi ne nastaju u istim poslovnim fazama i pod istim uslovima. Troškovi koji se menjaju u odnosu na obim pruženih usluga nazivaju se **varijabilni troškovi**. Kod ovih troškova iznos je viši kada je veći obim usluga, a troškovi su niži kada je manji obim usluga. Kada nema usluga varijabilni troškovi su jednaki nuli. Naime, u okviru poslovnih aktivnosti moguće je da zbog potrebe posla bude angažovan dodatni broj zaposlenih uz dodatne troškove. Ova vrsta troškova naziva se **progresivni varijabilni troškovi**. Troškovi kod kojih je rast iznosa sporiji u odnosu na obim pružanja usluga nazivaju se **degresivni varijabilni troškovi**, a oni kod kojih je rast u kontinuitetu prisutan nazivaju se **proporcionalno varijabilni troškovi**.

Suma fiksnih i varijabilnih troškova daje iznos ukupnih troškova:

$$UT = FT + VT$$

gde je, UT – ukupni troškovi, FT – fiksni troškovi, VT – varijabilni troškovi.

U okviru industrije turizma prepoznatljiva je činjenica da su hoteli privredni subjekti u čijem poslovanju fiksni troškovi imaju visoko učešće, kao i kod avio-kompanija. U poslovanju ovih privrednih subjekata procenat iskorišćenosti kapaciteta (Occ. %) jedan je od ključnih faktora u planiranju i realizaciji poslovnih aktivnosti. S tim u vezi, privredni subjekti koji posluju u režimu sezonskog poslovanja na turističkom tržištu da bi ispunili poslovne ciljeve često plasiraju "last minute" ponude. Na taj način će prodati aranžmane po nižoj ceni, ali će obezbediti finansijska sredstva kako bi pokrili fiksne troškove zakupa smeštajnih kapaciteta, charter leta i slično. U tabeli 5. dat je pregled učešća troškova prema privrednim subjektima koji posluju u industriji turizma.

Tabela 5. Primeri troškova u poslovanju privrednih subjekata u industriji turizma

Privredni subjekat	Specifičnost troškova
LUX Hoteli	Visoko fiksni troškovi zbog skupih lokacija, investicije u objekat i broja i kompetencija zaposlenih Niski varijabilni troškovi za konkretno konzumirane usluge i proizvode
Turistički centri (<i>Leisure centres</i>)	Visoki fiksni troškovi izgradnje, opremanja i zaposlenih Nisko učešće varijabilnih troškova za mali broj korišćenih resursa
Aviokompanije	Visoki fiksni troškovi goriva i posade za svaki let Niski varijabilni troškovi za obroke i slične usluge po jednom putniku
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

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

Kada se analizira poslovanje privrednog subjekta u industriji turizma važno je sagledati koliki su troškovi po jedinici pružene usluge, a to su tzv. prosečni troškovi koji se izračunavaju na sledeći način:

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

gde je, PT – prosečni troškovi, UT – ukupni troškovi, Q – količina pruženih usluga.

Troškovi koji u poslovnim aktivnostima privrednog subjekta nastaju kao promene ukupnih troškova zbog promene obima pruženih usluga za jednu jedinicu nazivaju se **marginalni troškovi**, a računaju se na sledeći način:

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

2.2.2.2. Direktni i indirektni troškovi

Direktni i indirektni troškovi povezani su u skladu sa kriterijumom povezanosti proizvoda i usluga, kao konačnih učinaka privrednog subjekta. **Direktni troškovi** su troškovi koji se mogu neposredno povezati sa određenim proizvodima ili uslugama. Postoje dve vrste direktnih troškova (Pokrajčić, 2002):

- direktni troškovi materijala, a oni obuhvataju sve troškove koji ulaze u sastav gotovog proizvoda, npr. troškovi sirovina, poluproizvoda, delova i slično
- direktni troškovi rada koji obuhvataju sve troškove neposredne izrade gotovih proizvoda ili pružanja usluga, npr. plate zaposlenih koji su direktno uključeni u pružanje usluga ili izradu proizvoda.

Indirektni (režijski) troškovi se ne mogu direktno povezati sa pojedinačnim proizvodima i uslugama, pa se raspodeljuju pomoću različitih metoda raspodele i obračuna troškova. U ove troškove ubrajamo (Pokrajčić, 2002):

- troškove materijala koji se odnosi na indirektne aktivnosti, npr. kancelarijski materijal
- troškovi rada koji obuhvataju plate zaposlenih koji su indirektno povezani sa poslovnim procesima, npr. sektor računovodstva, tekuće održavanje i slično
- troškove opreme i investicionog održavanja, npr. najam poslovnog prostora i mašina, amortizacija, porezi
- opšti administrativni troškovi.

Ova podela je važna za formiranje cena i kontrolu troškova. U poslovanju hotelskih i restoraterskih objekata direktni troškovi (kao što su troškovi hrane, plata zaposlenih) su ključni za operativno planiranje i formiranje cena. Indirektni troškovi se raspodeljuju po proizvodima pomoću različitih kriterijuma, a u praksi se ponekad koriste i u marketinške svrhe – npr. turoperator daju prednost sopstvenim hotelima kroz raspodelu troškova.

U turističkim agencijama, direktni troškovi uključuju plate zaposlenih koji rade na konkretnim aranžmanima ili npr. gorivo ako agencija ima sopstvene autobuse. Amortizacija se obično ne smatra direktnim troškom jer se oprema koristi za više usluga tokom vremena.

Indirektni troškovi u turizmu uključuju plate zaposlenih na pozicijama menadžmenta, zakup poslovnog prostora, grejanje, struju itd. Ovi troškovi su stalni i ne zavise od broja prodatih usluga. Veće agencije ih mogu detaljnije raspodeliti po sektorima, a zatim i po proizvodima. Kako se broj prodatih aranžmana

povećava, indirektni troškovi po jedinici se smanjuju. Za agencije i hotele je posebno važno pravilno rasporediti troškove iz sektora promocije, prodaje, bukinga i finansija imajući u vidu značaj poslovnih aktivnosti ovih sektora i doprinos prodaji usluga, iako nisu direktno definisani kao prihodovni centri u privrednom subjektu.

2.2.2.3. Inkrementalni i neotklonjivi troškovi

U poslovanju privrednih subjekata postoje troškovi koji su podložni promenama, iako su fiksnog karaktera u odnosu na obim proizvodnje ili pruženih usluga. Ako privredni subjekat donese odluku da želi da prestane sa promotivnim aktivnostima tada dolazi do promene u vezi sa troškovima marketinga, koji se ubrajaju u fiksne troškove. Svaka promena u poslovanju privrednog subjekta može rezultirati pozitivnim i negativnim aspektima. Troškovi koji nastaju kao posledica donošenja poslovne odluke koju menadžment planira nazivamo **inkrementalni troškovi**. Ovi troškovi su definisani kao promena ukupnih troškova nastala kao rezultat odluke, odnosno kao razlika u ukupnim troškovima pre i posle odluke koja inicira njihov nastanak. Imajući u vidu da predstavljaju razliku u ukupnim troškovima ove troškove nazivaju i diferencijalni troškovi (Pokrajčić, 2002). Zahvaljujući inkrementalnim troškovima moguće je sagledavanje uspešnosti donošenja novih poslovnih odluka kroz koncepte ekonomičnosti i rentabilnosti.

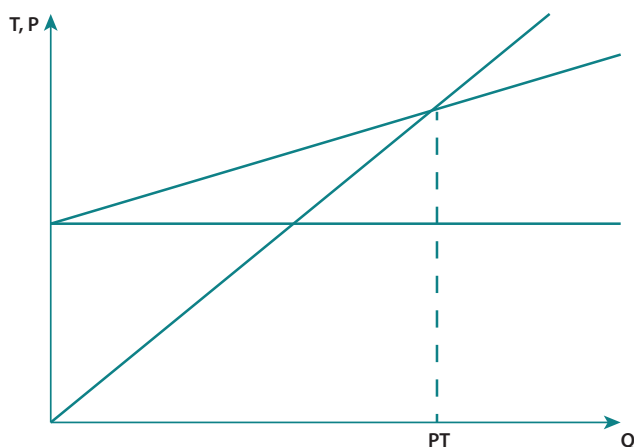
Sagledavajući poslovanje privrednog subjekta moguće je uočiti brojne prethodne poslovne aktivnosti koje su realizovane, a u okviru kojih su nastali troškovi. Ovi troškovi koji su nastali kao rezultat donošenja prethodnih poslovnih odluka, a koji ne mogu da se prilagode za neke druge proizvode i usluge nazivaju se **neotklonjivi troškovi**. Mnoge poslovne aktivnosti se realizuju nakon analize neotklonjivih troškova. U skladu sa tim dolazi do niza realizacije određenih poslovnih odluka, kao što su: odluka o implementaciji novih tehnologija u poslovne procese, odluka o zatvaranju privrednog subjekta, odluka o ulasku ili izlasku sa tržišta, odluka o inovacijama, odluka o promeni poslovne strategije. Na osnovu ovih troškova moguće je analizirati stavove menadžmenta o ulaganjima u prethodnim poslovnim ciklusima, kao i procene za buduće (Pokrajčić, 2002).

3. PRELOMNA TAČKA RENTABILNOSTI (*BREAKEVEN POINT ANALIZA*)

U savremenom poslovnom okruženju, koje karakterišu česta tržišna previranja i konkurencija, poznavanje ekonomskih alata koji omogućavaju racionalno upravljanje poslovanjem postaje ključno za poslovni uspeh. Jedan od najvažnijih analitičkih instrumenata u tom kontekstu je **prelomna tačka rentabilnosti**, poznata i kao **tačka pokrića** tj. ***breakeven point***. Ovaj koncept omogućava menadžerima da sagledaju koliko proizvoda ili usluga moraju da prodaju kako bi pokrili ukupne troškove poslovanja i počeli da ostvaruju profit.

Prelomna tačka rentabilnosti predstavlja onaj nivo poslovne aktivnosti, bilo da je reč o obimu proizvodnje, prodaji ili pruženim uslugama, pri kojem su ukupni prihodi jednaki ukupnim troškovima ($UP = UT$). Drugim rečima, to je granica između gubitka i dobiti. Ispod prelomne tačke privredni subjekat posluje sa gubitkom, dok se iznad nje ostvaruje dobitak u poslovanju. Razumevanje i pravilno računanje ove tačke omogućava menadžmentu da donosi odluke o formiranju cena, troškovima, obimu proizvodnje, kao i o planiranim investicijama.

Grafikon 1. Prelomna tačka rentabilnosti



Izvor: Autori samostalno

Metodološki, određivanje tačke rentabilnosti oslanja se na **CVP analizu** (*Cost-Volume-Profit* analiza), koja analizira odnose između troškova, obima poslovne aktivnosti i profita. Troškovi se pritom dele na fiksne i varijabilne. Fiksni troškovi ostaju nepromenjeni bez obzira na obim poslovanja (npr. zakup poslovnog prostora), dok se varijabilni troškovi menjaju proporcionalno obimu proizvodnje ili pruženih usluga (npr. trošak sirovina ili radne snage po jedinici).

Formula za izračunavanje tačke rentabilnosti glasi:

$$Q = \frac{FT}{C-VT}$$

Tačka rentabilnosti = Fiksni troškovi / (Cena po jedinici – Varijabilni trošak po jedinici)

Primer 8. Hotel pruža *all-inclusive* uslugu za 70NJ po osobi. Fiksni troškovi poslovanja za poslovnu godinu su 150.000NJ, a varijabilni troškovi 30NJ po jedinici pružene usluge. Prelomna tačka rentabilnosti se obračunava na sledeći način:

$$Q = \frac{FT}{C - VT} = \frac{150.000NJ}{70NJ - 30NJ} = 3.750$$

Dakle, 3.750 prodatih *all-inclusive* jedinica je prelomna tačka kada su u poslovanju hotela jednaki ukupni prihodi i ukupni rashodi. Svaka prodana dodatna jedinica pružene *all-inclusive* usluge dovodi do porasta prihoda, profita i pozitivnog poslovnog rezultata.

U proceduri obračuna prelomne tačke rentabilnosti tj. situacije u kojoj su ukupni prihodi jednaki ukupnim troškovima javlja se pojam kontribucionog profita po jedinici pružene usluge, prodatog ili proizvedenog proizvoda. **Kontribicioni profit** predstavlja razliku između cene po jedinici pružene usluge i varijabilnog troška po jedinici usluge tj. $KP = C - VT$. Dobijena vrednost pokazuje koliko svaka prodana jedinica usluga koju pruža hotel ili turistička agencija, kao i uslužno jelo ili piće u restoraterstvu utiče na izmirivanje fiksnih troškova i ostvarenje profita. U prethodnom primeru kontribicioni profit je 40NJ.

U praksi, ova analiza je od velike važnosti za različite delatnosti, uključujući i sektor turizma, gde menadžeri hotela, turističkih agencija ili restorana, moraju pažljivo planirati sezonske prihode i rashode. U turizmu, tačka rentabilnosti pomaže u određivanju minimalnog broja noćenja, aranžmana ili usluga koje je potrebno prodati kako bi se pokrili visoki fiksni troškovi, koji često uključuju zakup, osoblje i održavanje objekata.

Korišćenjem analize tačke rentabilnosti menadžeri privrednih subjekata mogu efikasnije planirati i kontrolisati svoje poslovanje. Na primer, moguće je odrediti koliki minimalni obim prodaje mora biti ostvaren kako bi nova investicija bila isplativa, ili proceniti kako promena cene utiče na rentabilnost. Takođe, u kriznim situacijama, tačka rentabilnosti pomaže u identifikaciji neophodnih mera štednje i prilagođavanja poslovanja kako bi se izbegli gubici.

U savremenom poslovanju sve više se pažnje posvećuje upravljanju troškovima kroz metode kao što su *controlling* troškova, budžetiranje, obračun troškova zasnovan na aktivnostima (*Activity-Based Costing* - ABC) analiza i druge savremene tehnike. Cilj ovih metoda nije samo smanjenje troškova, već njihova optimizacija, tj. postizanje maksimalnih rezultata uz racionalno korišćenje resursa. U tom kontekstu, troškovi se više ne posmatraju kao poslovni problem, već kao alat za strateško upravljanje poslovanjem.

Pitanja za proveru znanja

1. Objasnite pojam prihoda.
2. Navedite i objasnite vrste prihoda.
3. Objasnite ukupne, prosečne i marginalne prihode.
4. Objasnite specifične pokazatelje u hotelskom poslovanju.
5. Objasnite pojam rashoda.
6. Objasnite pojam troškova, utroška, izdatka.
7. Objasnite ukupne, prosečne i marginalne troškove.
8. Objasnite osnovne troškove.
9. Objasnite troškove amortizacije i načine obračuna.
10. Objasnite fiksne i varijabilne troškove.
11. Objasnite direktne i indirektne troškove.
12. Objasnite inkrementalne i neotklonjive troškove.
13. Objasnite pojam prelomne tačke rentabilnosti i kako se računa.
14. Objasnite pojam kontribucionog profita i kako se računa.

III Deo



POSLOVNO IZVEŠTAVANJE U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

POSLOVNO IZVEŠTAVANJE U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Privredni subjekti koji posluju u turizmu i ugostiteljstvu imaju obavezu da podnose određene izveštaje za svaku poslovnu godinu. U pomenute izveštaje ubrajamo: godišnji izveštaj o poslovanju, finansijski izveštaj i nefinansijski izveštaj, a u zavisnosti od vrste i veličine privrednog subjekta varira zakonska regulativa o tome koji izveštaji moraju biti predati.

U ovom poglavlju biće razmotrena problematika finansijskog izveštavanja, vrste finansijskih izveštaja, USALI finansijsko izveštavanje, kao i nefinansijsko izveštavanje.

Savladavanjem ovog gradiva smatramo da će studenti biti upućeni u značajne aktivnosti u smislu sagledavanja poslovanja privrednog subjekta, kao jednu od poslovnih veština koja je od velike važnosti i pomaže u donošenju poslovnih, finansijskih ili investicionih odluka za naredni poslovni period.

1. FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE

Sva privredna društva i preduzetnici (privredni subjekti) u okviru poslovne godine realizuju poslovne procese u funkciji obavljanja delatnosti pružanja usluga smeštaja, ishrane, organizacije i prodaje paket aranžmana i drugih turističkih usluga. U okviru tih poslovnih procesa privredni subjekti realizuju **poslovne, finansijske i investicione aktivnosti**. **Poslovne aktivnosti** se odnose na obavljanje osnovne delatnosti privrednog subjekta po kom osnovu se ostvaruju prihodi (prihodi od prodaje proizvoda i usluga) i rashodi (troškovi materijala, troškovi amortizacije, troškovi zarada). **Finansijske aktivnosti** obuhvataju aktivnosti u redovnom poslovanju privrednog subjekta u okviru kojih se obezbeđuju sopstveni ili tuđi (pozajmljeni) izvori finansiranja, kao i planiranje i realizacija aktivnosti vraćanja finansijskih sredstava i kamata koje su sastavni deo zaduživanja. **Investicione aktivnosti** obuhvataju ulaganja u poslovnu imovinu privrednog subjekta u funkciji unapređenja poslovnih procesa. Realizacija ovih aktivnosti rezultira određenim promenama u okviru finansijskih kretanja koja se evidentiraju u finansijskim izveštajima.

Za potrebe obnavljanja znanja, imajući u vidu da je gradivo o finansijskom izveštavanju proučeno u predmetu Računovodstvo u toku 1. godine osnovnih akademskih studija, u nastavku biće obrađene osnove finansijskog izveštavanja, kao i finansijski izveštaji koji ga sačinjavaju.

Finansijski izveštaj je važan dokument koji na pregledan način pruža informacije o položaju privrednog subjekta, finansijskoj strukturi i uspešnosti poslovanja istog. Dakle, **finansijski izveštaj** je prema Zakonu o računovodstvu Republike Srbije¹⁷ „redovan godišnji finansijski 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.“ S tim u vezi, **finansijsko izveštavanje** je **proces prikupljanja, obrade i prezentovanja finansijskih podataka** o poslovanju nekog privrednog subjekta za određeni vremenski period, jednu poslovnu godinu od 01. januara, zaključno sa 31. decembrom, a u formi **finansijskog izveštaja**.

¹⁷ Sl. glasnik br. 73/2019, 44/21-dr. zakon, član 2

Prema Zakonu o računovodstvu Republike Srbije¹⁸ finansijski izveštaj obuhvata skup izveštaja u koje ubrajamo:

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

Svaki od navedenih podizveštaja ima definisanu sadržinu i formu koju propisuje nadležni ministar. Ministar finansija je, na osnovu člana 30. stav 1. Zakona o računovodstvu¹⁹, doneo Pravilnik o sadržini i formi obrazaca finansijskih izveštaja i sadržini i formi obrasca statističkog izveštaja za privredna društva, zadruge i preduzetnike²⁰, kojim su, u članu 2. stav 1., **propisani obrasci**, a koji se **sastavljaju u nacionalnoj valuti (RSD – dinar Republike Srbije), na dan 31. decembar, za svaku poslovnu godinu.**

Privredni subjekti su obavezni da, u skladu sa važećim zakonskim propisima i na osnovu kriterijuma za razvrstavanje, dostave Agenciji za privredne registre (APR) **redovne godišnje finansijske izveštaje** za prethodnu poslovnu godinu – i to u svrhu statističke obrade i javnog objavljivanja – **najkasnije do 30. marta naredne godine.**²¹ Razvrstavanje privrednih subjekata (privrednih društava i preduzetnika) vrši se samostalno, prema jednom od sledećih kriterijuma: prosečan broj zaposlenih, ostvareni poslovni prihod tokom poslovne godine ili vrednost ukupne aktive na dan bilansa. Na osnovu tih pokazatelja, subjekti se klasifikuju kao mikro, mala, srednja ili velika pravna lica.²² U skladu sa razvrstanošću tj. veličinom preduzeća i zakonskom regulativom koja je obavezujuća, celokupan set finansijskih izveštaja (bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o ostalom rezultatu, izveštaj o tokovima gotovine, izveštaj o promenama na kapitalu i napomene uz finansijske izveštaje) moraju da sastave i dostave Agenciji za privredne registre (APR) sledeći obveznici (Knežević i drugi, 2024):

- javna društva;
- velika i srednja pravna lica;

18 Sl. glasnik br. 73/2019, 44/21-dr. zakon, član 29

19 Sl. glasnik br. 73/19, 44/21-dr. zakon

20 Sl. glasnik br. 89/20

21 Za poslovnu 2025. godinu finansijski izveštaj obuhvata sve promene u poslovanju nastale u periodu 01.01.2025.- 31.12.2025. i sačinjavaju se zaključno sa 31.12.2025., ali moraju biti predati APR-u najkasnije 30.03.2026., a to važi i za sve naredne poslovne godine, dok je na snazi važeći Zakon o računovodstvu.

22 Opširnije u *Zakonu o računovodstvu*, Sl. Glasnik br. 73/2019, 44/21-dr. zakon, član 6.

- preduzetnici razvrstani u grupu velikih i srednjih pravnih lica i preduzetnika;
- velika i srednja druga pravna lica koja primenjuju MSFI i MSFI za MSP;
- pravna lica koja imaju obavezu sastavljanja konsolidovanog finansijskog izveštaja (objedinjen finansijski izveštaji svih zavisnih, povezanih pravnih lica i matičnog pravnog lica).

Skraćeni oblik izveštavanja koji podrazumeva bilans stanja, bilans uspeha i napomene uz finansijske izveštaje, sastavljaju i dostavljaju:

- mala pravna lica;
- mikro pravna lica;
- mala druga pravna lica;
- mikro druga pravna lica koja koriste MSFI i MSFI za MSP;
- preduzetnici razvrstani u grupu malih pravnih lica i preduzetnika; i
- velika i srednja druga pravna lica koja primenjuju Pravilnik za mikro i druga pravna lica (Knežević i drugi, 2024).

Od celokupnog seta finansijskih izveštaja samo bilans stanja i bilans uspeha, kao svoje izveštaje o poslovanju, sastavljaju i dostavljaju:

- preduzetnici razvrstani u grupu mikro pravnih lica i preduzetnika; i
- mikro druga pravna lica koja primenjuju Pravilnik za mikro i druga pravna lica.

Takođe, svi prethodno nabrojani obveznici finansijskog izveštavanja pored propisanih finansijskih izveštaja imaju obavezu da dostave i statistički izveštaj (aneks) i dodatnu dokumentaciju uz finansijske izveštaje i objedinjeno predaju APR-u na obelodanjivanje (Knežević i drugi, 2024).

Uloga finansijskog izveštaja za privredne subjekte je višestruka jer na osnovu podataka koji se nalaze unutar svakog izveštaja, a nakon analize istih i dobijanja određenih pokazatelja donose se određene odluke o daljim poslovnim, finansijskim ili investicionim aktivnostima u poslovanju. U korisnike finansijskih izveštaja ubrajamo:

- **interne korisnike** npr. menadžment, vlasnici i
- **eksterne korisnike** npr. banke, revizori, kupci, dobavljači, investitori, državni organi, analitičari.

1.1. BILANS STANJA (*BALANCE SHEET*)

Bilans stanja je finansijski izveštaj u okviru kog se prikazuje struktura sredstava i izvori finansiranja privrednog subjekta. Ovaj izveštaj oslikava finansijski položaj privrednog subjekta za koji je sačinjen. Kako bi na adekvatan način mogla da se analizira finansijska situacija privrednog subjekta trebalo bi razmotriti strukturu bilansa stanja. Osnovni **cilj sastavljanja bilansa stanja** kod svakog privrednog subjekta je utvrđivanje ili merenje finansijske strukture, odnosno imovinske situacije na određeni dan (Petrović i drugi, 2022). Knjigovodstveno sagledavanje ove imovine u bilansu stanja prikazuje se aktivom i pasivom, koje moraju biti u istom iznosu, pa proizilazi:

$$\text{AKTIVA} = \text{PASIVA}$$

Prema Knežević i drugi (2024) aktiva se posmatra sa aspekta **imovine privrednog subjekta**, a pasiva sa aspekta izvora te imovine. Dakle, bilans stanja **prikazuje imovinu** kojom privredni subjekat raspolaže i **obaveze** prema izvorima (dugoročne+kratkoročne) i **kapital** u određenom trenutku.

$$\text{Stalna} + \text{Obrtna imovina} = \text{Obaveze} + \text{Kapital}$$

U aktivu je data imovina koju privredni subjekti koriste u svom poslovanju, a ona može biti (Besley i Brigham, 2015):

- **stalna** (dugoročna) imovina;
- **obrotna** (tekuća, kratkoročna) imovina koju najčešće obuhvataju stavke koje mogu da se konvertuju u gotovinu u roku od maksimalno godinu dana.

Knežević i drugi (2024) u stalnu imovinu ubrajamo: materijalna sredstva (nekretnine, postrojenja i oprema), nematerijalna sredstva (naučno i tehničko znanje, *goodwill*²³, licence, softvere, intelektualnu imovinu, internet sajtove, tržišno znanje, trgovačku marku) i dugoročne finansijske plasmane (zajmovi dati drugim pravnim licima na duže od jedne poslovne godine, ulaganja zadržana do dospeća, tj. obveznice drugih pravnih lica, kao i učešća u kapitalu drugih pravnih lica).

U obrtnu imovinu ubrajamo: zalihe, potraživanja po osnovu prodaje, ostala kratkoročna potraživanja, kratkoročne finansijske plasmane (kredit, zajmovi, hartije od vrednosti), gotovinu i gotovinske ekvivalenti.

23 *Goodwill* – pozitivna razlika između prodajne vrednosti kupljenog privrednog društva i njegove knjigovodstvene vrednosti (Knežević i drugi, 2024).

U pasivi bilansa stanja dati su izvori sredstava privrednog subjekta, a analizom strukture može se odrediti poreklo imovine i to kao (Knežević i drugi, 2024):

- sopstveni kapital
- pozajmljeni (tuđi) kapital.

Sopstveni kapital predstavlja kapital privrednog subjekta koji nastaje ulaganjem vlasnika, a može biti određena suma novca, akcijski kapital, akumulirani (neraspoređeni) dobitak, rezerve, i daje određena prava prilikom upravljanja privrednim subjektima. Suštinski gledano, sopstveni kapital predstavlja iznos koji preostaje kada se odbiju obaveze u poslovanju:

$$\text{Sopstveni kapital} = \text{Poslovna imovina} - \text{Obaveze.}$$

Pozajmljeni kapital predstavlja tuđe izvore finansiranja, tzv. obaveze koje imaju unapred utvrđeni rok dospeća.

S tim u vezi, obaveze se klasifikuju kao:

- **kratkoročne obaveze** (obaveze koje se moraju izmiriti u jednoj poslovnoj godini tj. do godinu dana)
- **dugoročne obaveze** (više od jedne poslovne godine).

U poslovnoj praksi privrednih subjekata, u zavisnosti od tradicije koju prate (kontinentalno-evropska računovodstvena praksa ili anglo-saksonska računovodstvena praksa) primenjuju se sledeći kriterijumi razvrstavanja pozicija u bilansu stanja (Knežević i drugi, 2024):

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

Likvidnost predstavlja sposobnost privrednog subjekta da u kratkom roku izmiri sve dospele obaveze (u toku jedne poslovne godine), a solventnost predstavlja sposobnost da u dugom vremenskom roku izmiri dospele obaveze. Kada pravno lice nije solventno, nije sposobno da izmiruje svoje dospele obaveze, tj. prezaduženo je, javlja se povećan finansijski rizik otvaranja stečaja kako bi se podmirile dospele obaveze iz stečajne mase. Prema Zakonu o stečaju²⁴ pod nesposobnošću izmirivanja obaveza kada se stečaj može pokrenuti podrazumeva se da je stečajni dužnik potpuno obustavio sva plaćanja u neprekidnom trajanju od 30 dana ili ne može da odgovori svojim novčanim obavezama u roku od 45 dana od dana dospelosti obaveza. Kada se pokrene stečajni postupak može biti prodato imovina pravnog lica (prodaja pravnog lica) kako bi se namirili poverioci

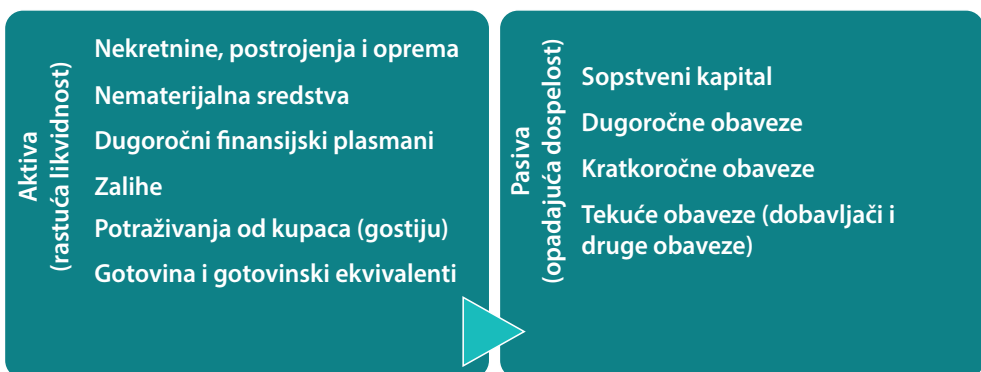
24 Sl. glasnik RS, br. 104/2009, 99/2011 i dr. zakon, 71/2012-odluka US, 83/2014, 113/2017, 44/2018, 95/2018 i 44/2025 – odluka US

- bankrotstvo ili putem reorganizacije koja podrazumeva namirenje poverilaca prema usvojenom planu dužničko-poverilačkih odnosa, i statusnom promenom dužnika, a u cilju nastavka poslovanja pravog lica uz izmirenje obaveza.

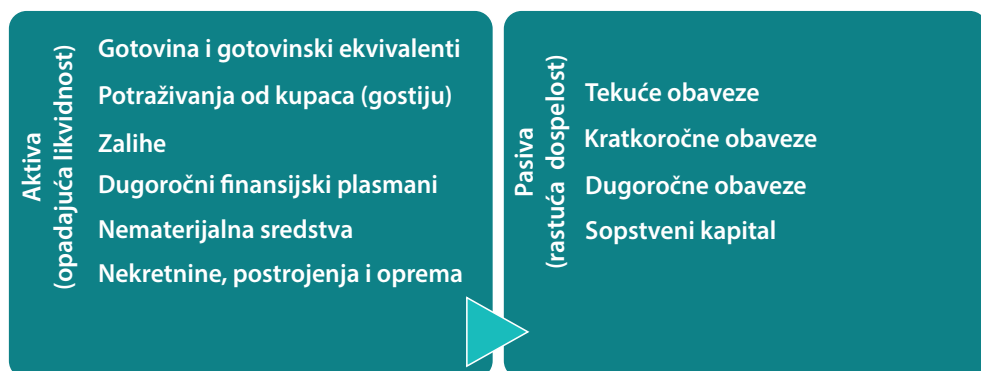
Prema kriterijumu rastuće likvidnosti u aktivi i opadajuće dospelosti u pasivi podrazumevamo strukturisanje pozicija prema kom se u aktivi prvo prikazuju najnelikvidnije pozicije do najlikvidnijih. U skladu sa navedenim, prvo se prikazuju informacije o nekretninama, postrojenjima, opremi i drugim dugoročnim sredstvima, koja se najteže pretvaraju u gotovinu. Zalihe se u bilansu svrstavaju među sredstva koja se lakše i brže pretvaraju u gotovinu u poređenju s nematerijalnom i dugoročnom imovinom. Potraživanja od kupaca imaju viši stepen likvidnosti, pa se nalaze pred kraj bilansne aktive. Najlikvidnija pozicija u aktivi jeste gotovina i gotovinski ekvivalenti, koji se, u skladu s principom rastuće likvidnosti, prikazuju na poslednjem mestu.

U pasivi, prva pozicija pripada sopstvenom kapitalu, budući da on nema utvrđen rok dospeća. Dugoročne obaveze, koje dospevaju u roku dužem od godinu dana od datuma bilansa, prikazuju se zatim, jer ispunjavaju kriterijum dugoročne dospelosti. Slede kratkoročne obaveze, čije je dospeće u roku do jedne godine. Na kraju se nalaze tekuće obaveze, poput obaveza prema dobavljačima, za poreze, zarade i slično, koje obično dospevaju u roku od 30 do 60 dana ili kraće (Knežević i drugi, 2024).

Slika 6. Bilans stanja prema kriterijumu rastuće likvidnosti i opadajuće dospelosti



Izvor: Prilagođeno od strane autora na osnovu Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V., Todorović M. (2024). Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 54.

Slika 7. Bilans stanja po principu opadajuće likvidnosti i rastuće dospelosti

Izvor: Prilagođeno od strane autora na osnovu Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V., Todorović M. (2024). Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 55.

Na osnovu kriterijuma opadajuće likvidnosti u aktivi i rastuće dospelosti u pasivi kao najlikvidnija pozicija u aktivi se nalazi gotovina i gotovinski ekvivalenti. Slede potraživanja od kupaca, zalihe, dugoročna i nematerijalna sredstva i najmanje likvidne nekretnine, postrojenja i oprema. 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 (Knežević i drugi, 2024).

U skladu sa zakonskom regulativom²⁵ donet je Pravilnik o sadržini i formi obrazaca finansijskih izveštaja i sadržini i formi obrasca statističkog izveštaja za privredna društva, zadruge i preduzetnike²⁶ kojim je propisan izgled obrasca Bilansa stanja koji čini sastavni deo finansijskog izveštavanja privrednog subjekta za poslovnu godinu. U skladu sa tim, bilans stanja sadrži obavezne informacije o privrednom subjektu za koji se finansijski izveštaji podnose, a to su: naziv i sedište privrednog subjekta, matični broj, poreski identifikacioni broj, šifra delatnosti. Bilans stanja se sastavlja na određeni dan²⁷ i sve vrednosti pozicija su izražene u hiljadama dinara (000 dinara) što je i navedeno u obrascu, ali se „000“ ne unose u rubrike. Podaci koji se nalaze u bilansu stanja navode se prema kriterijumu rastuće likvidnosti za aktivu, imenovani su i za potrebe bolje obrade podataka u tabeli se navode podaci grupa računa iz Kontnog okvira Republike Srbije, kao i brojeva automatske obrade podataka

²⁵ Zakon o računovodstvu, Sl. glasnik RS 73/2019.

²⁶ Sl. glasnik RS, br. 89/2020

²⁷ Godišnji finansijski izveštaj se sastavlja za stanje na dan 31.12. tekuće godine.

(AOP – kolona 3) koji se koriste u APR-u (Knežević i drugi, 2024). U kolonama bilansa stanja date su vrednosti za tekuću godinu tj. za poslovnu godinu za koju se bilans sastavlja (kolona 5), kao i podatak za krajnje i početno stanje prethodne godine (kolone 6 i 7).

Struktura bilansa stanja prema navedenom Pravilniku formirana je definisanjem sledećih grupa pozicija:

AKTIVA

A. Upisani a neuplaćeni kapital

B. Stalna imovina

I. Nematerijalna imovina (koncesije, patent, licence, robne i uslužne marke, softver, goodwill, nematerijalna imovina uzeta u lizing)

II. Nekretnine, postrojenja i oprema (zemljište, građevinski objekti, nekretnine)

III. Biološka sredstva

IV. Dugoročni finansijski plasmani i dugoročna potraživanja (kredit, zajmovi, otkupljene akcije)

V. Dugoročna aktivna vremenska razgraničenja

V. Odložena poreska sredstva

G. Obrtna imovina

I. Zalihe (materijal, rezervni delovi, alat, sitan inventar, roba, plaćeni avansi)

II. Stalna imovina koja se drži za prodaju i prestanak poslovanja

III. Potraživanja po osnovu prodaje (kupci u zemlji, kupci u inostranstvu)

IV. Ostala kratkoročna potraživanja (preplaćeni porezi, doprinosi)

V. Kratkoročni finansijski plasmani (kredit, zajmovi, hartije od vrednosti, otkupljene sopstvene akcije)

VI. Gotovina i gotovinski ekvivalenti

VII. Kratkoročna vremenska razgraničenja (potraživanja koja se odnose na naredni izveštajni period)

D. Ukupna aktiva = Poslovna imovina

Đ. Vanbilansna aktiva (sredstva uzeta u operativni lizing, komisiona roba, vrednosti jemstva i garancija)

PASIVA**A. Kapital**

- I. Osnovni kapital
- II. Upisani a neuplaćeni kapital
- III. Emisiona premija
- IV. Rezerve
- V. Pozitivne revalorizacije rezerve i nerealizovani dobici po osnovu finansijskih sredstava i drugih komponenti ostalog sveobuhvatnog rezultata
- VI. Nerealizovani gubici po osnovu finansijskih sredstava i drugih komponenti ostalog sveobuhvatnog rezultata
- VII. Neraspoređeni dobitak (ranijih godina-akumulirani dobitak, tekuće godine)
- VIII. Učešće bez prava kontrole
- IX. Gubitak (ranijih godina, tekuće godine)

B. Dugoročna rezervisanja i dugoročne obaveze

- I. Dugoročna rezervisanja
- II. Dugoročne obaveze
- III. Dugoročna pasivna vremenska razgraničenja
- V. Odložene poreske obaveze

G. Dugoročni odloženi prihodi i primljene donacije**D. Kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze**

- I. Kratkoročna rezervisanja
- II. Kratkoročne finansijske obaveze
- III. Primljeni avansi, depoziti i kaucije
- IV. Obaveze iz poslovanja
- V. Ostale kratkoročne obaveze
- VI. Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje je obustavljeno
- VII. Kratkoročna pasivna vremenska razgraničenja (obaveza za naredni period po osnovu unapred obračunatih troškova, unapred naplaćenih prihoda)

Đ. Gubitak iznad visine kapitala**E. Ukupna pasiva****Ž. Vanbilansna pasiva**

1.2. BILANS USPEHA (*INCOME STATEMENT*)

Finansijski izveštaj koji prikazuje odnos između prihoda i rashoda, odnosno ostvarenu dobit ili gubitak u određenom vremenskom periodu (mesečno, tromesečno, polugodišnje ili godišnje), naziva se bilans uspeha. Bilans uspeha i bilans stanja su međusobno povezani i razmatraju se zajedno u okviru finansijskog upravljanja privrednim subjektom. Prema Hrustić (2007), bilans uspeha pokazuje da li je ostvarena dobit (kao razlika između prihoda i rashoda), da li su rashodi pokriveni i kako je raspoređena dobit.

Struktura bilansa uspeha, prema zvanično propisanom obrascu, obuhvata poslovne, finansijske, vanredne i ostale prihode i rashode.

- **Poslovni prihodi** uključuju prihode od prodaje robe, prihode od prodaje proizvoda i usluga, kao i prihode od premija, subvencija, dotacija, donacija i druge poslovne prihode.
- **Poslovni rashodi** obuhvataju nabavnu vrednost prodate robe (kod trgovinskih društava), kao i osnovne troškove – odnosno troškove po vrstama ekonomskih resursa.

Razlika između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda predstavlja poslovni rezultat, koji se u anglosaksonskoj praksi označava kao **EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*)** – rezultat pre obračuna kamata i poreza. Takođe, značajna pozicija u izveštavanju po anglosaksonskom modelu je **EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*)** – dobit pre obračuna kamata, poreza, amortizacije nematerijalnih ulaganja i amortizacije ostale dugotrajne imovine. U skladu sa domaćim računovodstvenim politikama, EBITDA se izračunava kao zbir poslovnog rezultata i troškova amortizacije, prikazanih kao posebna stavka u bilansu uspeha.

Odnos prihoda i rashoda možemo prikazati na sledeći način:

Poslovni prihodi – Poslovni rashodi = Poslovni dobitak ili Poslovni gubitak

Tačnije: **Poslovni prihodi > Poslovni rashodi = Poslovni dobitak**

Poslovni prihodi < Poslovni rashodi = Poslovni gubitak

Od bruto dobiti izdvaja se deo koji pripada državi na ime poreza, dok preostali iznos predstavlja neto dobit (profit). Neto dobit pripada privrednom subjektu, koji samostalno odlučuje o načinu njene raspodele.

U teoriji i praksi, za obračun poslovnog rezultata koriste se dve osnovne metode (Knežević i drugi, 2024):

- metod troškova prodatih učinaka
- metod ukupnih troškova.

Izbor metode vrši privredni subjekt u skladu sa sopstvenom poslovnom politikom. U praksi, taj izbor često zavisi od veličine preduzeća – manja preduzeća se češće odlučuju za metod ukupnih troškova, dok veća preduzeća, posebno proizvodna, preferiraju metod troškova prodatih učinaka.

Kod primene metoda troškova prodatih učinaka, u proizvodnim preduzećima, prihodima od prodaje gotovih proizvoda suprotstavljaju se troškovi koji se odnose isključivo na prodane gotove proizvode. U trgovinskim preduzećima, ova metoda podrazumeva upoređivanje prihoda od prodaje robe sa rashodima iskazanim kroz nabavnu vrednost prodane robe. Rezultat ove razlike predstavlja bruto dobit, nakon čega se dodatno prikazuju ostali rashodi – poput troškova prodaje, troškova opšteg upravljanja, administracije i drugih operativnih troškova.

Efikasna primena ovog metoda zahteva razvijeno analitičko knjigovodstvo, koje omogućava pouzdanu raspodelu troškova po mestima i nosiocima troškova. Zbog toga se metod troškova prodatih učinaka uglavnom koristi u velikim, posebno multinacionalnim kompanijama. U narednoj tabeli dat je prikaz bilansa uspeha po metodi troškova prodatih učinaka:

Tabela 7. 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., Todorović M. (2024). Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Prikaz iz tabele 7 se odnosi na vertikalni format bilansa uspeha, u kojem je u gornjem delu predstavljen bilans prodaje. On se formira kao razlika između međusobno povezanih prihoda i rashoda, pri čemu se uzima u obzir cena koštanja prodatih proizvoda i usluga. Ova razlika se naziva bruto dobit ili profitna marža (*profit margin*).

Nakon toga, u bilansu uspeha posebno su prikazani ostali poslovni rashodi, kao i finansijski prihodi i rashodi. Njihovo odvojeno prikazivanje zasniva se na činjenici da nemaju jednak uticaj na ukupni poslovni rezultat kao osnovni poslovni prihodi i rashodi (Knežević i drugi, 2024).

Kod primene metode ukupnih troškova, rashodi se razvrstavaju prema osnovnim vrstama. U bilansu uspeha se, u skladu s tim, iskazuju stavke poput: amortizacije, troškova materijala, troškova zarada, troškova proizvodnih i neproizvodnih usluga i drugi.

Pri obračunu poslovnog rezultata, polazi se od ukupnih rashoda prema osnovnim vrstama i prihoda ostvarenih prodajom proizvoda i usluga. Kod proizvodnih preduzeća, dodatno se mora uzeti u obzir i promena u vrednosti zaliha učinaka, odnosno razlika nastala usled povećanja ili smanjenja zaliha gotovih proizvoda u posmatranom obračunskom periodu. Bilans uspeha po metodi ukupnih troškova može biti predstavljen na sledeći način:

Tabela 8. 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., Todorović M. (2024). Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Bilans uspeha, slično kao i bilans stanja, može biti prikazan u jednostranom ili dvostranom formatu. U praksi se najčešće koristi jednostrani, tzv. stepenasti oblik, koji je zastupljen u većini zemalja. Ovakav prikaz omogućava jasnu segmentaciju prihoda i rashoda, odnosno detaljno iskazivanje rezultata prema vrstama poslovnih aktivnosti. Poslovni rezultat ostvaren u određenom periodu (dobitak ili gubitak) prikazuje se zasebno kao:

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

1.3. IZVEŠTAJ O TOKOVIMA GOTOVINE

Izveštaj o tokovima gotovine je deo seta finansijskih izveštaja i pokazuje protok novčanih sredstava u procesima poslovanja privrednog subjekta tokom određenog vremenskog perioda. Ovaj izveštaj je značajan jer pokazuje:

- da li privredni subjekat ima dovoljno novca za svakodnevno poslovanje,
- da li može da izmiruje redovne obaveze i isplaćuje dividende,
- da li ima mogućnost za nova ulaganja.

U turizmu i ugostiteljstvu često postoji razlika između trenutka kada je privredni subjekat ostvario prihod i kada taj novac zaista stigne (priliv sredstava), kao i između rashoda i stvarnog plaćanja (odliv sredstava). Zato je važno razumeti da **prihodi i rashodi nisu isto što i prilivi i odlivi gotovine**. Takođe, treba znati da gotovina (ono što je zaista na računu ili u blagajni) nije isto što i dobit. Neke razlike se javljaju zbog amortizacije (smanjuje dobit, ali ne troši novac), promena u zalihama i potraživanjima (ne vide se direktno u dobiti), kao i razlike između vremena prodaje i naplate.

Izveštaj o tokovima gotovine se prikazuje po tri vrste aktivnosti:

- **poslovne aktivnosti** uključuju prilive i odlive sredstava koji se odnose na redovne operativne procese kao što su npr. prodaja smeštajnih jedinica, prodaja i usluživanje hrane i pića, prodaja aranžmana, prodaja avio karata, isplate zarada zaposlenima, plaćene poreze i sl.;
- **investicione aktivnosti** podrazumevaju kupovinu ili prodaju nekretnina, opreme, postrojenja, zemljišta, hartija od vrednosti;
- **finansijske aktivnosti** obuhvataju prodaju i/ili ponovno sticanje kapitala, isplatu dividendi, otplatu duga i sl.

1.4. IZVEŠTAJ O OSTALOM REZULTATU

Izveštaj o ostalom rezultatu je obrazac finansijskog izveštavanja koji prikazuje prihode i rashode (uključujući i eventualne reklasifikacije usled ispravki), a koji nisu obuhvaćeni bilansom uspeha poslovnog subjekta za period izveštavanja.

Zbog značajnih otpisa vrednosti finansijskih instrumenata, koji su nastali kao posledica globalne finansijske i ekonomske krize 2007. godine, regulatorna tela su, na zahtev investitora, uvela dodatne izveštaje koji pružaju informacije o vrednosti tih instrumenata i načinu njihovog vrednovanja. Kao odgovor na ovu potrebu, uveden je **Izveštaj o ostalom rezultatu** (Knežević i drugi, 2024).

1.5. IZVEŠTAJ O PROMENAMA NA KAPITALU

Izveštaj o promenama na kapitalu predstavlja sastavni deo finansijskih izveštaja izrađenih u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardom (MRS) 1 i prvenstveno je namenjen vlasnicima kapitala. Ovaj izveštaj se sastavlja kao poseban dokument i minimalno obuhvata sledeće stavke:

- neto dobitak ili gubitak u obračunskom periodu,
- prihode i rashode koji se ne prikazuju u bilansu uspeha, već se direktno priznaju u kapital,
- ukupne efekte promena računovodstvene politike (Knežević i drugi, 2024).

Osnovna svrha ovog izveštaja je da pruži uvid u to da li je u toku posmatranog obračunskog perioda došlo do povećanja ili smanjenja neto imovine preduzeća. Iako je prvenstveno namenjen vlasnicima privrednog društva, prema mišljenju autora Knežević i drugi (2024), izveštaj je od značaja i za poverioce, jer omogućava uvid u podatke relevantne za obezbeđenje odobrenih zajmova.

U izveštaju se prate promene koje su se dogodile tokom poslovnog perioda po različitim komponentama kapitala, kao što su: osnovni kapital, upisani a neuplaćeni kapital, rezerve, kumulirani gubici, otkupljene sopstvene akcije, neraspoređena dobit, kao i elementi ostalog rezultata – na primer, revalorizacije rezerve, aktuarski dobiti i gubici, ili dobiti/gubici po osnovu ulaganja u vlasničke instrumente kapitala.

1.6. NAPOMENE UZ FINANSIJSKE IZVEŠTAJE

Napomene uz finansijske izveštaje predstavljaju neizostavan deo seta finansijskih izveštaja. Ovaj dokument je specifičan jer služi kao objašnjenje, proširenje i dopuna bilansa stanja, bilansa uspeha, izveštaja o promenama na kapitalu i izveštaja o tokovima gotovine tj. određenih njihovih pozicija. Svrha napomena je da obezbede dodatni kontekst i razjasne informacije koje su prikazane u osnovnim finansijskim izveštajima, kao i da pruže podatke koji se ne mogu iskazati u brojčanom obliku u samim izveštajima, ali su ključni za njihovo razumevanje.

Napomena uz finansijske izveštaje imaju određene karakteristike, a to su:

- **obaveznost** – prema važećim računovodstvenim standardima (npr. MRS 1 – Prezentacija finansijskih izveštaja), napomene su obavezne za sva pravna lica koja sastavljaju finansijske izveštaje u skladu sa tim standardima;
- **fleksibilnost** – struktura i sadržaj napomena nisu strogo propisani i delimično zavise od prirode poslovanja preduzeća, složenosti transakcija i zahteva korisnika izveštaja;
- **odgovornost menadžmenta** – menadžment ima ključnu ulogu u određivanju koje će informacije biti prikazane u napomenama. On procenjuje koje informacije su **materijalno značajne** i korisne za zainteresovane strane (vlasnike, investitore, poverioce, revizore, regulatore i druge korisnike);
- **kvalitativne i kvantitativne informacije**, uključujući: objašnjenja računovodstvenih politika koje je preduzeće primenilo u toku obračunskog perioda, detaljna pojašnjenja pojedinih stavki iz osnovnih izveštaja (npr. struktura potraživanja, obaveza, zaliha, prihoda i rashoda), informacije o događajima koji nisu prikazani u osnovnim izveštajima, ali imaju uticaj na finansijsko stanje i poslovanje (npr. značajni događaji nakon datuma bilansa, promene u strukturi kapitala, planovi restrukturiranja, promene procenjenih vrednosti).

Napomene uz finansijske izveštaje imaju četiri ključne uloge:

1. **Omogućavanje pravilnog tumačenja finansijskih izveštaja** – napomene sprečavaju pogrešno razumevanje prikazanih finansijskih podataka. Jasno definisane računovodstvene politike, kao i objašnjenja specifičnih stavki, omogućavaju korisnicima da tačno interpretiraju finansijsko stanje, uspešnost i tokove gotovine privrednog društva.

2. **Korektivna funkcija u slučaju promena računovodstvenih procena ili politika** – kada dođe do promene računovodstvene procene ili politike, napomene služe da objasne razloge za te promene, kao i da kvantifikuju njihov uticaj na finansijski položaj i poslovni rezultat. Na taj način se koriguje slika prethodno prikazana u finansijskim izveštajima i osigurava se transparentnost.
3. **Dopunjavanje osnovnih izveštaja dodatnim informacijama** – postoje brojne informacije koje nisu prikladne za prikaz u samim izveštajima, ali su izuzetno značajne za korisnike, kao što su npr. događaji nakon datuma bilansa (npr. spajanja, akvizicije, najave zatvaranja delatnosti), buduće obaveze koje se ne knjiže kao dug (npr. lizing ugovori, uslovne obaveze), promene vrednosti imovine usled promena tržišta ili deviznih kurseva. Napomene omogućavaju korisnicima da sagledaju širu sliku poslovanja i potencijalnih rizika.
4. **Raspodela i razjašnjavanje informacija radi povećanja preglednosti** – prevelika količina informacija u osnovnim izveštajima mogla bi da naruši njihovu preglednost. Korišćenjem napomena, informacije se raspodeljuju na logičan način – osnovni izveštaji daju pregled ključnih brojki, dok napomene daju dublje i preciznije objašnjenje. Time se povećava iskazna moć izveštaja u celini.

1.7. STATISTIČKI IZVEŠTAJ

Oblik i sadržaj Statističkog izveštaja za privredna društva, zadruge i preduzetnike propisan je Pravilnikom o sadržini i formi obrazaca finansijskih izveštaja i sadržini i formi obrasca statističkog izveštaja za privredna društva, zadruge i preduzetnike²⁸.

Statistički izveštaj se popunjava preuzimanjem podataka sa grupa računa i pojedinih računa glavne knjige navedenih u prvoj koloni tabela, a koji se vode u skladu sa ***Pravilnikom o Kontnom okviru i sadržini računa u Kontnom okviru za privredna društva, zadruge i preduzetnike*** (dalje: Pravilnik o Kontnom okviru).

Statistički izveštaj se sastoji od 12 tabela. Pravna lica i preduzetnici unose podatke u sve tabele, na sve pozicije osim AOP 9090 - Lična primanja preduzetnika iz neto dobitka, na kojoj podatke iskazuju samo preduzetnici. Podaci se unose u sve predviđene kolone prema sadržini grupa računa i računa označenih u tabeli. U statističkom izveštaju iznosi se upisuju u hiljadama dinara, a broj akcija i zaposlenih u celom broju.

28 Sl. glasnik RS, br. 89/2020

Rok za dostavljanje statističkog izveštaja je kraj februara naredne poslovne godine tj. ako se predaju finansijski izveštaji za poslovnu 2025. godinu, statistički izveštaj mora biti predat APR-u do kraja februara 2026. godine.

1.8. SPECIFIČNOSTI FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA BUDŽETSKIH KORISNIKA

U industriji turizma u Republici Srbiji osim privrednih subjekata koji pripadaju privatnom sektoru postoje i privredni subjekti koji se finansiraju iz budžeta države, grada, lokalne samouprave. Na osnovu zakonske regulative u korisnike budžetskih sredstava ubrajamo: javna preduzeća i agencije čiji osnivač je država ili lokalna samouprava, turističke organizacije, društva sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.) čiji je osnivač država, rehabilitacione centre i sl. Finansijsko izveštavanje svih budžetskih korisnika ima specifične karakteristike koje ga razlikuju od izveštavanja u privatnom sektoru. Ove specifičnosti proističu iz javnog karaktera sredstava koje budžetski korisnici koriste, zakonske regulative i ciljeva koji nisu vezani za ostvarivanje profita, već za javni interes.

Budžetski korisnici posluju u skladu sa Zakonom o turizmu, Zakonom o ugostiteljstvu, Zakonom o budžetskom sistemu, Pravilnicima o budžetskom računovodstvu i finansijskom izveštavanju, kao i ostalim pravilima koje propisuje Ministarstvo finansija (trezor) Republike Srbije. Izveštavanje se vrši periodično (mesečno, kvartalno, polugodišnje), kao i na godišnjem nivou.

Finansijsko izveštavanje privrednih subjekata korisnika budžetskih sredstava strogo je normirano, sa jasno propisanim kontnim planom i formatima izveštaja. Finansijski izveštaji služe da se: prikaže realizacija budžeta, prati korišćenje javnih sredstava, obezbedi transparentnost i odgovornost u radu. Budžetski korisnici podnose specifične izveštaje, kao što su:

- Izveštaj o izvršenju budžeta
- Bilans stanja
- Bilans uspeha (rashoda i prihoda)
- Izveštaj o tokovima gotovine
- Napomene uz finansijske izveštaje
- Periodični i godišnji finansijski izveštaji

Svi rashodi i prihodi klasifikuju se prema:

- **Ekonomskoj klasifikaciji** (npr. plate, materijal, kapitalni rashodi),
- **Funkcionalnoj klasifikaciji** (npr. obrazovanje, zdravstvo),
- **Organizacionoj klasifikaciji** (koja institucija koristi sredstva),
- **Izvorima finansiranja** (budžet, donacije, krediti).

Rokovi za podnošenje izveštaja su striktno određeni zakonom i moraju se poštovati. Finansijske izveštaje budžetskih korisnika često kontrolišu: **Državna revizorska institucija (DRI), Interna revizija, Ministarstvo finansija**. Cilj je da se obezbedi zakonitost, efikasnost i transparentnost trošenja javnih sredstava.

2. SPECIFIČNOSTI FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PREMA USALI

Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) predstavlja standardizovani sistem finansijskog izveštavanja, specifično razvijen za hotelsku industriju na globalnom nivou. Ovaj sistem praćenja poslovnih rezultata prvi put je primenjen 1926. godine u hotelima u Njujorku, na inicijativu Udruženja hotela grada Njujorka (*Hotel Association of New York City*) (Schmidgall, 2011). USALI standard održava i redovno revidira **Globalni finansijski komitet**, koji funkcioniše uz zajedničko pokroviteljstvo **Asocijacije za finansijske i tehnološke usluge u ugostiteljstvu (HFTP)** i **Američkog udruženja za hotelijerstvo i smeštaj (AHLA)**.

Tokom vremena, USALI je više puta modifikovan i prilagođavan različitim vrstama ugostiteljskih objekata, uključujući izveštaje za male hotele, motele, motor-hotele, spa centre i restorane. Od 2006. godine, svi ovi elementi objedinjeni su u jedinstveni format izveštavanja, čime je dodatno unapređena preglednost i upotrebljivost sistema. *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* kao novo 12. izdanje objavljen je 2024. godine i stupa na snagu 1. januara 2026. godine.²⁹ Revidirano izdanje će nastaviti da bude usklađeno sa Opšteprihvaćenim računovodstvenim principima, skupom pravila i standarda za finansijsko izveštavanje koji se primenjuju u SAD-u tzv. GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles*), a obrađuje i standarde van SAD, kao što su Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja (MSFI).

Novo 12. izdanje prati trendove modernog hotelskog poslovanja i uključeno je poboljšano izveštavanje o održivom poslovanju (*Energy, Water & Waste - EWW*), osvrt na poslovanje hotela sa uslugom „all inclusive“ (*All Inclusive Hotel Section*), transparentnost troškova rada (*Payroll FTE*), izveštavanje o troškovima brenda tj. hotelskog operatera (*Annual Mandatory Brand and Operator Costs*). USALI izveštaj je podeljen na šest glavnih delova:³⁰

- **Part I** – Operativni izvodi po centrima odgovornosti (kao što su smeštaj, hrana i piće, spa i sl.);
- **Part II** – Poseban segment za *all-inclusive* hotele;
- **Part III** – Dodatne smernice za izveštavanje (npr. bruto/neto prikazi, lizing, državne subvencije);

²⁹ <https://usali.hftp.org/>

³⁰ www.hftp.org

- **Part IV** – Finansijski izveštaji za eksternu upotrebu (bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o tokovima gotovine, izveštaj o promenama na kapitalu itd.);
- **Part V** – Metrički pokazatelji, odnosi i izborni segmenti;
- **Part VI** – Detaljan rečnik prihoda i rashoda.

Ova vrsta izveštavanja pomaže hotelima na nekoliko načina:

1. Finansijska ujednačenost - hotelske grupe i kompanije za upravljanje hotelskim objektima mogu napraviti istinska poređenja učinaka između objekata sa različitim karakteristikama, tržišnim segmentima i geografskim lokacijama. Bez ove standardizacije, bilo bi teško utvrditi da li su finansijske razlike uzrokovane različitim učinkom ili računovodstvenim nedoslednostima. Efikasno poređenje na nivou cele grupe omogućava menadžmentu da identifikuje i proširi najbolje prakse uspešnih objekata ili da reši loše performanse ciljanim intervencijama.
2. Benčmarking - standardizacija ključnih operativnih metrika kao što su RevPAR, procenti troškova rada i marže profita odeljenja omogućavaju hotelima da uporede svoje performanse sa prosecima u industriji, konkurentskim skupovima i izvorima tržišnih podataka kao što je STR Global. Ovi značajni podaci pomažu u postavljanju realnih ciljeva i identifikovanju snaga i slabosti za strateške odluke.
3. Jasna finansijska vidljivost - za razliku od generičkih računovodstvenih sistema, USALI pruža detaljne uvide po stavkama za sva odeljenja (sobe, hrana i piće, spa centar itd.), ističući oblasti uspeha i one kojima su potrebne operativne promene ili investicije.
4. Lakši pristup finansiranju - zajmodavci i investitori se oslanjaju na jasne, standardizovane finansijske izveštaje prilikom procene rizika i vrednovanja. Standardizovani okvir USALI smanjuje informacionu asimetriju, povećava poverenje investitora, pojednostavljuje dužnu pažnju i može dovesti do boljih uslova finansiranja.

U hotelskom poslovanju u Srbiji USALI primenjuju hoteli koji posluju prema standardima stranih hotelskih lanaca tj. ugovora o franšizi i ugovora o menadžmentu. USALI izveštaji se koriste za izveštavanje menadžmenta, praćenje ostvarenih rezultata u funkciji donošenja adekvatnih poslovnih odluka. Kada je u pitanju zvanično finansijsko izveštavanje u Srbiji, svi hoteli moraju da podnose finansijske izveštaje APR-u, u skladu sa važećom zakonskom regulativom tj. Zakonom o računovodstvu RS, prema definisanim pravilima i u okviru važećih obrazaca.

3. NEFINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE

3.1. OSNOVE NEFINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA

Za potrebe sagledavanja uspešnosti poslovanja privrednog društva neophodni su finansijski izveštaji, ali ne i dovoljni. Na osnovu podataka iz finansijskih izveštaja realizuje se finansijska analiza poslovanja tj. na osnovu izračunatih ratio brojeva sagledava se finansijska uspešnost poslovanja. Međutim, danas finansijsko izveštavanje nije dovoljno za donošenje odgovarajućih strateških planova i odluka, bilo da su u pitanju odluke o finansijskom planiranju, investicijama i drugo (Stanišić i drugi, 2018). S tim u vezi, formiraju se tzv. nefinansijski izveštaji u okviru kojih je fokus na aspektima koji nisu direktno povezani sa finansijskim rezultatima, ali su od ključnog značaja za celokupno razumevanje uticaja privrednog društva na lokalnu zajednicu, životnu sredinu i način upravljanja. Sa aspekta uticaja na životnu sredinu u izveštaju privredno društvo navodi rezultate brojnih ekoaktivnosti: upravljanje otpadom, emisija štetnih gasova, potrošnja energije, potrošnja vode. Uticaj privrednog društva na lokalnu zajednicu odnosi se na analizu uslova rada, zdravlja i bezbednosti na radu, prava radnika, odnosi sa lokalnom zajednicom, raznovrsnost i inkluzija. Politika upravljanja privrednog društva sagledava se analizom angažovanja u borbi protiv korupcije i mita, prisustva poslovne etike, kao i transparentnost i strukturu upravljanja. Drugim rečima, nefinansijsko izveštavanje pruža širi uvid u poslovanje privrednog društva i održivo poslovanje na duži rok.

Nefinansijsko izveštavanje se intenzivno razvija i obavezujuće je u mnogim zemljama u svetu. EU direktiva o nefinansijskom izveštavanju (2014/95/EU) stupila je na snagu 6. decembra 2014. godine., a tada je bio i rok za integraciju direktive u nacionalno zakonodavstvo država članica EU. Ova vrsta nefinansijskog izveštavanja olakšava kompanijama postavljanje i implementaciju strategija, a posebno doprinosi transparentnosti u komunikaciji sa stakeholderima³¹. Direktiva 2014/95/EU o nefinansijskom izveštavanju zahteva od kompanija da u godišnjem izveštaju o poslovanju obelodane informacije o politikama, rizicima i ishodima povezanim sa činionicima iz životnog i društvenog okruženja sa aspekta zaposlenih, poštovanja ljudskih prava, kao i pitanja borbe protiv korupcije.

31 www.ec.europa.eu

Republika Srbija je izmenama Zakona o računovodstvu³², usvojenim 2019. godine, uvela obavezu izveštavanja o održivosti, koje obuhvata pitanja zaštite životne sredine, socijalnih aspekata i korporativnog upravljanja, poznato i kao ESG izveštavanje (*Environmental, Social and Governance*). Od tada, sva velika pravna lica sa više od 500 zaposlenih obavezna su da objavljuju određene nefinansijske informacije. U skladu sa zakonskim odredbama, ta pravna lica uključuju nefinansijski izveštaj kao sastavni deo godišnjeg izveštaja o poslovanju. Ovaj izveštaj pruža ključne informacije koje omogućavaju sagledavanje razvoja, poslovnih rezultata i položaja organizacije, kao i njenog uticaja na oblasti poput zaštite životne sredine (potrošnja energije i vode, emisija ugljen-dioksida, upravljanje otpadom), odnosa prema zaposlenima, poštovanja ljudskih prava, borbe protiv korupcije i prevencije podmićivanja, transparentnosti podataka, poslovne etike i sl.

Nefinansijsko izveštavanje značajno doprinosi boljoj informisanosti zainteresovanih strana privrednog društva, pomaže menadžmentu u sagledavanju svih dimenzija poslovanja i omogućava dublji uvid u aktivnosti koje imaju širi društveni značaj ili doprinose javnom dobru (Beke-Trivunac, 2016).

Prema Vićentijević (2016), Direktivom 2014/95/EU, kojom je uvedena obaveza izveštavanja o nefinansijskim aspektima poslovanja, nije propisana jedinstvena metodologija za obveznike. Umesto toga, preduzećima je ostavljena mogućnost da se opredele za jedan ili više postojećih okvira i standarda, kao što su: nacionalna regulativa, smernice *EU Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS), GRI standardi za izveštavanje, OECD smernice, *UN Global Compact* (UNGC), Vodeći principi UN o poslovanju i ljudskim pravima (UNGP), ISO 26000 ili Tripartitna deklaracija Međunarodne organizacije rada (ILP).

Međutim, upravo ta fleksibilnost i raznovrsnost u izboru pristupa dovode do neujednačenosti podataka i ograničene uporedivosti izveštaja između različitih preduzeća. Zbog toga zainteresovane strane, pre svega investitori, sve češće ističu potrebu za standardizacijom nefinansijskog izveštavanja, po uzoru na finansijske izveštaje, kako bi se informacije mogle dosledno tumačiti i koristiti u procesu donošenja investicionih odluka (Knežević i drugi, 2017).

U skladu sa zahtevima Direktive, svaki nefinansijski izveštaj treba da sadrži: kratak opis poslovnog modela preduzeća; pregled politika koje se odnose na relevantna pitanja, uključujući sprovedene postupke dubinske analize; rezultate primenjenih mera; identifikaciju ključnih rizika povezanih sa datim temama, uključujući, kada je to primenljivo, rizike koji proizilaze iz poslovnih odnosa,

32 Sl. glasnik RS, br. 73/2019 i 44/2021 – dr. zakon.

proizvoda ili usluga koji mogu imati negativne posledice; kao i opis načina na koji se tim rizicima upravlja. Pored toga, neophodno je obuhvatiti i ključne nefinansijske pokazatelje uspešnosti koji su relevantni za konkretno poslovanje (Dolamić, 2016).

3.2. NEFINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE U INDUSTRIJI TURIZMA

Nefinansijsko izveštavanje u industriji turizma je sve značajniji segment korporativnog izveštavanja, jer se odnosi na uticaj koji kompanije imaju na životnu sredinu, lokalnu zajednicu i sistem upravljanja (ESG – *Environmental, Social, Governance*). Primenjuje se u izveštavanju o poslovanju hotelskih korporacija, organizatora putovanja, avio-kompanija jer se njihovo poslovanje oslanja na prirodne resurse i lokalnu zajednicu i njene kulturne vrednosti.

Primena principa društveno odgovornog poslovanja u hotelijerstvu podrazumeva integrisanje ekoloških i društveno – ekonomskih segmenata važnih za uspešno poslovanje, uz neophodnost praćenja misije, vizije i poslovne strategije privrednog društva (Stanišić i drugi, 2018). Standardi koji su prisutni u poslovanju hotelskih korporacija potpomažu uspešno poslovanje i ispunjenje uslova za sastavljanje nefinansijskih izveštaja. Međunarodni ISO standardi koji se primenjuju u poslovanju hotela, kao i dobrovoljni eko-standardi utiču na društveno odgovorno poslovanje, a to doprinosi konkurentskoj prednosti na turističkom tržištu i postaje ne samo poželjan, već i neophodan oblik delovanja (Radović i drugi, 2023).

Turoperator i pored standardnih finansijskih izveštaja, objavljuju i informacije o svom uticaju na životnu sredinu, društvo i upravljanje, a ovo izveštavanje postaje sve značajnije zbog rastuće svesti putnika o održivom turizmu. Turisti sve češće biraju agencije i organizatore putovanja koji pokazuju odgovornost prema lokalnoj zajednici, kulturnim i prirodnim vrednostima destinacije.

Nefinansijsko izveštavanje u poslovanju avio-kompanija fokusirano je na segment ekološke odgovornosti imajući u vidu da se avio saobraćaj i avio kompanije smatraju velikim zagađivačima životne sredine (velika emisija ugljen-dioksida, velika potrošnja goriva, velika količina otpada u toku letova, ali i na aerodromima). S tim u vezi, uglavom su prisutni izveštaji o održivosti koji daju transparentan uvid u odgovornost avio kompanije prema ljudima i planeti.

Nefinansijski izveštaji u industriji turizma obuhvataju sagledavanje poslovanja sa tri aspekta:

1. Ekološki aspekti – obuhvataju sledeće segmente održivog poslovanja:

Potrošnja energije i vode u hotelima i odmaralištima (rizortima)

Upravljanje otpadom i reciklaža

Uvođenje održive infrastrukture (zelene zgrade, solarni paneli)

Očuvanje biodiverziteta i prirodnih resursa destinacije

Korišćenje održivih avio-goriva (SAF- *Sustainable Aviation Fuel*)

Emisije CO₂ po putniku i po letu

Programi za karbonsku neutralnost i kompenzaciju emisija

Modernizacija flote uvođenjem efikasnijih aviona

Uvođenje elektronske karte i digitalizacija procesa

Reciklaža i smanjenje plastičnog otpada

Učešće avio-kompanija u međunarodnim programima kao što je CORSIA (*Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation*)

2. Društveni (socio-kulturni) aspekti – koji obuhvataju sledeće održive prakse:

Odnosi sa zaposlenima (prava radnika, bezbednost, obuke)

Zapošljavanje lokalnog stanovništva

Poštovanje lokalne kulture i tradicije

Saradnja sa zajednicom i doprinos razvoju destinacije

Obuka i uslovi rada za pilote, kabinsko osoblje i osoblje na zemlji

Raznovrsnost i inkluzija u zapošljavanju

Kvalitet i sigurnost usluga za putnike

Bezbednost putnika i zaposlenih

Pristupačnost usluga za osobe sa invaliditetom

Uticaj na lokalne ekonomije i turizam

3. Aspekt upravljanja – koji podrazumeva sledeće segmente:

Etika poslovanja i borba protiv korupcije

Usklađenost sa regulativom i zakonima

Transparentno korporativno upravljanje

Upravljanje rizicima (klimatski rizici, reputacioni rizici).

U eri razvoja održivog turizma za veliki broj turista značajni su nefinansijski izveštaji koji su često dostupni na internet stranicama kompanija koje posluju u industriji turizma. Ovi izveštaji su značajni zbog poverenja koje turistima ukazuju kada je u pitanju poslovanje hotela, organizatora putovanja, avio-kompanija, zabavnih parkova. Zahvaljujući transparentnim informacijama omogućeno je privlačenje održivih investicija, a menadžment je u mogućnosti da minimizira troškove, smanji rizike i unapredi operativnu efikasnost, što sve dalje može rezultirati boljim poslovnim rezultatima i finansijskim izveštajima.

Zainteresovani za proučavanje nefinansijskih izveštaja mogu pristupiti sledećim linkovima i upoznati se sa primerima izveštaja o poslovanju hotelskih korporacija, kruzing kompanija, aviokompanija:

https://www.ihgplc.com/~/_media/Files/I/Ihg-Plc/investors/annual-report/2024/ihg_rbr_24-25_interactive.pdf

<file:///D:/Users/Korisnik/Downloads/Executive-Summary-Report.pdf>

<https://www.klmanualreport.com/>

STUDIJA SLUČAJA – TUI GROUP

TUI grupa je jedna od vodećih svetskih turističkih grupa i posluje širom sveta. Sedište grupe je u Nemačkoj. TUI grupa nudi za svojih preko 30 miliona korisnika usluga integrisane usluge iz jednog izvora i čini ceo lanac vrednosti u turizmu pod jednim krovom. Grupa poseduje preko 400 hotela i odmarališta sa premijum brendovima kao što su RIU, TUI Blue i Robinson i 18 kruzera, od MS Europa i MS Europa 2 u luksuznoj klasi i ekspedicionih brodova u HANSEATIC klasi do flote *Mein Schiff* kompanije, TUI kruzera kojima upravlja Marella Cruises u Velikoj Britaniji. Grupa takođe uključuje vodeće evropske brendove turoperatora i platforme za onlajn marketing, na primer za ponude samo hotela ili samo letova, pet avio-kompanija sa više od 130 modernih aviona za srednje i duge relacije i oko 1.200 turističkih agencija. Pored širenja svoje osnovne delatnosti sa hotelima i krstarenjima putem uspešnih zajedničkih poduhvata i aktivnosti na turističkim destinacijama, TUI se sve više fokusira na širenje digitalnih platformi i blockchain tehnologije. Globalna odgovornost za održive ekonomske, ekološke i društvene akcije je u srži korporativne kulture TUI grupe. Sa projektima u 25 zemalja, TUI Care fondacija, koju je pokrenuo TUI group, fokusira se na pozitivne efekte turizma, na obrazovanje i obuku, kao i na jačanje ekoloških i društvenih standarda, te na ovaj način podržava razvoj turističkih destinacija. Globalno aktivna TUI Care fondacija pokreće projekte koji stvaraju nove mogućnosti za sledeće generacije.

TUI agenda za održivost se temelji na tri stuba – 3P: ljudi (*People*), planeta (*Planet*) i napredak (*Progress*). S tim u vezi, prateći ekoprakse TUI se obavezao na smanjenje emisija, sa ciljevima za 2030. godinu za svoje avio-kompanije, kruzere i hotele. Inicijativa „Ciljevi zasnovani na nauci“ (SBTi) potvrdila je ove ciljeve, koji su u skladu sa najnovijim naučnim saznanjima o klimi. Do 2030. godine, TUI ima za cilj da smanji emisije za 24% za svoju avio-kompaniju, 46,2% za hotele kojima upravlja TUI grupa i 27,5% za krstarenja, sve u poređenju sa nivoima iz 2019. godine. Dodatni ciljevi uključuju postizanje „neto nulte“ emisije u svim operacijama i lancima snabdevanja do 2050. godine. Prelazak na cirkularno poslovanje, omogućavanje preko 30 miliona korisnika usluga da godišnje biraju održive odmore do 2030. godine i zajedničko stvaranje održivih destinacija.

Održive aktivnosti TUI Grupe 2024. godini u brojkama:

- 1881 tura i aktivnosti su verifikovani u skladu sa međunarodnim kriterijumima održivosti
- 1/3 TUI hotela i odmarališta proizvodi obnovljivu energiju kako bi delimično zadovoljila svoje energetske potrebe
- 11% manje CO₂ emitovano je po noćenju gosta u hotelima kojima upravlja TUI grupa

- 12,1 milion gostiju boravilo je u hotelu sa GSTC priznatim sertifikatom (*The Global Sustainable Tourism Council*)³³
- Brod *Mein Schiff 7* je već izgrađen za budućnost sa metanolnim pogonom
- povećanje od 38% u pristajanjima u lukama sa kopnenom energijom postignuto je u *Main Schiff* i *Hapag-Lloyd*
- 1.700 tona održivog avionskog goriva (SAF) je potrošila TUI avio-kompanija u fiskalnoj 2024. godini
- 65+ letova za izbegavanje kondenzacionih tragova je obavljeno 2024. godine
- 420.330 ljudi je obuhvaćeno inicijativama za ekološko obrazovanje *TUI Care Foundation*
- 35.000 sati obuke o temama održivosti završili su zaposleni u TUI grupi.

Izvor: <https://www.tuigroup.com/en/about-us>

33 Više o ovome možete proučiti u udžbeniku Đorđević-Milošević S., Milojković D., Radović N. (2025). Održivi razvoj turizma, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Pitanja za proveru znanja

1. Objasnite na šta se odnosi pojam finansijskog izveštavanja.
2. Objasnite šta je bilans stanja.
3. Šta čini aktivu, a šta pasivu bilansa stanja?
4. Objasnite kriterijum rastuće likvidnosti u aktivni i opadajuće dospelosti u pasivi, i kriterijum opadajuće likvidnosti u aktivni i rastuće dospelosti u pasivi.
5. Objasnite šta je bilans uspeha.
6. Šta obuhvata i od čega se sastoji bilans uspeh?
7. Objasnite izveštaj o novčanim tokovima.
8. Koje su aktivnosti koje se realizuju, a po osnovu njih se formiraju promene u izveštaju o novčanim tokovima?
9. Objasnite šta je izveštaj o promenama na kapitalu.
10. Šta predstavljaju i čemu služe Napomene uz finansijske izveštaje?
11. Objasnite šta je statistički izveštaj.
12. Objasnite finansijsko izveštavanje budžetskih korisnika.
13. Objasnite specifičnosti USALI standarda izveštavanja.
14. Šta obuhvata nefinansijsko izveštavanje?
15. Objasnite nefinansijsko izveštavanje u industriji turizma.

IV Deo



FINANSIJSKA ANALIZA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

FINANSIJSKA ANALIZA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Analiza poslovanja privrednih subjekata u turizmu i ugostiteljstvu predstavlja proces ocenjivanja finansijskog stanja, performansi i uspešnosti njihovog poslovanja kako bi se donela određena mišljenja, odluke i zaključci.

U okviru ove analize koriste se horizontalna i vertikalna analiza, kao i analiza odnosa određenih pozicija iz finansijskih izveštaja, tzv. ratio analiza tj. analiza finansijskih pokazatelja. Na taj način dobijaju se vrednosti pokazatelja likvidnosti, rentabilnosti, finansijske strukture, efikasnosti, operativnosti na osnovu kojih se donose određene poslovne odluke.

Nakon usvajanja znanja iz ovog poglavlja moguće je sagledati odgovarajuće informacije i dobiti odgovore na sledeća pitanja:

- Kolika je finansijska stabilnost privrednog subjekta?
- U kojoj meri je obezbeđena njegova likvidnost?
- Da li privredni subjekat može pravovremeno izmirivati svoje kratkoročne obaveze?
- Kako izgleda njegova horizontalna finansijska struktura – odnosno, u kakvom su odnosu sopstveni i pozajmljeni izvori finansiranja u odnosu na ukupnu imovinu?
- Kakva je konkurentska pozicija privrednog subjekta unutar delatnosti u kojoj posluje?

1. POJAM FINANSIJSKE ANALIZE

Finansijska analiza u turizmu i ugostiteljstvu podrazumeva proučavanje odnosa između različitih pozicija u finansijskim izveštajima (kao što su imovina, obaveze, prihodi i rashodi) kako bi se dobila realna slika o finansijskom stanju i poslovanju privrednog subjekta. Finansijski izveštaji sadrže veliki broj pozicija koje same po sebi ne daju značajne informacije u zaključivanju o finansijskom položaju privrednog subjekta, ali njihova prava vrednost dolazi do izražaja kada se te pozicije (brojevi) uporede sa drugim povezanim pozicijama iz izveštaja. Dobijene vrednosti su veoma važne za donošenje poslovnih odluka, jer omogućavaju sagledavanje i donošenje zaključka o tome koliko je privredni subjekat uspešan i stabilan. Suština je da se kroz analizu otkriju procesi koji su se desili u poslovanju u jednoj poslovnoj godini i koji se vide u finansijskim izveštajima.

Dakle, cilj je da se na osnovu određenih pozicija iz finansijskih izveštaja donese jasna i pouzdana procena o tome kako privredni subjekat posluje i u kakvom je finansijskom stanju, tj. da li privredni subjekat posluje likvidno, solventno, rentabilno i efikasno u korišćenju svojih resursa. Kao instrumenti analize finansijskih izveštaja najčešće se primenjuju (Knežević i drugi, 2024):

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

U ovom poglavlju biće obrađena, sa teoretskog aspekta, finansijska analiza poslovanja privrednih subjekata, a kroz primenu horizontalne i vertikalne analize, kao i analize pomoću najčešće korišćenih finansijskih pokazatelja.

2. HORIZONTALNA ANALIZA

Horizontalna analiza kao instrument analize finansijskih izveštaja privrednog subjekta zasniva se na poređenju pozicija iz bilansa stanja i bilansa uspeha tekuće i prethodne poslovne godine. U pitanju je tzv. komparativna analiza finansijskih izveštaja, u okviru koje na osnovu upoređivanja pojedinačnih vrednosti pozicija možemo sagledati stanje u poslovanju analiziranog privrednog subjekta.

Horizontalna analiza se realizuje kroz tri etape. Naime, u prvoj etapi obračunavaju se apsolutne vrednosti koja ukazuje na odstupanja tj. povećanja ili smanjenja vrednosti pozicija tekućeg i prethodnog perioda, na sledeći način:

Odstupanja (u apsolutnom iznosu) = Tekuća godina – Prethodna godina

Potom sledi druga etapa u kojoj se izračunava koliko je procentualno odstupanje (%) vrednosti svake pozicije u tekućoj u odnosu na prethodnu poslovnu godinu, a izračunava se na sledeći način:

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

Treća etapa obuhvata tumačenje dobijenih vrednosti na osnovu rezultata analize, tj. da li je došlo do povećanja ili smanjenja vrednosti u analiziranim poslovnim godinama, kao i koliko je to u procentualnim iznosima.

U tabeli 9. dat je primer horizontalne analize bilansa stanja privrednog subjekta. Na osnovu izračunatih vrednosti moguće je sagledati kvantitativne promene u finansijskom poslovanju analiziranog privrednog subjekta, a koje će doprineti donošenju novih poslovnih odluka.

Tabela 9. Horizontalna analiza bilansa stanja privrednog subjekta (u 000 dinara)

BILANS STANJA	AOP	2024	2023	Promena	%
Aktiva					
A. Upisani a neuplaćeni kapital	0001	0	0	0	0
B. Stalna imovina	0002	1.785.346	1.779.446	5.900	0,33%
I. Nematerijalna imovina	0003	0	0	0	0
II. Nekretnine, postrojenja i oprema	0009	1.779.357	1.770.864	8.493	0,48%
III. Biološka sredstva	0017	0	0	0	0
IV. Dugoročni finansijski plasmani i dugoročna potraživanja	0018	5.989	8.582	(2.593)	(30,21%)
V. Dugoročna aktivna vremenska razgraničenja	0028	0	0	0	0
V. Odložena poreska sredstva	0029	0	0	0	0
G. Obrtna imovina	0030	110.269	119.290	(9.021)	(7,56%)
I. Zalihe	0031	30.076	24.973	5.103	20,43%
II. Stalna imovina koja se drži za prodaju i prestanak poslovanja	0037	0	0	0	0
III. Potraživanja po osnovu prodaje	0038	32.870	37.041	(4.171)	(11,26%)
IV. Ostala kratkoročna potraživanja	0044	3.789	5.824	(2.035)	(34,94%)
V. Kratkoročni finansijski plasmani	0048	34.617	39.615	(4.998)	(12,62%)
VI. Gotovina i gotovinski ekvivalenti	0057	373	427	(54)	(12,65%)
VII. Kratkoročna aktivna vremenska razgraničenja	0058	8.544	11.410	(2.866)	(25,12%)
D. Ukupna aktiva = Poslovna imovina	0059	1.895.615	1.898.736	(3.121)	(0,16%)
Đ. Vanbilansna aktiva	0060	0	0	0	0
Pasiva					
Kapital	0401	1.004.538	999.246	5.292	0,53%
I. Osnovni kapital	0402	209.136	209.136	0	0
II. Upisani a neuplaćeni kapital	0403	0	0	0	0
III. Emisiona premija	0404	0	0	0	0
IV. Rezerve	0405	88.276	79.212	9.064	11,44%
V. Pozitivne revalorizacije rezerve i nerealizovani dobiti po osnovu finansijskih sredstava i drugih komponenti ostalog sveobuhvatnog rezultata	0406	701.835	701.835	0	0

BILANS STANJA		AOP	2024	2023	Promena	%
Pasiva						
VI.	Nerealizovani gubici po osnovu finansijskih sredstava i drugih komponenti ostalog sveobuhvatnog rezultata	0407	0	0	0	0
VII.	Neraspoređeni dobitak	0408	5.291	9.063	(3.772)	(41,62%)
VIII.	Učešće bez prava kontrole	0411	0	0	0	0
IX.	Gubitak	0412	0	0	0	0
B.	Dugoročna rezervisanja i dugoročne obaveze	0415	411.159	453.668	(42.509)	(9,37%)
I.	Dugoročna rezervisanja	0416	25.730	26.649	(919)	(3,45%)
II.	Dugoročne obaveze	0420	385.429	427.019	(41.590)	(9,74%)
III.	Dugoročna pasivna vremenska razgraničenja	0428	0	0	0	0
V.	Odložene poreske obaveze	0429	42.341	40.469	1.872	4,63%
G.	Dugoročni odloženi prihodi i primljene donacije	0430	0	0	0	0
D.	Kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze	0431	437.577	405.353	32.224	7,95%
I.	Kratkoročna rezervisanja	0432	0	0	0	0
II.	Kratkoročne finansijske obaveze	0433	122.024	107.173	14.851	13,86%
III.	Primljeni avansi, depoziti i kaucije	0441	21.394	20.741	653	3,15%
IV.	Obaveze iz poslovanja	0442	195.347	181.000	14.347	7,93%
V.	Ostale kratkoročne obaveze	0449	98.812	96.439	2.373	2,46%
VI.	Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje je obustavljeno	0453			0	0
VII.	Kratkoročna pasivna vremenska razgraničenja	0454	0	0	0	0
Đ.	Gubitak iznad visine kapitala	0455	0	0	0	0
E.	Ukupna pasiva	0456	1.895.615	1.898.736	(3.121)	(0,16%)
Ž.	Vanbilansna pasiva	0457	0	0	0	0

Izvor: Obračun autora

Analiza podataka iz tabele 9. ukazuje na neznatan porast vrednosti pozicije Stalna imovina (AOP 0002) u 2024. godini u odnosu na 2023. godinu za 0,33% i pozicije Nekretnine, postrojenja i oprema (AOP 0009) za 0,48%. Jedna od promena nastala je u vezi sa pozicijom Dugoročni finansijski plasmani i dugoročna potraživanja (AOP 0018) čija vrednosti je opala za 30,21% u 2024. godini u odnosu na 2023. godinu.

Kada je u pitanju pozicija Obrtna imovina (AOP 0030) u 2024. godini u odnosu na 2023. godinu došlo je do smanjenja vrednosti za 7,56%. Moguće je uočiti porast vrednosti pozicija Zalihe (AOP 0031) za 20,43%, što nije dobro jer su time "zarobljena" likvidna sredstva. Sagledavajući dobijene rezultate moguće je uočiti da je došlo do smanjenja vrednosti pozicija Potraživanja po osnovu prodaje za 11,26%, Ostalih kratkoročnih potraživanja za 34,94%, Kratkoročnih finansijskih plasmana za 12,62%, kao i Gotovine i gotovinskih ekvivalenata za 12,65%, a to je rezultat manjeg obima poslovanja, na šta nam ukazuje i smanjenje pozicija Prihodi od prodaje proizvoda i usluga u 2024. godini u odnosu na 2023. godinu, kao i Neraspoređenog dobitka za 41,62% u 2024. godini u odnosu na 2023. godinu.

Analizirajući stanje pozajmljenih izvora finansiranja moguće je uočiti da je u 2024. godini u odnosu na 2023. godinu došlo do pada vrednosti pozicija Dugoročnih rezervisanja i dugoročnih obaveza za 9,37%, Dugoročnih rezervisanja za 3,45%, kao i Dugoročnih obaveza 9,74%. Istovremeno, dolazi do rasta vrednosti Kratkoročnih rezervisanja i kratkoročnih obaveza u 2024. godini u odnosu na 2023. godinu za 7,95%, Kratkoročnih finansijskih obaveza za 13,86%, Primljenih avansa, depozita i kaucija za 3,15%, kao i Obaveza iz poslovanja za 7,93% i Ostalih kratkoročnih obaveza za 2,46%.

Promene u poslovanju dovode do smanjenja Poslovne imovine tj. Ukupne aktive (AOP 0059) za 0,16%. Prema pravilu jednakosti aktive i pasive moguće je uvideti da je i kod pozicije Ukupne pasive (AOP 0456) došlo do smanjenja u 2024. godini u odnosu na 2023. godinu za 0,16%.

3. VERTIKALNA ANALIZA

Vertikalna analiza je instrument finansijske analize poslovanja privrednog subjekta u kome se određene pozicije finansijskih izveštaja iskazuju kao 100%, a onda se ostale pozicije iz izveštaja iskazuju kao procentualni udeo (%) od te osnovne pozicije. Ovde je reč o strukturnoj analizi finansijskih izveštaja, odnosno o sagledavanju procentualnog učešću pojedinačnih pozicija u odnosu na jednu koja se tretira kao 100% (Knežević i drugi, 2024).

U procesu vertikalne analize u analizi bilansa stanja kao 100% tretiraju se Ukupna aktiva (AOP 0059) i Ukupna pasiva (AOP 0456), a kod analize bilansa uspeha kao 100% sagledava se pozicija Poslovni prihodi (AOP 1001).

U vertikalnoj analizi prva etapa obuhvata obračun u procentualnim iznosima vrednosti (%) učešća pozicija u bilansima, a to se obračunava na sledeći način:

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

Nakon izračunavanja procentualne vrednosti (%), u drugoj etapi, obrazlažu se komentari o učešću određenih pozicija u odnosu na poziciju Ukupne aktive (AOP 0059), Ukupne pasive (AOP 0456) ili Poslovnih prihoda (AOP 1001), kao i do kakvih je promena u strukturi došlo u tekućoj u odnosu na prethodnu godinu.

Tabela 10. Verikalna analiza bilansa uspeha privrednog subjekta

BILANS USPEHA	AOP	2024.	%	2023.	%
A. Poslovni prihodi	1001	498164	100.00%	492597	100.00%
I. Prihodi od prodaje robe	1002	0	0	0	0
II. Prihodi od prodaje proizvoda i usluga	1005	462.992	92.94%	477.844	97.01%
III. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	1008	5.239	1.05%	4.911	1.00%
IV. Povećanje vrednosti zaliha nedovršenih i gotovih proizvoda	1009	0	0	0	0
V. Smanjenje vrednosti zaliha nedovršenih i gotovih proizvoda	1010	0	0	0	0
VI. Ostali poslovni prihodi	1011	29.933	6.01%	9.842	2.00%
VII. Prihodi od usklađivanja vrednosti imovine (osim finansijske)	1012	0	0	0	0
B. Poslovni rashodi	1013	479.857	96.33%	453.818	92.13%
I. Nabavna vrednost prodate robe	1014	0	0	0	0

BILANS USPEHA		AOP	2024.	%	2023.	%
II.	Troškovi materijala, goriva i energije	1015	165.530	33.23%	169.813	34.47%
III.	Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	1016	218.804	43.92%	204.080	41.43%
IV.	Troškovi amortizacije	1020	32.125	6.45%	32.377	6.57%
V.	Rashodi od usklađivanja vrednosti imovine (osim finansijske)	1021	0	0	0	0
VI.	Troškovi proizvodnih usluga	1022	38.114	7.65%	26.600	5.40%
VII.	Troškovi rezervisanja	1023	0	0	0	0
VIII.	Nematerijalni troškovi	1024	25.284	5.08%	20.948	4.25%
V.	Poslovni dobitak	1025	18.307	3.67%	38.779	7.87%
G.	Poslovni gubitak	1026	0	0	0	0
D.	Finansijski prihodi	1027	438	0.09%	1.851	0.38%
I.	Finansijski prihodi iz odnosa sa matičnim, zavisnim i ostalim povezanim licima	1028	0	0	1	0
II.	Prihodi od kamata	1029	104	0.02%	1.803	0.37%
III.	Pozitivne kursne razlike i pozitivni efekti valutne klauzule	1030	33	0.01%	12	0.00%
IV.	Ostali finansijski prihodi	1031	301	0.06%	35	0.01%
Đ.	Finansijski rashodi	1032	9.447	1.90%	12.972	2.63%
I.	Finansijski rashodi iz odnosa sa matičnim, zavisnim i ostalim povezanim licima	1033	0	0	0	0
II.	Rashodi kamata	1034	6.064	1.22%	9.661	1.96%
III.	Negativne kursne razlike i negativni efekti valutne klauzule	1035	170	0.03%	133	0.03%
IV.	Ostali finansijski rashodi	1036	3.213	0.64%	3.178	0.65%
E.	Dobitak iz finansiranja	1037	0	0	0	0
Ž.	Gubitak iz finansiranja	1038	9.009	1.81%	11.121	2.26%
Z.	Prihod od usklađivanja vrednosti finansijske imovine koja se iskazuje po fer vrednosti kroz bilans uspeha	1039	368	0.07%	120	0.02%
I.	Rashodi od usklađivanja vrednosti finansijske imovine koja se iskazuje po fer vrednosti kroz bilans uspeha	1040	9.304	1.87%	9.128	1.85%
J.	Ostali prihodi	1041	11.749	2.36%	1.502	0.30%
K.	Ostali rashodi	1042	3.891	0.78%	7.993	1.62%
L.	Ukupni prihodi	1043	510.719	102.52%	496.070	100.71%
LJ.	Ukupni rashodi	1044	502.499	100.87%	483.911	98.24%
M.	Dobitak iz redovnog poslovanja pre oporezivanja	1045	8.220	1.65%	12.159	2.47%

BILANS USPEHA		AOP	2024.	%	2023.	%
N.	Gubitak iz redovnog poslovanja pre oporezivanja	1046	0	0	0	0
NJ.	Pozitivan neto efekat na rezultat po osnovu dobitka poslovanja koje se obustavlja, promena računovodstvenih politika i ispravki grešaka iz ranijih perioda	1047	0	0	0	0
O.	Negativan neto efekat na rezultat po osnovu gubitka poslovanja koje se obustavlja, promena računovodstvenih politika i ispravki grešaka iz ranijih perioda	1048	856	0.17%	396	0.08%
P.	Dobitak pre oporezivanja	1049	7-364	1.48%	11-763	2.39%
R.	Gubitak pre oporezivanja	1050	0	0	0	0
S.	Porez na dobitak		0	0	0	0
I.	Poreski rashod perioda	1051	0	0	244	0.05%
II.	Odloženi poreski rashodi perioda	1052	2.073	0.42%	2.456	0.50%
III.	Odloženi poreski prihodi perioda	1053	0	0	0	0
T.	Isplaćena lična primanja poslodavca	1054	0	0	0	0
Ć.	Neto dobitak	1055	5.291	1.06%	9.063	1.84%
U.	Neto gubitak	1056	0	0	0	0
I.	Neto dobitak koji pripada učešćima bez prava kontrole	1057	0	0	0	0
II.	Neto dobitak koji pripada matičnom pravnom licu	1058	0	0	0	0
III.	Neto gubitak koji pripada učešćima bez prava kontrole	1059	0	0	0	0
IV.	Neto gubitak koji pripada matičnom pravnom licu	1060	0	0	0	0
V.	Zarada po akciji		0	0	0	0
1.	Osnovna zarada po akciji	1061	0	0	0	0
2.	Umanjenja (razvodnjena) zarada po akciji	1062	0	0	0	0

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 dominantno učešće Prihoda od prodaje proizvoda i usluga (AOP 1005) u obe godine, a da je u 2024. godini došlo do pada udela u Poslovnim prihodima u odnosu na 2023. godinu sa 97,01% koliko je bilo u 2023. godini na 92,94% u 2024. godini. U strukturi rashoda dominiraju Troškovi zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda (AOP 1016) koji su u 2024. godini porasli za 2,49% i imaju udeo od 43,92%, a u 2023. godini 41,43%. U 2024. godini privredni subjekat je poslovao sa Neto dobitkom (AOP 1055) 5.291.000 dinara, kao i u 2023. godini kada je Neto dobitak bio 9.063.000 dinara. Imajući u vidu smanjenje apsolutne vrednosti Prihoda od prodaje i usluga u 2024. godini u odnosu na 2023. godinu, kao i pad Neto dobitka za 41,62% smatra se da je došlo da smanjenog obima poslovanja analiziranog hotela, što u perspektivi može ugroziti poslovanje privrednog društva i uvećati problem likvidnosti ovog privrednog subjekta.

4. ANALIZA FINANSIJSKIH POKAZATELJA POSLOVANJA

Najčešći metod analize finansijskih izveštaja privrednih subjekata je analiza primenom finansijskih pokazatelja poslovanja tzv. racio analiza (racio eng. - odnos). Ova metoda zasniva se na sagledavanju odnosa određenih bilansnih pozicija, primenom definisanih formula, a kao rezultat dobijaju se određene vrednosti čijim tumačenjem se analizira stanje i poslovanje privrednog subjekta. Analiza finansijskih pokazatelja realizuje se "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 prinosne (zarađivačke) sposobnosti preduzeća koje je predmet analize" (Malinić i drugi, 2012).

Finansijski pokazatelji poslovanja tzv. racio brojevi mogu biti grupisani na različite načine, a za potrebe ove analize biće sagledane sledeće grupe:

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

Prema Stojilković i Krstić (2012), svaki od odabranih racio brojeva mora biti relevantni indikator za ocenu finansijskog položaja i rentabilnosti poslovanja, a izabrani racio 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. 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 subjekta (Radović, 2015).

4.1. POKAZATELJI LIKVIDNOSTI

Likvidnost predstavlja sposobnost privrednog subjekta da u kratkom roku izmiri sve dospele obaveze (u toku jedne poslovne godine). Za izračunavanje pokazatelja likvidnosti koriste se bilansne pozicije iz bilansa stanja. U pokazatelje likvidnosti ubrajamo:

- Pokazatelj opšte likvidnosti
- Rigorozni pokazatelj likvidnosti
- Neto obrtna sredstva.

Pokazatelj opšte likvidnosti izračunava se tako što se stave u odnos pozicije iz bilansa stanja Obrtna imovina i pozicija Kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze. Ovaj pokazatelj prikazuje sa koliko je obrtne imovine/sredstava pokrivena svaka novčana jedinica kratkoročnih rezervisanja i kratkoročnih obaveza. Za izračunavanje pokazatelja opšte likvidnosti koristi se obrazac:

$$\text{Pokazatelj opšte likvidnosti} = \frac{\text{Obrtna imovina}}{\text{Kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze}}$$

Uobičajeno se smatra da **odnos 2:1** obrtne imovine i kratkoročnih rezervisanja i kratkoročnih obaveza predstavlja pokazatelj zadovoljavajuće likvidnosti. Ovaj odnos 2:1 ukazuje da je poželjno da privredni subjekt ima dva puta višu vrednost obrtne imovine u odnosu na kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze kako bi mu ostalo sredstava nakon izmirivanja navedenih obaveza, a privredni subjekt ocenjen kao likvidan. Ukoliko privredni subjekt ima problema sa izmirivanjem obaveza, ima finansijske poteškoće, kratkoročne obaveze brže rastu i vrednost opšteg racia likvidnosti opada, što dovodi do lošeg stanja privrednog subjekta. Imajući u vidu da je ovaj pokazatelj najbolji indikator stepena u kome su kratkoročna potraživanja pokrivena sredstvima za koje se očekuje da budu konvertovana u gotovinu u relativno kratkom roku, radi se o najčešće upotrebljavanom pokazatelju (Besley i Brigham, 2015).

Prilikom analize potrebno je uzeti u obzir i brojne dodatne faktore, kao što su: delatnost kojom se preduzeće bavi, obim njegovog poslovanja, visina zaliha, raspoloživa gotovina, trajanje vezivanja sredstava u pojedinim fazama poslovnog ciklusa, kao i uslovi kreditiranja koje privredni subjekt ima sa dobavljačima i kupcima.

Rigorozni pokazatelj likvidnosti koji se javlja kao strožiji od pokazatelja opšte likvidnosti, a izračunava se na taj način što se od obrtna imovina izdvajaju zalihe, a onda dobijena vrednost stavlja u odnos sa kratkoročnim rezervisanjima i kratkoročnim obavezama. Na ovaj način se isključuju zalihe jer je potreban duži period da se one konvertuju u gotovinu, a privrednim subjektima je važno da se, kada su u pitanju kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze i njihovo izmirivanje ne oslanjaju na dug period.

$$\text{Rigorozni pokazatelj likvidnosti} = \frac{\text{Obrtna imovina - Zalihe}}{\text{Kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze}}$$

Njegovom primenom može se utvrditi sa koliko je novčanih jedinica likvidnih sredstava pokrivena svaka novčana jedinica kratkoročnih rezervisanja i 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. Kod analize poslovanja privrednih subjekata u poslovima organizacije putovanja (turističke agencije, turoperatora) dolazi do situacija zastupljenosti avansnih uplata, pre realizacije putovanja, a to je duži period da se sredstva konvertuju u gotovinu.

Pokazatelj neto obrtna sredstva prikazuje deo sredstava koji preostaje nakon što se pokriju kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze, odnosno to je indikator dugoročnih izvora finansiranja obrtnih sredstava. Ovaj pokazatelj se izračunava prema obrascu:

$$\text{Neto obrtna sredstva} = \text{Obrtna imovina} - \text{Kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze}$$

Neto obrtna sredstva predstavljaju apsolutni pokazatelj, a po pravilu se koristi za analizu tendencija u više posmatranih perioda. Ukoliko ima tendenciju rasta smatra se da se radi i o pozitivnim promenama u dugoročnim izvorima finansiranja obrtnih sredstava. Navedeni pokazatelj često koriste poslovne banke pri donošenju odluke o odobravanju kreditnog zahteva (Krasulja i Ivanišević, 2007).

Racio gotovine se izračunava na sledeći način:

$$\text{Racio gotovine} = \frac{\text{Gotovina i gotovinski ekvivalenti}}{\text{Kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze}}$$

Ovo je najstrožiji pokazatelj likvidnosti imajući u vidu da daje sliku trenutne likvidnosti privrednog subjekta. Ipak, trebalo bi biti oprezan pri tumačenju ovog pokazatelja jer pojedina privredna društva sredstva često drže u ekvivalentima ili u drugim finansijskih instrumentima koji donose prinose (Knežević i drugi, 2024).

Likvidnost, odnosno sposobnost organizatora putovanja da na vreme izmiruju obaveze, jedan je od ključnih faktora za njihovo uspešno poslovanje. Nelikvidnost je često uzrok propasti turoperatora, što potvrđuju brojni primeri u svetu i kod nas. Primer koji to jasno ilustruje je bankrotstvo britanskog giganta *Thomas Cook Group* 2019. godine, uprkos dugoj istoriji poslovanja, a zbog prezaduženosti u iznosu od 1,7 milijardi funti.

S tim u vezi, posebno je važno pažljivo analizirati likvidna sredstva, naročito potraživanja od kupaca, jer iako se ona smatraju likvidnim, mogu predstavljati rizik ako nisu naplativa. Preporučuje se analiza ročnosti i brzine naplate tih potraživanja, kao i procena njihove pouzdanosti.

Turoperator su izloženi brojnim rizicima: sezonalno poslovanje, pa i ostvarenje prihoda, zavisnost od stranih valuta i kursnih razlika, ali i uticaj globalnih kriza poput ratova, pandemija ili prirodnog hazarda. Ipak, specifičnost ove delatnosti je i to što klijenti često plaćaju unapred, pa turoperator ta sredstva koriste za izmirivanje obaveza. To može pomoći u očuvanju likvidnosti, ali i nosi dodatne rizike, posebno kod inostranih putovanja. Zbog toga su mnoge zemlje uvele zakonske mere zaštite, poput posebnih fondova ili garancija banaka i osiguravajućih kuća, kako bi zaštitile putnike u slučaju nesolventnosti turoperatora. U nekim slučajevima, turoperator formiraju i sopstvene fondove čija je namena reagovanje u situacijama kada je neophodno da se zaštite finansijska sredstva koja su uplatili korisnici njihovih usluga.³⁴

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

Primer 9. Analiza finansijskih pokazatelja hotela „P“ na osnovu vrednosti iz finansijskih izveštaja donosi sledeće rezultate:

$$\text{Pokazatelj opšte likvidnosti za 2023} = \frac{\text{Obrtna imovina}}{\text{Kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze}} = 0,29$$

$$\text{Pokazatelj opšte likvidnosti za 2024} = \frac{\text{Obrtna imovina}}{\text{Kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze}} = 0,25$$

Imajući u vidu pravilo 2:1 i dobijene rezultate uočeno je da privredni subjekat/hotel ima problema sa likvidnošću jer su pokazatelji opšte likvidnosti 0,29 i 0,25 tj. obrtna imovina nije dovoljno visoka da može da podmiri kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze u odnosu 2:1.

$$\text{Rigorozni pokazatelj likvidnosti za 2023} = \frac{\text{Obrtna imovina - Zalihe}}{\text{Kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze}} = 0,23$$

$$\text{Rigorozni pokazatelj likvidnosti za 2024} = \frac{\text{Obrtna imovina - Zalihe}}{\text{Kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze}} = 0,18$$

Niske vrednosti strožijeg (rigoroznog) pokazatelja likvidnosti ukazuju na problem privrednog subjekta, analiziranog hotela, sa likvidnošću, pogotovo kada ih poredimo sa pravilom 1:1, tj. poželjne situacije da privredni subjekt ima isti iznos likvidnih sredstava i kratkoročnih rezervisanja i kratkoročnih obaveza.

Neto obrtna sredstva 2023 = Obrtna imovina – Kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze

$$\text{Neto obrtna sredstva 2023} = (286.063.000)$$

Neto obrtna sredstva 2024 = Obrtna imovina – Kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze

$$\text{Neto obrtna sredstva 2024} = (327.308.000)$$

Analiza neto obrtnih sredstava potvrđuje problem sa likvidnošću imajući u vidu da su vrednosti ovog pokazatelja negativne, tj. iznosi obrtne imovine su niži od iznosa kratkoročnih rezervisanja i kratkoročnih obaveza što je rezultiralo da je jasno da privrednom subjektu nedostaje finansijskih sredstava da izmiri kratkoročne obaveze, a što potvrđuju i niska racia gotovine.

$$\text{Racio gotovine 2023} = \frac{\text{Gotovina i gotovinski ekvivalenti}}{\text{Kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze}} = 0,0011$$

$$\text{Racio gotovine 2024} = \frac{\text{Gotovina i gotovinski ekvivalenti}}{\text{Kratkoročna rezervisanja i kratkoročne obaveze}} = 0,0009$$

4.2. POKAZATELJI POSLOVNE AKTIVNOSTI ILI EFIKASNOSTI UPRAVLJANJA

Privredni subjekti u poslovanju ulažu u poslovna sredstva, sa ciljem da ta sredstva koriste što efikasnije, tj. da sa što manje ulaganja postignu što veći obim poslovanja. Taj obim poslovanja se u finansijskim izveštajima vidi kroz prihode i rashode u bilansu uspeha. Ako se uporede određene pozicije prihoda i troškova sa ulaganjima u poslovna sredstva, dobijaju se pokazatelji koji govore koliko su ta sredstva bila valorizovana.

Finansijski pokazatelji aktivnosti povezuju podatke iz bilansa stanja (koji pokazuje imovinu i obaveze) sa bilansom uspeha (koji pokazuje prihode i rashode). Oni zapravo mere koliko efikasno privredni subjekat koristi svoju imovinu da bi ostvarilo prihode. Neki autori ove pokazatelje zovu i „pokazateljima efikasnosti upravljanja“, jer pokazuju koliko se dobro upravlja imovinom privrednog subjekta. U poslovanju privrednih subjekata javljaju se ulaganja i u stalna (dugoročna) i u obrtna (kratkoročna) sredstva, sa ciljem da ih koriste na način koji donosi najveći učinak uz što manji trošak. U pokazatelje poslovne aktivnosti ubrajamo:

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

Koeficijent obrta kupaca predstavlja pokazatelj koji meri koliko prihoda preduzeće ostvari tokom godine u odnosu na jednu novčanu jedinicu potraživanja od kupaca. Najčešće se za njegov obračun koristi **neto prihod od prodaje** iz bilansa uspeha, koji se upoređuje sa vrednošću potraživanja.

Potraživanja se mogu prikazivati na više načina, ali se često koristi **prosečan saldo kupaca**, koji se dobija kao prosek početnog i krajnjeg stanja potraživanja iz bilansa stanja.

$$\text{Koeficijent obrta kupaca} = \frac{\text{Prihodi od prodaje proizvoda i usluga}}{\text{Prosečan saldo kupaca}}$$

$$\text{Prosečan saldo kupaca} = \frac{\text{Potraživanja po osnovu prodaje t.g.} + \text{Potraživanja po osnovu prodaje p.g.}}{2}$$

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

Ukupan iznos potraživanja zavisi od obima prodaje, uslova kreditiranja i efikasnosti naplate, pa ako rok naplate potraživanja od kupaca prelazi broj dana predviđen kreditnom politikom, to se smatra problematičnim i ukazuje na potencijalne probleme sa likvidnošću privrednog subjekta. U praksi je često da se roba isporučuje uz rok plaćanja od 30 dana, dok se turistički aranžmani uglavnom plaćaju na rate, pa se vreme naplate značajno produžava.

Hoteli treba da analiziraju naplatu po segmentima gostiju, kao što su individualni gosti i agencije. Ako većinu gostiju čine individualni, koji plaćaju unapred ili odmah, koeficijent obrta potraživanja će biti visok, što je dobar znak za likvidnost.

Za turoperatore koji rade preko mreže subagenata, jako je važno da subagenti redovno izmiruju svoje obaveze. Kašnjenje u njihovim uplatama može ugroziti sposobnost turoperatora da isplati sopstvene dobavljače, pa je praćenje naplate kod njih od najvećeg značaja. Ovi pokazatelji su ključni za organizatore putovanja jer, zajedno s pokazateljima likvidnosti, daju realnu sliku o sposobnosti preduzeća da izmiruje svoje obaveze. Turoperatoru mogu pokušati da poboljšaju obrt potraživanja i ubrzaju naplatu, ali to nosi rizik smanjenja prodaje, jer stroži uslovi plaćanja mogu odbiti neke kupce.

Koeficijent obrta dobavljača predstavlja odnos vrednosti ukupnih godišnjih nabavki na kredit i salda dobavljača na kraju godine. Na osnovu toga se može proceniti prosečno vreme u kojem obaveze dospevaju za plaćanje u toku godine.

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

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

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

Prema Knežević i drugi (2024) "**iznos u brojiocu se mora dobiti direktno iz podataka u računovodstvu.**" Dakle, ukoliko nemamo na raspolaganju informaciju o poslovanju privrednog subjekta ili značajnu internu informaciju koja je neophodna za izračunavanje ovog pokazatelja može doći do nemogućnosti izračunavanja ovog pokazatelja.

Prosečno vreme plaćanja obaveza prema dobavljačima treba posmatrati u kontekstu njihove kreditne politike u odnosu na konkretan privredni subjekt. Ukoliko analiza pokaže da je plaćanje kao obaveza često odlagano, to može imati nepovoljne posledice po poslovanje preduzeća, kao što su:

- narušavanje reputacije u pogledu sposobnosti pravovremenog izmirenja obaveza,
- pogoršanje uslova saradnje, uključujući skraćivanje rokova plaćanja,
- povećanje troškova usled obračuna zateznih kamata zbog kašnjenja.

Koeficijent obrta zaliha je važan pokazatelj, jer govori o brzini tj. periodu koji je potreban da preduzeće dođe do gotovine (Barjaktarović i drugi, 2024), a obračunava se na sledeći način:

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

U obrascima bilansa prema važećem Zakonu o računovodstvu u Republici Srbiji nema pozicije Cena koštanja realizovanih proizvoda ili usluga, a kao odgovarajuća pozicija koristi se Nabavna vrednost prodate robe (Knežević i drugi, 2024), pa se shodno tome obrt zaliha može računati na sledeći način:

$$\text{Koeficijent obrta zaliha} = \frac{\text{Nabavna vrednost prodate robe}}{\text{Prosečan saldo zaliha}}$$

$$\text{Prosečan saldo zaliha} = \frac{\text{Zalihe t.g.} + \text{Zalihe p.g.}}{2}$$

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

Brzina kojom se zalihe troše i zamenjuju novim, može se razlikovati u zavisnosti od delatnosti poslovanja privrednog subjekta. Takođe, različite vrste zaliha (kao što su sirovine, proizvodi u izradi, gotovi proizvodi) mogu imati različitu brzinu obrta, pa privredni subjekti često prate svaku vrstu posebno, a to se zove parcijalni koeficijenti obrta zaliha. Upravljanje zalihama je značajna poslovna veština, imajući u vidu da se na taj način vezuju poslovna sredstva, tj. minimiziraju likvidna sredstva, pa privredni subjekt može imati problema ukoliko se "nagomilaju" zalihe, a ne realizuju poslovne aktivnosti. Dodatni problem, koji je aktuelan u ugostiteljstvu, su zalihe kvarljivih namirnica, kada usled nedovoljnog obima pružanja usluga, dolazi do pojave kvarenja namirnica koji rezultira rasturom i kalom, tj. rastom troškova materijala, porastom rashoda.

Na primer, u hotelima koji nude hranu i piće, ako se adekvatno upravlja, većina zaliha se brzo troši. Ipak, neka pića, poput skupih vina i žestokih pića, mogu stajati duže jer moraju stalno biti dostupna. S druge strane, u turističkim agencijama i kod turoperatora zalihe nisu toliko važne za analizu, pa se ti pokazatelji manje koriste i nemaju veći analitički značaj.

Koeficijent obrta ukupne obrtne imovine

$$\text{Koeficijent obrta ukupne obrtne imovine} = \frac{\text{Poslovni rashodi}}{\text{Prosečna obrtna imovina}}$$

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

Prilikom analize koeficijenta sagledava se prosečna vrednost za privrednu granu u kojoj privredni subjekat posluje (Knežević i drugi, 2024). Niske vrednosti koeficijenta ukazuju da se sredstva ne koriste efikasno.

Koeficijent obrta stalne imovine

$$\text{Koeficijent obrta stalne imovine} = \frac{\text{Prihodi od prodaje proizvoda i usluga}}{\text{Prosečna stalna imovina}}$$

$$\text{Prosečna stalna imovina} = \frac{\text{Stalna imovina na poč.} + \text{Stalna imovina na kraju g.}}{2}$$

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

Koeficijent obrta ukupne poslovne imovine (aktive) prezentuje efikasnost upravljanja ukupnom poslovnim imovinom.

$$\text{Koeficijent obrta ukupne poslovne imovine} = \frac{\text{Prihodi od prodaje proizvoda i usluga}}{\text{Poslovna imovina}}$$

Prema Barjaktarović i drugi (2024) visina ovog koeficijenta zavisi od njegovog višegodišnjeg trenda, kao i od poređenja sa vrednostima koeficijenta obrta ukupne poslovne imovine kod drugih preduzeća unutar iste privredne grane.

Na osnovu ovog pokazatelja može se utvrditi koliko dinara poslovnih prihoda preduzeće ostvaruje za svaki dinar uložen u poslovnu imovinu.

Primer 10. Obračun koeficijenta obrta imovine

$$\text{Koeficijent obrta ukupne obrtne imovine 2024} = \frac{\text{Poslovni rashodi}}{\text{Prosečna obrtna imovina}} = 4,18$$

$$365/4,18 = 87 \text{ dana}$$

Rezultati ukazuju na to da je svaki dinar prosečno angažovane obrtne imovine proizvodio 4,18 dinara, a da je ukupnoj obrtnoj imovini u 2024. godini bilo potrebno 87 dana da se povрати u prvobitni novčani tok.

$$\text{Koeficijent obrta stalne imovine 2024} = \frac{\text{Prihodi od prodaje proizvoda i usluga}}{\text{Prosečna stalna imovina}} = 0,26$$

Dobijeni rezultat je nizak, 0,26 što ukazuje da se stalna imovina ne koristi efikasno.

$$\text{Koeficijent obrta ukupne poslovne imovine 2024} = \frac{\text{Prihodi od prodaje proizvoda i usluga}}{\text{Poslovna imovina}} = 0,24$$

Rezultat za ovaj pokazatelj nam ukazuje da je na svaki uloženi dinar u poslovnu imovinu ostvareno 0,24 dinara, što sa aspekta investitora nije poslovanje sa gubitkom, ali nije ni profitabilno.

4.3. POKAZATELJI FINANSIJSKE STRUKTURE

Finansijsku strukturu poslovanja privrednog subjekta čine sopstvena i pozajmljena sredstva. Prilikom utvrđivanja određenih pokazatelja koriste se pozicije iz bilansa stanja i bilansa uspeha. U okviru analize finansijske strukture izračunavaju se sledeći pokazatelji:

- odnos ukupnih pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja
- odnos dugoročnih rezervisanja i dugoročnih obaveza i ukupne kapitalizacije
- odnos duga i kapitala (*Debt to Equity*)
- koeficijent pokrića rashoda na ime kamata.

$$\text{Odnos ukupnih pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja} = \frac{\text{Ukupni pozajmljeni izvori}}{\text{Ukupna pasiva}}$$

U ukupne pozajmljene izvore finansiranja ubrajamo dugoročna rezervisanja i obaveze i kratkoročna rezervisanja i obaveze. Prema Knežević i drugi (2024), ovaj pokazatelj je različit među privrednim subjektima i ne postoji neka unapred data normala ili standard. Stoga ga treba porediti sa prethodnom istorijom privrednog društva, kada je reč o učešću pozajmljenih izvora, kao i sa prosekom u okviru privredne delatnosti u kojoj ono posluje, ali kao optimalna/dozvoljena granica smatra se 0,50 ili 50% finansiranja iz pozajmljenih izvora.

Odnos dugoročnih rezervisanja i dugoročnih obaveza i ukupne kapitalizacije predstavlja pokazatelj sigurnosti dugoročnih poverilaca. Ukupna kapitalizacija je zbir dugoročnih rezervisanja i dugoročnih obaveza i sopstvenog kapitala vlasnika. Ovaj pokazatelj je sličan pokazatelju *Debt to Equity*, ali isključuje kratkoročna rezervisanja i obaveze jer se smatra da je obrtna imovina adekvatna da ih pokrije, pa one nisu dugoročni problem (Schmidgall, 2011), a izračunava se na sledeći način:

$$\text{Odnos dugoročnih rezervisanja i dugoročnih obaveza i ukupne kapitalizacije} = \frac{\text{Dugoročna rezervisanja i dugoročne obaveze}}{\text{Dugoročna rezervisanja i dugoročne obaveze} + \text{Kapital}}$$

Odnos duga i kapitala (*Debt to Equity*) je jedan od najčešće analiziranih finansijskih pokazatelja poslovanja privrednih subjekata. Prema Schmidgall (2011) ovaj pokazatelj upoređuje ukupne obaveze ugostiteljske ustanove sa njenim vlasničkim kapitalom (neto vrednošću). Ovaj odnos ukazuje na sposobnost privrednog subjekta da izdrži nedaće i ispunji svoje dugoročne dužničke obaveze, a izračunava se na sledeći način:

$$\text{Odnos duga i kapitala (Debt to Equity)} = \frac{\text{Pozajmljeni izvori}}{\text{Kapital}}$$

Koeficijent pokrića kamata pokazuje sposobnost privrednog subjekta da iz ostvarenog poslovnog rezultata pokrije troškove kamata. Na osnovu ovog pokazatelja, kreditori i banke procenjuju finansijsku stabilnost preduzeća i donose odluke o njenoj kreditnoj sposobnosti i mogućnosti odobravanja zajmova. Ukoliko privredni subjekat nije uspešan u izmirivanju svojih obaveza kreditori/banka mogu da pokrenu pravni postupak, što može da dovede do stečaja.

$$\text{Koeficijent pokrića kamata} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Rashodi kamata}}$$

Primer 11. Analizirajući vrednosti iz bilansa stanja i bilansa uspeha obračunati su pokazatelji finansijske strukture.

$$\text{Odnos ukupnih pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja 2023} = \frac{\text{Pozajmljeni izvori}}{\text{Ukupna pasiva}} = 0,45 = 45\%$$

$$\text{Odnos ukupnih pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja 2024} = \frac{\text{Pozajmljeni izvori}}{\text{Ukupna pasiva}} = 0,447 = 44,7\%$$

Dobijene vrednosti ovog finansijskog pokazatelja ukazuju da je analizirani hotel u 2023. godini u ukupnim izvorima finansiranja imao 45% pozajmljenih izvora finansiranja (dugoročnih i kratkoročnih), a u 2024. godini 44,7%. Prema pravilima optimalno je do 50% zaduživanja, pa ovaj privredni subjekat nije prezadužen.

$$\text{Odnos dugoročnih rezervisanja i dugoročnih obaveza i ukupne kapitalizacije 2023} = \frac{\text{Dugoročna rezervisanja i dugoročne obaveze}}{\text{Dugoročna rezervisanja i dugoročne obaveze + Kapital}} = 0,31 = 31\%$$

$$\text{Odnos dugoročnih rezervisanja i dugoročnih obaveza i ukupne kapitalizacije 2024} = \frac{\text{Dugoročna rezervisanja i dugoročne obaveze}}{\text{Dugoročna rezervisanja i dugoročne obaveze + Kapital}} = 0,29 = 29\%$$

Poverioci preferiraju niže vrednosti ovog pokazatelja jer to ukazuje da je manji rizik sa njihove strane, tj. sigurniji je povrat pozajmljenih sredstava.

$$\text{Odnos duga i kapitala (Debt to Equity) 2023} = \frac{\text{Pozajmljeni izvori}}{\text{Kapital}} = 0,86$$

$$\text{Odnos duga i kapitala (Debt to Equity) 2024} = \frac{\text{Pozajmljeni izvori}}{\text{Kapital}} = 0,84$$

Dobijeni rezultati ukazuju na to da je privredni subjekt u 2023. godini za svaki dinar neto vrednosti vlasnika dugovao poveriocima 0,86 dinara. U 2024. godini odnos duga i kapitala je bio 0,84 što ukazuje da je u odnosu na svoju neto vrednost (kapital vlasnika) privredni subjekt smanji svoj dug.

$$\text{Koeficijent pokrića kamata 2023} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Rashodi kamata}} = 4,01$$

$$\text{Koeficijent pokrića kamata 2024} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Rashodi kamata}} = 3,02$$

Vrednosti dobijene za koeficijent pokrića kamata ukazuje da je privredni subjekt u 2023. godini mogao da pokrije kamate 4,01 puta, a u 2024. godini 3,02 puta. Rezultat za 2024. godinu je lošiji, ali privredni subjekat nije u problemu pokrića kamata.

4.4. POKAZATELJI RENTABILNOSTI

Osnovni cilj svakog privrednog subjekta jeste maksimizacija dobiti na dugi rok, dok je cilj praćenja pokazatelja rentabilnosti da omogući uvid u stepen ostvarenja tog cilja. Pokazatelji rentabilnosti se zasnivaju na uspostavljanju odnosa između ostvarenog finansijskog rezultata i visine sredstava angažovanih za njegovo postizanje. Pokazatelji rentabilnosti mogu biti parcijalni i globalni. U parcijalne pokazatelje rentabilnosti ubrajamo (Krasulja i Ivanišević, 2007):

- Stopa poslovnog dobitka i
- Stopa neto dobitka.

Globalni pokazatelji rentabilnosti su:

- Stopa prinosa na poslovna sredstva (imovinu), (*Return on Assets – ROA*) i
- Stopa prinosa na sopstveni kapital (*Return on Equity – ROE*).

Stopa poslovnog dobitka izračunava se primenom sledećeg obrasca:

$$\text{Stopa poslovnog dobitka} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Poslovni prihodi}} * 100$$

Dobijeni pokazatelj predstavlja učešće poslovnog dobitka u poslovnim prihodima.

Stopa neto dobitka pokazuje učešće neto dobitka u poslovnim prihodima. Ukoliko je veća stopa neto dobitka to je ujedno i pokazatelj veće rentabilnosti, a izračunava se na osnovu formule:

$$\text{Stopa neto dobitka} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Poslovni prihodi}} * 100$$

Stopa prinosa na poslovna sredstva (imovinu) (*Return on Assets - ROA*) obračunava se na sledeći način:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Poslovna imovina}} * 100$$

Ovaj pokazatelj ukazuje na prinos koji kompanija ostvaruje na ulaganja u poslovna sredstva, što je prosečan prinos koji se ostvaruje na poslovna sredstva koja obezbeđuju svi vlasnici (Besley i Brigham, 2015). **Pokazatelj ROA** (*Return on Assets*) se često poistovećuje sa pokazateljem povrata na ulaganja (*ROI – Return on Investment*), jer oba mere **ukupnu efikasnost menadžmenta u generisanju profita na osnovu raspoložive imovine**, odnosno poslovnih sredstava (Gitman i Zutter, 2012).

Stopa prinosa na sopstveni kapital (*Return on Equity - ROE*) obračunava se na sledeći način:

$$ROA = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Kapital}} * 100$$

Stopa prinosa na sopstveni kapital (ROE) pokazuje koliki je prinos ostvaren na uloženi kapital tokom jedne poslovne godine. Ovaj pokazatelj prikazuje koliko neto dobiti preduzeće ostvaruje na svakih 100 dinara prosečno angažovanih sopstvenih sredstava.

Za pravilnu interpretaciju ROE, preporučuje se upoređivanje sa prosečnim vrednostima u okviru iste privredne grane, kako bi se sagledala relativna uspešnost preduzeća u odnosu na konkurenciju.

Primer 12. Vrednosti pokazatelja rentabilnosti za analizirani privredni subjekat

$$\text{Stopa poslovnog dobitka 2023} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Poslovni prihodi}} * 100 = 7,87\%$$

$$\text{Stopa poslovnog dobitka 2024} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Poslovni prihodi}} * 100 = 3,67\%$$

Dobijeni rezultati ukazuju da je privredni subjekt u 2023. godini na svakih 100 dinara iskazanih poslovnih prihoda ostvarivao poslovni dobitak u iznosu od 7,87 dinara, a u 2024. godini 3,67 dinara. Ovo je loš trend jer je došlo do naglog pada pokazatelja u 2024. godini i govori o smanjenoj profitabilnosti privrednog subjekta.

$$\text{Stopa neto dobitka 2023} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Poslovni prihodi}} * 100 = 1,84\%$$

$$\text{Stopa neto dobitka 2024} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Poslovni prihodi}} * 100 = 1,06\%$$

Privredni subjekt je u 2023. godini ostvario neto dobitak koji je iznosio 1,84% od vrednosti poslovnih prihoda, a u 2024. godini 1,06%. Stopa neto dobitka u 2023. godini iznosila je 1,84%, a u 2024. godini 1,06%. Opadanje pokazatelja je negativan trend koji ukazuje na slabljenje profitabilnosti privrednog društva.

$$ROA\ 2023 = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Poslovni prihodi}} * 100 = 2,04\%$$

$$ROA\ 2024 = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Poslovni prihodi}} * 100 = 0,97\%$$

Prinos na imovinu ROA je bio u 2023. godini 2,04%, a u 2024. godini 0,97% što se smatra niskim vrednostima. U 2023. godini privredni subjekt je na 100 dinara angažovanih ukupnih sredstava oplodio 2,04 dinara, a u 2024. godini na 100 dinara oplodio je 0,97%, što ukazuje da privredni subjekt ne koristi efikasno svoja poslovna sredstva.

$$\text{ROE 2023} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Kapital}} * 100 = 0,91\%$$

$$\text{ROE 2024} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Kapital}} * 100 = 0,53\%$$

ROE pokazuje koliko je na godišnjem nivou uvećan kapital vlasnika u odnosu na prethodnu godinu. Kretanje ovog pokazatelja ima trend u padu. U 2023. godini na 100 dinara angažovanog sopstvenog kapitala privredni subjekt je uvećao kapital vlasnika za 0,91 dinar, a u 2024. godini na svakih 100 dinara uvećan je kapital za 0,53 dinara.

4.5. POKAZATELJI TRŽIŠNE VREDNOSTI

Pokazatelji tržišne vrednosti su finansijski pokazatelji koji se koriste da bi se procenila vrednost privrednog društva na finansijskom tržištu, a izračunavaju se samo za privredne subjekte koji su akcionarska društva (a.d.), kao značajan podatak o njihovom poslovanju. Takođe, izračunavaju se za potrebe vlasnika kapitala kako bi se sagledale koristi koje bi vlasnici ostvarili od realizacije određenih investicija.

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:

$$\text{Neto dobitak po akciji} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Broj emitovanih običnih akcija}}$$

Na osnovu ostvarenih rezultata procenjuje se koliki deo dobiti može biti raspodeljen akcionarima kroz dividende, a koliki deo će biti zadržan i reinvestiran, u skladu sa visinom ostvarenog profita i politikom raspodele dobiti koju primenjuje preduzeće. Ovaj pokazatelj odražava uspešnost poslovanja privrednog društva i predstavlja važan indikator u investicionim analizama, posebno za potencijalne investitore prilikom donošenja odluka o ulaganju.

Odnos tržišne cene po akciji i neto dobitka po akciji (*Price-earnings ratio - P/E*) izračunava se na sledeći način (Besley i Brigham, 2015):

$$\text{Odnos tržišne cene i neto dobitka po akciji (P/E)} = \frac{\text{Tržišna cena po akciji}}{\text{Neto dobitak po akciji}}$$

Prema Besley i Brigham (2015) ovaj pokazatelj ukazuje u kojoj su meri investitori spremni da plate za akcije privrednog društva po novčanoj jedinici iskazanog profita. Knežević i drugi (2024) ukazuju da je ovo važan indikator za buduće ulagače kapitala i ako je on viši to znači da akcionari imaju velika očekivanja od ovog privrednog društva.

Knjigovodstvena vrednost po akciji (*Price/Book - P/B*) se izračunava deljenjem sopstvenog kapitala sa brojem emitovanih običnih akcija (Knežević i drugi, 2024):

$$\text{Knjigovodstvena vrednost po akciji (P/B)} = \frac{\text{Sopstveni kapital}}{\text{Broj emitovanih običnih akcija}}$$

Ovaj pokazatelj ukazuje na to koliko je privredno društvo ocenjeno na tržištu u odnosu na knjigovodstvenu vrednost.

Pokazatelj plaćanja dividende (dividend payout ratio) dobija se kao odnos sledećih veličina (Knežević i drugi, 2024):

$$\text{Pokazatelj plaćanja dividende} = \frac{\text{Isplaćena dividenda po akciji}}{\text{Neto dobitak po akciji}}$$

Raspodela neto dobitka na dividendu i zadržani dobitak deo je politike raspodele koja se razlikuje od privrednog društva do privrednog društva (Knežević i drugi, 2024).

Dividendna stopa se dobija iz sledećeg odnosa:

$$\text{Dividenda stopa} = \frac{\text{Dividenda po akciji}}{\text{Tržišna cena po akciji}} * 100$$

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) (Knežević i drugi, 2024).

Tobin Q tj. Q racio je pokazatelj uspešnosti poslovanja na finansijskom tržištu, a pokazuje odnos između tržišne vrednosti privrednog društva tj. tržišne kapitalizacije i vrednosti poslovne imovine tj. ukupne aktive:

$$\text{Tobin Q} = \frac{\text{Tržišna kapitalizacija}}{\text{Poslovna imovina}}$$

Tržišna vrednost privrednog društva, odnosno tržišna kapitalizacija, predstavlja ukupnu vrednost privrednog društva na finansijskom tržištu. Ona se izračunava tako što se ukupan broj izdatih akcija pomnoži sa aktuelnom tržišnom cenom jedne akcije na dan obračuna (Jeremić, 2013).

Tržišna kapitalizacija = Broj emitovanih akcija u prometu * Tržišna cena po akciji

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**.

Primer 13. Obračun tržišnih pokazatelja

$$\text{Neto dobitak po akciji 2023} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Broj emitovanih običnih akcija}} = 0,03$$

$$\text{Neto dobitak po akciji 2024} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Broj emitovanih običnih akcija}} = 0,01$$

$$\text{Odnos tržišne cene i neto dobitka po akciji (P/E) 2023} = \frac{\text{Tržišna cena po akciji}}{\text{Neto dobitak po akciji}} = 46.666,67$$

$$\text{Odnos tržišne cene i neto dobitka po akciji (P/E) 2024} = \frac{\text{Tržišna cena po akciji}}{\text{Neto dobitak po akciji}} = 110.000$$

$$\text{Knjigovodstvena vrednost po akciji 2023} = \frac{\text{Sopstveni kapital}}{\text{Broj emitovanih običnih akcija}} = 0,59$$

$$\text{Knjigovodstvena vrednost po akciji 2024} = \frac{\text{Sopstveni kapital}}{\text{Broj emitovanih običnih akcija}} = 0,59$$

$$\text{Tobin Q 2023} = \frac{\text{Tržišna kapitalizacija}}{\text{Poslovna imovina}} = 0,26$$

$$\text{Tobin Q 2024} = \frac{\text{Tržišna kapitalizacija}}{\text{Poslovna imovina}} = 0,21$$

Imajući u vidu obračunate vrednosti Tobin Q pokazatelja koje su niže od 1, vrednost akcija ovog privrednog subjekta je potcenjena.

4.6. OPERATIVNI POKAZATELJI U HOTELSKOM POSLOVANJU

Operativni pokazatelji su grupa koeficijenata čije vrednosti menadžment izračunava i analizira u vezi operativnih poslovnih aktivnosti, kako bi donosili određene poslovne odluke. Podaci koji su potrebni za izračunavanje ovih pokazatelja često nisu dostupni u finansijskim izveštajima, te ih menadžeri preuzimaju iz internih, tekućih, dnevnih izveštaja o poslovanju i informacionog sistema koji koriste u svakodnevnom poslovanju. Ovi pokazatelji odražavaju stvarne vrednosti prodaje i ostvarenih prihoda i omogućavaju poređenje sa zadatim ciljevima na dnevnom, nedeljnom, mesečnom, polugodišnjem, godišnjem nivou.

Veoma značajan pokazatelj poslovanja je **procenat iskorišćenosti kapaciteta** (*Occupancy Rate - Occ*) koji se izračunava na sledeći način:

$$\text{Procenat iskorišćenosti kapaciteta (\%)} = \frac{\text{Broj prodatih soba}}{\text{Ukupan broj soba}} * 100$$

Ovaj pokazatelj ukazuje koliko se efikasno koriste raspoloživi kapaciteti.

Prosečna cena sobe dnevno (*Average Room Rate – ADR*) pomaže u određivanju cenovne strategije hotela, a time i na pozicioniranje na turističkom tržištu. ADR se izračunava na sledeći način:

$$\text{ADR} = \frac{\text{Prihod sektora smeštaja}}{\text{Broj prodatih soba}}$$

Prihod po raspoloživoj sobi (*Revenue per Available Room – REVPAR*). Ovaj pokazatelj hotelijeri obračunavaju kao indikator aktivnosti i sagledavanja mogućih performansi. Kombinovanjem stepena iskorišćenja kapaciteta i ADR možemo izračunati REVPAR:

$$\text{REVPAR} = \frac{\text{Prihod sektora smeštaja}}{\text{Broj soba} * 365}$$

ili

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

Pokazatelj bruto operativnog profita hotela po raspoloživoj sobi dnevno **GOPPAR** (*Gross Operating Profit Per Available Room – GOPPAR*) meri sposobnost menadžmenta da ostvari profit generisanjem prodaje i kontrolom operativnih troškova (Schmidgall, 2015).

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

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

Troškovi amortizacije se u ovom obračunu isključuju jer je zakonski definisana obaveza obračuna.

TREVPAR (*Total Revenue Per Available Room – TREVPAR*) je pokazatelj poslovne uspešnosti kojim se utvrđuje koliki je **ukupni prihod po raspoloživoj sobi** (Bredgaard, Pedersen, 2008). Izračunava se tako što se stavljaju u odnos ukupni ostvareni poslovni prihodi i broj raspoloživih soba u periodu godinu dana poslovanja.

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

Troškovi po raspoloživoj sobi (*Cost per Occupied Room – CPOR*) ukazuju koliko hotel košta održavanje jedne zauzete sobe i važan je pokazatelj pri kalkulaciji visine operativnih troškova poslovanja.

$$\text{CPOR} = \frac{\text{Ukupni operativni troškovi}}{\text{Broj prodatih soba}}$$

RevPASH (*Revenue per Available Seat Hour*) je pokazatelj prihoda koji se koristi u hotelskom poslovanju u sektoru **hrane i pića (F&B)**, kao i u samostalnim restoranima. Pomaže u proceni efikasnosti korišćenja prostora i vremena tj. koliko se prihoda ostvaruje po svakom sedištu u satu rada. Zahvaljujući ovom pokazatelju moguća je adekvatna analiza i ocena iskorišćenosti kapaciteta restorana u različitim periodima radnog vremena.

$$\text{RevPASH} = \frac{\text{Ukupan prihod}}{\text{Broj sedećih mesta u restoranu} * \text{Broj radnih sati restorana}}$$

Primena RevPASH pokazatelja omogućava menadžerima restorana optimizaciju broja zaposlenih, rezervacije gostiju, definisanje najprofitabilnijeg perioda u okviru radnog vremena restorana uz potencijalno moguće proširenje kapaciteta u funkciji boljeg poslovnog rezultata.

Prosečan iznos računa (*Average check - AC*) daje iznos koji svaki gost restorana potroši po poseti tokom određenog vremenskog perioda, na primer, po delu dana (ručak ili večera) ili kalendarskom periodu (dnevno, nedeljno ili mesečno).

Formula za izračunavanje prosečnog iznosa računa je:

$$\text{Prosečan iznos računa} = \frac{\text{Ukupni prihod restorana}}{\text{Broj usluženih gostiju}}$$

Procenat popunjenosti kapaciteta F&B (%) (*Occupancy percentage F&B - Occ*) je važan pokazatelj efikasnog korišćenja raspoloživih kapaciteta mesta u restoranu i značajan je podatak u planiranju i budžetiranju restoraterskog poslovanja. Ovaj pokazatelj se izračunava na sledeći način:

$$\text{Procenat popunjenosti kapaciteta (\%)} = \frac{\text{Broj zauzetih mesta u restoranu}}{\text{Broj raspoloživih mesta u restoranu}} * 100$$

Pitanja za proveru znanja

1. Navedite finansijske pokazatelje.
2. Navedite pokazatelje likvidnosti.
3. Napišite formulu i objasnite kako se izračunava opšti ratio likvidnosti.
4. Navedite kako se izračunavaju neto obrtna sredstva.
5. Napišite formulu i objasnite kako se izračunava rigorozni ratio likvidnosti.
6. Objasnite ratio gotovine.
7. Navedite pokazatelje likvidnosti.
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 stalne imovine?
12. Kako se izračunava koeficijent obrta ukupne poslovne imovine i šta on predstavlja?
13. Kako se izračunava koeficijent obrta sopstvenih sredstava i objasnite značaj ovog ratio 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 kamata?
18. Navedite pokazatelje rentabilnosti.
19. Kako se izračunava stopa poslovnog dobitka?
20. Kako se izračunava stopa neto dobitka?
21. Kako se izračunava stopa prinosa na poslovnu imovinu?
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. Šta je Tobin Q pokazatelj?
26. Objasni operativne pokazatelje u poslovanju sektora smeštaja.
27. Objasni operativne pokazatelje u poslovanju sektora hrane i pića.

V Deo



POLITIKA FORMIRANJA CENA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

POLITIKA FORMIRANJA CENA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Uloga cena u turizmu i ugostiteljstvu je višestruka i izuzetno značajna. Cena utiče ne samo na ekonomsku stranu poslovanja, već i na percepciju brenda, kvalitet usluge i zadovoljstvo gostiju. Optimalna cenovna politika mora uzeti u obzir mnogobrojne faktore – od tržišta i konkurencije, preko sezonalnosti, pa sve do psiholoških aspekata ponašanja potrošača.

U savremenom okruženju, u kojem su putnici sve informisaniji i zahtevniji, postavljanje prave cene i pružanje odgovarajuće vrednosti za novac postaju ključ uspeha svakog turističkog i ugostiteljskog objekta.

U ovom poglavlju su obrađeni načini formiranja cena u turizmu i ugostiteljstvu, kao i pojava kontradiktornosti koje se javljaju na turističkom tržištu u vezi sa visinom cena, ponudom i tražnjom. Istovremeno, biće ukazano na inovacije koje su aktuelne u procesu formiranja i upravljanja cenama primenom instrumenta *yield* menadžmenta.

1. ULOGA CENA U POSLOVANJU PREDUZEĆA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

U poslovanju privrednih subjekata cene zauzimaju značajno mesto u strategiji i politici poslovanja, imajući u vidu da je njihov doprinos ostvarenju poslovnih ciljeva veliki jer utiču na visinu prihoda koju privredni subjekt realizuje. Stoga je formiranje adekvatnih cena ključno pitanje za dobro pozicioniranje na tržištu i ostvarivanje profita u poslovanju privrednih subjekata.

Cene predstavljaju jedan od ključnih elemenata u poslovanju svake delatnosti, a posebno u turizmu i ugostiteljstvu. Cena je jedan od četiri osnovna elementa marketing miksa (proizvod, cena, promocija, distribucija). Kao važan instrument marketing miksa, cena ima direktan uticaj na potražnju, konkurentnost i profitabilnost ponude. Pravilno formiranje cena zahteva detaljnu analizu tržišta, analizu ciljnih grupa, konkurencije, sezonalnosti i troškova poslovanja.

U industriji turizma, cena mora da odražava ukupnu vrednost usluge, što uključuje ne samo smeštaj i ishranu, već i dodatne sadržaje poput izleta, zabave, pristupa internetu, wellness usluga itd. U restoraterstvu cena obroka ili pića treba da bude u skladu sa kvalitetom namirnica, ambijentom, uslugom i lokacijom. Sve ukazuje da cena ne odražava samo novčanu vrednost proizvoda ili usluge, već i percepciju kvaliteta, vrednosti i iskustva koje se pruža korisnicima. U turističkim destinacijama gde postoji jaka konkurencija, cena postaje odlučujući faktor za izbor destinacije ili usluge. Turistički subjekti moraju stalno pratiti cene konkurencije i prilagođavati sopstvene cene kako bi ostali atraktivni na tržištu, ali pri tom ne smeju narušiti kvalitet usluge. U ugostiteljstvu, gde postoji velika ponuda restorana, kafića i hotela, konkurentne cene mogu pomoći u privlačenju većeg broja gostiju, naročito u periodima kada je potražnja niža.

Jedan od posebnih izazova u turizmu i ugostiteljstvu jeste sezonalnost. Tokom visoke sezone (npr. letnji period odmora, zimski period odmora, praznici), cene mogu značajno rasti zbog povećane potražnje, dok u vansezoni dolazi do njihovog snižavanja kako bi se privukli gosti. Takođe, kada je u pitanju veće interesovanje za destinacijom zbog organizacije nekog *mega* ili *Hallmark* događaja (npr. Olimpijske igre u Parizu 2024. godine) često dolazi do rasta cena prevoza, smeštajnih usluga, ali i ostalih usluga na destinaciji (boravišna taksa i sl.).

Tabela 11. Promena cene boravišne takse u Parizu 2024. godine

Kategorija smeštaja	2024 Boravišna taksa po osobi po noći u evrima	2023 Boravišna taksa po osobi po noći u evrima
Kuća, vila	€ 14,95	€ 5
5 zvezdica	€ 10,73	€ 3,75
4 zvezdice	€ 8,13	€ 2,88
3 zvezdice	€ 5,20	€ 1,88
2 zvezdice	€ 3,25	€ 1,13
1 zvezdica, hostel, soba, turističko naselje	€ 2,60	€ 1

Izvor: Paris Convention and Visitors Bureau

Diferenciranje cena se realizuje po različitim osnovama:

- prema atraktivnosti destinacije
- prema periodu boravka
- prema pozicioniranosti smeštajnog objekta i samih smeštajnih jedinica - blizina mora/plaže, pogled ka moru/planini/magistrali, terasa, spratnost i sl.
- prema starosnim kontigentima (odrasli/deca)
- prema smeštajnoj jedinici ili po osobi
- individualni/porodični/grupni aranžmani
- prema terminu rezervacije/kupovine.

Strategija prilagođavanja cena u funkciji postizanja većeg obima prodaje ogleda se u promeni cena prema terminu rezervacije tj. kupovine aranžmana:

- **last minute cena** - označava sniženu cenu proizvoda ili usluge (najčešće putovanja, avionskih karata, hotelskog smeštaja i sl.) koja se nudi neposredno pre samog početka ili polaska, obično u poslednjim danima, ponekad i satima pre termina. Cilj *last minute* ponuda je da se popune preostala mesta koja nisu prodana, pa su cene često znatno niže od regularnih. Ovo je popularno u turističkoj industriji, na primer: *last minute* cena letovanja, tj. putovanja koja se nude par dana pre polaska po nižoj ceni; *last minute* cena avionske karte kada avion nije pun aviokompanije mogu ponuditi karte po nižim cenama; *last minute* cena hotelskih usluga kada dolazi do sniženja cena za sobe koje nisu rezervisane dan-dva pre noćenja;

- **first minute cena** je promotivna, snižena cena za rane rezervacije, koja se nudi određeni period unapred u odnosu na datum putovanja, smještaja ili neke druge usluge. Za razliku od *last minute* cena, *first minute* znači da se usluga rezerviše mesecima unapred, često i 3–6 meseci ranije, a prednost ovog angažovanja je: niža cena u odnosu na redovnu (nekad i do 30–40% popusta), veći izbor smještajnih kapaciteta, termina putovanja i destinacija, mogućnost plaćanja na rate, dodatne pogodnosti (npr. deca gratis, gratis parking, piće dobrodošlice...).

Popusti i promotivne akcije često se koriste kao alat za privlačenje novih gostiju i zadržavanje postojećih. Programi lojalnosti, bodovni sistemi i specijalne ponude za stalne goste doprinose povećanju prihoda i izgradnji dugoročnog odnosa sa korisnicima usluga. Pravilno korišćenje ovih metoda može povećati popunjenost kapaciteta, posebno u vansezonskom periodu.

Cena ima i psihološki uticaj na potrošače. Niske cene mogu signalizirati loš kvalitet, dok visoke cene često podstiču očekivanja luksuza, prestiža i ekskluzivnosti. U turizmu, posebno u luksuznom i premium segmentu, cena igra ulogu simboličkog pokazatelja statusa. Pojedine tehnike određivanja cena, poput „99 dinara“ umesto „100 dinara“ ili paketa usluga sa popustom, često se koriste kako bi se kupci psihološki privukli i motivisali na kupovinu.

Formiranje cena u industriji turizma bazira se na praćenju interesovanja turista, kupovne moći turista, kao i aktuelnosti na turističkom tržištu i predstavlja jedan od osnovnih pristupa **formiranju cena na bazi tražnje i praćenja konkurencije**. Uvođenje fleksibilnog sistema cena (tzv. **dinamičko određivanje cena**) omogućava pružiocima usluga da maksimalno iskoriste prihode u periodima velike potražnje, a istovremeno ostanu konkurentni u vansezonskom periodu poslovanja.

Prema Beech i Chadwick (2005) postoji i **pristup formiranja cena zasnovan na troškovima**. Ovaj pristup ogleda se u tome da se ukupnim troškovima dodaje određeni iznos marže (tzv. *mark-up*), najčešće izražen kao procenat (%). Visina marže može znatno da varira, što zavisi od specifične strukture troškova u različitim granama turističke industrije. Razlike se mogu javiti ne samo između različitih privrednih subjekata, već i unutar istog, u zavisnosti od vrste proizvoda ili usluga. Marža uključuje profit, ali u nekim slučajevima može da obuhvata i deo troškova, najčešće onih indirektnih, koji se ne mogu direktno povezati s određenim proizvodom ili uslugom, a troškovi se raspodeljuju prema unapred definisanim kriterijumima. U privrednim subjektima gde je moguće precizno alocirati sve troškove po proizvodima i uslugama, marža sadrži isključivo profit, a u tim slučajevima koristi se pristup formiranja cena prema ukupnim troškovima (*full cost pricing*).

Suprotno tome, u nekim turističkim preduzećima jedino se troškovi materijala mogu tačno odrediti kao direktni, dok se svi ostali troškovi – uključujući troškove rada, energije, zakupa prostora, administracije i sl. uključuju u cenu kroz bruto maržu (*gross margin pricing*). Ovaj metod je posebno karakterističan za ugostiteljski sektor, poput restoraterstva. Izbor konkretne metode zavisi od strukture troškova u datoj delatnosti, ali i od kvaliteta informacionog sistema u preduzeću, tj. njegove sposobnosti da precizno prati i raspoređuje troškove. Prilikom formiranja cena paket aranžmana osnovu predstavljaju troškovi koje turistička agencija ima prema partnerima (smeštajni kapaciteti, prevoz, organizacija izleta i obilazaka), a na taj iznos se dodaje marža koja obuhvata pokrivanje troškova poslovanja i profita koji žele da ostvare.

Primer 14. Ako je nabavna cena 100NJ, a prodajna cena 130NJ izračunaj maržu.

$$M = \frac{P - Qm}{Qm} * 100, \text{ gde je } P \text{ prodajna cena, a } Qm \text{ nabavna cena}$$

$$M = \frac{130 - 100}{100} * 100 = 30\%$$

Primer 15. Ako je marža 25%, a nabavna cena 300NJ izračunajte prodajnu cenu.

$$M = \frac{P - Qm}{Qm} * 100, \text{ gde je } M \text{ marža, a } Qm \text{ nabavna cena}$$

$$M = \frac{P - Qm}{Qm} * 100 = P = Qm + (M/100) * Qm = 300 + (25/100) * 300 = 375\text{NJ}$$

U situacijama kada privredni subjekt pri određivanju cena prvenstveno prati tržišna kretanja i cene ključnih konkurenata, troškovni aspekt i dalje mora ostati važan faktor u procesu odlučivanja. Ukoliko je primoran da svoje turističke proizvode i usluge duže vreme prodaje po cenama nižim od proizvodnih troškova, menadžment privrednog subjekta mora biti svestan da takva strategija može imati negativne ekonomske posledice. Složenost odluke o formiranju cena dodatno se ogleda u činjenici da sniženje cena ne mora nužno dovesti do povećanja tražnje. Naprotiv, kod potrošača se može javiti negativna percepcija kvaliteta, što može obeshrabriti kupovinu, suprotno očekivanjima.

Veoma je važno da pre izbora pristupa formiranju cena menadžment hotela ima jasno definisane ciljeve koje želi postići u određenom vremenskom periodu poslovanja u kome prodaje svoje usluge.

Tabela 11. Ciljevi određivanja cena

Maksimizacija profita	Ostvarivanje zadovoljavajućeg nivoa profita
Maksimizacija prodaje smeštaja	Ostvarivanje zadovoljavajućeg nivoa popunjenosti smeštajnih kapaciteta
Maksimizacija tržišnog učešća	Ostvarivanje zadovoljavajućeg nivoa u tržišnom učešću
Povećanje tržišnog učešća	Pokrivenost troškova
ROI - Prinos na uloženu investiciju	ROA – Prinos na uložena sredstva
Popunjenost postojećih kapaciteta	Održavanje nivoa likvidnosti
Diferencijacija cena	Vođstvo u kvalitetu usluga
Zadovoljenje potreba korisnika	Stvaranje pozitivnog imidža
Stabilnost cena	Izbegavanje "ratova cena"
Stabilnost popunjenosti kapaciteta	Razvoj tržišta
Barijera ulaska novih konkurenata	Postizanje sličnog nivoa cena sa konkurencijom
Zadržavanje postojećih korisnika	Zadovoljenje potreba korisnika
Određivanje "fer" cena sa aspekta korisnika	Privlačenje novih korisnika
Održivi razvoj i očuvanje poslovanja	Ostvarivanje društvenih ciljeva

Izvor: Prilagođeno prema Knežević i drugi, 2015; Vanhove, 2005.

U savremenom turizmu, gosti sve više teže ka pronalaženju prave vrednosti za novac. Oni žele da ono što plate bude opravdano kvalitetom usluge, lokacijom, dodatnim sadržajima i ukupnim iskustvom. Zato turizam i ugostiteljstvo sve više prelaze sa strogo cenovne konkurencije na konkurenciju u pogledu vrednosti. Neophodno je da cena bude u ravnoteži sa kvalitetom usluge – previsoka cena za prosečnu uslugu može rezultirati negativnim recenzijama, dok preniska cena može dovesti do gubitka profita i degradacije usluge.

2. FORMIRANJE CENA PAKET ARANŽMANA

Formiranje cena paket aranžmana je značajna aktivnost imajući u vidu da u zavisnosti od pravilno određene prodajne cene u smislu njene visine, pokrivenosti troškova, cene konkurencije, zavisnosti dinamika prodaje, samim tim stepen ostvarenja profita tj. uspešnosti poslovanja.

Proces formiranja cena paket aranžmana je složena aktivnost koja se sastoji iz dve faze: 1) **faza okvirne kalkulacije** i 2) **faza formiranja konačne prodajne cene**. U fazi **okvirne kalkulacije cene** definišu se sledeće važne činjenice: destinacija koja je predmet kalkulacije, vreme polaska i povratka, period boravka na destinaciji, itinerer tj. plan putovanja i kretanja turista u okviru prostora destinacije, izbor prevoznog sredstva do destinacije, u toku boravka i u povratku, vrsta smeštajnog kapaciteta, vrsta usluge koja se turistima nudi, aktivnosti u toku putovanja i boravka na destinaciji, okviran broj turista u grupi, pa se na bazi procene formira tzv. gruba okvirna cena. U fazi **formiranja konačne prodajne cene** precizno se definišu detalji planiranog aranžmana, troškovi koji se odnose na njih i obračunom se dolazi do prodajne cene koja se obavezno izračunava i izražava po jednoj osobi/putniku.

Pri formiranju cena u fokusu su troškovi koji se odnose na dva osnovna elementa koje svako organizovano putovanje ima, a to su **troškovi prevoza** i **troškovi smeštaja**. Visina ovih troškova zavisi od dobavljača tj. prevoznika i vlasnika smeštajnih objekata. U dobavljače ubrajamo i ostale učesnike na destinaciji koji upotpunjuju boravak turista (osoba za prihvatanje turista na destinaciji, transfer partner na destinaciji i sl.). Iznosi koje organizator putovanja mora da plati dobavljačima, a odnose se na prevoz, smeštaj i podršku na destinaciji smatra se **nabavnom cenom koštanja aranžmana**. Na osnovu ugovorenih cena zakupljenih kapaciteta i očekivane popunjenosti kapaciteta, organizator putovanja predviđa kretanje fiksnih i varijabilnih troškova i na osnovu toga pravi kalkulaciju koja se završava određivanjem prodajnih cena (Spasić i Pavlović, 2018).

Imajući u vidu prirodu industrije turizma i kretanje iz mesta prebivališta do određene destinacije, prevoz je specifičan segment planiranja i organizacije putovanja. Kada su u pitanju turistički aranžmani cene se diferenciraju prema izboru prevoza turista: **samostalni prevoz, autobuski ili avionski prevoz**. Za potrebe organizacije autobuskog prevoza, ukoliko organizator putovanja nema svoj vozni park autobusa, uspostavlja saradnju sa autobuskim prevoznikom

i ugovara jedan od dva načina korišćenja njihovog voznog parka: **ugovor o iznajmljivanju** ili zakupu autobusa **po autodanu** ili ugovor o iznajmljivanju autobusa gde se naplaćuje **cena po kilometru** vožnje preko 300km. Avio-prevoz se organizuje na nekoliko načina: **zakupom čarter leta ili obračunom karte redovne avio-linije** (IT tarife). Kada je u pitanju obračun prevoza čarter letom po osobi važno je sagledati celokupni iznos zakupa aviona, a potom u odnosu na maksimalni broj sedišta u avionu odrediti stepen popunjenosti kapaciteta u avionu tzv. *load* faktor. Ako je maksimalni broj sedišta tj. broj putnika 525, a *load* faktor 80% to znači da je minimalni broj putnika 420 i u skladu sa tim se formira cena avio-prevoza. IT tarife su definisane tarife u redovnom avio-saobraćaju koje avio-kompanije daju turoperatorima da bi obezbedile popunjenost kapaciteta na redovnom letu aviona. Ovde bi trebalo imati u vidu da grupe putnika koje mogu biti obuhvaćene ovim načinom putovanja ne mogu biti neograničene, pa najčešće obuhvataju od 9 do 20 putnika (Spasić i Pavlović, 2018).

Kada su u pitanju smeštajni kapaciteti, kao segment kalkulacije cene paket aranžmana, bitno je istaći da najveći broj organizatora putovanja nema na raspolaganju na svakoj destinaciji smeštajne kapacitete. Da bi na adekvatan način realizovali svoje poslovne aktivnosti i obezbedili smeštajne kapacitete, neophodna je organizacija zakupa na neki od sledećih načina: **ugovor o alotmanu, ugovor o zakupu hotelskog objekta, ugovor na osnovu zatražene i potvrđene rezervacije.**

U cilju usvajanja znanja o veštini kalkulacije prodajne cene paket aranžmana formirana je studija slučaja za sva tri tipa prevoza koje turisti mogu, po izboru, koristiti: **sopstveni prevoz, autobuski i avionski prevoz za destinaciju Krf.**

Primer 17. Krf je grčko ostrvo u Jonskom moru bujne vegetacije, prelepih plaža, brojnih maslinjaka, tirkizno plavog mora i bogate istorije što je doprinelo da ovo ostrvo postane jedna od najatraktivnijih letnjih destinacija.

Smeštaj je u hotelu SUN (3 zvezdice) na bazi AI usluge (*all-inclusive*) u mestu oko 14km od grada Krfa.

Program putovanja: 1. dan je putovanje do destinacije, smeštaj i početak usluge. 2-11. dan boravak u smeštajnom objektu. 12. dan poslednji dan i napuštanje objekta.

A) Sopstveni prevoz

Cena aranžmana od 638 evra obuhvata usluge smeštaja (11 noćenja) na bazi *all inclusive* usluge.

Aranžman ne obuhvata: organizaciju prevoza do destinacije, turističku taksu koja se plaća po smeštajnoj jedinici na recepciji hotela, a koja je za hotel sa 3 zvezdice 5 evra po danu, kao i troškove fakultativnih izleta, troškove putarina i trajekta i troškove međunarodnog putnog zdravstvenog osiguranja.

B) Autobuski prevoz

Troškovi prevoza autobusom 61+2 putnika max (ukupna predviđena kilometraža * cena najma autobusa po km, sa troškovima putovanja)	$1.850\text{km} * 1,2 \text{ evra/km} = 2.220 \text{ evra}$
Troškovi po jednom putniku za planirani broj putnika koji su osnova kalkulacije (52 osobe 85%)	$2.220/52 = \mathbf{42,69 \text{ evra}}$ (cena prevoza po osobi)
Troškovi smeštaja u hotelu – usluga AI	$58 \text{ evra} * 11 \text{ noćenja} = \mathbf{638 \text{ evra}}$
Ukupni troškovi – Nabavna cena aranžmana	$42,69 + 638 = 680,69 = \mathbf{680 \text{ evra}}$
Troškovi organizacije putovanja 20% nabavne cene	136 evra
Prodajna cena turističkog aranžmana	816 evra

Aranžman obuhvata: usluge smeštaja (11 noćenja) na bazi *all-inclusive* usluge, autobuski prevoz Bg-Krf-Bg, prevoz trajektom Igumenica-Krf-Igumenica, usluge predstavnika agencije i osiguranja aranžmana.

Aranžman ne obuhvata: turističku taksu koja se plaća po smeštajnoj jedinici na recepciji hotela, a koja je za hotel sa 3 zvezdice 5 evra po danu, kao i troškove fakultativnih izleta i troškove međunarodnog putnog zdravstvenog osiguranja.

C) Avio prevoz

Cena zakupa aviona	15.000 evra
Stvarna cena leta: 9 grupa putnika u sezoni, 10 stvarnih letova	$(15.000 * 10) / 9 = 16.666,67$
Avion ima 128 sedišta, a load factor tj. planirani minimalni broj putnika-stepen popunjenosti je 85%	$128 * 85\% = 108,8 = 108$ osoba
Cena avio prevoza po osobi	16.666,67 evra/108 osobe = 154,32 evra
Aerodromske takse (po osobi 51,36 evra) i YQ taksa za gorivo (od 08.06.2025. 20 evra po osobi)	51,36 evra + 20 evra = 71,36 evra
Troškovi transfera aerodrom-hotel-aerodrom	10 evra
Troškovi smeštaja u hotelu – usluga AI	58 evra * 11 noćenja = 638 evra
Ukupni troškovi – Nabavna cena aranžmana	873,68 evra
Troškovi organizacije putovanja + marža 20% nabavne cene	174,74 evra
Prodajna cena turističkog aranžmana	1048,42 = 1049 evra

Aranžman obuhvata: usluge smeštaja (11 noćenja) na bazi all inclusive usluge, avionski prevoz BEG-CFU-BEG, aerodromske takse za čarter let u iznosu od 51,36€ (aerodrom Beograd 29,16€, aerodrom Krf 22,20€), aerodromske takse i eventualne doplate za gorivo su sastavni deo paket aranžmana, samim tim je i njihova promena dozvoljena do momenta polaska, ukoliko dođe do povećanja ili smanjenja, doplatu za gorivo – YQ taksu po osobi (za odrasle i decu preko 2). YQ taksa predstavlja nadoknadu za gorivo i definisana je ugovorom sa avio prevoznikom. Iznos YQ taksi je podložan promeni i zavisi od promene cene goriva na tržištu. U slučaju povećanja putnik je dužan da izvrši doplatu pre započetog putovanja, troškove transfera aerodrom – hotel – aerodrome, servis predstavnika agencije i troškove organizacije.

Aranžman ne obuhvata: turističku taksu koja se plaća po smeštajnoj jedinici na recepciji hotela, a koja je za hotel sa 3 zvezdice 5 evra po danu, kao i troškove fakultativnih izleta i troškove međunarodnog putnog zdravstvenog osiguranja.

Dakle, prilikom obračuna cene paket aranžmana zadatak procesa kalkulacije je izračunati cenu svake usluge po osobi tj. formirati cenu paket aranžmana po osobi. S tim u vezi, postupak formiranja cene je složen i specifičan, a obuhvata sledeće elemente:

1. troškovi prevoza
2. troškovi smeštaja
3. troškovi ostalih usluga na destinaciji (troškovi transfera, prihvata turista)
4. troškovi promocije (društvene mreže, lifleti, radio i tv reklame)
5. fiksni troškovi poslovanja (zakup, telefon, internet, kredit, komunalije)
6. putni troškovi, troškovi vodiča, provizija za subagente
7. marža.

$$\begin{array}{r}
 1 + 2 + 3 = \text{NABAVNA CENA KOŠTANJA ARANŽMANA} \\
 + \\
 (4 + 5 + 6) + 7 = \text{TROŠKOVI AGENCIJE + MARŽA} \\
 \hline
 \text{CENA ARANŽMANA PO OSOBI}
 \end{array}$$

3. FORMIRANJE CENA U UGOSTITELJSTVU

3.1. FORMIRANJE CENA USLUGA SMEŠTAJA

Delatnost pružanja usluga smeštaja i ishrane je specifična imajući u vidu izrazito zastupljene i visoke fiksne troškove poslovanja, kao i visoka ulaganja koja imaju dug period povraćaja. Proces formiranja cena u hotelijerstvu je specifična aktivnost u cilju formiranja najoptimalnije definisane cene koja vodi postizanju maksimalne iskorišćenosti kapaciteta i ostvarenja profita u poslovanju hotela. Prilikom formiranja cena u hotelijerstvu primenjuju se tri pristupa: **pristup na bazi troškova, pristup na bazi tražnje i praćenja konkurencije i pristup dinamičkih cena.**

Prema Schmidgallu (2015) pristup na bazi troškova obuhvata metod "1\$ na 1000\$" i metod "Hubartova formula". Investitori su osmislili logičan **metod "1\$ za 1.000\$"** prema kome se na svakih 1.000\$ investicija cena sobe povećava za 1\$. Ako je za hotel od 300 soba investicija bila 9.000.000\$ troškovi izgradnje po sobi iznose $9.000.000\$ / 300 = 30.000\$$, što u skladu sa modelom "1\$ za 1.000\$" ukazuje da cena sobe minimalno košta 30\$ ($30.000\$ / 1000\$ = 30\$$).

Specifičan metod za formiranje cena u hotelijerstvu je tzv. "**Hubartova formula**". Ovaj metod uzima u obzir troškove, željeni profit i očekivani broj prodatih soba. Obračun prema ovom modelu započinje sa određivanjem željenog/potrebnog profita, dodaju se iznosi poreza, troškovi kamata, troškovi upravljanja, fiksni troškovi poslovanja, nakon čega slede operativni troškovi i direktni operativni troškovi (Schmidgall, 2015). Prednosti ovog modela su što polazi od utvrđene stope prinosa na ulaganje koju zahteva potencijalni investitor, kao i od svih troškova pružanja usluge smeštaja koje je iz cene potrebno nadoknaditi. Nedostaci modela su što nije moguće od korisnika očekivati da nadoknadi stopu prinosa na kapital koju zahteva investitor, pogotovo ako je ta stopa nerealno postavljena (Knežević i drugi, 2015).

Primer 18. Hotel sa četiri zvezdice i 100 soba, koji posluje sa 75% iskorišćenosti kapaciteta planira potreban iznos prihoda, a da bi bili izmireni fiksni troškovi poslovanja, troškovi upravljanja i troškovi poreza, uz profit od 10% u iznosu od 1.350.000NJ. Aktuelna cena po kojoj se prodaje smeštajna jedinica je 45NJ. Izračunajte koja je odgovarajuća prodajna cena i procenat iskorišćenosti kapaciteta kako bi bili ostvareni neophodni ukupni prihodi.

	OPIS	računske operacije		%
(1)	potreban iznos prihoda	1.350.000		
(2)	broj soba	100		
(3)	broj soba u godini	$365 * 100$	36.500	
(4)	procena iskorišćenosti kapaciteta	$(3) * \%$	$36.500 * 0,75 = 27.375$	75%
(5)	potrebna cena za ostvarenje prihoda	$(1) / (4)$	$1.350.000 / 27.375 = 49,315\text{NJ}$	
(6)	trenutno aktuelna cena na tržištu		45NJ	
(7)	potreban % kapaciteta po aktuelnoj ceni	$(1) / (6)$ $(7) / (3)$	$1.350.000 / 45\text{NJ} = 30.000$ $30.000 / 36.500 = 0,8219$	82,19%

Dakle, u skladu sa obračunom ukupnih prihoda i zadatih činjenica za hotel (4*) koji ima 100 soba aktuelna cena od 45NJ nije dovoljna da bi se ostvarili prihodi od 1.350.000NJ. Prema dobijenim rezultatima potrebno je da se za aktuelnih 75% iskorišćenosti kapaciteta poveća cena i da bude 49,315NJ. Ako bi se zadržala aktuelna tržišna cena od 45NJ onda je neophodno da se poveća iskorišćenost kapaciteta na 82,19% tj. da se u poslovnoj godini proda 30.000 smeštajnih jedinica.

Značajna je analiza cena smeštajnih jedinica kako bi se ostvario odgovarajući prihod ukoliko se cena razlikuje za **1/1 i 1/2 sobe**. Imajući u vidu da je polazna tačka sagledavanje ukupnih prihoda tj. broja smeštajnih jedinica i cene po kojoj se prodaju, u ovoj situaciji se cena obračunava za svaki tip sobe posebno.

Primer 19. Hotel u svojoj ponudi ima 100 soba. Zauzeće kapaciteta je 70%, od čega je zauzeto 40% jednokrevetnih soba i 60% dvokrevetnih soba. Ukupni prihodi koje hotel dnevno ostvari trebalo bi da su 4.800NJ. Kolika je cena jednokrevetne, a kolika je cena dvokrevetne sobe, ako je cena dvokrevetne sobe viša za 20NJ?

$$100 \text{ soba} * 70\% = 100 * 0,70 = 70 \text{ zauzetih soba ukupno po danu.}$$

$$1/1 \ 40\% = 70 * 0,40 = 28 \text{ soba}$$

$$1/2 \ 60\% = 70 * 0,60 = 42 \text{ sobe}$$

$$28 * X + 42 * (X+20\text{NJ}) = 4.800\text{NJ}$$

$$28 * X + 42 * X + 840\text{NJ} = 4.800\text{NJ}$$

$$70 * X + 840 = 4.800\text{NJ}$$

$$70 * X = 4.800\text{NJ} - 840\text{NJ}$$

$$70 * X = 3.960, X = 3.960 / 70 = \mathbf{56,57\text{NJ}} \text{ 1/1 cena}$$

$$56,57\text{NJ} + 20\text{NJ} = \mathbf{76,57\text{NJ}} \text{ 1/2 cena}$$

Pristup formiranju cena na bazi praćenja tražnje i konkurencije je nezaobilazan u savremenom hotelskom poslovanju. Ovaj model donosi brojne prednosti, ali zahteva i pažljivo upravljanje. Naime, praćenje tražnje omogućava privrednim subjektima u industriji turizma da prilagode cene na osnovu konkretne potrebe korisnika usluga. U vreme visoke potražnje (npr. sezona, praznici, vikendi, događaji), cene su više jer su kupci spremni da plate, dok se u ostalim periodima cene snižavaju kako bi se stimulisala potražnja. Hoteli i avio-kompanije koriste ovaj model svakodnevno i tada je cena sobe ili leta viša ako je ostalo malo mesta, ili ako se rezervacija pravi u poslednjem trenutku.

Savremeni alati za **konkurentsku analizu** omogućavaju da se u realnom vremenu prate cene sličnih proizvoda/usluga kod konkurenata upoređivanjem cena i ponude konkurenata kako bi se pozicionirala sopstvena cena na način koji je atraktivan korisnicima usluga, ali i isplativ za poslovanje.

U eri digitalizacije i transparentnosti cena, privredni subjekti koje ne prate tržište i konkurenciju rizikuju da izgube svoje mesto na tržištu. S druge strane, oni koji pravilno koriste ove informacije mogu steći značajnu konkurentsku prednost i dugoročno stabilan rast. Potpuno je jasno da primena ovog pristupa nosi rizik imajući u vidu da je neophodna automatizacija poslovanja, softverska podrška i stalna analiza podataka. Ipak, korišćenjem svih podataka privredni

subjekt efikasnije sagledava svoj položaj na turističkom tržištu, balansira cenama, ali i adekvatnije upravlja troškovima. Napred navedene poslovne aktivnosti ukazuju da primena ovog pristupa doprinosi boljem položaju i uspešnijem poslovnom rezultatu.

U savremenom hotelijerstvu sve veći broj hotela koristi **dinamički model određivanja cena**, koji omogućava da se cene soba automatski prilagođavaju u realnom vremenu, na osnovu ponude, potražnje i drugih faktora. Hoteli koriste softverske sisteme poznate kao **Revenue Management Systems (RMS)** koji automatski analiziraju podatke i predlažu optimalne cene. Ovaj pristup omogućava hotelima da maksimiraju prihod, bolje popune kapacitete i odgovore na promene na turističkom tržištu.

Dinamičko određivanje cena (*dynamic pricing*) zasniva se na strategiji kojom se cene hotelskih usluga menjaju u zavisnosti od različitih faktora u koje ubrajamo: popunjenost smeštajnih kapaciteta, vreme rezervacije (*last minute, first minute*) sezona ili vansezona, dani u nedelji (radni dani, vikend), događaji na destinaciji u okviru koje hotel posluje pa je veća potražnja, *loyalty* programi i drugo. Ovaj metod određivanja cena ima brojnih prednosti u funkciji maksimizacije prihoda, utiče na bolju popunjenost smeštajnih kapaciteta, primena adekvatnog softvera za upravljanje prihodima doprinosi brznoj reakciji na promene u tržišnim uslovima i okruženju, a sve je važno u konkurentskoj trci na destinaciji. Ipak, poslovanje prema ovom načinu formiranja cena može imati i negativnih reakcija kod korisnika usluga ako primete velike razlike u cenama za isti tip sobe u kratkom vremenskom periodu. Takođe, ovakav način poslovanja zahteva investiciona ulaganja u kupovinu adekvatnog *Revenue Management Systems (RMS)* softvera, kao i edukaciju zaposlenih o upravljanju prihodima i obuku zaposlenih za optimalnu primenu istog. Dinamičko određivanje cena u hotelijerstvu je savremeni alat koji omogućava efikasnije upravljanje prihodima i bolje korišćenje kapaciteta. Iako zahteva ozbiljnu analitiku i tehničku podršku, njegova primena postaje standard u industriji, naročito u poslovanju velikih hotelskih lanaca. U budućnosti, uz pomoć veštačke inteligencije i naprednih algoritama, dinamičke cene postaće još preciznije i personalizovanije, a to će doneti koristi samim hotelima, kao i gostima prilikom izbora smeštajnih kapaciteta u procesu planiranja putovanja.

3.2. FORMIRANJE CENA U RESTORATERSTVU

Formiranje cena u restoraterstvu je složen proces koji zahteva pažljivo planiranje i analizu različitih faktora. U procesu formiranja cena tzv. kalkulacije cena hrane i pića koji se pripremaju i uslužuju u restoranu, ne uzimaju se u obzir samo troškovi namirnica koje su potrebne po recepturama. U kalkulaciju cena moraju biti uračunati troškovi koji se odnose na zaposlene, troškovi zakupa i tekućeg održavanja objekta, troškovi poreza, troškovi promotivnih aktivnosti, kao i da se uzme u obzir i obračun profita. Da bi ugostiteljski objekat uspešno poslovao cene moraju biti prilagođene tržištu, ciljnoj grupi gostiju i konkurenciji.

U restoraterstvu se prilikom formiranja cena koristi nekoliko metoda: metod troškovnog pristupa, metod praćenja konkurencije, formiranje sezonskih i promotivnih cena i psihološko formiranje cena.

- **metod troškovnog pristupa** zasniva se na procesu definisanja jela i pića koja se pripremaju i služe, kao i namirnica koje su prema recepturama potrebne, pa su u osnovi obračuna troškovi koji se odnose na nabavku namirnica (meso, voće, povrće, žitarice, mlečni proizvodi, alkoholna pića, bezalkoholna pića), začina i nekih od pomoćnih materijala. To je osnova koju nazivamo nabavna cena, na koju se dodaju iznosi fiksnih i varijabilnih troškova poslovanja (plate zaposlenih, energenti, zakup prostora), a potom se ukalkuliše i željeni profit obračunom procenta marže.
- **metod praćenja konkurencije** u okviru kog vlasnici ili menadžeri restorana analiziraju cenovnike sličnih objekata u svom okruženju kako bi ostali konkurentni. U tom slučaju, cene jela i pića ne smeju biti znatno više od sličnih jela i pića u restoranu sa sličnim kvalitetom i reputacijom u okruženju. Prilikom primene ovog modela veoma je važno sagledati specifičnosti sopstvenog poslovanja u odnosu na kvalitet sastojaka i nivo usluge koji se pruža u objektu, kao i ambijent i brend koji restoran ima.
- **metod formiranja sezonskih i promotivnih cena** zasniva se na tome da vlasnici ili menadžeri cene u restoranima često prilagođavaju sezoni, dostupnosti određenih namirnica ili određenim manifestacijama koje se organizuju na destinaciji. Takođe, restorani koriste promotivne cene i popuste kako bi povećali promet u slabijim danima u nedelji ili tokom dana sa manjim brojem gostiju.
- **metod psihološkog formiranja cena** u osnovi koristi psihološki efekat cena na korisnike usluga. Primera radi, cena od 999 dinara deluje znatno prihvatljivije od 1.000 dinara, iako je razlika minimalna. Takođe, luksuzni restorani ponekad svesno postavljaju visoke cene kako bi stvorili utisak ekskluzivnosti i privukli goste koji su više platežno sposobni, čime doprinose i ostvarenju viših prihoda.

Sve češće je prisutna pojava formiranih aplikacija za poručivanje hrane, kako iz restorana brze hrane, tako i ostalih vrsta restorana, a u okviru kojih neke cene mogu biti niže, uz kreiranje kupone ili loyalty programa u okviru kojih se ostvaruju pojedini benefiti koji stimuliraju korisnike usluga na stalne porudžbine, a to utiče na kontinuitet u ostvarenju prihoda, uz upravljanje troškovima. Na ovaj način restoran će ostvariti prihod od prodatog pripremljenog jela, ali istovremeno u kalkulaciji cene ka krajnjem korisniku cena može biti niža zato što usluga nije pružena u prostoru restorana, pa samim tim nema troškova angažovanja konobara, nego samo kuvara, a to je jedan od faktora u kalkulaciji cene, broj angažovanih zaposlenih.

Formiranje cena u restoranima predstavlja balans između realnih troškova, tržišnih uslova i želja gostiju. Uspešni ugostitelji znaju da cena ne predstavlja samo brojku na meniju, već i deo ukupnog doživljaja gosta. Pravilno određene cene doprinose održivosti poslovanja, zadovoljstvu gostiju i dugoročnom uspehu restorana.

Jasno je definisana procedura formiranja cene, a danas u procesu realizacije poslovnih aktivnosti hotelski i restoraterski objekti koriste softvere koji su prilagođeni, kako naplati pruženih usluga, tako i planiranju budućih poslovnih aktivnosti. Naime, unose se operativni podaci o nabavci namirnica koje su neophodne za pružanje usluga, prema dobavljačima, artikli koji su kupljeni, po kojim cenama, a prema definisanom e-obrascu. Procedura definisanja prodajne cene jela prema propisanom obrascu i koracima obračuna obuhvata praćenje receptura i normative namirnica, iznos nabavne cene bez poreza na dodatu vrednost (PDV), potom se dodaje iznos PDV-a koji je plaćen dobavljaču, pa se dobija nabavna cena sa PDV-om. Na taj iznos dodaje se iznos marže koji obuhvata obračunate planirane troškove poslovanja, kao i profit, pa se sabiranjem ovih vrednosti dobija cena kojoj se dodaje PDV da bi bila formirana konačna cena prema korisniku usluga.

Primer 20. Prema dostavnici dobavljača pića za hotel "S" jedinična cena boce soka 0,2l sa ukusom jabuke je 80,15 dinara bez PDV-a. Kolika je prodajna cena soka u *lobby* baru hotela "S"?

80,15 rsd + 16,03 rsd (20%PDV) = 96,18 rsd nabavna cena sa PDV-om

96,18 rsd + marža 200% = 288,18 rsd (1% = 0,96; 200% = 192 din)

288,18 rsd + 57,636 rsd (20%PDV) = **345,816 rsd** prodajna cena sa PDV-om

Prodajna cena soka u *lobby* baru hotela "S" je dobijena kalkulacijom prateći troškovni metod, a potom je primenjen metod psiholoških cena kako bi cena bila prilagođena tržištu, pa boca negaziranog soka od jabuke 0,2l ima prodajnu cenu sa PDV-om 345 rsd.

4. FORMIRANJE CENA BUDŽETSKIH KORISNIKA

U industriji turizma u Republici Srbiji osim privatnih privrednih subjekata posluju i privredna društva čiji je osnivač država Srbija, kao i lokalne samouprave, a čije poslovanje se takođe finansira iz budžeta Republike Srbije. Sredstva koja se izdvajaju iz budžeta planirana su u funkciji izmirivanja obaveza koje su proistekle iz poslovnih, finansijskih ili investicionih aktivnosti. Svi troškovi koji se mogu predvideti i nezaobilazni su u poslovanju ovih društava su jasno definisani, a obuhvataju troškove plata zaposlenih, režijske troškove, troškove materijala, troškove amortizacije, marketinške troškove. Važno je ukazati da se u delokrugu poslovanja budžetskih korisnika javljaju poslovne aktivnosti za koje je potrebno definisati cene za usluge koje se pružaju posetiocima/turistima, a koji se smatraju njihovim komercijalnim prihodom od prodate robe ili pruženih usluga. Kod formiranja cena usluga budžetskih korisnika javljaju se dva aspekta:

- **ekonomsko sagledavanje** u smislu praćenja troškova, kretanja cena konkurencije, analize tražnje, a sve u funkciji prihodovanja
- **neekonomsko sagledavanje**, kada dolazi do diferenciranja cena u odnosu na praćenje socijalnog aspekta korisnika usluga.

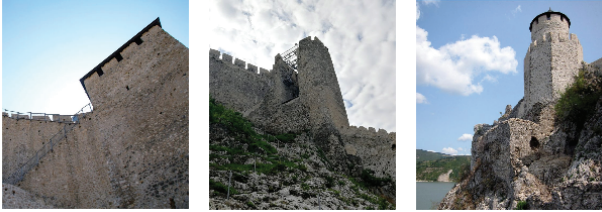
Slika 8. Neekonomsko diferenciranje cena sa ekološkog aspekta – Nacionalni park Tara

 НАЦИОНАЛНИ ПАРК ТАРА TARA NATIONAL PARK 			
НАПЛАТА НАКНАДЕ ЗА КОРИШЋЕЊЕ ВОЗИЛА НА МОТОРНИ ПОГОН У ЗАШТИЋЕНОМ ПОДРУЧЈУ FEE FOR USE OF A MOTOR VEHICLE IN A PROTECTED AREA			
	ДНЕВНА / DAILY	300 RSD	
	ДНЕВНА / DAILY	500 RSD	
	ДНЕВНА / DAILY	700 RSD	
	ДНЕВНА / DAILY	1700 RSD	

Izvor: <https://www.nptara.rs/vesti/871-naplata-naknade-za-koriscenje-motornih-vozila-np-tara.html>

Kod diferenciranja cena u okviru socijalnog aspekta neekonomskog formiranja cena analiziraju se starosni kontingenti, platežna sposobnost i sl. U praksi, kao primer privrednog društva koje je korisnik sredstava iz budžeta u kome se na ovaj način formiraju cene ulaznica je kulturna atrakcija Tvrđava Golubački grad. Naime, cene su diferencirane prema starosnim kontingentima (uzrastu), prema zonama, kao i na individualne ili grupne ulaznice/posete.

Slika 9. Neekonomsko diferenciranje cena sa socijalnog aspekta – Tvrđava Golubački grad, Golubac

Cene ulaznica za Tvrđavu			
Svaki posetilac Turističkog prostora Tvrđava Golubački grad je obavezan da kupi ulaznicu koja uključuje ulaz u Kompleks, Tvrđavu i parking			
ZONA I dnevna karta	ZONA II dnevna karta	ZONA III dnevna karta	ZONA IV dnevna karta
Osnovna ponuda Zelena zona obuhvata posetu Palati i kulama 9, 8, 5. Pristup je dozvoljen svim kategorijama posetilaca.	Posebne atrakcije Plava zona obuhvata dodatno pristup Kuli 3 i Kuli 4 i Zelencij zoni. Pristup je dozvoljen punoletnim posetiocima.	Posebne atrakcije Crvena zona obuhvata dodatno posetu Kuli 7 i Zelencij zoni. Pristup je dozvoljen samo punoletnim posetiocima i uz posebnog pratoca.	Posebne atrakcije Crna zona obuhvata posetu Šešir kuli (1), Plavoj i Zelencij zoni. Pristup je dozvoljen samo punoletnim posetiocima uz posebnog pratoca i sa mere bezbednosti.
Detaljnije >>	Detaljnije >>	Detaljnije >>	Detaljnije >>
UTORAK – NEDELJA Ponedjeljak neradan dan	10.00 – 14.00	10.00 – 14.00	10.00 – 14.00
Punoletni posetilac 750 rsd po osobi	Punoletni posetilac 1200 rsd po osobi	Punoletni posetilac 1200 rsd po osobi	Punoletni posetilac 1700 rsd po osobi
Deca između 12 i 18 godina 200 rsd po osobi			
Penzioneri 450 rsd po osobi			
Grupne posete (bez vodiča) 650 rsd po osobi			
Grupne posete (sa vodičem) 800 rsd po osobi			
Dačke ekskurzije i studenti 350 rsd po osobi			
Deca do 12 godina u pratnji roditelja/staratelja Bespлатno			

Izvor: <https://tvrđavgolubackigrad.rs/>

Zoniranje na prostoru kulturnog dobra Tvrđava Golubački grad predstavlja svojevrsnu atrakciju, prilagođavanjem nivoa dostupnosti i sadržaja koje fortifikacija nudi, uz kontrolu i ograničenje broja posetilaca, u cilju očuvanja lokaliteta, kao i bezbednosti posetilaca. Takođe, značajno je ukazati na **praćenje ekološkog aspekta**, kako bi se minimizirao broj posetilaca u okviru zaštićenih prostora. Aktivnosti naplate prolaza/ulaska u Nacionalne parkove, Parkove prirode, Specijalne rezervate prirode su u funkciji ograničenja broja posetilaca kada je u pitanju fizičko prisustvo tj. jednovremeni broj ljudi, ali i kao mogućnost saznanja koliko posetilaca je boravilo u okviru nekog od zaštićenih područja u određenom vremenskom periodu.

5. KONCEPT *YIELD MANAGEMENT*

Privredni subjekti koji posluju u delatnosti turizma i ugostiteljstva mogu biti u situaciji da imaju dominantno sezonsko poslovanje što na određeni način utiče na visinu cena po kojoj se prodaju usluge u određenom periodu u godini. Određivanje cenovne politike i formiranje cena jedna je od ključnih i najtežih odluka u upravljanju privrednim subjektima u turizmu i ugostiteljstvu. Ako su cene previsoke, smanjuje se interesovanje gostiju, pa kapaciteti ostaju nepopunjeni, a tražnja opada. S druge strane, ako su cene preniske, povećava se broj gostiju, ali zarada ne može da pokrije troškove poslovanja. Osim toga, preniske cene mogu uzrokovati smanjenje plata zaposlenih, što dalje vodi ka lošijem kvalitetu usluga i ponovnom padu interesovanja gostiju. Fluktuacije u potražnji za određenim uslugama na turističkom tržištu dovele su do primene koncepta poznatog kao *yield management*.

Yield management (upravljanje prihodom) je strategija koja se koristi za maksimizaciju prihoda optimizovanjem cene i dostupnosti proizvoda ili usluga u zavisnosti od potražnje, sezonalnosti, ponašanja potrošača i raspoloživih kapaciteta.

Ključne aktivnosti u *yield management*-u obuhvataju:

- analizu (predikciju) tražnje za određenom destinacijom na bazi tzv. istorijskih podataka tj. statističkih podataka i trendova poseta određenoj destinaciji ili smeštajnom objektu;
- segmentaciju tržišta i formiranje cena za različite grupe turista prema starosti, stepenu obrazovanja, platežnoj sposobnosti, porodičnom statusu
- dinamično upravljanje cenama
- kontrolu dostupnosti ograničavanjem jeftinijih tarifa u vreme visoke potražnje.

Ovaj instrument upravljanja cenama najčešće se koristi u delatnostima gde se proizvodi ili usluge ne mogu skladištiti i gde je kapacitet ograničen, kao što su: **hotelijerstvo**, **avio-industrija**, **rent-a-car usluge**, a omogućava odgovore na značajna strateška pitanja, kao što su:

- Kolika je potražnja za određenim datumom putovanja/uslugom?
- Koja cena će doneti najveći prihod?
- Kada je najbolje ponuditi popuste ili povećati cenu?

Opšte prihvaćeni zakon opadajuće tražnje koji ukazuje na to da je veća tražnja ukoliko je niža cena ili da je manja tražnja ako je cena robe ili usluga viša u određenim situacijama nije podrazumevajući. To nam na turističkom tržištu potvrđuje postojanje izvesnih kontradiktornosti, kao što su Gifenov paradoks i Veblenov efekat. Gifenov paradoks ukazuje na situaciju kada na turističkom tržištu raste cena usluga, iako raste i tražnja za turističkim uslugama. Veblenov efekat je kontradiktornost u okviru koje dolazi do pada tražnje kada dolazi do pada cena usluga, a poznat je i pod nazivom "snobovski efekat".

Pitanja za proveru znanja

1. Objasnite formiranje cena kada se prati sezonalnost.
2. Objasnite koje mogu biti osnove za diferenciranje cena.
3. Šta su *last minute* cene?
4. Šta su *first minute* cene?
5. Objasnite pristup formiranju cena na bazi tražnje i praćenja konkurencije.
6. Objasnite pristup formiranju cena zasnovano na troškovima.
7. Šta podrazumeva prihološko formiranje cena?
8. Objasnite formiranje cena paket aranžmana za prevoz autobusom.
9. Objasnite formiranje cena paket aranžmana za prevoz avionom.
10. Objasnite metod "1\$ za 1000\$" za formiranje cena u hotelijerstvu.
11. Objasnite Hubartovu metodu za formiranje cena.
12. Objasnite formiranje cena 1/1 i 1/2 sobe sa razlikom cene.
13. Objasnite načine formiranja cena u restoranima.
14. Objasnite formiranje cena kod budžetskih korisnika.
15. Objasnite pojam *yield management*.

VI Deo



FINANSIJSKO PLANIRANJE I ODLUČIVANJE U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

FINANSIJSKO PLANIRANJE I ODLUČIVANJE U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

U ovom delu udžbenika obrađuju se temeljni koncepti i instrumenti finansijskog planiranja i odlučivanja koji imaju ključnu ulogu u savremenom poslovanju turističkih i ugostiteljskih organizacija. Poseban akcenat stavlja se na razumevanje značaja finansijskih planova i budžetiranja, kao i na njihove specifičnosti u okviru različitih delatnosti, poput hotelijerstva, turističkih organizacija i organizovanja događaja.

Pored toga, razmatraju se kriterijumi na osnovu kojih se donose investicione odluke, uz detaljno predstavljanje metoda procene isplativosti investicija i analizu vremenske vrednosti novca. Poseban deo posvećen je biznis planu kao strateškom dokumentu koji integriše sve aspekte poslovanja, uključujući finansijski, organizacioni i marketinški plan, te pruža osnovu za evaluaciju rizika i donošenje odluka o budućem razvoju.

Cilj ovog poglavlja jeste da studentima omogući da steknu sistematsko razumevanje procesa finansijskog planiranja i odlučivanja u turizmu i ugostiteljstvu, razviju veštine analize i izrade budžeta i biznis planova, kao i da budu osposobljeni za donošenje utemeljenih i racionalnih investicionih odluka u praksi.

1. POJAM I CILJEVI FINANSIJSKOG PLANIRANJA I ODLUČIVANJA

Finansijsko planiranje i odlučivanje predstavljaju temeljne komponente savremenog upravljanja poslovnim sistemima. Njihova uloga naročito dolazi do izražaja u turizmu i hotelijerstvu, gde su izražene specifičnosti poput sezonalnosti tražnje, fluktuacija u prihodima, visoke konkurencije i stalne potrebe za unapređenjem kvaliteta usluga. Precizno planiranje i racionalno donošenje odluka doprinose očuvanju stabilnosti, povećanju profitabilnosti i dugoročnoj održivosti poslovanja.

Finansijsko planiranje se može definisati kao sistematski proces predviđanja i oblikovanja budućih tokova prihoda, rashoda, novčanih tokova i investicija, u cilju ostvarivanja strateških, taktičkih i operativnih ciljeva preduzeća (Brigham i Ehrhardt, 2017). U tom smislu, planiranje obuhvata dugoročne aspekte razvoja, kao što su: investicije u nove objekte, širenje kapaciteta i uvođenje inovacija, ali i kratkoročne aspekte, koji se odnose na budžetiranje i upravljanje tekućim troškovima. Posebno značajan segment u turizmu i hotelijerstvu predstavlja operativno planiranje, koje se odnosi na kreiranje mesečnih i sezonskih planova prihoda i rashoda, a čiji je cilj obezbeđenje tekuće likvidnosti i kontinuiteta u pružanju usluga.

Finansijsko odlučivanje, sa druge strane, podrazumeva proces odabira između različitih alternativa finansijskog karaktera, u skladu sa postavljenim ciljevima i dostupnim resursima (Van Horne i Wachowicz, 2009). U osnovi, finansijske odluke mogu se podeliti na: **investicione, odluke o finansiranju i odluke o raspodeli dobiti**. **Investicione odluke** obuhvataju izbor projekata u koje će se ulagati, **finansijske odluke** odnose se na strukturu kapitala i izvore finansiranja, dok **odluke o raspodeli dobiti** uključuju određivanje visine reinvestiranog profita i isplatu dividendi. Proces donošenja finansijskih odluka obuhvata nekoliko faza: identifikaciju problema ili prilike, prikupljanje i analizu relevantnih informacija, razmatranje alternativnih rešenja, izbor najpovoljnije opcije, implementaciju odluke i evaluaciju postignutih rezultata.

Osnovni ciljevi finansijskog planiranja i odlučivanja mogu se svesti na obezbeđenje likvidnosti, očuvanje solventnosti, povećanje profitabilnosti, optimalnu alokaciju resursa, ostvarivanje održivog rasta i razvoja, te maksimizaciju vrednosti preduzeća (Gitman i Zutter, 2015). U turizmu i hotelijerstvu, gde je tražnja izrazito podložna sezonskim i globalnim uticajima, posebnu važnost ima planiranje koje omogućava prevazilaženje perioda niske potražnje i maksimizaciju rezultata u periodima intenzivne aktivnosti.

Specifičnosti finansijskog planiranja i odlučivanja u turizmu i hotelijerstvu ogledaju se u nekoliko ključnih aspekata. Najpre, izražena sezonalnost poslovanja stvara neujednačenost u prihodima, što zahteva pažljivo planiranje novčanih tokova. Zatim, visoka zavisnost od nepovoljnih eksternih faktora, kao što su politička nestabilnost, globalne ekonomske krize i pandemije, čini ovu delatnost posebno osetljivom na promene u okruženju. Takođe, veliki udeo fiksnih troškova, poput održavanja objekata i stalnih troškova radne snage, povećava potrebu za preciznim planiranjem i racionalnim donošenjem odluka. Konačno, promenljive preferencije turista i intenzivna konkurencija nameću potrebu za stalnim inovacijama i ulaganjima u kvalitet, što direktno utiče na strukturu finansijskih planova i odluka.

Dakle, finansijsko planiranje i odlučivanje u turizmu i hotelijerstvu ne predstavljaju samo tehničke procese zasnovane na brojkama i projekcijama, već i strateške instrumente koji omogućavaju prilagođavanje promenama u okruženju i jačanje konkurentske pozicije. Njihova uspešna primena zasniva se na sposobnosti menadžera da povežu kratkoročne i dugoročne ciljeve, uzimajući u obzir specifičnosti ove privredne grane i faktore rizika kojima je izložena.

2. FINANSIJSKI PLANOWI U POSLOVANJU

Finansijski planovi predstavljaju ključni instrument poslovnog upravljanja, jer omogućavaju usklađivanje ciljeva preduzeća sa raspoloživim resursima i tržišnim prilikama. U turizmu i hotelijerstvu, gde su izražene sezonalne oscilacije i visoka neizvesnost u prihodima, finansijsko planiranje zauzima centralno mesto u procesu donošenja odluka. Dobar finansijski plan obezbeđuje ne samo kontinuitet poslovanja, već i osnovu za rast, razvoj i održivu konkurentnost na tržištu.

Finansijski plan se može definisati kao dokument koji sistematski prikazuje planirane tokove prihoda, rashoda, novčanih priliva i odliva, investicija i izvora finansiranja u određenom vremenskom periodu (Atrill i McLaney, 2019). On je deo šireg poslovnog plana, ali se fokusira isključivo na finansijski aspekt poslovanja. Njegov značaj ogleda se u tome što omogućava anticipiranje potreba za kapitalom, pravovremeno upravljanje likvidnošću, kao i evaluaciju finansijske stabilnosti i profitabilnosti preduzeća.

U teoriji i praksi razlikuje se više vrsta finansijskih planova, u zavisnosti od horizonta i svrhe planiranja. Postoje sledeće vrste finansijskih planova:

1. **Dugoročni finansijski planovi** – obuhvataju period od tri do deset godina i usmereni su ka strateškom razvoju preduzeća (npr. izgradnja novih hotela, razvoj turističkih kompleksa, ulazak na nova tržišta).
2. **Kratkoročni finansijski planovi** – obično se izrađuju za period od jedne poslovne godine i odnose se na upravljanje operativnim prihodima i rashodima.
3. **Operativni planovi (budžeti)** – detaljno razrađuju pojedinačne segmente poslovanja u kraćim vremenskim intervalima, najčešće na mesečnom ili kvartalnom nivou (npr. plan troškova energije, plata ili marketinških kampanja).
4. **Investicioni planovi** – fokusirani su na planiranje ulaganja u stalna sredstva i analizu njihove isplativosti.

Kada govorimo o **strukturi finansijskog plana**, tipičan finansijski plan u turizmu i hotelijerstvu sadrži nekoliko ključnih elemenata:

- **Plan prihoda i rashoda** koji prikazuje očekivane prihode od prodaje usluga i troškove poslovanja;
- **Plan novčanih tokova** (*cash flow*) koji daje pregled priliva i odliva gotovine, što je posebno važno u periodima kada je potražnja niska;
- **Plan bilansa stanja** koji prikazuje projekciju imovine, obaveza i kapitala preduzeća;
- **Budžet kapitalnih ulaganja** koji obuhvata planirane investicije u objekte, opremu ili tehnologiju, uz procenu njihove profitabilnosti i perioda povraćaja.

Prilikom izrade finansijskog plana prvo je potrebno izvršiti **analizu postojećeg stanja** kroz proučavanje finansijskih izveštaja, identifikaciju snaga i slabosti preduzeća, analizu tržišta i konkurencije. Zatim, se sprovodi faza **defnisanja ciljeva** koja podrazumeva određivanje kratkoročnih i dugoročnih finansijskih ciljeva, kao što su povećanje prihoda, optimizacija troškova ili obezbeđenje likvidnosti. Nakon ove dve faze, pristupa se **prognoziranju**, odnosno izradi projekcija na osnovu različitih scenarija (optimistički, pesimistički, realni). **Formulisane plana** koji podrazumeva razradu konkretnih finansijskih dokumenata (budžeti, *cash flow* planovi, investicioni planovi) je naredna faza. Poslednji etapa je **monitoring** i **kontrola** koji podrazumevaju praćenje realizacije plana i poređenje sa postavljenim ciljevima, uz mogućnost korekcija u slučaju odstupanja.

Turizam i hotelijerstvo imaju određene specifičnosti koje uslovljavaju poseban pristup u izradi finansijskih planova. Najpre, izražena sezonalnost poslovanja zahteva izradu planova koji uzimaju u obzir neujednačene prihode tokom godine. Na primer, hotelski objekat na primorju ostvaruje najveći deo prihoda u letnjem periodu, dok u zimskim mesecima posluje sa značajno manjim obimom. Zatim, turizam je snažno povezan sa eksternim faktorima – promenama u globalnoj ekonomiji, bezbedonosnim uslovima ili zdravstvenim krizama – što zahteva izradu alternativnih planova i rezervnih strategija. Konačno, intenzivna konkurencija i promene u preferencijama turista nameću potrebu za stalnim inovacijama i investicijama, zbog čega je investicioni segment finansijskog planiranja naročito izražen.

Kao ilustracija može se uzeti primer hotelskog lanca koji u svom godišnjem finansijskom planu projektuje visoke prihode tokom letnje sezone, dok za zimski period planira promotivne kampanje i posebne aranžmane radi privlačenja gostiju. Istovremeno, u okviru investicionog plana predviđa se renoviranje određenog broja soba i uvođenje novih digitalnih servisa (npr. *online check-in*) kako bi se unapredilo korisničko iskustvo i diferencirala ponuda na tržištu.

Finansijski planovi u poslovanju predstavljaju osnovu za racionalno donošenje odluka, alokaciju resursa i očuvanje finansijske stabilnosti preduzeća. Njihova važnost u turizmu i hotelijerstvu dodatno raste zbog specifičnih rizika i sezonalnih oscilacija, koje zahtevaju precizno planiranje i stalno prilagođavanje promenama u okruženju. Dobro osmišljen i dosledno primenjivan finansijski plan omogućava ne samo ostvarivanje kratkoročnih rezultata, već i dugoročni rast i razvoj, što je preduslov za održivu konkurentnost na tržištu.

3. BUDŽETIRANJE

Budžetiranje je jedan od ključnih alata poslovnog planiranja i finansijskog odlučivanja u savremenim organizacijama, naročito u turizmu i ugostiteljstvu, gde promenljivi uslovi poslovanja zahtevaju visoku fleksibilnost i tačno predviđanje tokova prihoda i rashoda. Osnov uspešnog poslovanja preduzeća leži u kvalitetnom planiranju, definisanju ciljeva i izradi strategije za njihovu realizaciju. Kvantitativni aspekt planiranja ostvaruje se kroz budžetiranje koje predstavlja proces izrade sveobuhvatnog finansijskog plana za unapred definisani vremenski period. Naime, budžetiranje je proces koji je jako složen zato što podrazumeva da se strateški planovi prevedu u merljive veličine. Ove merljive veličine prikazuju potrebne resurse i očekivani prinos tokom određenog vremena (Žarkić Joksimović i drugi, 2024). **Proizvod procesa budžetiranja je budžet, odnosno budžet nastaje procesom budžetiranja.**

Menadžment preduzeća ima ključnu ulogu u organizaciji procesa budžetiranja. U malim preduzećima ovaj proces je često spontan, dok se u velikim preduzećima osniva poseban budžetski odbor koji obuhvata top menadžment, finansijskog direktora, kao i direktore sektora prodaje, proizvodnje i marketinga. Prema Stanišić i Radović (2011) postoje dve osnovne metode izrade budžeta:

1. „**odozgo na dole**“ (*top-down*) gde viši menadžment definiše budžete nižih jedinica i
2. „**odozdo na gore**“ (*bottom-up*) gde niži sektori kreiraju inicijalne budžete koje top menadžment zatim usklađuje.

Proces budžetiranja obuhvata tri osnovne faze: **planiranje, kontrolu i reviziju**. U fazi planiranja formulišu se ciljevi, projektuju se prihodi i rashodi i sastavlja budžet po pojedinačnim pozicijama. Faza kontrole obuhvata poređenje planiranih i ostvarenih rezultata i identifikovanje odstupanja, dok se faza revizije fokusira na procenu performansi i izveštavanje rukovodstva radi preduzimanja korektivnih mera (Horngren i drugi, 2014).

Slika 10. Faze procesa budžetiranja

Izvor: Autori

Kapitalno budžetiranje obuhvata:

- **Planiranje izdataka** čija se korist očekuje u periodu dužem od godinu dana;
- **Analiziranje i donošenje odluka** sa dugoročnim posledicama za preduzeće, uključujući povećanje prihoda i smanjenje troškova;
- **Identifikaciju i izbor investicionih projekata** sa najvećim doprinosom ukupnoj rentabilnosti.

Plan kapitalnih ulaganja, cena ili troškovi kapitala i metode procene isplativosti ulaganja predstavljaju osnovne komponente koje obuhvataju procesa kapitalnog budžetiranja. Plan kapitalnih ulaganja je identifikacija i prioritizacija potencijalnih investicija, a cena ili troškovi kapitala predstavljaju procenu troškova finansiranja projekta, dok se metode procene isplativosti ulaganja primenjuju za finansijske analize koje omogućavaju donošenje odluka o prihvatljivosti investicija.

3.1. POJAM BUDŽETA

Pojam „budžet“ potiče od engleske reči **budget**, koja je istorijski označavala kraljevsku torbu sa novcem za finansiranje javnih rashoda. U savremenom poslovnom kontekstu, budžet se definiše kao dokument koji kvantifikuje planirane aktivnosti, dok se sam proces njegove izrade označava kao budžetiranje. Budžet je istovremeno instrument predviđanja, tehnika planiranja, ali i kontrolni mehanizam koji omogućava poređenje planiranih i ostvarenih rezultata, čime se olakšava menadžersko odlučivanje (Horngrén i drugi, 2014).

Budžet se može sastaviti u različitim situacijama, odnonsno za različite potrebe, za određene projekte, celo preduzeće, deo preduzeća, za događaje itd. Važno je istaći da je važan element prilikom sastavljanja budžeta definisanje budžetskog perioda, a koji zavisi od potreba korisnika istog.

3.2. VRSTE BUDŽETA

U zavisnosti od prirode poslovanja i planiranog vremenskog okvira postoje sledeće vrste budžeta:

- **operativni budžet** - pokriva jednogodišnji period i koristi se za svakodnevno poslovanje;
- **strateški budžet** - obuhvata period od jedne do pet godina i usmeren je ka dugoročnim ciljevima;
- **vektoralni budžet** - pokriva periode duže od pet godina.

Budžeti se dalje dele na **fiksne**, kod kojih se planirane vrednosti ne menjaju tokom perioda i **fleksibilne**, kod kojih se planovi prilagođavaju promenama u poslovnom okruženju (Krasulja i Ivanišević, 2004; Drury, 2018).

Svi budžeti imaju dve komponente, a to su: operativna i finansijska komponenta, odnosno operativni i finansijski budžet. **Operativni budžeti** obuhvataju: budžet prihoda, proizvodnje, nabavke sirovina, troškova proizvodnje i prodaje, administrativnih i marketing troškova. Znači da je prilikom njihovih planiranja potrebno najpre utvrditi budžete na nižim nivoima, odnosno uprodaji, proizvodnji, radu, troškova prodaje i administracije. **Finansijski budžeti** uključuju: budžet bilansa stanja i uspeha, budžet tokova gotovine i kapitalni budžet koji se odnosi na investicione poduhvate (Horngren i drugi, 2014). Prema Žarkić Joksimović i drugi (2024) finansijski budžet stavke kapitalne prirode dodaje na operativni budžet.

U okviru kontrole poslovanja, budžet se koristi za identifikaciju „centara odgovornosti“ – organizacionih jedinica sa jasno definisanim ciljevima i odgovornostima. Podela nadležnosti menadžerima sektora uz kontrolu na višim nivoima omogućava decentralizaciju i povećava motivisanost zaposlenih, uz zadržavanje kontrole na nivou preduzeća.

U hotelskom poslovanju, budžetiranje predstavlja ključnu tehniku planiranja i kontrole. Najčešće se koristi metod „odozdo na gore“, gde svaki sektor – smeštaj, ishrana i piće, održavanje, administracija i marketing izrađuju sopstveni budžet koji se potom integriše u opšti hotelski budžet. Preduzeća često formulišu tri scenarija poslovanja za naredni period: optimistički (brz rast), realistički i pesimistički (pad prometa), čime se povećava otpornost na tržišne promene (Kotler i drugi, 2016).

U turističkim organizacijama, budžetiranje ima dodatnu dimenziju zbog javnog finansiranja. Prihodi se ostvaruju kroz boravišnu taksu³⁵, turističke naknade³⁶ i penale³⁷, a u skladu sa Zakonom o turizmu i Zakonom o ugostiteljstvu. Pored toga, organizacije se finansiraju iz budžeta Republike Srbije, autonomne pokrajine, jedinica lokalne samouprave, donacija i sopstvenih aktivnosti. Efikasno budžetiranje na nivou lokalnih turističkih organizacija podrazumeva analizu prethodnih prihoda (npr. od boravišne takse), procenu turističkog prometa i planiranje aktivnosti u saradnji sa hotelijerima, agencijama i drugim akterima.

Kontrola realizacije budžeta podrazumeva stalno praćenje odstupanja i preduzimanje mera. Tipično odstupanje u turizmu predstavlja manji prihod od boravišne takse, što se često dešava usled neprijavlivanja turista u privatnom smeštaju. U takvim slučajevima, lokalne vlasti preduzimaju mere za unapređenje nadzora i naplate (OECD, 2020).

S tim u vezi, budžetiranje se nameće kao ključna komponenta upravljačkog procesa u sektoru turizma i ugostiteljstva. Ono je istovremeno i plan i kontrolni instrument, kao i tehnika predviđanja, koja omogućava efikasno upravljanje resursima i unapređenje poslovne efikasnosti. Pravilno koncipiran budžet predstavlja „mapu poslovanja“ koja vodi preduzeće ka održivom rastu i razvoju.

35 Opširnije u Zakonu o ugostiteljstvu, Sl. glasnik RS br. 17/2019, članovi 70-76.

36 Opširnije u Zakonu o turizmu, Sl. glasnik RS br. 17/2019, član 22.

37 Opširnije u Zakonu o ugostiteljstvu, Sl. glasnik RS br. 17/2019, članovi 77-79.

4. SPECIFIČNOSTI BUDŽETIRANJA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

4.1. PROCES BUDŽETIRANJA U HOTELSKOM POSLOVANJU

U savremenom poslovnom okruženju, hotelska industrija se suočava sa brojnim izazovima – od sezonskih fluktuacija i promena potrošačkih navika, do globalnih ekonomskih i političkih kretanja. Upravljanje finansijama je od ključnog značaja za uspešno poslovanje hotela, a budžetiranje predstavlja osnovni alat kojim menadžment hotela planira, kontroliše i usmerava poslovne aktivnosti. Kroz pažljivo planiranje budžeta, hotel ne samo da optimizuje troškove i maksimizira profit, već i stvara preduslove za održivi razvoj i konkurentnost na tržištu.

Budžetiranje u hotelskom poslovanju je proces planiranja prihoda i rashoda u određenom vremenskom periodu, najčešće na godišnjem nivou. U hotelijerstvu, budžet ne predstavlja samo finansijski plan, već i strateški dokument koji objedinjuje ciljeve, resurse i poslovne projekte. Pravilno budžetiranje omogućava donošenje racionalnih odluka, predviđanje problema i postizanje finansijske stabilnosti.

U hotelskom poslovanju postoji nekoliko budžeta (Schmidgall, 2011): operativni budžet (planirani prihodi i rashodi/troškovi), investicioni budžet (ulaganja u objekte, opremu i tehnologiju), budžet za marketing i ljudske resurse. Kapitalno budžetiranje predstavlja proces procene isplativosti dugoročnih investicija, uz korišćenje specifičnog analitičkog aparata koji omogućava donošenje racionalnih i održivih finansijskih odluka. Ovaj proces poslovnog odlučivanja je jedna od tema koja se posebno obrađuje u ovom udžbeniku. Svaki od ovih segmenata ima direktan uticaj na ukupne performanse hotela.

Operativni budžet (*operations budget*) obuhvata planiranje prihoda i troškova u okviru svakodnevnog poslovanja hotela. Sastavljen je od budžeta pojedinačnih sektora i odeljenja, u skladu sa organizacionom strukturom hotela. Sektor smeštaja se smatra najvažnijim sektorom, jer najčešće generiše najveći procenat prihoda (često 60%–70%). Obuhvata recepciju, domaćinstvo (*housekeeping*), rezervacije. Sektor hrane i pića obuhvata poslovanje pružanja usluga u restoranima, barovima, *room service*, katering i organizaciju događaja (*event*) u okviru hotelskog objekta. Ostali sektori upotpunjuju organizaciju poslovanja i pružanja hotelskih usluga prema određenim standardima hotelskog poslovanja. Na osnovu pojedinačnih sektorskih budžeta formira se ukupan operativni budžet hotela.

Hotelska preduzeća obično donose **kratkoročne i dugoročne planove poslovanja**:

- **Kratkoročno planiranje** obuhvata period do 12 meseci, najčešće jednu poslovnu godinu.
- **Dugoročno planiranje** odnosi se na period do pet godina.
- **Strateško planiranje** obuhvata razradu vizije razvoja hotela na duži rok – pet, deset ili više godina, i najčešće se izrađuje u vidu strateškog budžeta.

Proces budžetiranja u hotelskom sektoru započinje analizom prethodnih rezultata i tržišnih trendova. Sledeća faza podrazumeva postavljanje ciljeva – npr. povećanje popunjenosti kapaciteta, smanjenje operativnih troškova ili povećanje prosečne cene sobe (ADR). Na osnovu ovih ciljeva formiraju se planovi po sektorima (smeštaj, ishrana, SPA, konferencijske sale, itd.), koji se potom integrišu u jedinstven budžet.

Izazov u procesu budžetiranja je koordinacija različitih sektora unutar hotela. Na primer, sektor prodaje može imati drugačije prioritete u odnosu na finansijski sektor, što može dovesti do nesklada u budžetskom planiranju. Zato je važno uključiti sve aktere u proces donošenja budžeta.

U procesu budžetiranja u hotelskom poslovanju primenjuju se dva osnovna načina (Stanišić i Radović, 2011):

1. Metoda „odozdo na gore“ (*Bottom-up*)

Prema ovoj metodi, menadžment traži od svakog sektora da dostavi **tri alternativna scenarija poslovnog plana** za naredni period (Nikolić, 2009):

- **Optimistički (agresivni) plan rasta**, koji predviđa intenzivnu dokapitalizaciju i brzo širenje na postojeća tržišta.
- **Realistični (normalni) plan**, koji podrazumeva stabilan rast u skladu sa trenutnim tržišnim uslovima.
- **Pesimistični plan**, koji se priprema u slučaju nepovoljnih ekonomskih uslova i smanjenja tržišnog udela.

Svaki od predloženih planova mora sadržati:

- Predviđene kapitalne izdatke (investicije),
- Potrebe za obrtnim kapitalom,
- Strategije za obezbeđivanje finansijskih sredstava.

2. Metoda „odozgo na dole“ (*Top-down*)

U ovom pristupu, top menadžment definiše ključne smernice i ciljeve, na osnovu kojih sektori i odeljenja formulišu svoje poslovne planove i predloge budžeta.

Tokom godine, menadžment prati ostvarenje budžeta kroz mesečne i kvartalne izveštaje, analizirajući odstupanja i preduzimajući korektivne mere ako je potrebno. U digitalnom dobu, mnogi hoteli koriste softverska rešenja za budžetiranje koja omogućavaju preciznije predikcije i bržu analizu podataka.

STUDIJA SLUČAJA - primer budžetiranja u hotelu

U okviru ove analize, razmatraće se izrada **jednogodišnjeg operativnog budžeta** za hotel koji ima tri sektora koji ostvaruju prihode u redovnom poslovanju: sektor soba, sektor hrane i pića (restoran i *lobby-bar*), *spa* i *wellness* centar, a obuhvata i plan svih operativnih troškova poslovanja (administrativni poslovi, poslovi održavanja objekta, promotivne aktivnosti i drugo). Primer formiranja budžeta za hotel odnosi se na objekat kapaciteta 100 soba koji ima sezonalno poslovanje.

U ovom slučaju primeniće se metod „**odozdo na gore**“ – prvo se formiraju planovi i budžeti na nivou pojedinačnih sektora hotela, zatim se ti podaci konsoliduju kako bi se dobio celokupan operativni budžet hotela.

Prihodi u redovnom poslovanju ovog hotela se ostvaruju pružanjem usluga smeštaja, usluživanjem hrane i pića u restoranu, pića u *lobby baru*, usluga *spa* i *wellness* centra. Prema podacima u Tabeli 12. ukupni planirani prihodi hotela iznose 617.000 NJ.

Rashodi u redovnom poslovanju obuhvataju:

- plate i doprinose zaposlenih svim sektorima (sobe, kuhinja, restoran, *spa* i *wellness* centar, administracija, recepcija...)
- nabavku hrane i pića tj. namirnica za restoran i kafić
- komunalije koje obuhvataju troškove potrošnje struje, vode, grejanje, klime
- potrošni material (sapuni, toalet papir, sredstva za čišćenje)
- održavanje objekta i okoline (popravke, zamena opreme, servis uređaja)
- marketing (*online* kampanje, oglasi, društvene mreže, promo material)
- zakup i osiguranje koji su fiksni trošak (pretpostavka: 5,000 NJ/mesec)
- ostali troškovi redovnog poslovanja (licence, takse, konsultanti, neplanirani izdaci).

Prema podacima u Tabeli 13. ukupni planirani rashodi hotela iznose 437.000 NJ. Analizom navedenih planiranih vrednosti prihoda i rashoda za narednu poslovnu godinu očekuje se da hotelsko preduzeće ostvari poslovni dobitak 180.000 NJ.

UKUPNI PRIHODI – UKUPNI RASHODI = POSLOVNI DOBITAK

617.000 NJ – 437.000 NJ = 180.000 NJ

Tabela 12. Struktura prihoda hotela po sektorima po mesecima

MESEC	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun	Jul	Avgust	Septembar	Oktober	Novembar	Decembar	UKUPNO
SEKTOR SOBA	20.000	18.000	15.000	12.000	20.000	45.000	80.000	90.000	40.000	15.000	12.000	25.000	392.000
SEKTOR HRANE I PIĆA	8.000	7.000	6.000	5.000	8.000	18.000	32.000	36.000	16.000	6.000	5.000	10.000	157.000
SPA I WELLNESS	5.000	4.000	3.000	2.000	4.000	7.000	12.000	14.000	6.000	3.000	2.000	6.000	68.000
UKUPNO PRIHODI	33.000	29.000	24.000	19.000	32.000	70.000	124.000	140.000	62.000	24.000	19.000	41.000	617.000

Izvor: Autori

Tabela 13. Struktura rashoda hotela po mesecima

MESEC	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun	Jul	Avgust	Septembar	Oktober	Novembar	Decembar	UKUPNO
Plate i doprinosi	12.000	11.000	10.000	9.000	12.000	18.000	25.000	27.000	17.000	11.000	10.000	14.000	186.000
Hrana i piće	3.000	2.500	2.000	1.500	3.000	6.000	8.000	9.000	5.000	3.000	2.000	4.000	59.000
Komunalije	3.000	3.000	3.000	3.000	3.500	5.000	6.000	6.000	4.000	3.000	3.000	4.000	49.500
Tekući troškovi	2.500	2.500	2.500	2.000	2.400	4.000	5.500	5.500	3.500	2.200	2.000	3.200	37.800
Marketing	1.000	1.000	1.000	1.000	1.200	2.000	3.000	3.000	1.500	1.000	1.000	2.000	19.700
Zakup i osiguranje	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
Ostali troškovi	1.500	2.000	2.500	2.500	2.900	5.000	7.500	9.500	6.000	2.800	3.000	2.800	25.000
UKUPNI RASHODI	28.000	27.000	26.000	25.000	30.000	45.000	60.000	65.000	42.000	28.000	26.000	35.000	437.000

Izvor: Autori

Tabela 14. Rashodi po sektorima hotela

SEKTOR HOTELA	PRIMERI TROŠKOVA
Sektor smještaja	• Troškovi plata i beneficija zaposlenih u recepciji i domaćinstvu • Troškovi čišćenja i potrošnog materijala (sapuni, posteljina, sredstva za čišćenje) • Troškovi energije i vode po sobi • Troškovi rezervacionih sistema (CRS, OTA provizije)
Sektor hrane i pića	• Nabavka namirnica i pića • Troškovi kuhinjskog osoblja, konobara, menadžera • Održavanje kuhinjske opreme • Troškovi loma i kvara inventara
Sektor održavanja	• Troškovi redovnog i vanrednog održavanja • Troškovi rezervnih delova, alata i opreme • Zarade tehničkog osoblja • Usluge eksternih izvođača (npr. servisiranje liftova)
Sektor prodaje i marketinga	• Oglašavanje (<i>online</i> i <i>offline</i>) – <i>Google</i>, društvene mreže, travel agencije • Promotivne aktivnosti i popusti • Troškovi osoblja u sektoru prodaje • Provizije online platformama (OTA) – <i>Booking.com</i>, <i>Expedia</i> itd. • Troškovi učestvovanja na sajmovima i konferencijama
Sektor ljudskih resursa	• Troškovi obuka i treninga • Regrutacija i selekcija • Zarade i bonusi menadžmentu i zaposlenima • Zdravstveno osiguranje i beneficije • Troškovi fluktuacije zaposlenih
Finansijsko-računovodstveni sektor	• Troškovi vođenja knjigovodstva • Bankarske provizije i finansijski konsalting • Nabavka softvera za finansijsko upravljanje • Plate i edukacija zaposlenih u ovom sektoru

Izvor: Autori

Budžetiranje u hotelskom poslovanju nije samo tehnička procedura, već strateški alat koji obezbeđuje efikasno i odgovorno upravljanje resursima. Kroz pažljivo planiranje i praćenje budžeta, hotel može unaprediti svoju profitabilnost, prilagoditi se promenama na tržištu i dugoročno obezbediti stabilan razvoj. U eri globalne konkurencije, kvalitetno budžetiranje predstavlja jednu od ključnih prednosti uspešnih hotelskih brendova.

4.2. ULOGA BUDŽETA I FINANSIJSKOG PLANIRANJA U RADU TURISTIČKIH ORGANIZACIJA

Kreiranje budžeta turističkih organizacija je proces planiranja i upravljanja finansijama kako bi se efikasno koristili resursi u cilju razvoja turizma, promocije destinacije i unapređenja turističke ponude. Ovaj proces zavisi od tipa organizacije (javno vs. privatno), nivoa (lokalna, regionalna, nacionalna), kao i izvora finansiranja. Budžeti turističkih organizacija imaju ključnu ulogu ne samo kao sredstvo finansijskog planiranja, već i kao instrument kontrole, što je naročito važno u okviru javnog sektora. Pored planiranja, budžet omogućava praćenje efikasnosti trošenja sredstava i sprovođenje planiranih aktivnosti u skladu sa postavljenim ciljevima.

Turistička organizacija planiranje budžeta započinje analizom prihoda i rashoda iz prethodne poslovne godine. Takođe, važno je nakon sagledane situacije razmotriti prethodni poslovni period u smislu analize odgovora na neke od narednih pitanja: Koji su projekti bili uspešni? Gde su se troškovi povećali? Da li su ostvareni planirani ciljevi? Takođe, potrebno je realno sagledati kretanje troškova u skladu sa planiranim aktivnostima. Prilikom planiranja, planeri budžeta moraju uzeti u obzir moguće rizike i šanse koje bi mogle uticati na prihode i rashode, kao i uskladiti specifične troškove sa predviđenim prihodima. Na osnovu dobijenih podataka iz analize, uključuju se i drugi relevantni faktori, kao što su rezultati tržišnih istraživanja i procene budućih kretanja u turističkom prometu. Polazna osnova u budžetskom planiranju su ostvareni prihodi iz tekuće godine, uz realnu procenu prihoda u narednom periodu. Ključno pitanje u ovom segmentu odnosi se na predviđanje obima turističkog prometa, posebno broja noćenja, jer je upravo to osnovni parametar za planiranje prihoda od boravišne takse.

Na nivou lokalnih turističkih organizacija, izrada budžeta najčešće počinje u drugoj polovini kalendarske godine. U toj fazi, ključni fokus je na koordinaciji sa privrednim subjektima na destinaciji – hotelima, turističkim agencijama i ostalim učesnicima u kreiranju turističke ponude. Ova saradnja doprinosi usklađivanju stavova, boljem planiranju i uspešnijem usvajanju budžeta, kao i većoj motivisanosti svih učesnika tokom njegove realizacije.

Turističke organizacije svoje prihode budžetiraju iz različitih izvora:

- **javni izvori** – sredstva lokalne samouprave, republičkog budžeta, fondova EU
- **turistička taksa** – naplata boravišne takse od turista
- **sponzorstva i donacije**
- **prodaja usluga** (vođene ture, organizacija smeštaja i ugostiteljskih usluga, prodaja suvenira)
- **projekti i grantovi.**

Poslovanje turističkih organizacija u Srbiji se prema Zakonu o turizmu Republike Srbije³⁸ finansira na nekoliko načina: iz sredstava budžeta Republike Srbije, prihoda od obavljanja delatnosti i iz drugih sopstvenih izvora prihoda, donacija, drugih izvora prihoda u skladu sa Zakonom. Budžeti lokalnih zajednica, pokrajine i republike „popunjavaju“ se javnim prihodima koji su definisani prema Zakonu o turizmu i Zakonu o ugostiteljstvu Republike Srbije³⁹ i oni mogu biti:

- **Boravišna taksa**⁴⁰ - predstavlja javni prihod koji se ostvaruje tako što korisnici usluga smeštaja, koji nisu sa prebivalištem na destinaciji, dakle turisti, plaćaju određeni iznos takse, a ona se obračunava po osobi za svaki dan boravka u ugostiteljskom objektu. Naplatu boravišne takse vrši subjekt koji pruža uslugu smeštaja, istovremeno sa naplatom same usluge. Obaveza je da se iznos takse posebno prikaže na računu za smeštaj. Prikupljena sredstva od boravišne takse privredni subjekti su dužni da uplate jedinici lokalne samouprave do petog u mesecu za prethodni mesec. Visinu boravišne takse određuje jedinica lokalne samouprave, uzimajući u obzir turističke atrakcije i infrastrukturu destinacije. Sredstva od ove takse predstavljaju prihod budžeta jedinice lokalne samouprave na čijoj teritoriji je usluga smeštaja pružena. Izuzetak od ovog pravila su fizička lica koja pružaju usluge smeštaja u okviru domaće radinosti ili seoskih domaćinstava, koja boravišnu taksu plaćaju u fiksnom godišnjem iznosu, prema propisima Vlade Republike Srbije.
- **Turistička naknada** predstavlja novčani iznos koji uplaćuju privredni subjekti iz oblasti turizma, kao što su hotelska i ugostiteljska preduzeća, turističke agencije i drugi pružaoci turističkih usluga, kao i fizička lica, za korišćenje turističkog prostora. Ova naknada se primenjuje u sledećim slučajevima:⁴¹

38 Zakon o turizmu, Sl. glasnik RS 17/2019.

39 Zakon o turizmu, Sl. glasnik RS 17/2019, Zakon o ugostiteljstvu, Sl. glasnik RS 17/2019.

40 Zakon o ugostiteljstvu, Sl. glasnik RS 17/2019, član 70.

41 Zakon o turizmu, Sl. glasnik RS 17/2019, član 22.

- za korišćenje posebno uređenih prostora za određene namene, poput parkiranja, rekreacije, sportskih aktivnosti, postavljanja reklama ili zabavnih objekata;
 - za postavljanje privremenih objekata namenjenih ugostiteljstvu, turizmu i trgovini;
 - za ulazak u turistički prostor.
- **Penali u turizmu** su prihod jedinice lokalne samouprave ukoliko se ne poštuju standardi koji su unapred definisani. Ukoliko objekat ne ispunjava ove uslove, biće kažnjen novčanim penalom. Penal se plaća na godišnjem nivou, a sredstva od naplaćenih penala idu u budžet jedinice lokalne samouprave. Detalji o penalima, uključujući visinu i način naplate, uređuju se aktom jedinice lokalne samouprave.

Finansiranje je prema Popesku (2024) stalan problem destinacijskih menadžment organizacija (DMO). Imajući u vidu da DMO po definiciji nemaju neposrednog učešća u potrošnji posetilaca i turista u toku njihovog boravka na destinaciji, zadatak menadžera je formiranje adekvatnih planova rada za poslovnu godinu kako bi omogućili adekvatna finansijska sredstva koja dobijaju iz budžeta. Iako promotivna kampanja destinacije, a samim ti i poslovni rezultati subjekata na destinaciji budu uspešni, to i dalje nema efekata na direktne prihode DMO. S tim u vezi, pored prihoda iz budžeta Republike Srbije, kao i navedenih taksi, naknada i penala, lokalne turističke organizacije su se organizovale u cilju poboljšanja finansijskog stanja na način da ostvaruju i druge izvore finansiranja, kao što su:

- donacije,
- prihodi od sopstvenih aktivnosti (kotizacije u okviru organizacija manifestacija, posredovanje pri smeštaju, pružanje ugostiteljskih usluga, prodaja suvenira i sl.).

Primer je Turistička organizacija Zlatibor koja nudi gostima usluge smeštaja i ishrane u okviru Konačišta TO Zlatibor.⁴²

42 Više videti na linku <https://www.zlatibor.org.rs/sr/gde-odsesti/konacista/konaciste-to-zlatibor/>

4.2.1. Planiranje rashoda i pojedinačnih budžeta

Troškovi se planiraju na osnovu konkretnih aktivnosti, uz detaljnu procenu troškova po budžetskim pozicijama, uključujući materijalne troškove, usluge, zarade i dr. Za ključne segmente aktivnosti izrađuju se pojedinačni budžeti – npr. za promotivne kampanje, za organizaciju manifestacija, za rad informativnih centara. Na osnovu njih se formira glavni budžet organizacije.

Jedna od značajnih aktivnosti prilikom kreiranja budžeta je postavljanje **strateških ciljeva** za naredni period, npr. povećanje broja turista, promocija nove destinacije, osmišljavanje i organizacija nove manifestacija, razvoj infrastrukture.

Rashodi u poslovanju turističke organizacije mogu biti ostvareni kroz aktivnosti organizacije kao što su: promocija i marketing (kampanje, sajmovi, brošure), organizacije događaja i manifestacija, putem izdavanja za plate zaposlenih i operativne troškove, razvoj infrastrukture (npr. info table, turističke staze), putem digitalizacije i IT (npr. aplikacije, web sajt).

4.2.2. Budžet kao instrument kontrole

Tokom godine, organizacija prati realizaciju budžeta i po potrebi ga revidira. Mogu se javiti:

- vanredni prihodi ili troškovi, kao i
- potreba za preraspodelom sredstava.

Kao što je već naglašeno, budžet ima važnu ulogu u funkciji kontrole. Praćenje realizacije budžeta i analiza odstupanja predstavljaju osnovu za preduzimanje korektivnih mera. Poređenje se vrši:

- između ostvarenih vrednosti i planiranih budžetskih pozicija,
- u odnosu na rezultate iz prethodnih perioda, ili
- u odnosu na slične organizacije u okruženju.

U slučaju značajnih odstupanja, kao što je smanjenje prihoda od boravišne takse, potrebno je detaljno analizirati uzroke i preduzeti odgovarajuće mere. U Srbiji je često prisutna praksa neprijavlivanja turista u privatnom smeštaju, što dovodi do smanjenja prihoda i predstavlja oblik poreske evazije. Zbog toga je važno raditi na utvrđivanju odgovornosti i unapređivati saradnju sa inspeksijskim organima kako bi se poboljšala naplata boravišne takse.

U Tabeli 15. dat je primer postojećeg budžeta lokalne turističke organizacije. Ovim dokumentom obuhvaćeni su realizovani prihodi i rashodi u prethodnoj (baznoj) godini, planirani prihodi i rashodi za tekuću, kao i za naredne dve godine koje su obuhvaćene određenim strateškim planom razvoja koji se odnosi na turističku destinaciju.

U ovom primeru Ukupni prihodi, primanja i preneti sredstva iz prethodnog perioda jednaki su Ukupnim rashodima i izdacima. Imajući u vidu da turističke organizacije najčešće pripadaju javnim preduzećima i da se najvećim delom finansiraju iz budžeta u cilju kontrole finansijskog poslovanja i predupređivanja nepravilnosti i nezakonitosti u postupanju i korišćenju budžetskih i drugih javnih sredstava, ingerenciju kontrole ima tzv. Budžetska inspekcija pri Ministarstvu finansija. Budžetska inspekcija u vršenju inspekcijskog nadzora proverava primenu zakona i drugih propisa u oblasti namenskog i zakonitog korišćenja javnih sredstava i materijalno-finansijskog poslovanja.⁴³

Planiranje i sprovođenje inspekcijskog nadzora definisano je Zakonom o budžetskoj inspekciji⁴⁴. Budžetska inspekcija planira i sprovodi inspekcijske nadzore na osnovu prijave, predstavki, prigovora i zahteva za inspekcijski nadzor koje dostavljaju organi, organizacije, pravna i fizička lica. Redovni inspekcijski nadzori obavljaju se prema godišnjem planu nadzora koji donosi ministar finansija, nakon pribavljenog mišljenja, smernica i uputstava u skladu sa zakonom o inspekcijskom nadzoru. Vanredni inspekcijski nadzori sprovode se na osnovu prijave i zahteva koji nisu obuhvaćeni godišnjim planom, a za koje je procenjen visok stepen rizika koji opravdava potrebu za sprovođenjem inspekcijskog nadzora.

43 Zakon o budžetskoj inspekciji "Sl. glasnik RS", br. 118/2021, član 2.

44 Zakon o budžetskoj inspekciji "Sl. glasnik RS", br. 118/2021, član 12.

Tabela 15. Primer budžeta Turističke organizacije Beograda

Finansijski plan 2022 - II Rebalans				
Ekonomska klasifikacija	Dotirani program	PSP element	OPIS	Finansijski plan za 2022. god.
494111	15020001	BG0168-0001	Plate, dodaci i naknade zaposlenih	76,140,936.00
494121-103001	15020001	BG0168-0054	Doprinos za PIO	8,756,208.00
494122-103002	15020001	BG0168-0055	Doprinos za zdravstveno osiguranje	3,921,258.00
494131-103080	15020001	BG0168-0103	Prevoz na posao i sa posla - markica	1,400,000.00
494131-103004	15020001	BG0168-0057	PARKIRANJE	250,000.00
494141-103098	15020001	BG0168-0116	Bolovanje preko 30 dana	200,000.00
494143-103007	15020001	BG0168-0058	Otpremnina prilikom odlaska u penziju	750,000.00
494143-103081	15020001	BG0168-0104	Pomoć u slučaju smrti zaposlenog ili člana porodice	380,000.00
494144-103008	15020001	BG0168-0059	Pomoć u medicinskom lečenju zaposlenih	850,000.00
494144	15020001	BG0168-0131	Ostale pomoći zaposlenima	1,601,240.00
494161	15020001	BG0168-0009	Nagrade, bonusi i ostali rashodi-jubilarne nagrade	656,000.00
494161-103127	15020001	BG0168-0300	Bonusi za državne praznike-poklon deci zaposlenih	210,000.00
494211-103009	15020001	BG0168-0060	Troškovi platnog prometa	300,000.00
494211-103010	15020001	BG0168-0061	Troškovi bankarskih usluga	150,000.00
494212-103011	15020001	BG0168-0062	Usluge električne energije	800,000.00
494212-103012	15020001	BG0168-0063	Centralno grejanje	1,350,000.00
494213-103013	15020001	BG0168-0064	Usluge vodovoda i kanalizacije	100,000.00
494213-103082	15020001	BG0168-0105	Usluga zaštita imovine PP	400,000.00
494213-103014	15020001	BG0168-0065	Deratizacija	50,000.00
494213-103124	15020001	BG0168-0130	Odvod otpada	125,000.00
494213-103015	15020001	BG0168-0066	Usluge čišćenja	720,000.00
494214-103017	15020001	BG0168-0068	Usluge fiksnog telefona	200,000.00
494214-103018	15020001	BG0168-0069	Internet	600,000.00
494214-103019	15020001	BG0168-0070	Usluge mobilnog telefona	200,000.00
494214-103083	15020001	BG0168-0106	Ostale usluge komunikacije-fiskalne kase	40,000.00
494214-103020	15020001	BG0168-0071	Pošta	100,000.00
494215-103075	15020001	BG0168-0107	Osiguranje vozila	100,000.00
494215-103021	15020001	BG0168-0072	Osiguranje ostale dugoročne imovine	250,000.00
494215-103022	15020001	BG0168-0073	Osiguranje zaposlenih u slučaju nesreće na radu	50,000.00
494216-103025	15020001	BG0168-0076	Zakup imovine i opreme za TIC	3,400,000.00
494232-103026	15020001	BG0168-0077	Održavanje softvera	200,000.00
494235-103027	15020001	BG0168-0078	Naknada za upravni i nadzorni odbor	2,400,000.00
494235-103028	15020001	BG0168-0079	Stručne usluge	5,019,506.00
494237-103029	15020001	BG0168-0080	Troškovi reprezentacije i cveće	250,000.00
494243-103094	15020001	BG0168-0117	Medicinske usluge - sistematski pregled	600,000.00
494251-103093	15020001	BG0168-0114	Ostale usluge i materijali za tekuće popravke i održavanje zgrada	600,000.00
494252-103031	15020001	BG0168-0082	Održavanje opreme za saobraćaj	300,000.00
494252-103032	15020001	BG0168-0083	Održavanje računarske opreme	300,000.00
494252-103033	15020001	BG0168-0084	Održavanje ostale administrativne opreme	200,000.00
494261-103034	15020001	BG0168-0085	Kancelarijski materijal	250,000.00
494261-103035	15020001	BG0168-0086	Uniforme	194,880.00
494261-103084	15020001	BG0168-0108	Ostali administrativni materijal-toneri	200,000.00
494263-103037	15020001	BG0168-0088	Stručna literatura	100,000.00

POSLOVNE FINANSIJE I ODLUČIVANJE U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

494263-103038	15020001	BG0168-0089	Stručna literatura za obrazovanje zaposlenih	250,000.00
494264-103085	15020001	BG0168-0109	Benzin	100,000.00
494264-103039	15020001	BG0168-0090	Dizel	450,000.00
494264-103040	15020001	BG0168-0091	Ostali materijal za saobraćaj	100,000.00
494268-103041	15020001	BG0168-0092	Hemijska sredstva za čišćenje	350,000.00
494269-103042	15020001	BG0168-0093	Materijal za posebne namene	100,000.00
494821-103076	15020001	BG0168-0110	Registracija vozila	110,000.00
494821-103095	15020001	BG0168-0118	PDV - porez na robu	100,000.00
494821-103096	15020001	BG0168-0119	PDV - porez na usluge	250,000.00
495122-103046	15020001	BG0168-0097	Nabavka nameštaja	300,000.00
495122-103047	15020001	BG0168-0098	Nabavka računarske opreme	300,000.00
495122-103086	15020001	BG0168-0111	Nabavka štampača	130,000.00
495151-103087	15020001	BG0168-0113	Licenca za softver	118,020.00
Ukupno za programsku aktivnost 1502-0001				117,323,048.00
494215-103094	15020002	BG0169-0055	Zdravstveno osiguranje zaposlenih - putno osiguranje	40,000.00
494216-103051	15020002	BG0169-0025	Zakup prostora za sajmove	6,170,000.00
494216-103052	15020002	BG0169-0026	Zakup opreme za sajmove i manifestacije	2,141,200.00
494221-103053	15020002	BG0169-0027	Putovanja u zemlji - dnevnice	65,000.00
494221-103054	15020002	BG0169-0028	Putovanja u zemlji - prevoz	15,000.00
494221-103055	15020002	BG0169-0029	Putovanja u zemlji - smeštaj	850,000.00
494221-103056	15020002	BG0169-0030	Putovanja u zemlji - ostali troškovi	35,000.00
494222-103057	15020002	BG0169-0031	Putovanja u inostranstvo - dnevnice	1,510,000.00
494222-103058	15020002	BG0169-0032	Putovanja u inostranstvo - prevoz	3,100,000.00
494222-103059	15020002	BG0169-0033	Putovanja u inostranstvo - smeštaj	3,390,000.00
494222-103061	15020002	BG0169-0035	Putovanja u inostranstvo - ostali troškovi	200,000.00
494229-103063	15020002	BG0169-0037	Ostali troškovi transporta	1,574,610.00
494231-103064	15020002	BG0169-0038	Usluge prevođenja	335,000.00
494233-103065	15020002	BG0169-0039	Kotizacija za seminare	147,760.00
494233-103066	15020002	BG0169-0040	Kotizacija za sajmove	760,000.00
494234-103067	15020002	BG0169-0041	Usluge štampe	0.00
494234-103093	15020002	BG0169-0054	Ostale usluge štampanja	390,000.00
494234-103068	15020002	BG0169-0042	Usluge reklame	3,440,000.00
494234-103069	15020002	BG0169-0043	Troškovi objavljivanja oglasa	150,000.00
494235-103070	15020002	BG0169-0044	Stručne usluge	12,726,750.00
494237-103071	15020002	BG0169-0045	Reprezentacija	1,242,648.00
494242-103072	15020002	BG0169-0046	Usluge kulture	1,785,000.00
494243-103073	15020002	BG0169-0047	Medicinske usluge - manifestacije	129,200.00
494249-103074	15020002	BG0169-0048	Ostale specijalizovane usluge	765,672.00
494822-103090	15020002	BG0169-0052	Republičke takse dozvole Aerodrom i CIP	30,000.00
494822-103091	15020002	BG0169-0053	Gradske takse	60,000.00
495113	15020002	BG0169-0071	Kapitalno održavanje otvorenih sportskih i rekreacionih objekata	24,000,000.00
495231	15020002	BG0169-0057	Zalihe robe za dalju prodaju	60,000.00
Ukupno za programsku aktivnost 1502-0002				65,112,840.00
UKUPNO:				182,435,888.00

Izvor: Turistička organizacija Beograd, Finansijski plan za 2022. godinu.

4.3. BUDŽETIRANJE DOGAĐAJA

U okviru Strategije razvoja turizma Republike Srbije, događaji se definišu kao kontinuirane aktivnosti koje se najčešće organizuju jednom godišnje i imaju za cilj promociju određene turističke destinacije. Njihova atraktivnost podstiče turiste da postanu aktivni učesnici, čime se direktno utiče na razvoj turizma i imidž destinacije (Getz, 2007).

Treba naglasiti da se značajan broj događaja ne zasniva na turistima koji primarno dolaze radi odmora i rekreacije, već uključuje specifične manifestacije kao što su sajmovi, kongresi, politički skupovi, međunarodna sportska i muzička takmičenja (Bowdin i drugi, 2011). Ovi događaji predstavljaju važan segment turističke ponude jer generišu ekonomske, društvene i kulturne efekte na lokalnom, regionalnom i međunarodnom nivou.

Finansiranje događaja predstavlja ključan segment menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu, jer direktno utiče na održivost i kvalitet realizacije planiranih aktivnosti. Pravilno strukturisan finansijski okvir omogućava ne samo pokrivanje osnovnih troškova, već i kreiranje dodatne vrednosti za destinaciju, organizatore i učesnike. Strategija finansiranja mora biti zasnovana na kombinaciji različitih izvora, kako bi se obezbedila stabilnost i smanjili rizici od finansijskih poteškoća (Getz, 2007; Allen i drugi, 2011). Događaji se mogu finansirati iz sopstvenih izvora, sponzorstava, javnih sredstava, donacija ili iz kredita i komercijalnih izvora finansiranja.

Sopstveni izvori finansiranja obuhvataju sredstva koja organizatori obezbeđuju direktno iz poslovanja ili kapitala. U ovu kategoriju ubrajaju se prihodi od:

- prodaje ulaznica,
- kotizacija učesnika (posebno u poslovnim događajima, konferencijama i sajmovima),
- prodaje proizvoda i usluga tokom događaja (npr. ugostiteljske usluge, suveniri).

Ova sredstva se smatraju najpouzdanijim, jer su pod direktnom kontrolom organizatora. Međutim, u slučaju velikih događaja, sopstveni izvori retko mogu u potpunosti pokriti ukupne troškove.

Sponzorstva predstavljaju jedan od najznačajnijih eksternih izvora finansiranja događaja. U turizmu i hotelijerstvu posebno su zastupljena u okviru sportskih i kulturnih manifestacija, gde druge kompanije ulažu sredstva u zamenu za promociju i povećanje vidljivosti brenda (Walliser, 2003). Sponzori mogu obezbediti finansijsku podršku, ali i materijalne resurse (npr. tehničku opremu,

proizvode ili usluge). Uspostavljanje partnerskih odnosa sa sponzorima zahteva dobro razvijen marketinški plan i jasno definisane koristi koje kompanija ostvaruje kroz saradnju (Crow, Hoek, 2003).

Veliki broj događaja u turizmu i hotelijerstvu finansira se **uz podršku javnog sektora**, posebno kada je reč o manifestacijama koje doprinose razvoju destinacije i promociji kulturnog identiteta. Državna podrška posebno je izražena kod mega-događaja, gde su infrastrukturna ulaganja ključna za realizaciju (Preuss, 2007). Javna sredstva mogu dolaziti sa:

- lokalnog nivoa (opštine, gradovi),
- regionalnog nivoa (turističke organizacije),
- nacionalnog nivoa (ministarstva, državne agencije).
- međunarodnih fondova i programa (npr. EU fondovi za kulturu i turizam).

Pored sponzorstava, određeni događaji, naročito kulturni i humanitarni, finansiraju se kroz **donacije**. Ovaj vid finansiranja posebno je značajan za lokalne i kulturne manifestacije koje nemaju primarni komercijalni karakter (Reid, 2007). Donacije mogu biti u novcu, robi ili uslugama, a često se kombinuju sa volonterskim radom članova zajednice.

Za događaje većeg obima, organizatori se ponekad oslanjaju na **kredite ili druge oblike komercijalnog finansiranja**. Ovakav vid finansiranja podrazumeva preuzimanje finansijskog rizika i mora biti pažljivo usklađen sa projekcijama prihoda i analizom tačke pokrića. Posebno je važna analiza novčanog toka, jer vremenski nesklad između faze ulaganja i ostvarenja prihoda može ugroziti solventnost organizatora (Tum i drugi, 2006).

Raznovrsnost izvora finansiranja omogućava fleksibilnost i smanjenje rizika u realizaciji događaja u turizmu i hotelijerstvu. Optimalna finansijska strategija podrazumeva kombinovanje sopstvenih prihoda, sponzorstava, javnih fondova i, po potrebi, komercijalnih izvora finansiranja. Na taj način se obezbeđuje ne samo finansijska stabilnost, već i održivost događaja na duži rok.

U praksi Republike Srbije, izvori finansiranja događaja često se kombinuju kako bi se obezbedila održivost i kvalitet realizacije. Tako na primer, Sajam turizma u Beogradu finansira se kroz kotizacije izlagača, prodaju ulaznica, sponzorstva vodećih turističkih agencija i hotelijerskih grupacija, uz značajnu podršku Ministarstva turizma i omladine.

Exit festival u Novom Sadu predstavlja primer uspešne kombinacije sponzorstava globalnih i domaćih brendova, prodaje ulaznica i podrške lokalnih vlasti. Festival generiše višemilionske prihode i svrstava se među najznačajnije promotivne manifestacije Srbije na međunarodnom tržištu. Zatim, Sabor

trubača u Guči se u značajnoj meri finansira kroz javna sredstva opštine Lučani, kao i kroz prihode od ugostiteljskih i pratećih sadržaja. Ovaj događaj, iako ima snažan lokalni identitet, ostvaruje i međunarodnu promociju. Filmski festival FEST u Beogradu oslanja se na kombinaciju javnih sredstava, prihoda od ulaznica i podrške sponzora iz sektora kulture i medija. Ovi primeri pokazuju da je za uspeh manifestacija u Srbiji neophodna kombinacija više izvora finansiranja, pri čemu se naglašava značaj sponzorstava i javne podrške kao dopune sopstvenim prihodima.

4.3.1. Finansijska analiza događaja

Finansijska analiza događaja predstavlja osnovni alat za procenu ekonomske održivosti i efikasnosti planiranih aktivnosti. Njena svrha je da pruži menadžmentu informacije o tome da li događaj generiše očekivane prihode, pokriva troškove i donosi dodatnu vrednost destinaciji i organizatorima (Getz, 2007).

Osnovni elementi finansijske analize događaja uključuju:

1. Analizu profitabilnosti,
2. Određivanje tačke pokrića troškova,
3. Izračunavanje povrata na investiciju (ROI).

Profitabilnost događaja meri se kroz odnos ostvarenih prihoda i rashoda. U turizmu i hotelijerstvu, profitabilnost ne podrazumeva samo direktnu zaradu, već i indirektnu koristi kao što su promocija destinacije, jačanje imidža i multiplikativni efekti na lokalnu ekonomiju (Dwyer i drugi, 2000).

Na primer, *Exit* festival ostvaruje direktne prihode od prodaje ulaznica, dok indirektno doprinosi prihodima lokalnih hotela, restorana i transportnog sektora. Sličan efekat ima i Sajam turizma u Beogradu, koji podstiče poslovne kontakte i zaključivanje ugovora sa dugoročnim finansijskim efektima.

Tačka pokrića (*break-even point*) predstavlja nivo prihoda pri kojem su ukupni troškovi pokriveni, a neto dobitak jednak nuli. Ona je posebno važna kod događaja koji zavise od prodaje ulaznica, jer omogućava organizatorima da predvide minimalan broj posetilaca neophodan za pokriće rashoda.

Formula za tačku pokrića:

$$\text{Tačka pokrića} = \frac{\text{Fiksni troškovi}}{\text{Cena ulaznice-varijabilni trošak po posetiocu}}$$

Na primer ako je fiksni trošak organizacije koncerta 100.000 dinara, cena ulaznice 20 dinara, a varijabilni troškovi po posetiocu 5 dinara, tačka pokrića iznosi:

$$\text{Tačka pokrića} = \frac{100.000}{20-5} = 6.667 \text{ posetilaca}$$

Dakle, događaj mora privući najmanje 6.667 posetilaca da bi bio finansijski održiv.

Povrat na investiciju (ROI) je ključni indikator koji meri efikasnost ulaganja u događaj. Računa se kao odnos neto dobiti i ukupnih ulaganja:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Neto dobit}}{\text{Ukupna ulaganja}} * 100$$

Na primer, ako je u organizaciju jednog kongresa uloženo 50.000 dinara, a neto dobit iznosi 15.000 dinara, ROI se izračunava kao:

$$\text{ROI} = \frac{15.000}{50.000} * 100 = 30\%$$

Visok ROI ukazuje na efikasno upravljanje finansijama i opravdanost ulaganja, dok nizak ROI signalizira potrebu za revizijom strategije finansiranja i troškova.

Finansijska analiza događaja omogućava organizatorima da donose racionalne odluke i prilagode poslovnu strategiju. U turizmu i hotelijerstvu, ona prevazilazi jednostavno računanje prihoda i rashoda, jer uključuje i šire društvene i ekonomske efekte događaja. Pravilno sprovedena analiza doprinosi ne samo uspehu pojedinačne manifestacije, već i razvoju turističke destinacije u celini.

Efikasno upravljanje događajem u turizmu i hotelijerstvu ne zavisi samo od planiranja prihoda, već i od stroge kontrole troškova i identifikacije potencijalnih rizika. Kontrola troškova omogućava organizatorima da ostanu unutar predviđenog budžeta, dok menadžment rizika minimizira negativne posledice neočekivanih događaja (Tum i drugi, 2006).

Kontrola troškova podrazumeva kontinuirano praćenje i usklađivanje stvarnih rashoda sa planiranim budžetom. Glavne aktivnosti uključuju:

1. **Segmentaciju budžeta** – troškovi se dele po kategorijama: logistika, ljudski resursi, marketing, transport, tehnička oprema itd. Ova segmentacija omogućava precizniju kontrolu i pravovremenu intervenciju u slučaju prekoračenja.
2. **Praćenje stvarnih i planiranih troškova** – redovno poređenje omogućava

identifikaciju odstupanja i pravovremeno donošenje korektivnih mera.

3. **Upotrebu softverskih alata** – finansijski softveri omogućavaju vođenje detaljnih evidencija, generisanje izveštaja i analizu troškova po fazama događaja.
4. **Rezerve u budžetu** – predviđanje određenog procenta budžeta za neplanirane troškove smanjuje rizik od finansijskih poteškoća.

Na primer, na *Exit* festivalu, kontrola troškova uključuje praćenje troškova angažovanja izvođača, tehničke opreme i ugostiteljskih usluga, dok je rezervni fond namenjen za vanredne situacije poput vremenskih nepogoda ili tehničkih kvarova.

Upravljanje rizicima u organizaciji događaja je veoma značajno. Naime, rizici u organizaciji događaja mogu biti finansijski, operativni, pravni ili reputacioni. Ključni koraci u menadžmentu rizika uključuju:

- Identifikacija rizika – analiza svih potencijalnih problema koji mogu uticati na realizaciju događaja.
- Procena verovatnoće i uticaja – svaka vrsta rizika se procenjuje prema mogućem finansijskom, operativnom i reputacionom efektu.
- Planiranje strategija prevencije i reakcije – uključuje ugovorne klauzule sa dobavljačima, osiguranje događaja, planove evakuacije i krizne komunikacije.
- Praćenje i revizija – rizici se kontinuirano prate i strategije se revidiraju u realnom vremenu, posebno kod velikih i mega-događaja (Allen i drugi, 2011).

Na primer, kod Sajma turizma u Beogradu, rizici uključuju kašnjenje isporuke opreme, nenadani pad broja posetilaca i tehničke probleme. Upravljanje rizicima podrazumeva pravovremene ugovore sa dobavljačima, osiguranje sajamskog prostora i krizne planove za slučaj vanrednih situacija.

Kontrola troškova i upravljanje rizicima su neodvojivi deo uspešne organizacije događaja u turizmu i hotelijerstvu. Precizno planiranje, segmentacija budžeta, pravovremeno praćenje troškova i implementacija strategija za smanjenje rizika omogućavaju organizatorima da minimiziraju gubitke i maksimiraju ekonomske i društvene efekte događaja.

Događaji u turizmu i hotelijerstvu ne generišu samo direktne prihode od ulaznica, sponzorstava i prodaje proizvoda, već imaju i značajne indirektne ekonomske efekte na lokalnu i nacionalnu ekonomiju. Razumevanje ovih efekata omogućava donosiocima odluka da planiraju događaje koji doprinose rastu zaposlenosti, promociji destinacije i jačanju konkurentnosti turističke ponude (Dwyer i drugi, 2000).

Ekonomski efekti događaja mogu se klasifikovati u tri osnovne grupe:

1. **Direktni efekti** – obuhvataju neposredne prihode od događaja: ulaznice, kotizacije, prodaja hrane i pića, ugostiteljske usluge i sponzorske ugovore. Na primer, Sajam turizma u Beogradu ostvaruje značajne direktne prihode kroz kotizacije izlagača i ulaznice posetilaca.
2. **Indirektni efekti** – nastaju kada organizatori i posetioci troše novac kod lokalnih dobavljača i servisa, čime se podstiče proizvodnja i ekonomska aktivnost u drugim sektorima. Primer je Exit festival, gde povećana potrošnja posetilaca utiče na hotele, restorane, transport i trgovinu u Novom Sadu.
3. **Indukovani efekti** – posledica višestrukih tokova novca u ekonomiji, kada zaposleni u turizmu i ugostiteljstvu koji su direktno ili indirektno uključeni u događaj troše svoje prihode u lokalnoj ekonomiji. Ovi efekti se često nazivaju multiplikativnim efektima (Crompton, 2006).

Na kraju, **multiplikativni efekat** pokazuje kako dodatna potrošnja generisana događajem utiče na ukupni ekonomski rast u lokalnoj zajednici. Matematički, multiplikator se računa kao odnos ukupnog dodatnog dohotka stvorenog događajem i inicijalnih direktnih prihoda.

Na primer, pomenuti Sabor trubača u Guči pored direktnih prihoda od ulaznica i ugostiteljskih usluga, lokalna ekonomija beleži povećanu potrošnju u sektorima smeštaja, transporta i suvenirnice. Prema istraživanjima, multiplikativni efekat ovog događaja povećava lokalni bruto dohodak za 1,5 do 2 puta u odnosu na inicijalna ulaganja (Gligorijević, 2012).

Takođe, filmski festival Kustendorf, kao događaj, privlači međunarodne posetioce koji izdvajaju sredstva za smeštaj, hranu i lokalne usluge, čime se dodatno podstiče ekonomska aktivnost na prostoru destinacije Mokra Gora.

Događaji imaju ekonomske efekte. Potrebno je izvršiti analizu istih, odnosno analiza ekonomskih efekata je potrebno da sadrži izračunavanje direktnih prihoda (evidentiranje ulaznica, sponzorstava i dodatnih prodaja), procenu indirektnih i indukovanih efekata (korišćenjem ekonomskih modela, kao što su *input-output* analiza ili ekonomski multiplikatori) i praćenje zapošljavanja i poreza (procena doprinosa događaja lokalnoj zaposlenosti i prihodima od poreza i naknada). Ova analiza omogućava menadžmentu događaja i javnim institucijama da donesu odluke o daljem finansiranju, unapređenju turističke ponude i promociji destinacije.

Ekonomski efekti događaja su ključni indikator njihovog značaja za lokalnu i nacionalnu ekonomiju. Kombinacija direktnih, indirektnih i indukovanih efekata doprinosi održivom razvoju destinacija, podstiče investicije u turizam i povećava vidljivost destinacije na međunarodnom tržištu. Svesno planiranje i analiza ovih efekata omogućavaju donošenje strateških odluka o vrstama događaja koje donose najveću ekonomsku i društvenu korist.

5. KRITERIJUMI ZA DONOŠENJE INVESTICIONIH ODLUKA

Donošenje investicionih odluka predstavlja jedan od najznačajnijih aspekata finansijskog upravljanja u turizmu i ugostiteljstvu. Pravilno usmeravanje finansijskih sredstava u projekte koji donose dugoročne koristi od presudnog je značaja za stabilnost i rast poslovnih subjekata u ovim delatnostima. S obzirom na specifičnosti tržišta turizma i ugostiteljstva, izbor adekvatnih kriterijuma za ocenu i selekciju investicionih projekata zahteva sistematičan pristup, zasnovan na razumevanju osnovnih ekonomskih i finansijskih principa.

5.1. POJAM INVESTICIJA

Investicije predstavljaju jedan od ključnih pojmova u ekonomiji i finansijama, jer obuhvataju proces usmeravanja raspoloživih resursa u projekte ili imovinu za koje se očekuje da će u budućnosti doneti ekonomske koristi. U najširem smislu, investicija se može definisati kao odricanje od trenutne potrošnje u cilju ostvarivanja većih koristi u budućnosti (Samuelson i Nordhaus, 2010; Ross i drugi, 2019). Ova definicija naglašava vremensku dimenziju ulaganja i povezanost između sadašnjeg žrtvovanja i budućih dobitaka.

Sa stanovišta poslovnih finansija, **investicija se odnosi na angažovanje kapitala u materijalna ili nematerijalna dobra koja treba da obezbede povrat kroz prihode ili uštedu troškova** (Bodie i drugi, 2013). U turizmu i ugostiteljstvu, investicije često podrazumevaju ulaganja u izgradnju i opremanje hotela, restorana, turističkih atrakcija, kao i u ljudske resurse, inovacije i marketinške aktivnosti. Specifičnost ovih delatnosti ogleda se u visokom stepenu zavisnosti od sezonalnosti, promena u preferencijama potrošača i globalnih ekonomskih kretanja, što dodatno naglašava značaj pažljivog planiranja i ocene investicionih projekata (Dwyer i Forsyth, 2006).

Investicioni projekat se može definisati u užem i u širem smislu. U užem smislu, investicioni projekat je kompletan i samostalan program koji se odnosi na pribavljanje kapitalnih dobara, prvenstveno fiksnih sredstava. U širem smislu, to je grupa budućih aktivnosti sagledavana odvojeno u svrhu donošenja investicione odluke, uključujući i nematerijalne izdatke (Brealey i drugi, 2025).

Cilj poslovanja privrednih subjekata, uključujući subjekte u turizmu i hotelijerstvu, jeste unapređenje poslovnih procesa i povećanje obima pruženih usluga ili proizvodnje. Ovo često zahteva dugoročna ulaganja, odnosno kapitalne investicije, koje se planiraju tako da njihovi efekti prevazilaze jednogodišnji poslovni ciklus (Brealey i drugi, 2025).

Investicije imaju višestruku ulogu u poslovnom sistemu. One ulaganjem u objekte, tehnologiju i opremu omogućavaju privrednim subjektima da povećavaju proizvodne kapacitete i pruže veći obim i kvalitet usluga. Zatim, kroz modernizaciju poslovanja, unapređenje kvaliteta usluga i inovacije, privredni subjekti jačaju svoj tržišni položaj, pa na taj način investicije povećavaju konkurentnost. Dalje, stvaranjem dugoročnih prihoda, investicije generišu buduće novčane tokove koji osiguravaju održivost poslovanja. Potom, ulaganjem u obrazovanje i obuku zaposlenih unapređuje se efikasnost i kvalitet rada, što znači da investicije doprinose razvoju ljudskog kapitala. Na kraju, investicije doprinose rastu zaposlenosti, razvoju infrastrukture i povećanju nacionalnog dohotka i na taj način podstiču makroekonomski razvoj.

Razumevanje pojma investicija i njihovih osnovnih karakteristika predstavlja polaznu osnovu za analizu kriterijuma odlučivanja o njihovoj realizaciji. Kako su investicije povezane sa određenim rizikom i neizvesnošću, neophodno je primenjivati metodološke alate za procenu njihove isplativosti. Time se obezbeđuje racionalno donošenje odluka koje doprinose dugoročnoj profitabilnosti i održivosti poslovanja u turizmu i ugostiteljstvu.

Iako se pojmovi investicija i **kapitalni izdaci** često koriste kao sinonimi, važno je naglasiti njihovu razliku i međuzavisnost. Investicija označava stratešku odluku o usmeravanju kapitala u projekte ili imovinu s ciljem ostvarivanja budućih koristi. Ona se posmatra kao proces odricanja od sadašnjih resursa zarad budućih dobitaka i uključuje širi ekonomsko-finansijski okvir odlučivanja (Samuelson i Nordhaus, 2010).

Kapitalni izdaci, međutim, predstavljaju konkretnu finansijsku realizaciju investicije. To su rashodi namenjeni nabavci, izgradnji ili unapređenju dugotrajne imovine, kao što su hoteli, restorani, mašine, oprema ili softverski sistemi (Horngren i drugi, 2014). Dakle, investicija se može posmatrati kao ideja i strateška odluka, dok kapitalni izdaci predstavljaju računovodstveni i novčani izraz te odluke. Na primer, kada hotelsko preduzeće odluči da proširi svoje kapacitete izgradnjom novog objekta, sama odluka o proširenju poslovanja predstavlja investiciju, dok se plaćanja za zemljište, građevinske radove, enterijer i opremu evidentiraju kao kapitalni izdaci.

Kapitalni izdaci predstavljaju ulaganja u sredstva privrednog subjekta od kojih se koristi očekuju u periodu dužem od jedne godine. Kapitalni izdaci imaju osobine kao što su veličina i trajnost. Veličina kapitalnog izdatka obuhvata značajnije finansijske resurse, dok trajnost kapitalnog izdatka pokazuje koristi koje se ostvaruju tokom više narednih poslovnih godina.

Kapitalni izdaci predstavljaju ulaganja u:

1. stalna sredstva (objekti, oprema, infrastruktura);
2. istraživanja i razvoj;
3. obrazovanje kadrova;
4. promotivne kampanje i marketinške aktivnosti.

Kada govorimo o ulaganjima u stalna sredstva, kapitalni izdaci mogu biti upotrebljeni za pribavljanje novih stalnih sredstava (povećanje kapaciteta ili izgradnja novih objekata), za zamenu stalnih sredstava (popravka ili kupovina nove opreme) ili za modernizaciju stalnih sredstava (uvođenje novih tehnoloških rešenja). S druge strane, npr. obuka zaposlenih, marketinške kampanje, koje se analiziraju kvalitativno i čije se koristi očekuju duže od jedne godine, predstavljaju investicije koje su manje opipljive, odnosno ishod istih se ne vidi golim okom kao što je to slučaj kod ulaganja u stalna sredstva preduzeća.

Razlikovanje ova dva pojma od suštinskog je značaja u finansijskom menadžmentu, jer omogućava da se investicija sagleda i u strateškom i u finansijskom smislu. Time se obezbeđuje potpunija analiza odnosa između potrebnih izdataka i očekivanih prinosa, što predstavlja osnovu racionalnog odlučivanja (Brealey i drugi, 2025).

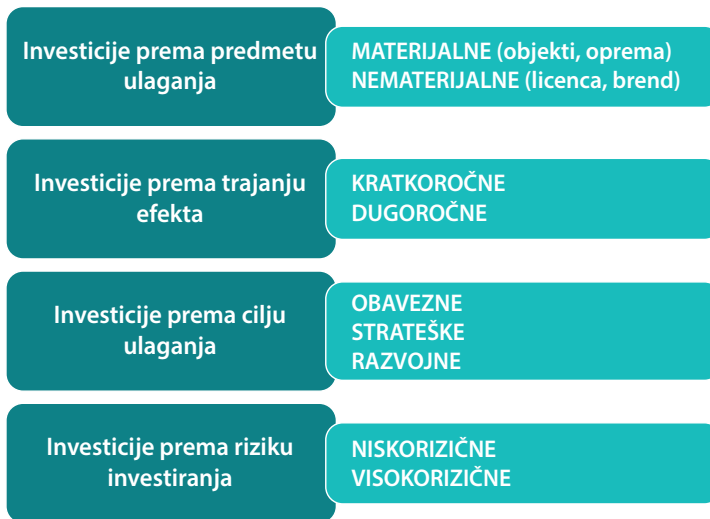
5.2. VRSTE INVESTICIJA

Investicije se u ekonomskoj teoriji i praksi razvrstavaju prema različitim kriterijumima, pri čemu klasifikacija omogućava bolje razumevanje njihove prirode, ciljeva i uloge u poslovanju. Sistematično sagledavanje vrsta investicija od posebnog je značaja za proces donošenja investicionih odluka, jer svaka kategorija zahteva specifične metode procene i različite pristupe upravljanju rizikom (Titman i drugi, 2015).

Prema predmetu ulaganja postoje **materijalne** (u fizička dobra, npr. objekti i oprema) i **nematerijalne** (u licence, znanje, brend) investicije. Zatim, prema trajanju efekata investicije možemo podeliti na **kratkoročne** i **dugoročne** investicije. Kada uzmemo kao kriterijum rizik za klasifikaciju investicija, onda možemo govoriti

o **niskorizičnim** (npr. ulaganje u državne obveznice) i **visokorizičnim** (ulaganje u nove projekte ili inovacije) investicijama (Gitman i Zutter, 2015). U kontekstu turizma i ugostiteljstva, razvojne i strateške investicije posebno dolaze do izražaja, jer direktno utiču na privlačenje turista i diferencijaciju ponude na tržištu.

Slika 11. Vrste investicija



Izvor: Autori

Prema predmetu ulaganja investicije se mogu podeliti na **materijalne** i **nematerijalne**. Materijalne investicije se odnose na ulaganja u fizička sredstva, poput zgrada, zemljišta, mašina i opreme. U turizmu i ugostiteljstvu tipičan primer predstavljaju izgradnja hotela, opremanje restorana ili nabavka vozila za turističke agencije. Nematerijalne investicije obuhvataju ulaganja u nematerijalna dobra, kao što su licence, softver, istraživanje i razvoj, obrazovanje zaposlenih ili marketinške kampanje. Njihova važnost raste u uslužnim delatnostima, gde kvalitet i reputacija brenda često predstavljaju ključnu konkurentsku prednost (Bodie i drugi, 2013).

Investicije se prema trajanju efekata mogu podeliti na kratkoročne i dugoročne. Naime, kratkoročne investicije imaju za cilj ostvarivanje koristi u kraćem vremenskom periodu, obično do jedne godine. Najčešće se odnose na finansijske plasmane, poput kupovine hartija od vrednosti ili privremenih depozita. S druge strane, dugoročne investicije su usmerene na stvaranje koristi kroz duži vremenski period. U turizmu, to podrazumeva projekte poput izgradnje turističkih kompleksa, infrastrukturnih objekata ili strateških partnerstava.

Investicije mogu biti **obavezne, razvojne i strateške** (Dwyer i Forsyth, 2006) ukoliko posmatramo cilj ulaganja. Obavezne investicije su usmerene na održavanje postojećih kapaciteta i nesmetano funkcionisanje poslovnog sistema (npr. renoviranje hotela zbog zakonskih regulativa). Razvojne investicije imaju za cilj proširenje obima poslovanja i unapređenje usluga, čime se ostvaruje rast prihoda i tržišnog učešća, dok se strateške investicije odnose na projekte koji dugoročno oblikuju konkurentski položaj preduzeća, kao što je ulazak na nova tržišta, razvoj inovativnih turističkih proizvoda ili ulaganje u održivi turizam.

Specifičnost ulaganja u turizmu i ugostiteljstvu ogleda se u tome što investicije u velikoj meri zavise od sezonalnosti poslovanja, makroekonomskih i političkih faktora, globalnih trendova u potražnji, potrebe za stalnim inovacijama u uslugama. Zbog toga se u ovim delatnostima često kombinuju materijalne i nematerijalne investicije, dok razvojne i strateške investicije zauzimaju posebno mesto u poslovnoj praksi.

Različite vrste investicija zahtevaju diferenciran pristup planiranju, finansiranju i analizi rizika. Razumevanje njihove klasifikacije pomaže studentima da sagledaju širu sliku investicionih procesa i da uoče povezanost između prirode ulaganja i metoda za njihovu procenu. Time se stvara temelj za dalju analizu vremenske vrednosti novca i metodologije ocene isplativosti investicija.

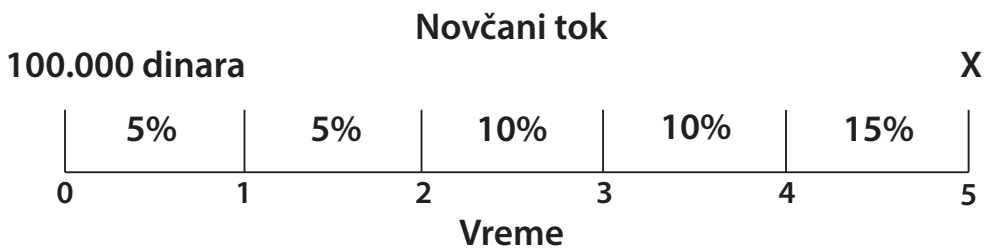
5.3. VREMENSKA VREDNOST NOVCA

Jedan od osnovnih postulata savremenih finansija jeste koncept vremenske vrednosti novca. Naime, određena novčana suma poseduje različitu vrednost danas u odnosu na njen ekvivalentni iznos u budućnosti. Ovo proizilazi iz činjenice da novac poseduje sposobnost generisanja prinosa kada se investira ili plasira u finansijske instrumente. Drugim rečima, jedan dinar danas vredi više od jednog dinara sutra, jer se današnji dinar može investirati i ostvariti dodatni prihod (Bodie i drugi, 2013). Razumevanje vremenske vrednosti novca je, prema Stančić i Čupić (2020), jako važno za procenu projekata ulaganja i procenu privrednog društva.

U turizmu i hotelijerstvu, razumevanje vremenske vrednosti novca od ključnog je značaja prilikom donošenja odluka o investicijama, zaduživanju ili proceni isplativosti različitih projekata. Na primer, ulaganje u modernizaciju hotelske infrastrukture ili razvoj novih turističkih kapaciteta zahteva procenu budućih novčanih tokova, koji se moraju svesti na današnju vrednost kako bi menadžment mogao doneti racionalnu odluku.

Pre objašnjenja vezanog za buduću vrednost novca (**kapitalizacija**) ili sadašnju vrednost novca (**diskontovanje**) potrebno je razumeti šta je to **vremenska linija**. Naime, vremenska linija predstavlja vizuelizaciju novčanih tokova na vremenskoj osi. Na slici je prikazana vremenska linija, na kojoj brojevi 0, 1, 2, 3, 4 i 5 predstavljaju vreme i to 0 je danas, a brojevi 1, 2, 3, 4 i 5 su krajevi odgovarajućeg perioda (meseci, kvartali, godine...).

Slika 12. Vremenska linija - kapitalizacija



Izvor: Autori

Na prikazanoj vremenskoj liniji označene su i stope prinosa u svakom periodu (u dva perioda je stopa prinosa 5%, u naredna dva perioda je stopa prinosa po 10% i u poslednjem petom periodu je stopa prinosa 15%). Znači, inicijalno ulaganje od 100.000 dinara se na kraju svakog perioda uvećava po naznačenim stopama prinosa. Vremenska vrednost novca prikazana na ovoj vremenskoj liniji ilustruje situaciju kada znamo inicijalno ulaganje (100.000 dinara), a ne znamo vrednost inicijalnog ulaganja u budućnosti (označeno je sa „X“).

Vremenska vrednost novca je koncept koji polazi od pretpostavke da novac nije besplatan i njegova cena predstavlja propušteni prinos koji se mogao ostvariti ulaganjem u neke druge projekte, odnosno neke druge alternative (Stančić i Čupić, 2020). Izračunavanje buduće vrednosti novca se naziva **ukamaćivanje**, odnosno **kapitalizacija**, a izračunavanje sadašnje vrednosti novca (obrnuti postupak) se naziva **diskontovanje**.

Ukamaćivanje predstavlja proces utvrđivanja buduće vrednosti sadašnjih novčanih iznosa pomoću faktora kapitalizacije. **Faktor kapitalizacije** označava buduću vrednost jednog dinara na kraju određenog perioda n , pri zadatoj kamatnoj stopi i .

Iz našeg primera sadašnja vrednost ulaganja iznosi 100.000 dinara. Po stopi prinosa od 5%, buduća vrednost ulaganja bi iznosila zbir sadašnje vrednosti ulaganja i prinosa na ista (kamate).

Buduća vrednost ulaganja = sadašnja vrednost + kamata

Kamata = sadašnja vrednost ulaganja * kamatna stopa

Primenom ovih formula na zadati primer dobijamo sledeće vrednosti:

$$\text{Kamata} = 100.000 * 0,05 = 5.000 \text{ dinara}$$

$$\text{Buduća vrednost ulaganja} = 100.000 \text{ dinara} + 5.000 \text{ dinara} = 105.000 \text{ dinara}$$

Dobili smo vrednost ulaganja nakon prvog perioda, koji sada postaje iznos inicijalnog ulaganja na početku drugog perioda. Znači da se kod obračuna buduće vrednosti novca koristi **koncept „kamate na kamatu“**, odnosno da se obračunata kamata pripisuje glavnici i na taj način, tako dobijen uvećan iznos, predstavlja početno ulaganje na početku narednog perioda. Na kraju drugog perioda, ovaj iznos iznosi 110.250 dinara ($105.000 + 105.000 * 0,05 = 110.250$ dinara). Na isti način se računa vrednost na kraju trećeg, četvrtog, petog perioda itd.

Kada govorimo o budućoj vrednosti novčanog ulaganja na kraju n -tog perioda po kamatnoj stopi od i , formula glasi:

$$V_n = V_s * (1 + i)^n$$

Gde su:

V_n - buduća vrednost (vrednost uloga na kraju perioda),

V_s - sadašnja vrednost (početni ulog),

i - kamatna stopa,

n - broj perioda ukapitaliziranja,

$(1+i)^n$ – faktor kapitalizacije

Formula za faktor kapitalizacije:

$$F_k = (1 + i)^n$$

Prethodno navedene formule se koriste u slučaju kada se kamata na uložena sredstva plaća jednom godišnje, ali u slučaju da se kamata isplaćuje više puta godišnje (m puta godišnje), formula za izračunavanje sadašnje vrednosti glasi:

$$V_n = V_s * \left(1 + \frac{i}{m}\right)^{mn}$$

Suprotan proces ukamaćivanju jeste **diskontovanje**, koje podrazumeva svođenje budućih novčanih vrednosti na njihov ekvivalent u sadašnjem trenutku. Diskontovanje se vrši pomoću diskontnog faktora, pri čemu je diskontna stopa minimalna stopa prinosa koju investitor očekuje od projekta ili ulaganja.

Formula za sadašnju vrednost glasi:

$$V_s = \frac{V_n}{(1+i)^n}$$

Formula za diskontni faktor:

$$F_d = \frac{1}{(1+i)^n}$$

gde su:

V_s - sadašnja vrednost (početni ulog),

V_n - buduća vrednost (vrednost uloga na kraju perioda),

i - diskontna stopa (kamatna stopa),

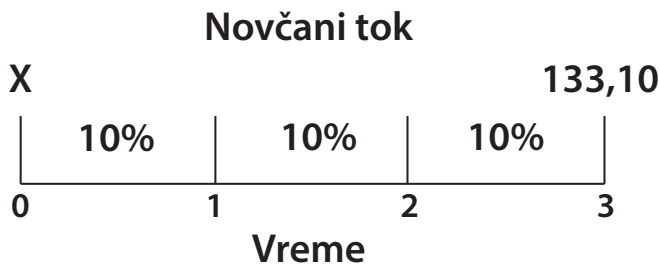
n - broj perioda,

F_d - diskontni faktor.

Pretpostavimo da investitor očekuje da će na kraju treće godine raspolagati iznosom od 133,10 dinara. Želimo da utvrdimo kolika je sadašnja vrednost tog budućeg iznosa ako je diskontna (kamatna) stopa 10% godišnje.

Kao i kapitalizacija i diskontovanje može da se prikaze na vremenskoj osi, ali je nepoznata vrednost (X), za razliku od prethodne slike sada na početku perioda, a na kraju posmatranih perioda se nalazi poznata vrednost novca koju planiramo da imamo u budućnosti.

Slika 13. Vremenska linija - diskontovanje



Izvor: Autori

Koristimo formulu za sadašnju vrednost:

$$V_s = \frac{V_n}{(1+i)^n}$$

$$V_s = \frac{133,10}{(1+i)^3}$$

$$V_s = \frac{133,10}{1,331^3} = 100$$

Dakle, sadašnja vrednost od 133,10 dinara za tri godine, pri stopi od 10%, iznosi 100 dinara.

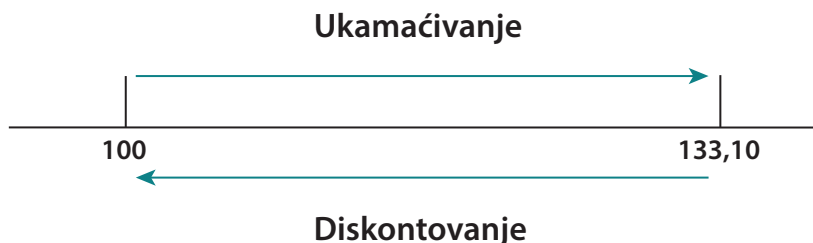
Kao i kod ukamaćivanja, neretko se dešava da je potredno diskontovati buduće novčane tokove i u slučajevima kada se kamata obračunava nekoliko puta godišnje (m puta godišnje, npr. kvartalno, polugodišnje). U tom slučaju formula za izračunavanje sadašnje vrednosti novca koja se koristi je:

$$V_s = \frac{V_n}{\left(1 + \frac{i}{m}\right)^{mn}}$$

Diskontovanje je posebno značajno u sektoru turizma, gde su projekti često kapitalno intenzivni i dugoročni (npr. izgradnja hotela, razvoj *wellness* centara ili tematskih parkova). Prilikom finansijske analize takvih ulaganja, budući novčani tokovi se diskontuju na sadašnju vrednost, čime se omogućava realna procena njihove profitabilnosti (Damodaran, 2012).

Na sledećem dijagramu prikazana je vremenska osa (Slika 14):

Slika 14. Prikaz vremenske ose



Izvor: Autori

Znači, ukamaćivanje ide od sadašnje vrednosti (V_s) ka budućoj vrednosti (V_n), a diskontovanje ide u suprotnom smeru, od buduće vrednosti (V_n) ka sadašnjoj vrednosti (V_s).

5.4. METODOLOGIJA ZA PROCENU ISPLATIVOSTI INVESTICIJA

Procena isplativosti investicionih projekata predstavlja jedno od ključnih pitanja u okviru poslovnih finansija, jer omogućava menadžerima da donose racionalne odluke zasnovane na pouzdanim ekonomskim pokazateljima. U oblasti turizma i ugostiteljstva, gde su ulaganja često značajna, a rizici visoki, pravilna analiza investicija od presudnog je značaja za održivi rast i konkurentsku prednost.

U narednim lekcijama biće predstavljene najznačajnije metode za ocenu ekonomske opravdanosti ulaganja. Posebna pažnja posvetiće se periodu povraćaja investicije, kao jednostavnom pokazatelju vremena potrebnog za povrat uložених sredstava. Zatim će biti obrađena neto sadašnja vrednost (NSV), kao standardni kriterijum koji meri sadašnju vrednost budućih novčanih tokova, kao i interna stopa prinosa (IRR), koja pokazuje očekivanu profitabilnost investicionog projekta. Takođe, razmatraće se i indeks profitabilnosti (IP), koji doprinosi proceni relativne atraktivnosti različitih projekata.

Na kraju, biće analizirane prednosti i nedostaci svakog od ovih metoda, čime će se pokazati da nijedan metod ne daje potpunu sliku o isplativosti investicije, već da njihova kombinovana primena pruža najpouzdanije rezultate.

5.4.1. Period povraćaja (*Payback Period*)

Period povraćaja kapitala predstavlja vreme potrebno da kumulativni neto novčani tokovi (NT) pokriju inicijalnu investiciju (I). Ovaj metod se koristi kao osnovni indikator likvidnosti projekta, odnosno sposobnosti investicije da relativno brzo povрати uložena sredstva.

Ovaj metod se koristi kod projekata sa visokom neizvesnošću u budućnosti (npr. turistički projekti zavisni od sezonalnosti ili promenljivih trendova) i kada je primarni cilj smanjenje rizika i osiguranje brzog povraćaja uloženog kapitala, odnosno kada preduzeće ima ograničenu likvidnost i mora da povрати uloženi kapital u kratkom roku.

Formula za izračunavanje perioda povraćaja je:

$$\text{Period povraćaja} = \frac{\text{Inicijalna investicija (I)}}{\text{Godišnji neto novčani tok (NT)}}$$

Ako je period povraćaja manji od unapred definisanog kriterijuma (npr. četiri ili pet godina), investicija se smatra prihvatljivom, odnosno kod ove metode neophodno je da se unapred definiše standard vremena povraćaja, odnosno normativni period povraćaja kao maksimalno prihvatljiv rok u kom razmatrano ulaganje mora nadoknaditi učinjeno inicijalno ulaganje (kapitalno ulaganje). Svaki projekta, odnosno investicija, čiji period povraćaja prevazilazi unapred definisani kriterijum bi bio odbačen (Stančić i Čupić, 2020). U hotelijerstvu, recimo kod uvođenja novog *wellness* centra, menadžment može koristiti period povraćaja da proceni da li će prihod od dodatnih gostiju i usluga biti dovoljan da investicija bude pokrivena u roku koji odgovara strategiji hotela.

Na primer, ako je inicijalna investicija 100.000 dinara i godišnji neto novčani tok 25.000 dinara, period povraćaja je:

$$\text{Period povraćaja} = \frac{100.000}{25.000} = 4 \text{ godine}$$

Dobijeni rezultat znači da će se investicija vratiti za četiri godine. Ukoliko je kredit koji je preduzeće uzelo za neku investiciju u roku pet godina povrata, a rezultat koji smo dobili je povrat za četiri godine to ukazuje da će preduzeće uspeti na osnovu neto godišnjeg toka da izmiri obavezu pre dospelosti celokupnog kredita.

Predstavljena formula za izračunavanje perioda povraćaja se koristi kada je neto novčani tok po godinama ujednačen, odnosno kada imamo anuitetni novčani tok. Međutim, prilikom izračunavanja perioda povraćaja kod neujednačenog neto novčanog toka potrebno je izjednačiti zbir novčanih tokova sa inicijalnom investicijom, odnosno od ulaganja oduzimati godišnji neto novčani tok sve do trenutka dok se ne dobije povrat inicijalnog ulaganja (investicije). Naime, period povraćaja se određuje akumulacijom godišnjih NT dok ukupna akumulacija ne dostigne inicijalnu investiciju.

$$\text{Inicijalna investicija (I)} = \sum_{t=1}^n NT_t$$

Primer na kom se može pokazati računanje perioda povraćaja kada su neujednačeni neto novčani tokovi ima za pretpostavku da je inicijalna investicija 100.000 dinara, a godišnji neto novčani tokovi po godinama iznose 20.000, 30.000, 25.000, 25.000, 40.000 i 35.000 dinara.

Tabela 16. Izračunavanje perioda povraćaja

Godina	NT (dinara)	Akumulacija (dinara)
1	20.000	20.000
2	30.000	50.000
3	25.000	75.000
4	25.000	100.000
5	40.000	
6	35.000	

Izvor: Autori

Tačka pokrića inicijalnog ulaganja od 100.000 dinara, odnosno period povraćaja je četiri godine.

Jednostavnost primene ovog metoda je dovela do toga da je on sam ili u kombinaciji sa drugim, često korišćen u praksi kod rangiranja investicionih projekata. Nedostatak perioda povraćaja se ogleda u neuzimanju u obzir vremenske vrednosti novca niti novčanih tokova nakon tačke povraćaja. Stoga može biti nedovoljna za sveobuhvatnu ocenu profitabilnosti (Brigham i Ehrhardt, 2017).

5.4.2. Neto sadašnja vrednost – NSV (*Net Present Value – NPV*)

Metod neto sadašnje vrednosti (NSV) se koristi kada se želi sagledati koliko investicija doprinosi povećanju vrednosti preduzeća, posebno kod kapitalno intenzivnih projekata (npr. izgradnja hotela, turističkih kompleksa, spa centara), gde su dugoročni prihodi ključni i kada se procenjuju projekti sa dugim periodom eksploatacije i stabilnim novčanim tokovima.

Neto sadašnja vrednost predstavlja razliku između sadašnje vrednosti budućih novčanih tokova i inicijalnog kapitalnog ulaganja:

$$NSV = SV - I$$

$NSV > 0 \rightarrow$ projekat je prihvatljiv;

$NSV = 0 \rightarrow$ indiferentnost;

$NSV < 0 \rightarrow$ projekat nije prihvatljiv.

Ukoliko je neto sadašnja vrednost veća od 0 onda projekat doprinosi rastu kapitala i prihvatljiv je. Kada je neto sadašnja vrednost jednaka 0, odnosno kada su inicijalna ulaganja jednaka sadašnjoj vrednosti novčanih tokova, onda odluka zavisi od drugih strateških ciljeva preduzeća. Na kraju, ako je neto sadašnja vrednost manja od 0, to znači da projekat nije isplativ jer generiše gubitke.

Ovaj metod omogućava sagledavanje porasta sopstvenog kapitala i vrednovanje investicije kroz diskontovanje budućih novčanih tokova (Brealey i drugi, 2025). Zasnovana je na konceptu vremenske vrednosti novca, tj. da je 1 dinar danas vredniji od 1 dinara u budućnosti.

Prednost metode neto sadašnje vrednosti jeste u tome što omogućava donošenje odluka na osnovu realne procene vrednosti projekta, uključujući vremensku vrednost novca. Na primer, kod procene isplativosti izgradnje novog hotelskog bloka, neto sadašnja vrednost će pokazati da li dugoročni prihodi od smeštaja nadmašuju troškove izgradnje i održavanja (Brealey i drugi, 2025).

5.4.3. Interna stopa prinosa (*Internal Rate of Return - IRR*)

Interna stopa prinosa je diskontna stopa pri kojoj je neto sadašnja vrednost jednaka nuli, odnosno interna stopa prinosa pokazuje koliki je očekivani prinos investicije u procentima. Interna stopa prinosa omogućava rangiranje projekata i ocenu njihove atraktivnosti u odnosu na trošak kapitala.

Ovaj metod pokazuje investitorima očekivanu stopu prinosa na uložena sredstva. Interna stopa prinosa, prema Stančić i Čupić (2020), predstavlja diskontnu stopu koja sadašnju vrednost očekivanog neto novčanog toka projekta izjednačava sa sadašnjom vrednošću kapitalnog izdatka.

$$NSV=0$$

$$SV-I=0$$

$$I=SV$$

$$\text{Inicijalna investicija (I)} = \sum_{t=1}^n \frac{NT_t}{(1+i)^t}$$

Gde je:

I - inicijalna investicija

NT - neto godišnji novčani tok

i - interna stopa prinosa

t - period kroz koji se vrši diskontovanje novčanih tokova

n - ekonomski vek trajanja investicionog projekta

Ukoliko je interna stopa prinosa veća od prosečne cene kapitala, projekat se smatra isplativim. Sa druge strane, projekat se odbacuje ako je interna stopa prinosa manja od prosečne cene kapitala. Navedeno znači da će investitor zaraditi više novca ako svoja sredstva uloži u drugi projekat koji ima višu internu stopu prinosa.

Interna stopa prinosa se koristi kada menadžment želi da uporedi profitabilnost projekta sa troškom kapitala, zatim kod donošenja odluke o rangiranju više investicionih projekata, posebno u situacijama kada preduzeće raspolaže ograničenim kapitalom. U hotelijerstvu i turizmu se koristi kao pokazatelj atraktivnosti investicije, npr. kod izbora između ulaganja u renoviranje postojećih smeštajnih kapaciteta ili izgradnje potpuno novog objekta.

Ova metoda je lako razumljiva jer daje stopu prinosa u procentima, što olakšava poređenje sa alternativnim ulaganjima. Pored navedene prednosti, metod interne stope prinosa ima i ograničenja kod projekata sa neujednačenim novčanim tokovima, a može postojati više vrednosti internih stopa prinosa, što otežava interpretaciju (Ross i drugi, 2019).

5.4.4. Indeks profitabilnosti – IP (*Profitability Index – PI*)

Indeks profitabilnosti predstavlja odnos neto sadašnje vrednosti budućih neto novčanih tokova i inicijalne investicije:

$$IP = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{NT_t}{(1+k)^t}}{I}$$

Ako je $IP > 1$, projekat je prihvatljiv, zato što je neto sadašnja vrednost budućih novčanih tokova u tom slučaju veća od inicijalnog ulaganja, pa se ulaganje u takav projekat isplati.

Ako je $IP < 1$, projekat se odbacuje, odnosno nije prihvatljiv zato što inicijalna ulaganja prevazilaze neto sadašnju vrednost budućih novčanih tokova.

Kada preduzeće ima ograničene resurse i mora da odabere između više projekata i kada treba odrediti koji projekti daju najveću vrednost po jedinici uloženog kapitala, npr. izbor između investicije u digitalni marketing ili u adaptaciju hotelskog restorana, onda je primena indeksa profitabilnosti korisna.

Ovaj metod ima prednost zato što omogućava jednostavno poređenje projekata na osnovu efikasnosti ulaganja, ali kod projekta velikog obima može biti nedovoljan zato što ne pokazuje apsolutni iznos dobitka.

5.4.5. Prednosti i nedostaci odabranih metoda

Metode procene isplativosti investicija predstavljaju ključne alate finansijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu. Dok metod perioda povraćaja naglašava likvidnost i brzinu povraćaja, neto sadašnja vrednost i interna stopa prinosa omogućavaju dublju analizu profitabilnosti i vremenske vrednosti novca. Indeks profitabilnosti se koristi kao dopunski metod, naročito kod ograničenih resursa. Praktična primena ovih metoda omogućava donošenje strateških odluka u turizmu i hotelijerstvu, kao i procenu ekonomskog doprinosa projekata destinaciji.

Tabela 17. Prednosti i nedostaci odabranih metoda za procenu isplativosti investicija

Metod	Prednosti	Nedostaci
Period povraćaja	Jednostavan, fokus na likvidnost	Ne uzima u obzir vreme novca i tokove nakon povraćaja
Neto sadašnja vrednost	Uzima u obzir vremensku vrednost novca, fokus na profitabilnost	Zahteva precizne procene budućih tokova
Interna stopa prinosa	Omogućava poređenje više projekata	Može davati više IRR kod neujednačenih tokova
Indeks profitabilnosti	Prikladan za rangiranje projekata pri ograničenom kapitalu	Ne daje apsolutnu vrednost dobitka

Izvor: Autori

6. BIZNIS PLAN

Biznis plan nalazi široku primenu u različitim fazama poslovnog ciklusa i predstavlja ključni dokument u procesima donošenja odluka i obezbeđenja finansijskih sredstava. Njegova najvažnija funkcija jeste da služi kao vodič za strateško i operativno upravljanje poslovanjem, a naročito je važan za **preduzetnike početnike**, koji na osnovu njega definišu poslovni model, organizaciju resursa i tržišnu poziciju (Hisrich i drugi, 2017).

Jedan od najčešćih razloga za izradu biznis plana jeste **pribavljanje eksternih izvora finansiranja**. Banke i druge finansijske institucije zahtevaju detaljan i realističan biznis plan prilikom odlučivanja o odobravanju kredita, jer im on omogućava procenu kreditne sposobnosti, strukture rizika i sposobnosti vraćanja zajma. Takođe, biznis plan se koristi i kao osnovni dokument prilikom konkurisanja za **državne ili međunarodne podsticaje**, subvencije i bespovratna sredstva, pri čemu se procenjuje usklađenost projekta sa razvojnim prioritetima i održivost ulaganja (OECD, 2020).

Biznis plan je nezamenljiv i u **privlačenju investitora**, posebno u sektoru turizma, koji zahteva značajne inicijalne investicije. Potencijalni investitori analiziraju plan kako bi utvrdili koliko je tržište atraktivno, koliko je menadžerski tim sposoban da realizuje postavljene ciljeve, kao i kakav je očekivani povraćaj investicije (ROI). U tom smislu, dobro izrađen plan mora sadržati realistične, ali uverljive projekcije prodaje, troškova, profita i gotovinskih tokova (Kotler i drugi, 2016).

U operativnom menadžmentu, biznis plan se koristi kao **alat za kontrolu i evaluaciju poslovanja**. Poređenjem stvarnih rezultata sa planiranim vrednostima, moguće je identifikovati odstupanja, analizirati uzroke i prilagoditi strategije. Ovo je posebno značajno u turizmu i ugostiteljstvu, gde sezonalnost i promenljivo ponašanje potrošača zahtevaju fleksibilan i odgovoran pristup vođenju poslovanja.

Pored navedenog, biznis plan se koristi i **prilikom uvođenja novih proizvoda ili usluga, ekspanzije na nova tržišta, restrukturiranja preduzeća**, kao i u procesu **digitalne transformacije**, koji postaje sve važniji u turizmu nakon pandemije i promena u ponašanju potrošača. Na taj način, biznis plan prelazi iz uloge dokumenta potrebnog samo za pokretanje poslovanja, u ulogu **strateškog menadžerskog instrumenta** koji se koristi tokom celokupnog životnog ciklusa preduzeća.

6.1. OSNOVNI ELEMENTI BIZNIS PLANA

Biznis plan predstavlja osnovni strateški dokument koji detaljno prikazuje planirane poslovne aktivnosti, kao i finansijske efekte tih aktivnosti. Njegova svrha ogleda se u pružanju jasnog smjera razvoja preduzeća i predstavlja osnov za donošenje menadžerskih odluka, pokretanje poslovanja, pribavljanje eksternih izvora finansiranja, kao i kontrolu i evaluaciju poslovanja (Hisrich i drugi, 2017). U kontekstu turizma i ugostiteljstva, gde tržišne promene i ponašanje potrošača često variraju, biznis plan omogućava strukturiran pristup poslovanju u uslovima visoke konkurencije i promenljivog okruženja (Kotler i drugi, 2016).

Pre izrade biznis plana, menadžerski tim ili eksterni konsultanti prikupljaju sve relevantne podatke, uključujući informacije o tržištu, konkurenciji, ceni rada i kapitala, kao i eventualnim regulatornim barijerama. Važan aspekt je izbor referentne cene za iskazivanje finansijskih rezultata (npr. stalne cene) i valute u kojoj se plan izrađuje. Takođe, određuje se vremenski horizont za koji se projekcije izrađuju — kod investicionih ulaganja to najčešće iznosi deset godina (Krasulja i Ivanišević, 2004).

Biznis plan obuhvata niz ključnih segmenata: operativni plan, marketing plan, finansijski plan, kao i analizu rizika. Svaki od ovih elemenata ima specifičnu ulogu u proceni održivosti i isplativosti poslovne ideje. Operativni plan uključuje tehničko-tehnološku analizu i projektovane kapacitete, lokaciju objekta (što je od posebnog značaja u turizmu), kao i potrebne resurse i kadrovsku strukturu. U turizmu, izbor lokacije zavisi od blizine atraktivnih destinacija i infrastrukture, dok se obavezno razmatra i uticaj objekta na životnu sredinu.

Za kvalitetnu izradu biznis plana, ključno je jasno definisati ciljeve, obezbediti pristup tačnim i ažurnim informacijama, i angažovati stručne osobe koje poznaju specifičnosti sektora. Idealno je da osobe koje učestvuju u izradi plana budu direktno uključene i u njegovu implementaciju. Biznis plan nije statičan dokument – potrebno ga je ažurirati u skladu sa promenama na tržištu, promenama regulative ili internim promenama u organizaciji.

U savremenom poslovnom okruženju, naročito u sektorima turizma i ugostiteljstva, kvalitetno izrađen biznis plan predstavlja osnovni alat za upravljanje rizicima, donošenje strateških odluka i dugoročno održiv razvoj.

6.1.1. Uvod

Uvod predstavlja prvi i veoma važan deo biznis plana, jer pruža osnovne informacije o preduzeću i postavlja okvir za razumevanje ostatka dokumenta. U ovoj sekciji potrebno je navesti **ime i adresu preduzeća**, što obezbeđuje preciznu identifikaciju i pravnu osnovu poslovnog subjekta. Takođe, u uvodu se navode **podaci o vlasnicima, odnosno preduzetnicima, uključujući njihove adrese i kontakt telefone**. Ovi podaci povećavaju transparentnost poslovanja i poverenje eksternih zainteresovanih strana, posebno finansijskih institucija i potencijalnih investitora.

Pored toga, uvod obuhvata i **opis poslovanja firme**, kojim se definiše osnovna delatnost, vrsta usluga i tržište na kojem preduzeće planira da posluje. U hotelijerstvu i turizmu, ovaj opis treba da istakne jedinstvenost ponude – bilo da se radi o hotelskom smeštaju, ugostiteljskoj usluzi, turističkoj agenciji ili kombinaciji različitih turističkih proizvoda. U praksi, uvod često funkcioniše kao „vizit karta“ biznis plana, jer nudi prvi uvid u poslovnu ideju i profesionalni pristup njenoj realizaciji.

Primer: Hotel nosi naziv „Odmor“ i nalazi se na Kopaoniku, u blizini skijaških staza. Vlasnici hotela su dva partnera, odnosno dva člana d.o.o. sa adresama i kontakt podacima jasno navedenim u uvodnom delu. Osnovna delatnost hotela jeste pružanje luksuznog smeštaja i dodatnih sadržaja (*wellness* centar, restoran sa lokalnim specijalitetima, *ski-rental* servis), pri čemu se poslovanje fokusira na visok nivo personalizovane usluge i održivih standarda u turizmu.

6.1.2. Rezime kompletnog biznis plana

Rezime predstavlja sažetak celokupnog biznis plana, a iako se piše na kraju, pozicionira se odmah nakon uvoda. Njegova funkcija je da koncizno prikaže ključne tačke poslovnog koncepta. Rezime mora jasno naglasiti vrstu **posla** (npr. hotel srednje kategorije, butik hotel, eko-selo, turistička agencija), zatim **potrebna finansijska sredstva** za realizaciju poslovne ideje, kao i identifikovane **tržišne mogućnosti**.

Poseban naglasak stavlja se na **predviđena ulaganja**, uključujući iznos kapitalnih investicija u opremu, infrastrukturu i marketing, ali i na **projekcije poslovnih rezultata**, poput očekivanih prihoda, rashoda i tačke pokrića. Investitori i banke najčešće donose inicijalne odluke o čitanju detaljnog plana upravo na osnovu rezimea, pa je važno da on bude jasan, precizan i usmeren na stvaranje poverenja.

Na primer, hotel planira izgradnju i opremanje objekta kapaciteta 40 soba i apartmana. Potrebna finansijska sredstva iznose 2 miliona evra, od čega 1,2 miliona čine krediti poslovnih banaka, dok preostali deo predstavljaju sopstvena sredstva vlasnika. Tržišne mogućnosti ogledaju se u rastućem interesovanju domaćih i stranih turista za zimskim sportovima i luksuznim planinskim odmorom. Ulaganja su usmerena na građevinske radove, nabavku opreme, marketing i obuku zaposlenih. Prema projekcijama, hotel očekuje prosečnu godišnju popunjenost od 65% i povrat investicije u roku od sedam godina.

6.1.3. Analiza grane/delatnosti

Analiza grane ili delatnosti pruža pregled šireg poslovnog okruženja u kojem preduzeće posluje. Prvi korak u ovoj analizi jeste prikaz **dosadašnjih trendova** (npr. u poslednjih pet godina), pri čemu je potrebno koristiti podatke iz relevantnih statističkih izvora, stručnih izveštaja i publikacija međunarodnih organizacija (npr. UNWTO). Analiza trendova obuhvata kretanje turističkog prometa, sezonalnost potražnje, prosečnu stopu popunjenosti kapaciteta i promene u preferencijama turista.

Sledeći element jeste **analiza konkurencije**, gde se identifikuju konkurentske prednosti (npr. lokacija, kvalitet usluge, brend reputacija) i slabosti (visoki troškovi, zastarela oprema, nedostatak kvalifikovanog osoblja). Poređenjem sa konkurencijom moguće je definisati komparativne prednosti novog poslovnog poduhvata.

Segmentacija tržišta omogućava precizno targetiranje klijenata na osnovu sociodemografskih karakteristika, geografskog porekla, ponašanja i motivacije putnika. Konačno, deo analize posvećen je **prognozama razvoja grane**, pri čemu se koriste metode predviđanja zasnovane na statistici, scenarijima i ekspertizama, a koje pomažu menadžmentu u planiranju dugoročnih investicija (UNWTO, 2017).

Na primer, tokom poslednjih pet godina, turistička destinacija u kojoj hotel posluje je beležila stabilan rast turističkog prometa između 5–7% godišnje, uz povećano interesovanje stranih posetilaca. Konkurenciju hotela čine veći hotelski kompleksi sa širokom ponudom, ali njihova slabost leži u standardizovanim uslugama i nedostatku personalizovanog pristupa. Prednost novog hotela jeste fokus na autentičnost i lokalnu gastronomiju. Segmentacija tržišta pokazuje da glavni klijenti hotela pripadaju srednjoj i višoj platežnoj grupi, prvenstveno gosti iz Beograda, Novog Sada i inostranstva (Bugarska, Rumunija, Rusija). Prognoze razvoja turizma na turističkoj destinaciji sugerišu dalji rast zahvaljujući ulaganjima u infrastrukturu, produženju letnje sezone i razvoju *wellness* i kongresnog turizma (UNWTO, 2017).

6.1.4. Opis biznisa

Opis biznisa fokusira se na specifičnosti planiranog poslovnog poduhvata. Najpre se definiše **proizvod ili usluga**. Na primer, hotelski smeštaj u kategoriji sa četiri zvezdice, uz dodatne sadržaje poput *wellness* centra, konferencijske sale i tematskog restorana. Detaljno opisivanje proizvoda/usluga omogućava potencijalnim investitorima da shvate vrednost ponude i njenu diferencijaciju na tržištu.

Dalje, određuje se **lokacija biznisa**, što je u turizmu jedan od najvažnijih faktora uspeha. Lokacija mora biti analizirana kroz dostupnost saobraćajne infrastrukture, blizinu atrakcija i tržišta, kao i kroz atraktivnost destinacije u očima potencijalnih posetilaca.

U ovom delu se navodi i **neophodna oprema za poslovanje**, kao što su nameštaj, kuhinjska i IT oprema, sistemi za rezervacije i energetska infrastruktura. Takođe, opisuje se **profil zaposlenih** – od menadžera i recepcionera do kuvara i sobarica – uključujući njihove kompetencije i nivo obrazovanja koji je potreban za kvalitetno pružanje usluge.

Na primer, hotel nudi smeštaj u luksuzno opremljenim sobama i apartmanima, restoran sa autentičnom srpskom kuhinjom, *spa* i *wellness* centar, kao i organizovane *ski* i *hiking* ture. Lokacija hotela – u neposrednoj blizini ski-staza – pruža stratešku prednost u odnosu na objekte udaljenije od centra zbivanja. Neophodna oprema uključuje hotelski nameštaj, profesionalnu kuhinjsku opremu, sistem za rezervacije i grejni sistem zasnovan na obnovljivim izvorima energije (biomasa). Za funkcionisanje biznisa potreban je tim od 25 zaposlenih: menadžer hotela, recepcioneri, konobari, kuvari, sobarice, tehničko osoblje i stručnjaci za marketing i prodaju. Poseban akcenat stavlja se na obuku zaposlenih za pružanje personalizovane usluge gostima.

6.1.5. Organizacioni plan

Organizacioni plan definiše **strukturu vlasništva i upravljanja preduzećem**. Najpre se navodi forma vlasništva (npr. preduzetnička radnja, ortačko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću, akcionarsko društvo), što ima implikacije na pravnu i poresku regulativu. Zatim se **identifikuju partneri i glavni akcionari**, odnosno lica koja su direktno uključena u finansiranje i donošenje strateških odluka.

Sledeći korak jeste predstavljanje **menadžerskog tima**, sa naglaskom na uloge, odgovornosti i kompetencije ključnih članova. Jasno definisane pozicije i hijerarhija doprinose efikasnom funkcionisanju preduzeća i smanjenju konflikata u odlučivanju.

U okviru ovog poglavlja opisuje se i **struktura zaposlenih**, pri čemu se precizira broj i profil radnika po sektorima (recepција, ugostiteljstvo, održavanje, prodaja i marketing). Takođe se naglašava **uloga i odgovornost pojedinih zaposlenih**, što doprinosi jasnoj raspodeli zadataka i motivaciji. Deo plana posvećen je i **prihodima zaposlenih**, uključujući politiku plata, stimulacije i beneficije, što je posebno značajno za zadržavanje kvalifikovanog kadra u industriji poznatoj po fluktuaciji radne snage.

Na kraju, organizacioni plan obično sadrži i **organizacionu šemu preduzeća**, grafički prikaz hijerarhije i linija odgovornosti. Ovaj element omogućava vizuelno razumevanje strukture, što olakšava i internu i eksternu komunikaciju.

Na primer, hotel funkcioniše kao društvo sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.), u vlasništvu dva partnera. Menadžerski tim čine direktor hotela, finansijski menadžer i menadžer marketinga i prodaje, dok se za operativno poslovanje staraju sektorski rukovodioci (recepција, restoran, *spa* centar). Dalje, struktura zaposlenih uključuje 25 radnika raspoređenih u više odeljenja. Uloge i odgovornosti su jasno definisane tako da su recepcioneri zaduženi za *check-in* i komunikaciju sa gostima, kuvari za kreiranje menija, dok osoblje za održavanje obezbeđuje visok nivo higijene. Politika plata uključuje osnovne prihode, bonuse za rad u sezoni i stimulacije za postignute rezultate. Šema organizacije vizuelno prikazuje linije odgovornosti i hijerarhiju, što omogućava efikasnu koordinaciju i nadzor nad poslovanjem.

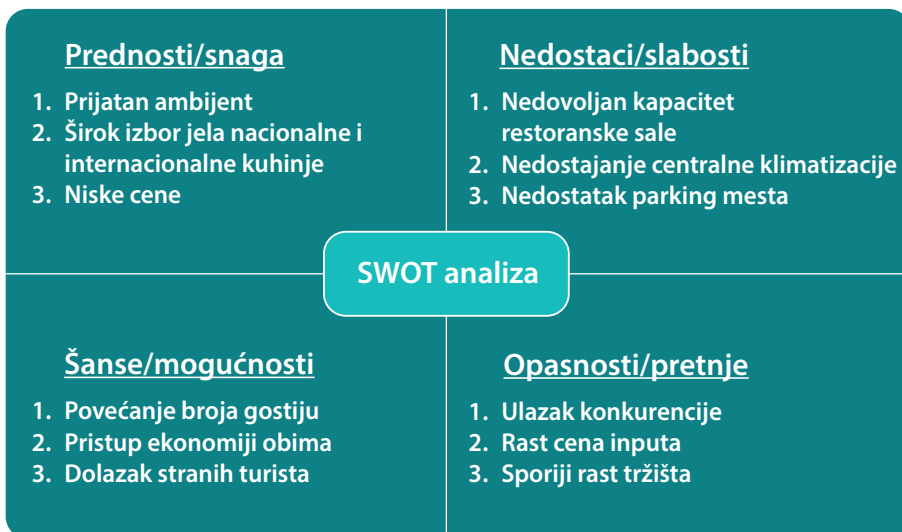
6.1.6. Marketing plan

Marketing plan se smatra „srcem“ biznis plana, jer direktno utiče na formiranje tražnje i plasmana usluga (Kotler i drugi, 2016). Faktori tražnje u turizmu uključuju ekonomske (visina prihoda, mogućnosti kreditiranja), demografske (starosna struktura, veličina porodice), regulatorne (npr. fiskalna politika i turistički propisi), kao i psihološke faktore (npr. motivacija za putovanje, statusni simboli). U okviru plana analiziraju se ciljno tržište, konkurencija (postojeća i potencijalna), prednosti i slabosti preduzeća (SWOT analiza), kao i prognoze prodaje i cena. Kvalitetna analiza konkurencije i prognoza tržišnih trendova omogućavaju identifikaciju poslovnih prilika i smanjenje neizvesnosti (OECD, 2020).

Na primer, hotel planira da se pozicionira kao luksuzni objekat srednje veličine sa naglaskom na personalizovan pristup i autentičnu gastronomsku ponudu. Ciljne grupe su turisti srednje i više platežne moći, kao i korporativni klijenti zainteresovani za *team building* i kongresne događaje. Kanali distribucije uključuju: sopstvenu *web* stranicu sa direktnim rezervacijama, globalne rezervacione sisteme (*Booking, Expedia*), kao i partnerstva sa turističkim agencijama. Promocija će se zasnivati na digitalnim kampanjama, saradnji sa influenserima i učešću na sajmovima turizma. Politika cena biće fleksibilna, uz sezonske popuste i posebne pakete (npr. „*ski & spa*“ aranžmane).

Dalje, svako preduzeće u svom biznis planu je potrebno da uradi SWOT analizu. Na slici je prikazana SWOT analiza na primeru poslovanja jednog restorana (ugostiteljskog objekta) iz koje se vide prednosti i nedostaci poslovanja, ali i šanse i opasnosti koje prete poslovanju ovog hotela. Analizom ćete uvideti da hotel ima prijatan ambijent, širok izbor jela nacionalne i internacionalne kuhinje po niskim cenama. Ovo su prednosti sa kojima može da poveća broj gostiju, kako stranih tako i domaćih, ali je potrebno da se radi na poboljšanju nedostataka, odnosno na povećanju kapaciteta restoranske sale, uvođenju centralne klimatizacije i obezbeđenju parking mesta kako bi hotel bio pristupačniji gostima. Opasnosti sa kojima se hotel suočava su konkurenti, odnosno dolazak novih konkurenata na tržište, rast cena u nabavci i sporiji rast tržišta.

Slika 15. Primer SWOT analiza



Izvor: Istraživanje autora

6.1.7. Finansijski plan

Finansijski plan je „krvotok“ svakog biznis plana, jer prikazuje kvantitativne pokazatelje neophodne za procenu ekonomske opravdanosti ulaganja. On obuhvata bilans stanja, bilans uspeha, projekciju novčanih tokova, analizu prelomne tačke i procenu različitih investicionih alternativa (Krasulja i Ivanišević, 2004). Dodatno se analizira finansijsko stanje preduzeća: struktura imovine i obaveza, likvidnost, solventnost, obrtna sredstva i rentabilnost. Važno je napomenuti da finansijski plan nije samo analiza prošlih i budućih performansi, već i alat za identifikaciju potencijalnih problema i predviđanje toka gotovine, što je od posebnog značaja u sektorima sa sezonskim karakteristikama kao što su turizam i ugostiteljstvo.

Na primer, za hotel se procenjuje da će godišnji prihodi iznositi 1,2 miliona evra, dok su operativni troškovi procenjeni na 800.000 evra. Očekivana neto dobit iznosi 200.000 evra godišnje, što obezbeđuje povraćaj investicije u periodu od sedam godina. U finansijski plan uključena je i analiza tačke pokrića, koja pokazuje da je hotel rentabilan pri prosečnoj popunjenosti od 55%. Projekcija tokova gotovine potvrđuje likvidnost i sposobnost redovnog servisiranja kreditnih obaveza.

6.1.8. Ocena rizika

Neizostavan deo svakog biznis plana je analiza rizika, koja uključuje identifikaciju svih potencijalnih izvora nesigurnosti: od promena u ponašanju konkurencije, preko unutrašnjih slabosti u organizaciji marketinga i proizvodnog procesa, do neadekvatne reakcije na promene u eksternom okruženju. U tom kontekstu, plan mora da predvidi alternativne strategije i mere za minimiziranje rizika (Hisrich i drugi, 2017).

Na primer, hotel prepoznaje glavne rizike u sezonalnosti potražnje i zavisnosti od vremenskih uslova. Da bi se rizici ublažili, hotel razvija dodatne sadržaje (*wellness*, konferencije) koji produžavaju sezonu i omogućavaju dolazak gostiju tokom cele godine. Finansijski rizici umanjuju se diversifikacijom izvora finansiranja i ugovaranjem fiksni kamata. Operativni rizici rešavaju se redovnim servisiranjem opreme i kontinuiranom obukom zaposlenih, dok se eksterni rizici (npr. pandemija) premošćavaju fleksibilnim politikama otkazivanja i digitalizacijom usluga (*online check-in*).

6.1.9. Aneks

Na kraju, u aneksu biznis plana prilažu se svi relevantni dokumenti: ugovori, profakture, cenovnici, projektne analize, pisma o namerama i drugi dokazi koji potvrđuju validnost i verodostojnost navoda u glavnom telu dokumenta.

6.2. PRIMER BIZNIS PLANA – UGOSTITELJSKI OBJEKAT/RESTORAN

Biznis plana koji je dat u nastavku predstavlja primer Poslovnog plana preduzetnika za početak poslovanja za kupovinu, odnosno nabavku opreme iz kredita koji odobrava Fond za razvoj Republike Srbije. Deo sredstava je bespovratan.⁴⁵

NAZIV PODNOSIOCA ZAHTEVA: XXX

POSLOVNI PLAN

ZA «START – UP» KREDITE

NAMENA ULAGANJA: Nabavka opreme

MESTO ULAGANJA:

Mesto i datum:

Potpis _____

⁴⁵ Fond za razvoj Republike Srbije, Poslovni plan za preduzetnike. Dostupno na: <https://fondzarazvoj.gov.rs/download/NWQC823-poslovni-plan-preduzetnici.pdf>

1. OSNOVNI PODACI O PODNOSIOCU ZAHTEVA

1.1. Podaci o preduzetniku i preduzetničkoj radnji*

Ime i prezime preduzetnika:	PR Petar Petrović
Prebivalište:	Kraljevo
Broj lične karte:	XXX
Lični broj:	XXX
Naziv radnje:	Restoran etno kuhinje „Žuti cvet“
Sedište radnje:	Kraljevo
Osnovna delatnost (šifra i naziv pretežne delatnosti):	5610 - Delatnosti restorana i pokretnih ugostiteljskih objekta
Matični broj radnje:	
PIB broj:	
Datum osnivanja radnje:	
Broj zaposlenih na neodređeno vreme:	1

*Popunjava preduzetnik

1.2. Podaci o privrednom društvu**

Pun naziv privrednog društva:	
Skraćeni naziv:	
Sedište privrednog društva:	
Matični broj:	
Šifra delatnosti:	
Osnivači:	1. 2.
Zakonski zastupnik privrednog društva:	
PIB broj:	
Datum osnivanja privrednog društva:	
Broj zaposlenih:	

** Popunjava privredno društvo.

1.3. Podaci o proizvodnom/poslovnom prostoru u kome će se obavljati delatnost

R. Broj	Lokacija	Površina	Opis objekta, njegova opremljenost, opremljenost komunalnim priključkom i infrastruktura	Namena	Objekat je u zakupu/ vlasništvu podnosioca zahteva	Trajanje zakupa (ako je u zakupu)
1.	Kraljevo	145m ²	Objekat je u potpunosti infrastrukturno opremljen i prilagođen za obavljanje predviđene delatnosti. Raspolaze prostranim kuhinjskim prostorom, delom za pripremu hrane na mangalu, magacinom, kancelarijom, dva sanitarna čvora i velikim šankom. Trenutno se vrši adaptacija objekta sredstvima iz sopstvenog budžeta	Ugostiteljski objekat	U zakupu	60 meseci

Ukoliko postoji više poslovnih prostora dodati sledeći redni broj.

Proizvodni/poslovni prostor je funkcionalno opremljen i sređen za započinjanje delatnosti

☐ Da ☒ Ne

Proizvodni/poslovni prostor će biti funkcionalno opremljen i sređen za započinjanje delatnosti nakon izvođenja građevinskih radova na tekućem održavanju sredstvima Programa:

☒ Da ☐ Ne

1.4. Podaci o opremi/vozilima/alatu koje privredni subjekat već poseduje za obavljanje delatnosti:

Roštilj na plin, mangalo, etažnu peć, sudopere, kako za šank tako i za kuhinju, minusni rashladni uređaji.

2. TRŽIŠNI ASPEKT

2.1. Potencijalni korisnici

Red. br.	Proizvod/usluga	Potencijalni korisnici proizvoda/ usluga*
1.	Restoranska porudžbina - čorba, pečenje, salata, desert	Fizička i pravna lica
2.	Kafe	Fizička i pravna lica
3.	Bezalkoholna i alkoholna pića	Fizička i pravna lica

*Navedi glavne potencijalne kupce proizvoda i usluga.

2.2. Glavni konkurenti

R. Broj	Naziv konkurenta (lokacija, veličina)	Proizvodi/ usluge konkurenata koji se nude	Prednost u odnosu na konkurenta	Slabost u odnosu na konkurenta
1.	Restoran „Jelica“	Etno kuvana jela sa teritorije Kraljeva i okoline, pečenje praseće i jagnjeće, sač, roštilj i deserti	Konkurent poseduje sopstveni ugostiteljski objekat koja nudi uslugu konzumacije na licu mesta, kao i usluge za poneti i dostavu, uz prostor namenjen za proslave. Sa druge strane, investitor raspolaže znatno raznovrsnijom i kvalitetnijom ponudom etno kuvanih jela i jela ispod sača, roštilja i pića po porudžbini.	Konkurent nudi raznovrstan izbor etno kuvanih jela, sveže pečenog hleba i pečenja za poneti, po relativno pristupačnim cenama.
2.	Restoran “Morava”	Pečenje praseće, kuvana jela, salate	Konkurent raspolaže lokalom za posluživanje na licu mesta, uz usluge za poneti i primarno je fokusiran na te oblike prodaje. Sa druge strane, investitor, zahvaljujući povoljnom položaju, obuhvata širi spektar naručilaca, posebno u oblasti keteringa i nudi znatno bogatiju ponudu hrane i pića.	Konkurent drži visok nivo kvaliteta pečenja jer poseduje veliku uslužnu pečenjaru i dugogodišnji imidž.

3. OSNOVNI PODACI O POSLOVANJU

3.1. Kratak opis planirane delatnosti*

Opis iskustva i planirane delatnosti

Vlasnik Petar Petrović poseduje više od deset godina radnog iskustva u ugostiteljstvu stečenog na pozicijama kuvara i mesara. Radio je u restoranima i pečenjarama u Srbiji, kao i sezonski na turističkim destinacijama duž jadranske obale u Hrvatskoj i Crnoj Gori. Pored toga, ima značajno iskustvo u poslovima nabavke, upravljanju magacinom, organizaciji smenskog rada, izradi normativa i usklađivanju sa sanitarnim propisima. Obavljao je i poslove poslovođe, uključujući organizaciju keteringa, pripremu obroka i lanč paketa za radnike, kao i posluženja za različite vrste svečanosti i poslovnih događaja.

Posebno se ističe iskustvo u obradi svežeg mesa i pripremi pečenja na različitim tipovima roštilja, mašinama i mangu.

Planirani objekat i delatnost

Planiramo da nastavimo svoju delatnost u sopstvenom restoranu–pečenjari kapaciteta oko 95 sedećih mesta. Jedna strana objekta je zastakljena kliznim sistemom, što omogućava otvaranje prostora i formiranje letnje bašte. Objekat raspolaže velikom kuhinjom, delom za mangalo, magacinom, kancelarijom, dva sanitarna čvora i velikim šankom, prilagođenim za više točilica piva, čime se u prostor uvodi i element pivnice. U planu je i organizacija večernjih nastupa akustične muzike.

Trenutno je u toku adaptacija prostora, koja se finansira iz sopstvenih sredstava. Radovi obuhvataju postavljanje zidnih obloga, izgradnju šanka i adaptaciju toaleta, nakon čega će objekat biti u potpunosti funkcionalan za obavljanje delatnosti.

Kapaciteti i oprema

Planirano je angažovanje 10 radnika u prvoj godini poslovanja. Prostor, uz adekvatnu tehničko-tehnološku i kadrovsku opremljenost, omogućava visok nivo usluge i kvaliteta proizvoda, kako u restoranskom delu, tako i u keteringu i dostavi hrane.

Postojeća oprema, finansirana iz sopstvenih sredstava, obuhvata: roštilj na plin, mangalo, etažnu peć, sudopere za šank i kuhinju, kao i minusne rashladne uređaje. Dodatna sredstva su potrebna za nabavku opreme za šank i kuhinju, rashladna i grejna tela, kao i trpezarijske stolice. Profakture za potrebnu opremu su priložene.

**Ukratko opisati projekat-delatnost kojom ćete se baviti, i kako će dobijena sredstva doprineti realizaciji projekta.*

3.2. Planirani obim proizvodnje ili usluga *

3.2.1. Prva godina - 2023. godina

u dinarima – **za decembar 2023.**

R. Broj	PROIZVOD ili USLUGA (samo za glavne)	Jedinica mere	Obim proizvodnje ili usluga	Jed. cena u dinarima	Vrednost proizvodnje ili usluga
1.	Restoranska porudžbina za jednu osobu (čorba, pečenje, salata, desert)	Kom	1 500	1.600	2.400.000
2.	Kafe	Kom	1 900	170	323.000
3.	Piva	Kom	1 550	280	434.000
4.	Žestoka pića	Kom	860	350	301.000
5.	Vode i sokovi	Kom	1040	200	208.000
UKUPNO:					3.666.000

3.2.2. Planirani obim proizvodnje ili usluga po godinama

Godina		Vrednost proizvodnje ili usluga
2024.	5%	46.191.600
2025.	5%	48.501.180
2026.	5%	50.926.239
2027.	5%	53.472.550

* Proizvode/usluge po jedinici mere (kom.;kg; i sl.) na godišnjem nivou pomnožiti sa jediničnom cenom kako bi se dobila vrednost /prihod.

3.3. Utrošak osnovnog materijala*

3.3.1. Prva godina - 2023. godina

u dinarima – **za decembar 2023.**

R. Broj	Naziv materijala	Jed. mere	Potrebne količine	Cena po jedinici mere	Vrednost u dinarima
1.	Materijal za restoransku porudžbinu za jednu osobu	Po porudžbini	1 500	850	1.275.000
2.	Kafe	Kg	20	2.400	48.000
3.	Piva 0,33	Kom	1 550	100	115.000
4.	Žestoka pića 0,7	Kom	20	2.000	40.000
5.	Vode i sokovi 0,33	Kom	1040	70	72.800
6.	Ostali proizvodni materijal	Kom			25.000
UKUPNO:					1.575.800

(opciono popuniti)

3.3.2. Planirani utrošak osnovnog materijala po godinama

Godina	Ukupna vrednost utroška materijala u dinarima	
2024.	5%	19.855.080
2025.	5%	20.847.834
2026.	5%	21.890.225
2027.	5%	22.984.736

*Osnovne sirovine-materijale za proizvodnju na godišnjem nivou, (npr.: kg, kom i sl.) pomnožiti sa cenom kako bi se utvrdili poslovni rashodi.

3.4. Broj zaposlenih i troškovi zarada

Godina Poslovanja	Prosečan broj radnika	Ukupna vrednost utroška materijala u dinarima	Troškovi bruto zarada radne snage
2023. – za decembar	10	SSS	700.000
2024.	10	SSS	8.400.000
2025.	11	SSS	9.240.000
2026.	12	SSS	10.080.000
2027.	12	SSS	10.080.000

**Uzimaju se u obzir svi zaposleni radnici (na neodređeno vreme, određeno vreme, po PP poslovima).*

3.5. Amortizacija po godinama

3.5.1. Prva godina - 2023. godina

u dinarima – **za decembar 2023.**

R. Broj	Opis opreme/vozila/ alata/objekta	Nabavna vrednost	Stopa amortizacije	Iznos amortizacije	Neamortizovana vrednost
1.		2.	3.	4. (2x3)	2-4
1.	Postojeća oprema (pečenjara, plinski šporet sa dva gorionika, sudopera, roštilj na plin)	1.500.000	12,5	15.625	1.484.375
2.	Rashladni orman sa kliznim vratima	500.000	12,5	5.208	494.792
3.	Hladni sto inoks	200.000	12,5	2.083	197.917
4.	Ventilacioni sistem	280.000	12,5	2.917	277.083
5.	Klima uređaji	220.000	12,5	2.292	217.708
UKUPNO:		2.700.000		28.125	2.671.875

(opciono popuniti)

3.5.2. Planirana amortizacija po godinama

Godina	Ukupan iznos amortizacije u dinarima
2024.	333.984
2025.	292.236
2026.	255.707
2027.	223.743

*Troškovi amortizacije se odnose na amortizaciju za građevinske objekte i opremu/vozila/alate. Propisane stope amortizacije su: građevinski objekti 2,5-10,00%; oprema 6,7-50,00%; vozila: 16,6%; alati 20,00%; nematerijalna ulaganja 20,00-33,33%.

3.6. Potencijalni dobavljači

Red. br.	Naziv i opis (npr. fizička lica, STR isl)	Sedište	Učešće u ukupnim nabavkama %
1.	Metro (namirnice za pripremu hrane)	Kraljevo	25%
2.	Klanica i prerada mesa Kotlenik (sveže meso i mesne prerađevine)	Kraljevo	25%
3.	Ibar Komerc (alkoholna i bezalkoholna pića)	Kraljevo	11%
4.	Don Kafa (kafe)	Beograd	8%
5.	Zaječarska pivara (piva)	Zaječar	11%
6.	STR Voćino (voće i povrće)	Kraljevo	10%
7.	Ostali dobavljači		10%

4. POTREBNA ULAGANJA*

Red. br.	NABAVNA VREDNOST	Iznos u dinarima	Procenat učešća %
1.	Oprema/vozilo/alat		
1.1.	Oprema po profakturama	1.502.000,00	100%
1.2.			
1.3.			
2.	Građevinski radovi		
3.	Operativni troškovi		
UKUPNA ULAGANJA:		1.502.000,00	100%

**Navesti kolika je ukupna predračunska vrednost investicionog projekta, koliko se od ukupne predračunske vrednosti odnosi na osnovna sredstva (oprema/vozilo/alat i građevinski radovi), a koliko na operativne troškove. Uporediti specificiranu predračunsku vrednost sa dostavljenim ponudama, profakturama i sl.*

4.1. Planirana ulaganja u poslovni prostor

Redni broj iz tabele 1.3	Procenjena vrednost ulaganja	Vrsta ulaganja*	Planiran početak i završetak projekta
/	/	/	/

**Planirana ulaganja mogu biti aktivnosti tekućeg održavanja u skladu sa Uputstvom o sprovođenju Programa, za koja se potražuju sredstva.*

4.2. Planirana ulaganja u opremu/vozila/alat

Red. br.	Opis /namena*	Količina, br.kom.	Isporučilac	Vrednost opreme/ vozila/alata (nabavke)	Iznos vrednosti opreme/vozila/alata finansirane iz sopstvenih sredstava
1.	Rashladni orman sa kliznim vratima	1	Frigo doo Kraljevo	500.000,00	/
2.	Hladni sto inoks	1	Frigo doo Kraljevo	200.000,00	/
3.	Ventilacioni sistem	1	Termo-ventil doo Kraljevo	280.000,00	/
4.	Klima uređaj	2	Termo-ventil doo Kraljevo	220.000,00	/
5.	Trpezarijska stolica	47	Kraljeks doo Kraljevo	302.000,00	/
UKUPNO:				1.502.000,00	

*Navedi naziv opreme/vozila/alata koje se nabavlja i namenu.

4.3. Planirana ulaganja u operativne troškove

Red. br.	Naziv /namena*	Vrednost u dinarima	Iznos vrednosti operativnih troškova finansiranih iz sopstvenih sredstava
1.	/	/	/
UKUPNO:			

*Namena može biti: nabavka sirovina, repromaterijala, zakup proizvodnog i/ili poslovnog prostora, plaćanje komunalnih troškova, isplata zarada zaposlenim (isključujući osnivača privrednog subjekta) i ostali troškovi iz redovnog (tekućeg) poslovanja korisnika. Napominjemo da u operativne troškove ne spadaju: zaostale obaveze po osnovu taksi i poreza, zajmovi i rate za otplatu kredita, troškovi garancija, polisa osiguranja, kamata, troškovi bankarskog poslovanja, kursnih razlika, carinski i administrativni troškovi i drugi troškovi ove vrste.

4.4. Analiza lokacije projekta*

Objekat u kome se planira obavljanje delatnosti se nalazi u ulici Srpskih heroja bb, u Kraljevu, na veoma prometnoj lokaciji.

Objekat se nalazi u naseljenom mestu, okružen stambenim zgradama, poslovnim objektima, trgovinskim lancima i tržnim centrom. Takođe, objekat je lociran na putu, koji vodi ka regionalnom putnom pravcu ka Kragujevcu, koji je veoma prometan, kako putničkim, tako i teretnim saobraćajem.

Saobraćajna povezanost sa postojećim i potencijalnim kupcima i dobavljačima je odlična.

Pristup objektu je omogućen i za putnička i za teretna vozila. Objekat je u potpunosti komunalno opremljen.

**Detaljnije opisati lokaciju projekta-gde je planirana realizacija projekta,kakva je povezanost lokacije projekta u pogledu transporta, u odnosu na nabavku sirovina, u odnosu na kupce i dobavljače.*

4.5. Analiza zaštite životne okoline*

Delatnost pripreme i isporuke / posluživanja hrane ne proizvodi značajne negativne efekte na životnu sredinu. Nema emisije štetnih gasova, a buka koja se proizvodi nije iznad dozvoljenih granica i ne ugrožava zdravlje ljudi u neposrednoj okolini. Otpad koji se generiše u procesu proizvodnje čine čvrst otpad, koji će biti odlagan na propisan način, i otpadne vode, koje se odvođe u kanalizacionu mrežu. Delatnost se obavlja uz primenu svih propisa vezanih za zaštitu životne sredine.

**Izvršiti kratku analizu uticaja poslovanja preduzeća na okolinu. Da li postoje emisije otrovnih gasova, posebni rizici na životnu sredinu. Navesti koje se preventivne mere primenjuju u cilju zaštite od emisije štetnih gasova, odlaganja čvrstog otpada, sprečavanja odlivanja otpadnih voda, smanjenja buke i ostalo.*

5. PLAN OBEZBEĐENJA SREDSTAVA ZA FINANSIRANJE INVESTICIONOG PROJEKTA

Red. br.	IZVORI FINANSIRANJA	Iznos u dinarima	Procenat učešća %
I	Kreditna sredstva Fonda za razvoj	976.300,00	65%
II	Bespovratna sredstva Ministarstva privrede	525.700,00	35%
	Ukupna vrednost investicije koja se finansira iz programa	1.502.000,00	100%
III	Sopstvena sredstva (<i>ukoliko su predviđena</i>)	/	/
UKUPNO: (I+II+III)		1.502.000,00	100%

6.1. Ukupan godišnji prihod

(u DIN.)

Godina	Ukupan prihod na godišnjem nivou
2023.g.	3.666.000 – <u>za decembar</u>
2024.g.	46.191.600
2025.g.	48.501.180
2026.g.	50.926.239
2027.g.	53.472.550

6.2. Godišnji rashodi

U dinarima

Godina Poslovanja	Osnovni materijal (tabele 3.3.1. i 3.3.2)	Energenti*	Amortizacija (tabele 3.5.1 i 3.5.2)	Bruto zarade (tabela 3.4)	Porezi**	Ostali troškovi ***	Sveukupno rashodi
2023.– <u>za decembar</u>	1.575.800	40.000	28.125	700.000	10.000	300.000	2.383.925
2024.	19.855.080	500.000	333.984	8.400.000	140.000	3.800.000	33.029.064
2025.	20.847.834	530.000	292.236	9.240.000	150.000	4.000.000	35.060.070
2026.	21.890.225	560.000	255.707	10.080.000	160.000	4.200.000	37.145.932
2027.	22.984.736	590.000	223.743	10.080.000	170.000	4.400.000	38.248.479

*Navešti rashod za energente koji se koriste u proizvodnji (npr.struja, nafta, gas i sl.)

**Porezi sem poreza na zarade

***Ostali troškovi (troškovi održavanja, transportni troškovi, troškovi zakupa, reklama., kamata

6.3. Neto dobit (6.1 minus 6.2 minus porez na dobit*)

U dinarima

2023.g.	1.153.867 – <u>za decembar 2023</u>
2024.g.	11.846.282
2025.g.	12.096.999
2026.g.	12.402.276
2027.g.	13.701.664
Prosek za sve godine	12.778.726

*Porez na dobit za preduzetnike iznosi 10% na godišnjem nivou a za privredno društvo 15% na godišnjem nivou.

7. OCENA EKONOMSKIH EFEKATA PLANA - dati po godinama (2023.g -2027.g)

Ocena Programa (iz efekata planiranog poslovanja)

1. Koeficijent ekonomičnosti:

$$\text{Koeficijent ekonomičnosti} = \frac{\text{Ukupni prihodi}}{\text{Ukupni rashodi}} = 1.390$$

Godina	2023	2024	2025	2026	2027
Koeficijent ekonomičnosti RSD	1,537	1,399	1,383	1,371	1,398

2. Stopa akumulativnosti:

$$\text{Stopa akumulativnosti} = \frac{\text{Prosečna planirana neto dobit}}{\text{Ukupna ulaganja}} * 100\% = 851\%$$

3. Vreme vraćanja ulaganja:

$$\text{Vreme vraćanja ulaganja} = \frac{\text{Ukupna ulaganja}}{\text{Prosečna planirana neto dobit}} = 0,117$$

*Prosečna planirana neto dobit obračunava se za period (2023-2027)

8. ZAKLJUČAK

Pregled planiranog poslovanja pokazuje da je projekat ekonomičan, visoko akumulativan, a projektovani period povraćaja značajno kraći od roka otplate kredita.

Za obavljanje poslovanja postoje svi tehničko-tehnološki i organizaciono-kadrovski uslovi i finansijski je održiv i likvidan u svakoj godini projekta, jer se naplata vrši odmah po izvršenoj usluzi, uz dobru perspektivu daljeg rasta i razvoja.

Prikazan plan upućuju na zaključak da je projekat ekonomski opravdan i da se može smatrati prihvatljivim za finansiranje od strane Fonda za razvoj i Ministarstva privrede Republike Srbije.

Relaizacija projekta nema negativnih uticaja na životnu sredinu i na zdravlje ljudi.

Realizacijom projekta, kroz finansijsku podršku u okviru ovog programa, iz godine u godinu bi se kreirala nova radna mesta, što je još jedan pokazatelj opravdanosti investicionog ulaganja.

Izjava:

Potpisivanjem ovog poslovnog plana tvrdim, kao ovlašćeni zastupnik podnosioca zahteva, da su svi navedeni podaci tačni i potpuni.

Mesto i datum

(pečat i potpis podnosioca zahteva)

Pitanja za proveru znanja

1. Objasni pojam finansijskog planiranja i njegov značaj za poslovanje preduzeća.
2. Koji su osnovni ciljevi finansijskog odlučivanja?
3. Koje su vrste finansijskih planova i koja je njihova uloga u poslovanju?
4. Objasni razliku između strateškog i operativnog finansijskog plana.
5. Definišite pojam budžeta.
6. Koje su osnovne funkcije budžeta u poslovanju?
7. Navedi i objasni osnovne vrste budžeta koje se koriste u preduzećima.
8. Koji su ključni elementi budžetiranja u hotelijerstvu?
9. Na koji način sezonalnost utiče na proces budžetiranja u hotelima?
10. Navedi dva izazova u budžetiranju turističkih organizacija.
11. Objasni kako se pristupa budžetiranju događaja (npr. festivala, konferencija).
12. Šta je investicija?
13. Definišite vremensku vrednost novca. Šta znači tvrdnja da novac danas ne vredi kao novac u budućnosti?
14. Kako se računa period povraćaja i koje su njegove prednosti?
15. Objasni pojam neto sadašnje vrednosti i kako utiče na donošenje odluke.
16. Kako se definiše Interna stopa prinosa i šta znači ako je Interna stopa prinosa veća od diskontne stope?
17. Kako se računa Indeks profitabilnosti i kako se tumači rezultat?
18. Uporedi prednosti i nedostatke Neto sadašnje vrednosti i Interna stopa prinosa metode Interne stope prinosa.
19. Zašto je važno imati detaljan biznis plan pre pokretanja poslovanja?
20. Koja je uloga finansijskog plana u okviru biznis plana?
21. Šta sadrži marketing plan u okviru biznis plana?
22. Objasni šta obuhvata analiza delatnosti u biznis planu.

LITERATURA



- Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., McDonnell, I. (2011). *Festival and Special Event Management*. John Wiley & Sons.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited.
- Atrill, P., McLaney, E. (2019). *Accounting and Finance for Non-Specialists*. Harlow: Pearson Education.
- Barjaktarović, L., Jović, Z., Milojević, M. (2024). *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Beech, J., Chadwick, S. (2005). *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow
- Beke - Trivunac, J. (2016). *Priroda, sadržaj i svrha nefinansijskog izveštavanja*. Zbornik radova: FTN, Novi Sad, UIRS, Beograd
- Besley, S., Brigham, E. (2015) *Poslovne finansije*, Data Status, Beograd
- Bodi, Z., Kane, A., Marcus, A. J. (2013). *Essentials of investments*, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F., Edmans, A. (2025). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
- Bredgaard, O., Pedersen, M. (2008). *Financial Management in a service perspective*, Academica, Copenhagen.
- Brigham, E. F., Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial Management: Theory & Practice*. Boston: Cengage Learning.
- Brigham, E. F., Houston, J. F. (2016). *Fundamentals of financial management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Crompton, J. L. (2006). *Economic Impact Studies: Instruments for Political Shenanigans?* *Journal of Travel Research*, 45(1), 67–82.
- Crow, D., Hoek, J. (2003). *Ambush Marketing: A Critical Review and Some Practical Advice*. *Marketing Bulletin*, 14, 1–14.
- Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset* (3rd ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Dolamić, I. (2016). *Regulativa nefinansijskog izveštavanja u EU (Direktiva 2014/95/EU) i regulativa u Republici Srbiji*. Zbornik radova: FTN, Novi Sad, UIRS, Beograd.

- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage.
- Dwyer, L., Forsyth, P. (2006). *International Handbook on the Economics of Tourism*. Edward Elgar Publishing.
- Dwyer, L., Mellor, R., Mistilis, N., Mules, T. (2000). Forecasting the Economic Impacts of Events and Conventions. *Event Management*, 6(2), 119–131.
- Đorđević-Milošević, S., Milojković, D., Radović, N. (2025). *Održivi razvoj turizma*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Fond za razvoj Republike Srbije, Poslovni plan za preduzetnike. Dostupno na: <https://fondzarazvoj.gov.rs/download/NWQC823-poslovni-plan-preduzetnici.pdf>
- Getz, D. (2007). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. Routledge.
- Gitman, J.L., Zutter, C. J. (2012). *Principles of Managerial Finance*, 13th Ed., Prentice Hall.
- Gitman, J.L., Zutter, C. J. (2015). *Principles of Managerial Finance*, Boston, Pearson.
- Gligorijevic, J. (2012). World Music festivals and tourism: a case study of Serbia's Guca trumpet festival. *International Journal of Cultural Policy*, 1-16.
- Gnjatović, D., Leković, M. (2019). *Nacionalna ekonomija. Vrnjačka Banja: Fakultet za hotelijerstvo i turizam*.
- Godišnji izveštaj o poslovanju društva Delta Hospitality d.o.o. za 2024. godinu
- Hall, B. H., Lerner, J. (2010). The Financing of R&D and Innovation. In *Handbook of the Economics of Innovation*, Vol. 1, pp. 609-639.
- Hayes, D. K., Hayes, J. D., Hayes, P. A. (2022). *Revenue management for the hospitality industry*, Wiley, New Jersey.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O. (2014). *Introduction to Management Accounting* (16th ed.). Pearson Education.
- Hrustić, H. (2007). *Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo*, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad.
- Jeremić, Z. (2013). *Finansijska tržišta*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Knežević, G., Gržinić, J., Mizdraković, V., Vukadinović, P. (2015). Strategije i modeli formiranja cena u sektoru usluga smeštaja, *International Scientific Conference SITCON*, doi:10.15308/sitcon-2015-110-114.
- Knežević, G., Stanišić, N., Mizdraković, V., Todorović, M. (2024). *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd .
- Knežević, G., Pavlović, V., Stevanović, S. (2017). Izveštavanje o održivom razvoju – karakteristike, ograničenja i perspektive u Republici Srbiji. *Poslovna Ekonomija XI*, broj 1, 83-102.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2016). *Marketing for Hospitality and Tourism* (7th ed.). Pearson Education.

- Kotler, P., Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Krasulja, D., Ivanišević, M. (2007). *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Krasulja, D., Ivanišević, M. (2004). *Poslovne finansije*, šesto izdanje. Ekonomski fakultet u Beogradu.
- Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, V. (2012). *Upravljačko računovodstvo*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
- Moyer, R. C., McGuigan, J. R., Rao, R. (2012). *Contemporary financial management*. Cengage Learning.
- Nikolić, D., (2009). *Ekonomika u hotelijerstvu*, VHŠ, Beograd.
- OECD. (2020). *Tourism Trends and Policies*. Paris: OECD Publishing.
- Paunović, B. (2007). *Ekonomika preduzeća – preduzeće, okruženje i ulaganja*. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Petković, M., Janićijević, N., Bogićević Milikić, B. (2005). *Organizacija – Dizajn, Ponašanje, Ljudski resursi, Promene – treće izmenjenje i dopunjeno izdanje*. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Petrović, Z., Vićentijević, K., Stanišić, N. (2022). *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Pokrajčić, D. (2022). *Ekonomika preduzeća*, autorsko izdanje, Beograd.
- Pravilnik o sadržini i formi obrazaca finansijskih izveštaja i sadržini i formi obrasca statističkog izveštaja za privredna društva, zadruge i preduzetnike ("Sl. glasnik RS", br. 89/2020).
- Preuss, H. (2007). The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3–4), 207–228.
- Radović, N., Stanišić, M., Nikolić, J. (2023). Business Excellence of Eco-Friendly Hotels in the Region of the Western Balkans: Case Study of Eco-Friendly Hotels in Serbia, *Economy of Region*, Vol. 19, No. 4, pp. 1251 – 1262.
- Radović N., *Upravljanje poslovnim performansama i interna kontrola u hotelskom poslovanju Srbije*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015, str. 40.
- Reid, S. (2007). Identifying Social Consequences of Rural Events. *Event Management*, 11(1–2), 89–98.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Robinson, P., *Operations Management in the Travel Industry*, CAB International, Cambridge, 2009
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jordan, B. D. (2017). *Essentials of corporate finance* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ross, S. A., Westerfield, R.W., Jordan, B.D.(2019). *Fundamentals of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
- Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (2010). *Economics* (19e). McGraw-Hill Education.
- Schmidgall S.R. (2011). *Hospitality Industry Managerial Accounting*, AH&LA.
- Spasić, V., Pavlović, D. (2018). *Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Stančić, P., Čupić, M. (2020). Koroprativne finasije. Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.

Stanišić, M. (2006) Računovodstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Stanišić M., Radović N., Nikolić J. (2018). Possibilities of non-financial reporting in the hospitality, International Science Conference FINIZ 2018 in Proceeding book: pp. 3 – 9, ISBN 978-86-7912-689-4, Singidunum University.

Stanišić, M., Radović, N. (2011), 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.

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

Titman, S., Keown, A. J., Martin, J. D. (2021). Financial Management: Principles and Applications. Pearson.

Tum, J., Norton, P., Wright, J. N. (2006). Management of Event Operations. Routledge.

UNWTO (2017). Tourism and Sustainable Development Goals – Journey to 2030. United Nations World Tourism Organization.

Turistička organizacija Beograd, Finansijski plan za 2022. godinu

Van Horne, J. C., Wachowicz, J. M. (2008). Fundamentals of financial management (13th ed.). Prentice Hall.

Van Horne, J.C., Wachowicz, J.M. (2009). Fundamentals of Financial Management. Harlow, Pearson Education.

Vanhove, N. (2005). The Economics of Tourism Destinations, Butterworth–Heinemann, Oxford.

Vićentijević, K. (2016). Nefnansijsko izveštavanje kao dodatna vrednost privrednog društva. Zbornik radova: FTN, Novi Sad, UIRS, Beograd.

Walliser, B. (2003). An International Review of Sponsorship Research: Extension and Update. International Journal of Advertising, 22(1), 5–40.

Zakon o javnim preduzećima (Sl. glasnik RS br. 15/2016 i 88/2019).

Zakon o privrednim društvima (Sl. glasnik RS br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 i 109/2021).

Zakon o računovodstvu (Sl. glasnik RS br. 73/2019 i 44/2021 - dr. zakon).

Zakon o stečaju (Sl. glasnik RS, br. 104/2009, 99/2011 i dr. zakon, 71/2012-odluka US, 83/2014, 113/2017, 44/2018, 95/2018 i 44/2025 – odluka US).

Zakon o turizmu (Sl. glasnik RS br. 17/2019).

Zakon o ugostiteljstvu (Sl. glasnik RS br. 17/2019).

Žarkić Joksimović, N., Benković, S., Milosavljević, M. (2024). Finansijski menadžment, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu.

BIOGRAFIJE AUTORKI



dr Nikica Radović, vanredni profesor

nradovic@singidunum.ac.rs

Nikica Radović rođena je 1977. godine u Beogradu gde je završila osnovnu školu i gimnaziju. Nakon završenog prvog stepena osnovnih studija na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, smer Turizam i ugostiteljstvo, 2006. godine završava osnovne studije smer Menadžment u hotelijerstvu na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum. U nastavku obrazovanja 2009. godine opredeljuje se za posleddiplomske akademske master studije na smeru Računovodstvo i revizija na Univerzitetu Singidunum koje je završila 2010. godine odbranom master rada pod nazivom „Operativno budžetiranje i kontrola u hotelijerstvu“ pod mentorstvom dr Milovana Stanišića, redovnog profesora. 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 2007. godine prelazi na Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum. U toku svog nastavnog rada angažovana je u izvođenju nastave na osnovnim studijama, kao i na posleddiplomskim master i doktorskim studijama.

Realizator je seminara za obuku nastavnika srednjih stručnih škola akreditovanih od strane ZUOV. Tokom 2007. godine učestvovala je na projektu „Obrazovanje 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.

Koautor je univerzitetskih udžbenika i autor više naučnih i stručnih radova.

Član je naučnih i organizacionih odbora međunarodnih naučnih i stručnih skupova i recenzent je u naučnim časopisima. Redovan je član Udruženja internih revizora Srbije (UIRS) i IIA Global.

Udata je i mama dva dečaka.



dr Tijana Ljubisavljević, docent

tljubisavljevic@singidunum.ac.rs

Dr Tijana Ljubisavljević je rođena 1983. godine u Kragujevcu, gde je zavrila osnovnu školu i gimnaziju. Ekonomski fakultet Univerziteta u Beoradu (smer: Finasije, bankarstvo i osiguranje; opciona grupa: Bankarstvo) upisala je 2002/2003 godine, a diplomirala 2006. godine. Na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, akademske 2009/2010 godine upisala je master akademske studije (studijski program: Bankarski i finansijski menadžment), a zvanje master ekonomista stekla 2011. godine, odbranivši master rad na temu „Instrumentarijum monetarne politike“. Doktorske akademske studije upisala je 2017/2018 godine na Fakultetu za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji Univerziteta u Kragujevcu (studijski program: Menadžment u hotelijerstvu i turizmu). Doktorsku disertaciju pod naslovom „Politika privlačenja direktnih investicija u funkciji ekonomskog razvoja područja banja Republike Srbije“ odbranila je 2023. godine pod mentorstvom prof. dr Dragane Gnjatović u okviru naučne oblasti Menadžment i biznis, uže naučne oblasti Makroekonomski menadžment.

Nakon diplomiranja, od marta 2008. godine, bila je zaposlena u Agenciji za privatizaciju u Beogradu u Centru za finansije i Centru za stečaj. Ispit za dobijanje licence za obavljanje poslova stečajnog upravnika položila je 2012. godine. Od jula 2015. godine, bila je zaposlena u Agenciji za licenciranje stečajnih upravnika kao supervizor, pomoćnik direktora Centra za stečaj i direktor Centra za stečaj. Zatim, od 2024. godine obavlja dužnost direktora Agencije za licenciranje stečajnih upravnika.

Kao priznati stručnjak u oblasti finansijskog sistema i politike, uzela je učešće u nizu domaćih i inostranih obuka, projekata i konferencija. Učestvovala je u javnoj raspravi za donošenje Zakona o izmenama i dopunama Zakona o stečaju, da bi izmene ovog zakona predstavila na javnim raspravama koje su održane u Leskovcu i Čačku tokom oktobra 2016. godine. Godine 2017, stekla je sertifikat Pricewaterhouse Coopers d.o.o. Beograd za uspešno obavljanje obuku „Upravljanje projektima“ u okviru projekta „Podrška implementaciji Akcionog plana za sprovođenje Strategije za rešavanje problematičnih kredita“. Takođe, u septembru 2017. godine učestvovala je na Konferenciji OECD, Regional Policy Dialogue Meeting, „Bankruptcy and Second Chance Policies“ u Parizu. Od 2015. do 2018. godine bila je član Radne grupe Vlade Republike Srbije za izradu Strategije za rešavanje problematičnih kredita (NPL). Od 10. do 28. septembra 2018. godine bila je na studijskom putovanju u SAD, kao stipendista Američke ambasade u okviru programa International Visiting Leadership Program na temu „Financial Mechanisms

for Fostering Economic Growth". Cilj putovanja je bio upoznavanje sa zakonskim propisima kojima se uređuje stečajni postupak u Americi, kao i upoznavanje sa radom, kako državnih institucija, tako i privatnih firmi (kancelarije stečajnih upravnika i advokatskih kancelarija) koje se bave stečajem. U okviru programa, upoznala se sa radom institucija u Vašingtonu, Rinu, Kansas Sitiju i Njujorku. U februaru 2022. godine je bila član delegacije Vlade Republike Srbije na konferenciji Dubai Expo Spa & Wellness Investment Conference. U junu 2025. godine, po pozivu Međunarodnog monetarnog fonda, učestvovala na radionicama na temu međunarodnog stečaja privrednih društava i fizičkih lica u Joint Vienna Institute u Beču. Tokom septembra 2025. godine u organizaciji IAIR (International Association of Insolvency Regulators) uzela je učešće na konferenciji državnih stečajnih regulatora u Santjagu, Čile, a potom i u Stokholmu, Kraljevina Švedska, u organizaciji Kronofogden (Švedska služba za izvršenje i stečaj) pod nazivom "Nadzor nad radom stečajnih upravnika u funkciji prevencije profesionalnog saučesništva u privrednom kriminalu".

Svoju univerzitetsku karijeru, započela je akademske 2022/2023. godine, nakon uspešnog završetka doktorskih akademskih studija. Kao predavač van radnog odnosa, izvodila je nastavu na osnovnim akademskim studijama na Univerzitetu Singidunum, Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment, na predmetima: Menadžment kulturnih resursa u turizmu i Ekonomika turizma. Početkom 2024. godine na Univerzitetu Singidunum birana je za docenta za užu naučnu oblast Menadžment u turizmu i hotelijerstvu. Na osnovnim akademskim studijama izvodi nastavu na predmetima Ekonomsko finansijska analiza u turizmu i hotelijerstvu i Menadžment turističke destinacije. Autor je većeg broja radova koji su objavljeni u domaćim i stranim naučnim časopisima visoke kategorije. Učestvovala je na više naučnih skupova i konferencija sa referatima iz oblasti menadžmenta u turizmu. Takođe, prezentovala je referate i na skupovima iz oblasti stečaja. Član je redakcije časopisa Poslovni izazovi koji izdaju Udruženje za stečajno pravo i Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, ISSN 2956-2171. Član je Udruženja Fulbrajt i prijatelj od 2019. godine.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

© 2025

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovан u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.



Nikica Radović
Tijana Ljubisavljević

POSLOVNE FINANSIJE I ODLUČIVANJE U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Upravljanje finansijama u turizmu, jednoj od najdinamičnijih industrija sveta, postalo je neophodna veština za sve menadžere koji žele da optimizuju troškove, povećaju profitabilnost, ostvare održivo poslovanje i odgovore na izazove tržišta koje se brzo menja. Hotelijeri, ugostitelji i turistički operateri koji uspešno prepoznaju potrebe tržišta i diferenciraju svoju uslugu, imaju veće šanse za stabilan prihod i dugoročan opstanak. Zbog toga je poznavanje, praćenje i analiza ukupnih prihoda i rashoda jedna od najvažnijih aktivnosti u menadžmentu i finansijama. U savremenom okruženju, u kojem su putnici sve informisaniji i zahtevniji, postavljanje prave cene i pružanje odgovarajuće vrednosti za novac postaju ključ uspeha svakog turističkog i ugostiteljskog objekta. Cena utiče ne samo na ekonomsku stranu poslovanja, već i na percepciju brenda, kvalitet usluge i zadovoljstvo gostiju. Optimalna cenovna politika mora uzeti u obzir mnogobrojne faktore – od tržišta i konkurencije, preko sezonalnosti, pa sve do psiholoških aspekata ponašanja potrošača.

U ovom udžbeniku akcenat je na finansijskoj funkciji kao jednom od ključnih segmenata poslovanja, jer ova funkcija obezbeđuje prikupljanje, raspodelu i upravljanje finansijskim resursima, što predstavlja osnovu donošenja svih poslovnih odluka. Cilj je da se studentima omogući da steknu sistematsko razumevanje procesa finansijske analize, planiranja i odlučivanja u turizmu i ugostiteljstvu, da studenti razviju veštine analize i izrade budžeta i biznis planova, kao i da budu osposobljeni za donošenje utemeljenih i racionalnih investicionih odluka u praksi.