

Jasmina Stanković-Četković • Milica Vojinović

POSLOVNA EKONOMIJA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

udžbenik za prvi razred srednje stručne škole

Obrazovni program: hotelsko-turistički tehničar



Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
PODGORICA, 2025.

Prof. dr Jasmina Stanković-Četković
Mr Milica Vojinović

**POSLOVNA EKONOMIJA
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU**

užbenik za prvi razred srednje stručne škole
Obrazovni program: hotelsko-turistički tehničar

Izdavač	Zavod za udžbenike i nastavna sredstva – Podgorica
Za izdavača	Mr Aleksandra Hajduković, direktorica
Glavni urednik	Mr Radule Novović
Odgovorni urednik	Lazo Leković
Urednik izdanja	Nadica Vukčević
Recenzenti	Prof. dr Boban Melović Dr Gordana Nikčević Mr Jelena Đikanović Branka Vukotić Biljana Terzić
Lektura	Tijana Rakočević
Korektura	Jasmina Radunović
Dizajn i tehnička priprema	Blue dot
Slike	Shutterstock
Tehnička urednica	Dajana Vukčević

CIP – Каталогизација у публикацији
Национална библиотека Црне Горе, Цетиње

ISBN 978-86-303-2564-9
COBISS.CG-ID 35528452

Nacionalni savjet za obrazovanje, Rješenjem br. 08/2-119/25-8880/4
od 9. 9. 2025. godine, odobrio je ovaj udžbenik za upotrebu u srednjim
stručnim školama.

Copyright © Zavod za udžbenike i nastavna sredstva – Podgorica, 2025.

Sadržaj

Uputstvo za korišćenje udžbenika.....	5
---------------------------------------	---

Predgovor.....	6
----------------	---

1. Ekonomika privrednih društava kao opšta disciplina poslovne ekonomije	7
---	----------

1.1. Predmet, ciljevi i metode izučavanja poslovne ekonomije	8
--	---

1.2. Discipline poslovne ekonomije	13
--	----

1.3. Predmet i ciljevi izučavanja ekonomike privrednih društava	18
---	----

2. Privredna društva u privrednom sistemu	23
--	-----------

2.1. Nastanak i razvoj privrednih društava	24
--	----

2.2. Karakteristike, ciljevi i zadaci poslovanja privrednih društava	28
--	----

2.3. Elementi poslovanja privrednog društva	33
---	----

2.4. Vrste privrednih društava	38
--------------------------------------	----

3. Uticaj turizma kao privredne grane na nacionalnu ekonomiju	47
--	-----------

3.1. Uslužni sektor privrede	48
------------------------------------	----

3.2. Elementi turističkog tržišta	51
---	----

3.3. Turizam i nacionalna ekonomija	54
---	----

3.4. Neekonomski faktori i efekti turizma	60
---	----

3.5. Efekti turizma na razvoj i privredu Crne Gore	65
--	----

4. Poslovna sredstva hotelsko-turističkih privrednih društava i njihovi izvori finansiranja	71
--	-----------

4.1. Osnovna sredstva hotelsko-turističkih privrednih društava	72
--	----

4.2. Vrijednost osnovnih sredstava	77
--	----

4.3. Amortizacija osnovnih sredstava	80
--	----

4.4. Kapacitet osnovnih sredstava	84
---	----

4.5. Obrtna sredstva.....	89
4.6. Pokazatelji efikasnosti korišćenja obrtnih sredstava.....	93
4.7. Izvori finansiranja sredstava privrednog društva.....	97

5. Analiza troškova i njihov uticaj na poslovanje hotelsko-turističkih privrednih društava 103

5.1. Ulaganja u proizvodno-uslužni proces.....	104
5.2. Vrste troškova poslovanja.....	108
5.3. Fiksni, varijabilni i ukupni troškovi.....	112
5.4. Pojam i vrste kalkulacije troškova.....	117

6. Rezultati poslovanja hotelsko-turističkih privrednih društava..... 123

6.1. Fizički obim proizvoda kao rezultat poslovanja.....	124
6.2. Ukupan prihod kao rezultat poslovanja.....	127
6.3. Dobit kao rezultat poslovanja.....	132
6.4. Ekonomski principi poslovanja.....	136

Rječnik.....	144
--------------	-----

Literatura.....	154
-----------------	-----

5

Predgovor

Poštovani učenice, poštovana učenice,

Udžbenik Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu pomoći će ti da upознаš i razumiješ ključne pojmove iz oblasti ekonomije privrednih društava kao što su poslovna sredstva i izvori finansiranja sredstava, troškovi, rezultati poslovanja, osnovni ekonomski principi poslovanja i drugo.

Ovaj udžbenik te poziva da proširiš svoje horizonte i razmišljaš o turizmu i ugostiteljstvu ne samo u ekonomskim okvirima, već i u širem društvenom kontekstu. Osim što se bavi ekonomskim fenomenima, ova oblast ostvaruje snažnu povezanost sa opštom kulturom, koja je temelj svakog profesionalnog razvoja. Turizam i ugostiteljstvo, kao industrije koje direktno zavise od ljudskih interakcija, od tebe zahtijevaju vještine kao što su kulturološka senzibilnost, komunikativnost, kreativnost, inovativnost, fleksibilnost, etičnost itd. Svi ovi faktori čine da čovjek bude nezamjenljiv nosilac razvoja ove oblasti, dok tehnologija igra snažnu podsticajnu ulogu. Razumijevanje kulturnih vrijednosti, sposobnost da se odgovori na potrebe i želje gostiju, kao i nalaženje poslovnih rješenja koja osiguravaju poslovni uspjeh – ključne su razlike između profesionalaca i onih koji tek ulaze u ovu industriju.

Koristeći ovaj udžbenik, ne stičeš samo tehnička i ekonomska znanja, već i sposobnosti koje ćeš moći da primijeniš u različitim kontekstima i situacijama. Turizam i ugostiteljstvo nijesu samo ekonomske aktivnosti, već i svojevrsni kulturni fenomeni, pa te pozivamo da istražuješ dalje, upoznaješ se sa različitim teorijama i praksama i na taj način razvijaš svoje profesionalne i lične vrijednosti. Možda te nova saznanja inspirišu na dalja i dublja istraživanja u ovoj oblasti dok koristiš bogatu literaturu.

Udžbenik obuhvata šest poglavlja koja prate ishode učenja utvrđene Obrazovnim programom za hotelsko-turističkog tehničara za modul Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu. Poglavlja se sastoje iz tematskih jedinica (lekcija) koje obuhvataju pitanja osmišljena tako da podstaknu proces učenja. Na kraju svake lekcije nalaze se pitanja i zadaci koji omogućavaju procjenu stečenog znanja. Koncipirana su tako da obezbjeđuju provjeru naučenog na različitim nivoima – od osnovnog ka višim nivoima znanja.

Uz osnovni tekst udžbenika, na marginama, data su objašnjenja stručnih pojmova i manje poznatih riječi. Brojni primjeri treba da ti pomognu da bolje razumiješ i praktično primijeniš znanje. Neobavezujući dodaci osnovnom tekstu kao i zanimljivosti omogućavaju ti da proširiš znanje, dodatno se informišeš i zainteresuješ za ovu oblast. Tekst je ilustrovan prigodnim fotografijama, a šeme i tabele pomoći će ti da lakše sistematizuješ naučeno.

Na kraju svakog poglavlja nalazi se, ukratko prepričano, gradivo u vidu sažetka i nakon njega zadatak, koji predstavlja praktičnu provjeru i primjenu naučenog. Osmišljen je za rad u grupama (kako bi se razvile vještine timskog rada i prezentovanja).

Iako su stručni pojmovi objašnjeni na marginama, na kraju udžbenika nalazi se posebno sistematizovan rječnik stručnih pojmova, kao i spisak literature.

Autorke



1.

Ekonomika privrednih društava kao opšta disciplina poslovne ekonomije

Ipak se svako pojedinačno znanje stiče zahvaljujući prethodnim znanjima.

Aristotel, grčki filozof

U ovom poglavlju saznaćeš:

- ↳ kakva je nauka ekonomija i kako se dijeli u odnosu na ono što proučava;
- ↳ šta je predmet i koji su ciljevi izučavanja poslovne ekonomije;
- ↳ koje naučne discipline obuhvata poslovna ekonomija;
- ↳ koje naučne metode koristi poslovna ekonomija u svom istraživanju;
- ↳ zašto je poslovna ekonomija praktična naučna disciplina.

1.1. PREDMET, CILJEVI I METODE IZUČAVANJA POSLOVNE EKONOMIJE



ekonomija, mikroekonomija, mezoekonomija, makroekonomija, poslovna ekonomija, istraživačke metode

Društvene nauke – skup naučnih disciplina koje se bave proučavanjem raznih aspekata socijalnog života društva ili pojedinca – ekonomija, istorija, sociologija, antropologija, politikologija, psihologija itd.

Proizvodnja – proces stvaranja dobara i usluga.

Razmjena – proces trgovine dobara i usluga, koji se obično odvija na tržištu.

Raspodjela – podjela rezultata reprodukcije (ukupnog prihoda i dobiti) na pojedine namjene i subjekte radi zadovoljenja potreba.

Potrošnja – upotreba dobara ili usluga radi zadovoljenja potreba potrošača.

Ekonomija je društvena nauka koja proučava aktivnosti tokom kojih društvo koristi raspoložive resurse u cilju proizvodnje i raspodjele proizvoda i usluga među svojim članovima. Resursi su dobra (materijalna i nematerijalna) kojima se ostvaruju ekonomske aktivnosti. Obično se dijele na četiri osnovne kategorije: prirodni resursi (resursi koji potiču iz prirode), ljudski resursi (radna snaga, uključujući obrazovanje, vještine, iskustvo i kreativnost), kapitalni resursi (mašine, oprema, infrastruktura, tehnologija itd.) i preduzetnički resursi (sposobnosti i inicijative pojedinaca koji organizuju ostale resurse).

Ekonomija igra važnu ulogu u razumijevanju i rješavanju kompleksnih društvenih problema, u cilju unapređenja ekonomskog blagostanja društva. Problem se sastoji u tome što su resursi najčešće oskudni odnosno ograničeni, dok su ljudske potrebe i želje neograničene. Zbog ovakve nesrazmjere društvo se podstiče da resurse koristi na najbolji mogući način. Zadatak ekonomije kao društvene nauke jeste da otkrivanjem zakonitosti koje vladaju u procesu društvene reprodukcije omogući što uspješnije zadovoljenje ljudskih potreba. Društvena reprodukcija je proces neprekidnog obnavljanja procesa proizvodnje na nivou društvene zajednice, koji obuhvata četiri ključne faze: proizvodnju, raspodjelu, razmjenu i potrošnju dobara i usluga.



Rani tragovi ekonomske misli mogu se naći u djelima antičkih grčkih filozofa. Vjeruje se da je termin ekonomija prvi upotrijebio grčki mislilac Ksenofon prije nove ere. Međutim, razvoj ekonomije kao nauke započeo je u Evropi tokom 18. i 19. vijeka. Fiziokrati su bili među prvima koji su sistematizovali ekonomske ideje i naglasili ulogu poljoprivrede kao osnovne ekonomske aktivnosti. Ključni preokret u razvoju ekonomske misli dogodio se objavljivanjem djela *Bogatstvo naroda* (1776) Adama Smita, koji se smatra ocem moderne ekonomije. Njegovo djelo je postavilo temelje za razumijevanje osnovnih ekonomskih pojmova kao što su ponuda i potražnja, cijena i profit. Tokom 19. vijeka ekonomska teorija se dalje razvijala radovima Davida Rikarda, koji je doprinio razvoju teorije komparativnih prednosti.

Savremena ekonomija se danas suočava sa izazovima globalizacije, tehnoloških promjena i ekološke održivosti. Uz veću složenost ekonomskih procesa i odnosa, ekonomska nauka, kako bi odgovorila na nove izazove te kako bi bolje razumjela i efikasnije upravljala ekonomskim procesima širom svijeta, i dalje evoluira.



Slika 1.1.1. *Ekonomija kao društvena nauka igra ključnu ulogu u oblikovanju društva i svijeta oko nas*

Ekonomija se kao društvena nauka dijeli na dva osnovna područja:

- mikroekonomija;
- makroekonomija.

Mikroekonomija se bavi proučavanjem ponašanja pojedinačnih entiteta (potrošači, domaćinstva, firme), kao i analizom tržišta određenih dobara i usluga.

Makroekonomija, s druge strane, proučava ukupnu ekonomsku aktivnost na nacionalnom i globalnom nivou. Bavi se izučavanjem ekonomskih kategorija kao što su bruto domaći proizvod (BDP), inflacija, nezaposlenost, ekonomski rast, efekti ekonomske politike itd. Postoji i treće područje – **mezoekonomija**, koja predstavlja vezu između makroekonomije i ekonomije pojedinačnih entiteta (mikroekonomije). Proučava specifične sektore ili industrije (npr. poljoprivreda, energetika, turizam) ili ekonomske karakteristike regiona (npr. ekonomija regije ili grada), u cilju boljeg razumijevanja dinamike različitih sektora ili regiona unutar šire ekonomske strukture.

Bruto domaći proizvod (BDP) – ukupna vrijednost dobara i usluga proizvedena tokom određenog perioda u jednoj zemlji.

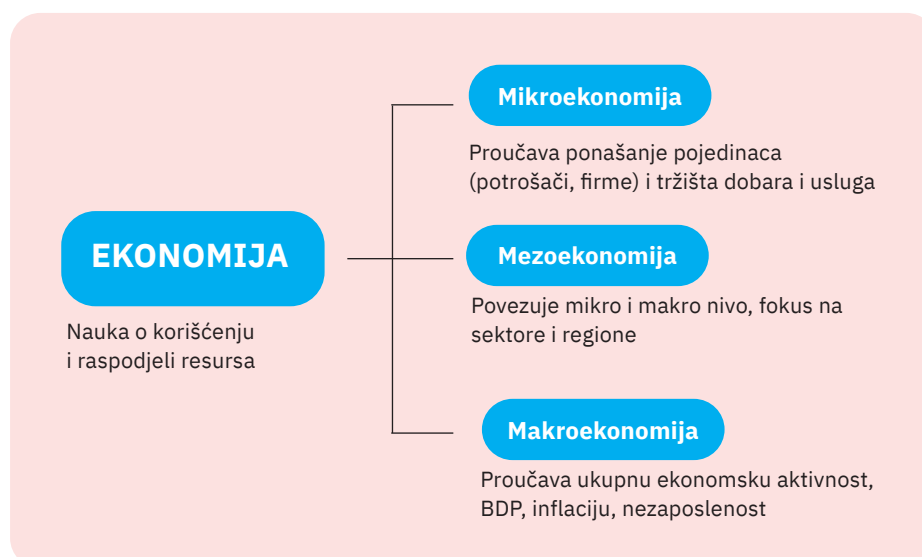
Inflacija – opšti rast cijena dobara i usluga tokom vremena.

Ekonomski rast – povećanje proizvodnje dobara i usluga u jednoj ekonomiji tokom određenog perioda, mjereno obično bruto domaćim proizvodom (BDP).

Ekonomska politika – niz mjera koje jedna država donosi radi postizanja određenih ekonomskih ciljeva.

Entiteti – pojedinačni ekonomski subjekti koji donose odluke i čije ponašanje se proučava.

Profitabilnost – sposobnost preduzeća, odnosno privrednog društva da ostvaruje dobit (profit).



Šema 1.1.1: *vezom između mikro, mezo i makro ekonomije postiže se sveobuhvatan uvid u ekonomiju kao društvenu nauku.*

Tržište – mjesto na kojem se susrijeću ponuda i potražnja za određenim proizvodima i uslugama.

Kanali distribucije – putanja koju proizvod ili usluga prelazi od proizvođača do krajnjeg potrošača.

Poslovne performanse – razne dimenzije koje služe za mjerenje i procjenu uspješnosti poslovanja organizacije (prihod, profit, kvalitet proizvoda ili usluge, efikasnost itd.).

Šta proučava poslovna ekonomija?

Poslovna ekonomija predstavlja primjenu ekonomskih teorija i principa u kontekstu poslovnih organizacija i njihovih aktivnosti. **Predmet izučavanja poslovne ekonomije** jeste proučavanje ekonomskih aspekata poslovanja privrednog društva, kao i njihov uticaj na šire okruženje. Poslovna ekonomija obuhvata skup disciplina ekonomske nauke koje izučavaju specifične aspekte ekonomskih aktivnosti privrednog društva, u cilju utvrđivanja osnovnih principa poslovanja, čija primjena u poslovnoj praksi omogućava efikasno ostvarivanje ciljeva.

Osnovne ekonomske aktivnosti podrazumijevaju proizvodnju, razmjenu, distribuciju, potrošnju i upravljanje. U okviru proizvodnje poslovna ekonomija istražuje načine na koje privredna društva koriste resurse za proizvodnju dobara i usluga radi optimizacije procesa proizvodnje. Razmjena uključuje kupovinu i prodaju dobara i usluga između ljudi, kompanija i država, što se obično odvija na tržištima putem različitih kanala distribucije. Distribucija se odnosi na proces distribuiranja proizvedenih dobara i usluga, od proizvođača do potrošača, što podrazumijeva transport, skladištenje i logističke aktivnosti. Dodatno, poslovna ekonomija proučava i određene aspekte potrošnje koji se odnose na krajnje korišćenje dobara i usluga od strane pojedinaca, domaćinstava ili organizacija, radi zadovoljenja njihovih potreba i želja. Takođe, poslovna ekonomija se bavi internim funkcionisanjem privrednog društva, uključujući donošenje odluka, planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu.

Slika 1.1.2.
Poslovna ekonomija proučava interne poslovne procese preduzeća, odnosno privrednog društva, čime pomaže u optimizaciji poslovnih performansi



Ciljevi poslovne ekonomije jesu utvrđivanje ekonomskih zakonitosti i principa poslovanja privrednog društva koji mogu da pomognu menadžerima i liderima pri donošenju odluka koje će optimizovati poslovne procese, poboljšati profitabilnost i omogućiti dugoročno održivo poslovanje. Mogu se podijeliti u dvije grupe: teorijski i praktični. **Teorijski cilj** poslovne ekonomije jeste tumačenje i razumijevanje određenih aspekata poslovanja preduzeća, odnosno privrednog društva, dok **praktični cilj** doprinosi sticanju znanja i vještina neophodnih za uspješno upravljanje društvom i ostvarivanje pozitivnih poslovnih rezultata.

U procesu svog istraživanja poslovna ekonomija koristi određene **naučne metode**, i to:

- opšte naučne metode;
- posebne naučne metode.

Opšte naučne metode istraživanja predstavljaju ključne alate za analizu i rješavanje problema u poslovnoj ekonomiji. To su: dijalektička metoda, metoda opšte teorije sistema i metode saznanja (indukcija, dedukcija, analiza, sinteza itd.). **Dijalektička metoda i metoda opšte teorije sistema** polaze od pretpostavke da su prirodne i društvene pojave međusobno povezane i uslovljene, ali i da se nalaze u procesu stalnih promjena. **Metode saznanja** se zasnivaju na posmatranju pojava i procesa. To su: indukcija, dedukcija, analiza i sinteza. **Indukcija** kao metoda logičkog zaključivanja izvodi generalne zaključke na osnovu specifičnih zapažanja ili pojedinačnih slučajeva. **Dedukcija** polazi od opštih premisa da bi se došlo do specifičnih ili pojedinačnih zaključaka, pri čemu su deduktivni zaključci tačni pod uslovom da su pretpostavke tačne. Kao metoda istraživanja, **analiza** uključuje razlaganje složenih pojava, pojmova ili problema na njihove osnovne sastavne djelove radi boljeg razumijevanja. Suprotno analizi, **sinteza** je metoda spajanja ili sastavljanja (sintetisanja) različitih dijelova ili informacija u cjelinu.



Primjeri upotrebe opštih istraživačkih metoda u poslovnoj ekonomiji su brojni. Ako ekonomisti koriste metodu analize, oni to mogu uraditi tako što će troškove preduzeća, odnosno privrednog društva razdvojiti na razne kategorije (troškovi materijala, radne snage, transporta i administracije) kako bi zaključili koji su troškovi najveći i gdje ima prostora za uštede. Kada menadžeri kreiraju poslovnu strategiju, oni spajaju različite informacije (kao što su tržišni trendovi, konkurencija, finansijski izvještaji, povratne informacije od kupaca itd.) te kombinovanjem ovih informacija uspostavljaju sveobuhvatnu strategiju poslovanja. Ovo je primjer upotrebe metode sinteze u kreiranju nove poslovne strategije. Kada menadžeri analiziraju prodajne podatke i primijete da prodaja raste kada se uvedu novi proizvodi, induktivno zaključuju da lansiranje novih proizvoda pozitivno utiče na prodaju i odlučuju da uvedu više novih proizvoda u budućnosti. Ako cijena neke robe ili usluge na tržištu raste, menadžeri prodaje koriste dedukciju da bi objasnili ovaj fenomen. Na osnovu djelovanja opšteg zakona ponude i potražnje mogu zaključiti da je potražnja za robom ili uslugom vjerovatno porasla zato što je ponuda smanjena, usljed čega je došlo do rasta cijena.

Finansijski izvještaji

– pokazuju finansijsku situaciju preduzeća, odnosno privrednog društva u određenom periodu.

Poslovna strategija

– skup dugoročnih planova i ciljeva koje preduzeće, odnosno privredno društvo koristi kako bi ostvarilo povoljne pozicije na tržištu.

Zakon ponude i potražnje

– ako ponuda robe ili usluge raste, cijena robe ili usluge opada i obrnuto; ako potražnja za robom ili uslugom pada, cijena robe ili usluge opada i obrnuto (pod uslovom da su ostale okolnosti ostale nepromijenjene).

Posebne naučne metode koje se najviše koriste u istraživanju poslovne ekonomije jesu: komparativna metoda, ekonometrijska metoda, projektna metoda i metoda procjene.

Komparativna metoda je istraživačka metoda koja nalazi svoju primjenu za upoređivanje različitih ekonomskih subjekata, tržišta, politika ili strategija kako bi se identifikovale razlike i sličnosti koje mogu pružiti korisne uvide za donošenje poslovnih odluka. **Ekonometrijska metoda** kombinuje ekonomske teorije, matematičke modele i statističke metode za analizu ekonomskih podataka. U poslovnoj ekonomiji ekonometrijske metode se koriste za donošenje poslovnih odluka, prognoziranje budućih trendova, analizu tržišta, evaluaciju poslovnih strategija, optimizaciju zaliha, analizu konkurencije, dugoročno planiranje itd. Ključne ekonometrijske metode koje se koriste u poslovnoj ekonomiji jesu regresija, analiza vremenskih serija, *panel data* analiza, metoda

Intelektualna svojina – intelektualne kreacije kao što su patenti, autorska prava, žig (zaštitni znak), dizajn proizvoda itd.

Optimizacija zaliha – proces koji osigurava potrebnu količinu proizvoda u pravo vrijeme za kupce, uz minimalne troškove skladištenja, transporta itd.

Studija slučaja – detaljno proučavanje jednog specifičnog slučaja radi dubljeg razumijevanja šireg konteksta ili određenog fenomena.

najmanjih kvadrata itd. **Projektna metoda** je istraživački i analitički pristup koji se koristi u poslovnoj ekonomiji za planiranje, implementaciju, praćenje i evaluaciju specifičnih projekata ili poslovnih inicijativa. **Metoda procjene** je ključni alat u poslovnoj ekonomiji, koji se koristi za vrednovanje različitih aspekata poslovanja, uključujući vrijednost kompanije, investicija, projekata, nekretnina, intelektualne svojine, kao i drugih resursa. Ova metoda pomaže menadžerima i investitorima u procesu donošenja odluka.

Pored navedenih posebnih naučnih metoda, poslovna ekonomija, u cilju prikupljanja podataka, koristi **metodu uzorkovanja** (putem upitnika ili intervjua) i **metodu studije slučajeva iz prakse** (*case study* metoda). **Upitnici** su jedna od najčešće korišćenih metoda prikupljanja podataka i ona omogućava prikupljanje kvantitativnih i kvalitativnih podataka od reprezentativnog uzorka kako bi se dobili uvidi u stavove, mišljenja, ponašanja i druge relevantne informacije. **Metoda studije slučaja** je istraživački pristup koji se koristi za detaljno i intenzivno proučavanje pojedinačnih slučajeva iz prakse. Studije slučaja pružaju dubinsku analizu pojedinačnih slučajeva iz prakse, što može pomoći menadžerima da bolje razumiju dinamiku poslovanja i donose prave odluke.



1. Objasni pojam ekonomije kao društvene nauke.
2. Analiziraj ulogu i značaj resursa u ekonomskim aktivnostima.
3. Objasni značaj ciljeva izučavanja poslovne ekonomije za uspješno poslovanje privrednog društva.
4. Uporedi analizu i sintezu kao naučne metode.
5. Predloži primjere primjene opštih i posebnih naučnih metoda istraživanja u cilju poboljšanja poslovnih rezultata u hotelsko-turističkom objektu.

1.2. DISCIPLINE POSLOVNE EKONOMIJE



ekonomika privrednog društva (ekonomika preduzeća), mikroekonomska analiza, analiza poslovanja, finansije, bankarstvo, računovodstvo, organizaciono ponašanje, menadžment, strateški menadžment, operativni menadžment, menadžment ljudskih resursa, marketing, preduzetništvo, poslovna etika, poslovna informatika

Različite discipline poslovne ekonomije proučavaju različite aspekte poslovanja preduzeća, odnosno privrednog društva u cilju što potpunijeg razumijevanja funkcionisanja društva. Discipline poslovne ekonomije su: ekonomika privrednog društva (ekonomika preduzeća), mikroekonomska analiza, analiza poslovanja, finansije, bankarstvo, računovodstvo, organizaciono ponašanje, menadžment, strateški menadžment, operativni menadžment, menadžment ljudskih resursa, marketing, preduzetništvo, poslovna etika, poslovna informatika itd.

Ekonomika privrednog društva (ekonomika preduzeća) proučava načine na koje privredna društva funkcionišu i upravljaju raspoloživim resursima kako bi efikasno ostvarila svoje poslovne ciljeve i obezbijedila dugoročnu konkurentnost. Fokusira se na osnovne principe poslovanja i pravila upravljanja i bavi se opštim problemima svih privrednih društava, što je osnova za druge specijalizovane oblasti poslovne ekonomije. Ukratko, ekonomika privrednog društva proučava osnovne principe poslovanja, kao i načine na koje privredna društva mogu da poboljšaju svoje poslovne procese i ostvare željene rezultate. Proces poslovanja se sastoji od faze ulaganja, transformacije ulaganja u rezultate i faze ostvarivanja rezultata. Ekonomika privrednog društva proučava karakteristike i principe odvijanja svake od ovih faza.

Mikroekonomska analiza izučava ponašanje pojedinačnih ekonomskih jedinica kao što su potrošači, domaćinstva, privredna društva (preduzeća). Ova disciplina izučava uticaj odnosa ponude i potražnje na formiranje cijena robe i usluga na tržištu, ponašanje potrošača i privrednih društava (preduzeća) u određenim ekonomskim okolnostima, tržišnu konkurenciju, monopole i oligopole, kao i ekonomske politike koje utiču na mikroekonomske procese.

Analiza poslovanja izučava finansijske izvještaje i ključne pokazatelje sadržane u finansijskim izvještajima, koji se koriste za ocjenu finansijskog položaja preduzeća, odnosno privrednog društva. Ova disciplina koristi međunarodne računovodstvene standarde (MRS) i međunarodne standarde finansijskog izvještavanja (MSFI), kojima je definisan konceptualni okvir za formiranje finansijskih izvještaja i procjenjivanje bilansnih pozicija.

Finansije se bave osnovnim teorijskim konceptima potrebnim za razumijevanje i upravljanje finansijama preduzeća, odnosno privrednog društva. Ova disciplina tumači osnovne finansijske izvještaje, kao i proces donošenja finansijskih odluka na osnovu njih. Dodatno, područje izučavanja ove discipline jesu finansijska tržišta i tradicionalni i specifični izvori finansiranja. Takođe, ocjena investicionih projekata na osnovu opštepoznatih tehnika značajno je područje ove discipline.

Napomena: Više o finansijama kao naučnoj oblasti saznaćeš u drugom razredu, u okviru modula Finansijsko poslovanje.

Preduzeće – organizacija koja se bavi proizvodnjom dobara ili pružanjem usluga u cilju ostvarivanja profita. Širi je pojam od privrednog društva jer može biti fizičko i pravno lice, dok privredno društvo podrazumijeva udruživanje više osoba ili kapitala u pravno lice.

Dugoročna konkurentnost – sposobnost preduzeća, odnosno privrednog društva da očuva i poboljša svoju poziciju na tržištu tokom dužeg perioda, uz suočavanje sa brojnim promjenama u ekonomiji, konkurenciji i tržišnim uslovima.

Monopol – struktura tržišta u kojoj jedno privredno društvo kontroliše cijelo tržište, zbog čega je učešće drugih društava gotovo nemoguće.

Oligopol – struktura tržišta u kojoj mali broj velikih privrednih društava dominira tržištem, pa je ulazak novih društava na tržište često teško ostvariv.

Računovodstveni informacijski sistem – omogućava prikupljanje, obradu, čuvanje i distribuciju finansijskih informacija; podrška računovodstvenoj funkciji.

Finansijsko izvještavanje – proces pripreme i prezentacije finansijskih izvještaja koji pružaju pregled finansijskog stanja privrednog društva (bilans stanja, bilans uspjeha, izvještaj o tokovima gotovine, izvještaj o promjenama u kapitalu).

Računovodstvo izučava funkcionisanje računovodstvenog informacionog sistema analizirajući ekonomske promjene u privrednom društvu i načine njihovog evidentiranja. Važno područje ove discipline jeste finansijsko izvještavanje, koje pruža informacije o novčanim tokovima i rezultatima poslovanja svim zainteresovanim stranama (investitori, kreditori, šira javnost), ali i menadžmentu privrednog društva kako bi, u cilju donošenja optimalnih strateških odluka, bolje pratio i analizirao finansijske performanse društva.



Slika 1.2.1. *Finansijsko izvještavanje, kao ključna komponenta računovodstva, omogućava transparentan prikaz finansijskog stanja i poslovnih rezultata organizacije*

Organizaciona struktura – način na koji su u privrednom društvu raspoređeni zadaci, funkcije i odgovornosti i načini na koje se uspostavljaju odnosi među zaposlenima.

Organizaciona kultura – skup vrijednosti, vjerovanja, normi i ponašanja koji karakterišu način rada i međusobnih odnosa unutar privrednog društva.

Organizaciono ponašanje je naučna disciplina koja proučava ponašanje ljudi unutar organizacija i način na koji te organizacije funkcionišu. Fokusira se na razumijevanje ljudskog ponašanja na individualnom, grupnom i organizacionom nivou. Cilj je da se identifikuju načini na koje se može poboljšati radna sredina i povećati produktivnost, kao i načini na koje se mogu unaprijediti međuljudski odnosi. Ova naučna disciplina izučava i organizacionu strukturu, kulturu i procese unutar privrednog društva, uključujući načine na koji se oblikuju i na koje funkcionišu privredna društva. Analizom različitih aspekata kao što su motivacija, liderstvo i organizaciona kultura – ova disciplina nastoji da pomogne menadžerima i liderima da stvore efikasnije i zdravije radno okruženje. Primjena saznanja iz organizacionog ponašanja može značajno poboljšati različite aspekte poslovanja kao što su efikasnost, zadovoljstvo zaposlenih, razvijanje strategija za efikasno upravljanje konfliktima, poboljšanje timske saradnje, identifikacija i razvoj potencijalnih lidera unutar organizacije itd.

Bankarstvo se bavi izučavanjem finansijskih institucija, sa naglaskom na banke, osnovne bankarske poslove i bazične principe poslovanja banaka. Ova disciplina doprinosi boljem razumijevanju kreditnog potencijala finansijskih institucija, koji je od ključnog značaja za održavanje stabilnog finansijskog, ali i ukupnog privrednog sistema.

Menadžment se bavi izučavanjem funkcija planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole kako bi se efikasno i efektivno ostvarili ciljevi organizacije. Ova disciplina doprinosi da se razumiju uloge i značaj menadžmenta u profitnim i neprofitnim organizacijama, kao i da se ovlada ključnim menadžerskim vještinama i znanjima. Dodatno, menadžment izučava pojmove menadžerske etike



i društveno odgovornog poslovanja u kontekstu ostvarivanja poslovnih rezultata. Specijalistička područja menadžmenta, koja se odnose na različite aspekte upravljanja organizacijom, jesu strateški menadžment, operativni menadžment i menadžment ljudskih resursa. **Strateški menadžment** se bavi dugoročnim planiranjem i definisanjem strategije kao instrumenta uspješnog ostvarivanja misije organizacije i održive konkurentske prednosti. Uključuje analizu okruženja, poslije čega slijedi proces formulisanja, implementacije i evaluacije uspjeha strategije. **Operativni menadžment** je disciplina koja se fokusira na upravljanje procesima u privrednom društvu koji pretvaraju resurse u proizvode i usluge. Cilj operativnog menadžmenta jeste da poveća efikasnost i efektivnost operacija u privrednom društvu. **Menadžment ljudskih resursa** se fokusira na procese upravljanja ljudskim resursima u organizaciji, što uključuje procese planiranja potreba za ljudskim resursima, izradu sistematizacije i vrednovanja poslova te selekciju kadra. Dodatno, ova disciplina uključuje izučavanje i različitih metoda za procjenu ostvarenih performansi zaposlenih, sistema nagrađivanja zaposlenih, proces usklađivanja ljudskih resursa sa ciljevima organizacije, kao i značaj motivacionih faktora za poslovanje i razvoj organizacije.

Slika 1.2.2. Cilj bankarstva je da osigura finansijsku stabilnost, podrži poslovni rast i unaprijedi ukupni ekonomski razvoj

Efikasnost – postizanje maksimalnih rezultata uz minimalna ulaganja.

Efektivnost – postizanje željenih ciljeva uz ostvarenje profita.



Slika 1.2.3. Upravljanje ljudskim resursima je ključno za zadovoljstvo zaposlenih i ostvarenje poslovnih ciljeva organizacije

Identitetski elementi brenda – ključne komponente koje čine prepoznatljivost brenda. Uključuju naziv brenda, logo, boje, slogan, dizajn, ambalažu itd.

Preduzetništvo – proces pokretanja razvoja i vođenja novog poslovnog poduhvata u cilju ostvarivanja profita.

Društvena odgovornost preduzeća, odnosno privrednog društva – koncept prema kojem privredno društvo preuzima odgovornost za uticaj koji poslovanje društva ima na društvo i životnu sredinu.

Poslovne informacione tehnologije – informatički resursi i sistemi za podršku poslovnim procesima, donošenje odluka i postizanje strateških ciljeva preduzeća, odnosno privrednog društva.

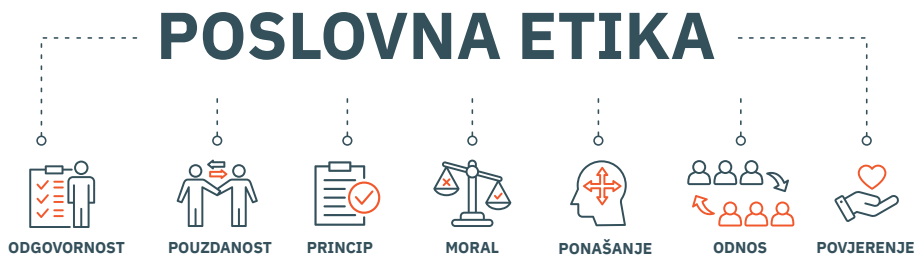
Brend (engl. brand) – u najširem smislu predstavlja skup svih elemenata (ime, znak, simbol, dizajn ili njihova kombinacija) koji identifikuju i razlikuju jedan proizvod, uslugu, organizaciju ili osobu od drugih na tržištu.

Marketing izučava strategije i tehnike koje privredna društva (preduzeća) koriste kako bi zadovoljila potrebe i želje potrošača i fokusira se na analizu tržišta, segmentaciju potrošača, razvoj proizvoda, promociju, distribuciju i prodaju. Ova disciplina detaljno proučava elemente marketing miksa (proizvod, cijena, distribucija i promocija), kao i identitetske elemente brenda. Obuhvata niz teorijskih okvira koji pomažu organizacijama da razumiju tržište, kreiraju vrijednost za potrošače i izgrade dugoročne odnose sa njima. Danas veoma aktuelno područje marketinga jeste digitalni marketing, koji se bavi izučavanjem digitalnih kanala i platformi za promociju proizvoda i usluga. Ova disciplina integriše znanja iz različitih oblasti kao što su ekonomija, informatika, psihologija, sociologija, statistika itd.

Preduzetništvo izučava osnovne kategorije preduzetničkog poduhvata, kao i sposobnost uočavanja šansi, kritičkog razvoja svijesti i personalnog entuzijazma za bavljenje biznisom. Izučavanje preduzetništva omogućava prepoznavanje prirode poslovnih šansi, izvora biznis ideja, metoda za uočavanje šansi i načina donošenja biznis odluka. Preduzetništvo je danas fokusirano na ulogu inovacija kao ključne determinante savremenog biznisa. Izučavanje ove discipline pruža preduzetnicima (vlasnicima/nosiocima biznisa) sveobuhvatnu osnovu za uspješno vođenje i rast njihovih biznisa.

Poslovna etika je disciplina koja proučava etičke principe i vrijednosti koje upravljaju ponašanjem u poslovnom okruženju. Odnosi se – kako na pojedince, tako i na organizacije. Ključni aspekti izučavanja poslovne etike jesu etički principi i vrijednosti (poštenje i integritet), odgovornost prema zainteresovanim stranama (zaposleni, kupci, dobavljači, društvena zajednica, okruženje), prevencija protiv korupcije i prevare, društvena odgovornost preduzeća, odnosno privrednog društva, poštovanje zakona i propisa itd. Ključna saznanja koja pruža ova disciplina koriste se za stvaranje poslovnog okruženja koje treba da bude pošteno, transparentno i odgovorno, što doprinosi uspjehu privrednog društva, ali i dobrobiti svih zainteresovanih strana.

Slika 1.2.4.
Uvažavanje principa poslovne etike treba da bude osnova svakodnevnih poslovnih praksi



Poslovna informatika se bavi razvojem i primjenom informacionih tehnologija (IT) u poslovnom kontekstu, u cilju poboljšanja poslovnih procesa, donošenja određenih odluka i postizanja strateških ciljeva organizacije. Ova disciplina izučava osnovne vrste i ulogu poslovnih informacionih sistema, kao i poslovne IT. Korišćenje ove discipline u poslovnoj praksi omogućava procjenu i selekciju odgovarajućih IT alternativa prilikom menadžerskog odlučivanja.

Slika 1.2.5. *Poslovni informacioni sistemi su snažna podrška upravljanju poslovnim procesima i donošenju poslovnih odluka*

Discipline poslovne ekonomije međusobno se prožimaju i omogućavaju sveobuhvatni uvid u različite aspekte poslovnog svijeta. Kombinuju teorijska znanja s praktičnim primjerima kako bi profesionalcima pružile alate za analizu, planiranje i donošenje odgovornih odluka u dinamičnom poslovnom okruženju.



1. Navedi osnovne discipline poslovne ekonomije.
2. Uoči i tumači vezu između posebnih disciplina poslovne ekonomije.
3. Na koji način specijalistička područja menadžmenta (kao što su strateški menadžment, operativni menadžment i menadžment ljudskih resursa) doprinose efikasnom poslovanju privrednog društva?
4. Objasni ulogu i značaj finansijskog izvještavanja u praćenju poslovanja privrednog društva i donošenju poslovnih odluka.
5. Prepoznavaj primjere digitalnog marketinga iz svog okruženja.

1.3. PREDMET I CILJEVI IZUČAVANJA EKONOMIKE PRIVREDNIH DRUŠTAVA



ekonomika privrednih društava, efikasnost, efektivnost, ulaganja u reprodukciju, rezultati reprodukcije, faktori ekonomije privrednog društva

Mikroekonomske discipline

– bave se ponašanjem pojedinaca i preduzeća, odnosno privrednih društava u procesu donošenja odluka o korišćenju ograničenih resursa.

Privredno društvo je poslovni subjekat sa statusom pravnog lica koje samostalno obavlja proizvodnju ili vrši usluge na tržištu u cilju sticanja dobiti (profita). **Ekonomika privrednih društava (ekonomika preduzeća)** jeste naučna disciplina koja se bavi izučavanjem ekonomije privrednih društava (preduzeća). Ova disciplina pripada primijenjenim mikroekonomskim disciplinama, koje povezuje ekonomiju i poslovnu praksu kako bi se ostvarilo povećanje efikasnosti poslovanja privrednog društva. Ekonomika se ne može osloniti samo na pojave koje se uočavaju u praksi, niti samo na opšta teorijska znanja, već **integriše poslovnu praksu sa teorijskim znanjima**.

Kao opšta disciplina poslovne ekonomije, ekonomika privrednih društava (ekonomika preduzeća) proučava opšte probleme poslovanja privrednih društava (preduzeća) i, shodno tome, predstavlja osnovu izučavanja specijalizovanih disciplina u okviru poslovne ekonomije. Usredsrijeđena je na proučavanje **osnovnih ekonomskih principa** koje privredno društvo koristi za efikasno upravljanje resursima i ostvarivanje maksimalnih poslovnih rezultata. Poštovanjem osnovnih ekonomskih principa ili načela obezbjeđuju se efikasnost i efektivnost poslovanja privrednog društva. **Efikasnost** se odnosi na sposobnost ostvarivanja rezultata uz minimalna ulaganja, dok se **efektivnost** odnosi na postizanje željenih ciljeva i ostvarivanje pozitivnih poslovnih rezultata. Balansiranje između principa efikasnosti i efektivnosti ključno je za postizanje poslovnih rezultata preduzeća, odnosno privrednog društva.

Predmet izučavanja ekonomike privrednih društava uključuje:

- ulaganja u reprodukciju;
- rezultate reprodukcije;
- odnos između ulaganja i rezultata;
- faktore ekonomije privrednih društava.

Slika 1.3.1. *Principi efikasnosti i efektivnosti ključni su za održavanje konkurentnosti i dugoročni uspjeh preduzeća, odnosno privrednog društva*



Predmeti ulaganja u reprodukciju jesu faktori reprodukcije odnosno rad, sredstva za rad i predmeti rada. Cilj je svesti ulaganja u reprodukciju na što manju mjeru, uz očuvanje standardnog kvaliteta proizvoda. Rezultati reprodukcije su rezultati proizvodnih i poslovnih procesa koji omogućavaju kontinuitet poslovanja i ekonomsku održivost. Rezultati reprodukcije se mogu izraziti naturalno (npr. ostvareni fizički obim proizvodnje) ili novčano (ostvareni prihod, ostvarena dobit). Cilj privrednog društva je da ostvari najpovoljniji odnos između ulaganja i rezultata tako da se ulaganja svedu na minimum, a rezultati dovedu do maksimuma. Predmet izučavanja ekonomike privrednih društava jesu i faktori ekonomije privrednog društva, koji obuhvataju određeni set internih i eksternih faktora koji utiču na ostvareni nivo ekonomije društva.



Važan aspekt izučavanja ekonomike privrednog društva (ekonomike preduzeća) jesu interni i eksterni faktori ekonomije preduzeća, odnosno privrednog društva. Interni faktori su pod kontrolom privrednog društva, dok eksterni faktori zahtijevaju stalno praćenje i prilagođavanje kako bi se iskoristile prilike i minimizirali rizici.

Tako, na primjer, optimalna organizacija privrednog društva obezbjeđuje jasnu podjelu odgovornosti i efikasnu komunikaciju, dok loša organizacija dovodi do konfuzije, sukoba i neefikasnosti. Efikasan menadžment privrednog društva stalno radi na unapređenju performansi privrednog društva, dok loš menadžment može dovesti do loših poslovnih odluka i demotivacije zaposlenih. Kultura privrednog društva koja promovise inovativnost, etičnost i timski rad podstiče rast i razvoj privrednog društva.

Iako su izvan kontrole privrednog društva, eksterni faktori značajno utiču na poslovanje društva. Nepovoljan ekonomski ambijent loše utiče na poslovanje privrednog društva. Na primjer, visoka inflacija povećava troškove poslovanja, dok visoke kamatne stope povećavaju troškove zaduživanja. Razvoj novih tehnologija povećava efikasnost i kvalitet proizvoda, ali zahtijeva i nova ulaganja u opremu i obuku. Promjene na tržištu imaju značajan uticaj na poslovanje privrednog društva i ostvarene rezultate. Na primjer, povećanje konkurencije može, kako bi se zadržali kupci, zahtijevati snižavanje cijena, poboljšanje kvaliteta proizvoda ili inovacije. Stabilno političko okruženje podstiče poslovna ulaganja i rast privrednog društva, dok politička nestabilnost može povećati rizike poslovanja.

Makroekonomski uslovi – odnose se na ukupno stanje ekonomije u nekoj zemlji ili regionu.

Konkurentnost – sposobnost preduzeća, odnosno privrednog društva da uspješno konkuriše na tržištu.

Reprodukcija – proces ponovnog stvaranja proizvoda ili usluga.

Ukupan prihod – novčani iznos ostvaren prodajom proizvoda ili usluga.

Dobit – razlika između ukupnih prihoda i troškova.

Pravni i regulatorni okvir – skup zakona, propisa, standarda i smjernica koji regulišu ekonomske aktivnosti unutar jedne zemlje ili sektora.

Kvalitativna analiza – opisuje i tumači svojstva određenih ekonomskih pojava i fenomena.

Kvantitativna analiza – koristi numeričke podatke i kvantitativne metode za kvantifikovanje i mjerenje određenih ekonomskih pojava i fenomena.

Šta je cilj izučavanja ekonomike privrednih društava?

Osnovni cilj ekonomike privrednih društava jeste kvalitativna i kvantitativna analiza svih ekonomski relevantnih fenomena u poslovnoj sferi preduzeća, odnosno privrednog društva u cilju efikasnog upravljanja poslovanjem i ostvarivanja pozitivnih poslovnih rezultata privrednog društva. Ostvarivanjem osnovnog cilja omogućava se sistematsko širenje znanja o svim aspektima poslovanja privrednog društva kako bi se potpunije razumjela suština funkcionisanja privrednog društva i njegovog uspješnog poslovanja.

Iz navedenog možemo zaključiti da je ekonomika privrednih društava istovremeno normativna i pozitivna disciplina. Ona je **pozitivna disciplina** jer utvrđuje

kako preduzeća, odnosno privredna društva stvarno funkcionišu, a **normativna disciplina** je jer propisuje kako društva treba načelno da funkcionišu.

Ekonomika privrednih društava povezana je sa mnogim drugim naučnim disciplinama, što omogućava sveobuhvatno razumijevanje ekonomskih fenomena. Na primjer, ekonomika koristi razne matematičke i statističke metode za analizu ekonomskih podataka i predviđanje ekonomskih trendova. Veza sa pravnom naukom proističe iz činjenice da pravni sistem definiše pravni okvir za obavljanje ekonomskih aktivnosti. Menadžment proučava kako se privrednim društvima rukovodi i upravlja, što je direktno povezano sa ostvarivanjem osnovnih ekonomskih principa u privrednom društvu. Ekonomika ostvaruje vezu i sa psihologijom, koja proučava ljudsko ponašanje, što je korisno za razumijevanje ponašanja pojedinaca i određenih grupa u preduzeću, odnosno privrednom društvu.



1. Objasni mjesto i ulogu ekonomike privrednih društava među mikroekonomskim disciplinama.
2. Objasni zašto je neophodno da ekonomika privrednih društava integriše teorijska znanja i poslovnu praksu.
3. Protumači pojmove efikasnosti i efektivnosti.
4. Šta je predmet izučavanja ekonomike privrednih društava?
5. Protumači osnovni cilj izučavanja ekonomike privrednih društava.



Ekonomija se definiše kao nauka koja proučava kako društva upravljaju svojim ograničenim resursima radi proizvodnje i raspodjele dobara i usluga. Ključna je u razumijevanju ekonomskih aktivnosti i rješavanju kompleksnih problema u cilju unapređenja društvenog blagostanja.

Ekonomija se dijeli na dva osnovna područja: mikroekonomiju i makroekonomiju. Mikroekonomija proučava ponašanje pojedinačnih entiteta poput potrošača, domaćinstava i preduzeća, odnosno privrednih društava, i analizira tržišta određenih dobara i usluga. Makroekonomija se bavi analizom ukupne ekonomske aktivnosti na nacionalnom i globalnom nivou i istražuje ekonomske kategorije poput BDP-a, inflacije i nezaposlenosti. Povezujući mikroekonomiju i makroekonomiju, mezoekonomija proučava specifične sektore ili regije kako bi se bolje razumjela dinamika između različitih sektora ili regiona unutar šire ekonomske strukture.

Poslovna ekonomija se bavi primjenom ekonomskih teorija tokom istraživanja i analize specifičnih aspekata ekonomskih aktivnosti unutar preduzeća, odnosno privrednog društva. Cilj poslovne ekonomije je da pomogne liderima i menadžerima u donošenju odluka kako bi unaprijedili poslovne performanse društva. Metode istraživanja poslovne ekonomije obuhvataju opšte naučne metode

(dijalektička metoda, teorija sistema, metode saznanja) i posebne naučne metode (komparativna metoda, ekonometrijska metoda, projektna metoda, metoda procjene), koje se mogu koristiti za potrebe analize i rješavanje poslovnih problema.

Različite discipline poslovne ekonomije proučavaju različite aspekte poslovanja privrednog društva, u cilju boljeg razumijevanja funkcionisanja društva. Discipline poslovne ekonomije jesu: ekonomika privrednog društva (ekonomika preduzeća), mikroekonomska analiza, analiza poslovanja, finansije, bankarstvo, računovodstvo, organizaciono ponašanje, menadžment, strateški menadžment, operativni menadžment, menadžment ljudskih resursa, marketing, preduzetništvo, poslovna etika, poslovna informatika itd.

Ekonomika privrednih društava (ekonomika preduzeća) kao opšta disciplina poslovne ekonomije proučava opšte probleme poslovanja preduzeća, odnosno privrednog društva i, shodno tome, predstavlja osnovu izučavanja specijalizovanih disciplina u okviru poslovne ekonomije. Usredsrijeđena je na proučavanje osnovnih ekonomskih principa koje privredno društvo koristi za efikasno upravljanje resursima i postizanje maksimalnih poslovnih rezultata.



Cilj zadatka:

razvijanje vještine izrade seminarskih radova, sa fokusom na obogaćivanju znanja iz područja poslovne ekonomije, unapređenju istraživačkih vještina, jačanju analitičkih i kritičkih sposobnosti, kao i razvijanju vještina prezentacije.

Prema planu, formiraju se tri grupe od po pet učenika/učenica, pri čemu svaka grupa radi na specifičnom zadatku. Prva grupa učenika/učenica u okviru svog seminarskog rada treba da objasni pojam i predmet izučavanja poslovne ekonomije, istraži teorijske i praktične ciljeve njenog izučavanja, razmotri kako poslovna ekonomija pomaže privrednim društvima u donošenju odluka i prouči metode koje koristi tokom svojih istraživanja. Druga grupa treba da objasni osnovne discipline poslovne ekonomije, istraži čime se ove discipline bave i analizira njihovu međusobnu povezanost. Treća grupa je usredsrijeđena na predmet izučavanja ekonomike privrednih društava, osnovne ciljeve njenog istraživanja, odnos sa ostalim naukama, kao i na ulogu ove discipline u ostvarivanju poslovnih rezultata.

Način rada:

preporuka je da se tokom izrade seminarskih radova koriste različiti izvori informacija kao što su udžbenici, knjige, naučni i stručni časopisi, internet izvori, *onlajn* predavanja itd. Takođe, korisno je unutar grupe izvršiti delegiranje zadataka, uz jasno određivanje

odgovornosti – neki učenici/učenice će biti zaduženi za istraživanje izvora, drugi za analizu rezultata, a treći za samu izradu rada. Vrijeme predviđeno za istraživanje, analizu i izradu seminarskog rada iznosi sedam dana. Savjetuje se da svi članovi tima aktivno komuniciraju sa predmetnim nastavnikom/nastavnicom i međusobno (radi konsultacija i razmjene povratnih informacija).

Prezentacija:

na jednom od narednih časova predstavite svoje seminarske radove, a nakon toga svi prodiskutujete o zadatim temama. Na kraju, vi koji niste učestvovali u izradi radova ocijenite koja je grupa imala najbolju prezentaciju seminarskog rada; objasnite svoj izbor – vrednujte kvalitet analize, timsku saradnju, pojedinačni doprinos članova tima i kreativnost tokom prezentacije.



2.

Privredna društva u privrednom sistemu

U civilizovanom društvu čovjeku su neprekidno potrebne saradnja i pomoć velikoga broja ljudi, dok je cio njegov život jedva dovoljan da stekne prijateljstvo nekoliko osoba.

Adam Smit (Adam Smith),
poznati ekonomski teoretičar 18. vijeka

U ovom poglavlju saznaćeš:

- ↳ koji su društveno-istorijski uslovi doveli do nastanka privrednog društva i kada;
- ↳ koje su opšte karakteristike svakog privrednog društva;
- ↳ šta su opšti zadaci, a šta ciljevi poslovanja svakog privrednog društva;
- ↳ koje elemente mora da posjeduje svako privredno društvo da bi obavilo svoje zadatke i ostvarilo ciljeve poslovanja;
- ↳ kako se privredna društva dijele prema veličini, djelatnosti koju obavljaju i organizacionom obliku.

2.1. Nastanak i razvoj privrednih društava

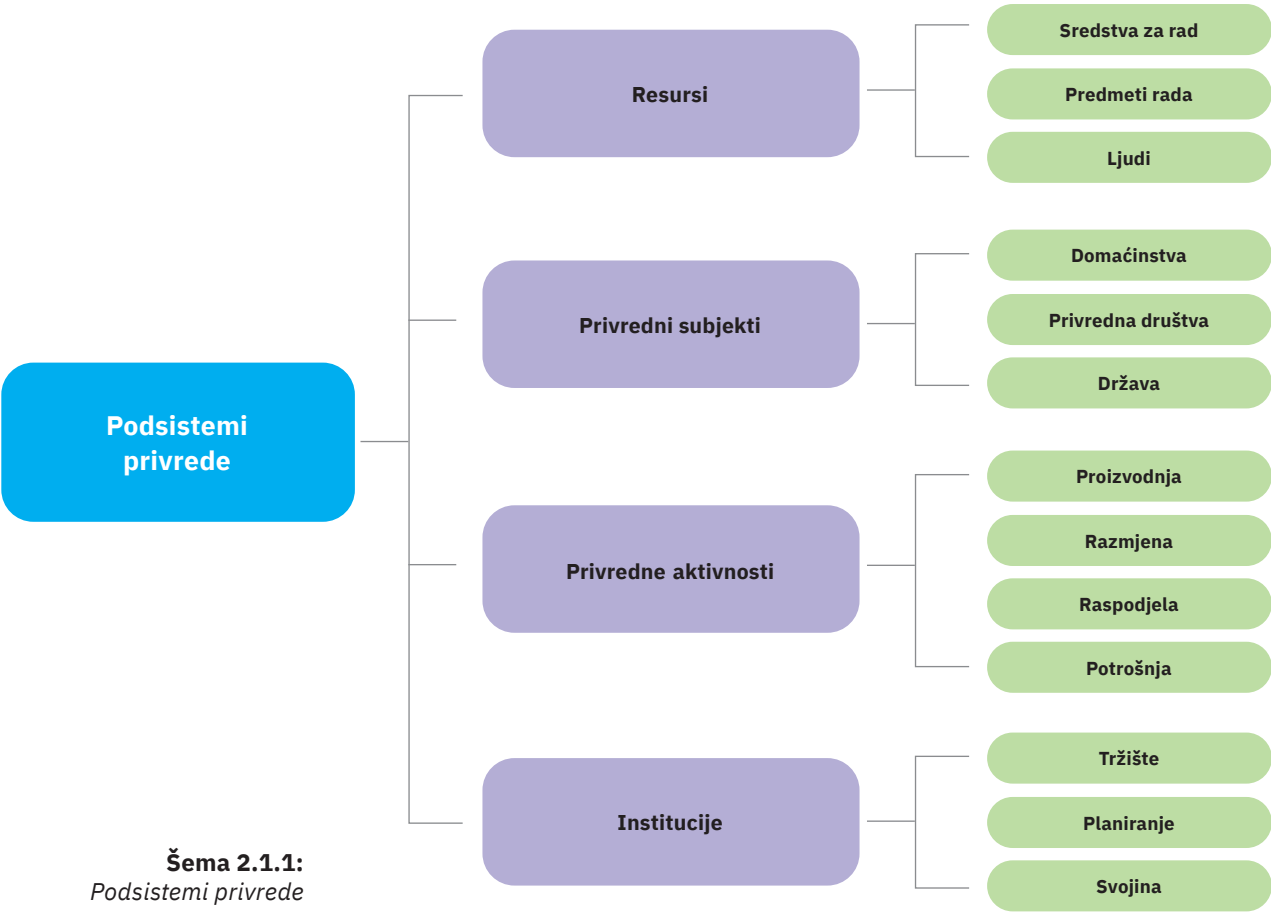


privreda, sistem, privredno društvo

Nastanak i razvoj privrednih društava neraskidivo su povezani sa razvojem privrede. Zbog toga je, radi potpunijeg razumijevanja pojma privrednih društava, potrebno najprije definisati privredni sistem.

Privreda se može sagledati i kao širok sistem, koji obuhvata sve djelatnosti koje omogućavaju zadovoljavanje svih čovjekovih potreba. Najvažnije privredne djelatnosti su: poljoprivreda, industrija i rudarstvo, građevinarstvo, zanatstvo, saobraćaj, trgovina, i turizam. *Nacionalna privreda* je pojam koji se odnosi na djelatnosti u okviru jedne države, dok se pojam *svjetska privreda* odnosi na ukupnu privrednu djelatnost na globalnom nivou. Nacionalna privreda je integralni dio svjetske privrede jer su svi privredni tokovi, tokovi robe i novca, međusobno povezani.

Privreda je složen, dinamičan, otvoren i sistem kojim se treba upravljati. Složenost sistema privrede znači da se privreda sastoji od složenih podsistema (šema 2.1.1).



Šema 2.1.1:
Podsistemi privrede

Funkcionisanje privrede se temelji na **resursima** koji obuhvataju sve raspoložive izvore stvaranja materijalnog bogatstva društva. Resursi mogu biti prirodni (rudno bogatstvo, vodno bogatstvo, šumsko bogatstvo), tehnički (sredstva za rad, tehnika i tehnologija) i ljudski (ljudi sa svojim znanjima, iskustvom, kvalifikacijama, sposobnostima, vještinama). Resurse privrede koriste, razmjenjuju i njima upravljaju **privredni subjekti** koji predstavljaju organizovane grupe pojedinaca ili pojedinci koji obavljaju određene ekonomske aktivnosti. Najvažniji privredni subjekti su domaćinstva, privredna društva i država. Oni su sposobni da samostalno donose ekonomske odluke, uživaju koristi i snose rizik tih odluka. **Privredne aktivnosti** su neophodne da bi se ostvarili ciljevi i zadovoljile potrebe privrednih subjekata. Najvažnije privredne aktivnosti koje se međusobno nadovezuju i uslovljavaju jedna drugu su: proizvodnja, raspodjela, razmjena i potrošnja. **Proizvodnja** je aktivnost prenošenja vrijednosti faktora proizvodnje (radna snaga, sredstva za rad i predmeti rada) na gotove proizvode ili usluge, koji su namijenjeni konačnoj ili proizvodnoj potrošnji. **Razmjena** je privredna aktivnost i dio procesa društvene reprodukcije u kome se proizvodi razmjenjuju za novac ili druge proizvode. **Raspodjelom** se rezultati poslovanja raspoređuju na pojedine namjene i učesnike u raspodjeli. U **potrošnji** dolazi do zadovoljenja potreba društva korišćenjem proizvedenih dobara. Potrošnja materijalnih dobara je ujedno i uslov obnavljanja čitavog procesa društvene reprodukcije.

Određene ekonomske aktivnosti koje obavljaju privredni subjekti moraju biti planirane i kontrolisane od strane određenih **institucija**. Institucije predstavljaju trajan oblik veza između privrednih subjekata. Svaka institucija ima ustaljen način obavljanja određenih ekonomskih aktivnosti. Na primjer, tržište je institucija koja predstavlja ustaljeni oblik kupoprodaje, tj. razmjene. Svojina je takođe institucija koja reguliše način korišćenja i raspolaganja stvarima od strane vlasnika.

Koje su najvažnije karakteristike privrednog sistema?

Usljed stalnog obavljanja ekonomskih aktivnosti, privreda se mijenja i razvija, zbog čega predstavlja izrazito **dinamičan** sistem. Sa razvojem privrede razvija se i društvo u cjelini. Na primjer, usljed usavršavanja sredstava za rad moguće je proizvoditi sve više kvalitetnije robe. Na taj način potrebe društva kao cjeline zadovoljavaju se sve više i bolje i pored izrazitog rasta broja stanovnika.

Otvorenost sistema privrede znači da privreda jedne zemlje treba i mora da razmjenjuje robu, usluge, resurse, informacije sa privredama drugih zemalja. Ni u jednoj zemlji se ne može proizvoditi sve što treba njenom stanovništvu. Zato jedan dio robe ona mora uvoziti iz privreda drugih zemalja. Roba koju privreda jedne zemlje proizvodi a njena količina premašuje obim potreba te zemlje – može se izvoziti u druge zemlje.

Primjer:

Otvorenost jedne privrede najbolje se može sagledati po njenom uvozu i izvozu, tj. po njenoj spoljnotrgovinskoj razmjeni. Crna Gora je izrazito uvožno zavisna zemlja, što se može zaključiti, na primjer, na osnovu saopštenja Monstata (39/2023) za period januar–februar 2023. godine, po kome je:

„Ukupna spoljnotrgovinska robna razmjena Crne Gore za januar–februar 2023. godine, prema preliminarnim podacima, iznosila 629,5 miliona eura, što ukazuje na rast od 27,6% u odnosu na isti period prethodne godine. Izvoz robe imao je vrijednost od 156,8 miliona eura, a uvoz 472,7 miliona eura. U odnosu na isti period prethodne godine izvoz je bio veći za 21,6%, a uvoz veći za 29,7%.“

Institucija – ustaljeni sistem veza i odnosa između određenih subjekata.

Privredni subjekti – pravna i fizička lica koja obavljaju neku ekonomsku aktivnost sa ciljem sticanja dobiti.

Cilj – željeno stanje nekog sistema.

Potrebe – osjećaj nedostatka nečega, koji se može potpuno ili djelimično ukloniti korišćenjem materijalnih dobara i usluga.

Monstat – Uprava za statistiku Crne Gore, tijelo nadležno za prikupljanje i pripremu zvanične statistike.

Upravljanje – skup aktivnosti kojima se definišu ciljevi nekog sistema (npr. preduzeća) i način vođenja sistema ka ostvarenju definisanih ciljeva.

Novac – sredstvo razmjene prihvaćeno od svih privrednih subjekata, mjera vrijednosti svih drugih vrsta robe.

Na sajtu Monstata (<https://www.monstat.org/cg/>) možete vidjeti i ostale podatke vezane za spoljnotrgovinsku razmjenu Crne Gore u navedenom periodu.

Privreda **je upravljiv sistem**, što znači da njome treba upravljati kako bi se sa manje rizika ostvarili privredni i opšti društveni ciljevi. U tom smislu značajnu ulogu ima ekonomska politika jedne države. Međutim, privreda ima i sopstvene zakonitosti po kojima se obavljaju njene aktivnosti, od kojih je posebno značajan zakon ponude i potražnje. Cijene na tržištu pružaju privrednim subjektima (privrednim društvima) značajne informacije o načinu na koji treba da se ponašaju. Ako se potražnja za nekom robom poveća, pri ostalim istim uslovima cijena te robe će biti veća. To će biti signal za proizvođače da povećaju proizvodnju i promet te vrste robe.

Napomena: govoreći o ekonomici privrednog društva, u prvom poglavlju udžbenika pomenuli smo da je privredno društvo osnovni oblik organizovanja privrede.

U kojem je periodu društvenog razvitka nastalo privredno društvo?

Nastanak privrednog društva kao osnovnog oblika organizovanja privredne aktivnosti, osnovne ćelije privrede i osnovnog privrednog subjekta, vezuje se za kraj 18. i početak 19. vijeka. Nastanak su uslovile sljedeće pojave: razvoj nauke i tehnike, razvoj robno-novčanih odnosa i tržišta, razvoj društvene i tehničke podjele rada i rast stanovništva i njegovih potreba. Do **industrijske revolucije**, koja je označena pronalaskom parne mašine, razvoj nauke i tehnike tekao je sporim tempom. Ovaj pronalazak je pokrenuo brzi razvoj nauke, tehnike, privrede i društva kao cjeline. Pod uticajem industrijskog razvoja naročito su unaprijeđena sredstva za rad kao bitan element procesa rada u preduzeću.

Uspostavljanje robno-novčanih odnosa u privredi značilo je da su proizvođači mogli proizvesti više nego što su to zahtijevale njihove potrebe. Višak proizvoda postala je roba, tj. proizvodi koji se prodaju drugim licima za novac. Proizvođači postaju privredni subjekti koji proizvode i prodaju robu u cilju zadovoljenja potreba tržišta. Tu razmjenu olakšava i ubrzava **novac**. Od tržišta zavisi u kojoj mjeri će rad uloženi u poslovanje privrednog subjekta biti priznat. Privredni subjekat može da opstane sve dok zadovoljava potrebe društva koje se iskazuju na tržištu.

Razvoj **društvene podjele rada** doveo je do izdvajanja određenih privrednih djelatnosti iz ukupne privrede. Daljom društvenom podjelom rada je nastalo preduzeće, koje je preuzelo na sebe određeni, posebni zadatak privređivanja. Podjela rada se nastavila i unutar preduzeća kroz **tehničku podjelu rada**. Ona je dovela do veće specijalizacije zaposlenih za obavljanje određenih vrsta poslova.

Zemljoradnja i stočarstvo su se izdvojili u prvoj velikoj društvenoj podjeli rada još u prvobitnoj ljudskoj zajednici. Drugom velikom društvenom podjelom rada izdvojilo se zanatstvo. Trećom velikom društvenom podjelom rada izdvojila se trgovina kao privredna djelatnost. Nakon toga dolazi do izdvajanja uslužnih djelatnosti, u koje se ubraja i turizam.



Škotski ekonomista Adam Smit (Adam Smith) još je 1776. godine predvidio da će podjela rada biti zamajac napretka ljudskog roda. On je na primjeru fabrike čioda objasnio prednosti koje nosi podjela rada kad je riječ o povećanju produktivnosti rada. U proizvodnji čioda izdvojio je čak osamnaest različitih operacija

za koje bi radnici trebalo da budu specijalizovani, što bi doprinijelo velikom povećanju obima proizvodnje naspram situacije u kojoj jedan radnik obavlja sve operacije na jednoj igli.

Iako su nastale u proizvodnji, podjela rada i specijalizacija danas su izražene u svim domenima ljudskog života, pa bi se moglo reći da živimo u dobu hiperspecijalizacije. U ugostiteljskim objektima ovo se ogleda u tome što je posebno osoblje zaduženo za pripremu jela, a posebno za održavanje higijene, za recepcionerske poslove i dr. Kad je riječ o pripremi jela, osoblje može biti specijalizovano za paste, jela od mesa, vegeterijanska jela i dr. Na taj način podjela rada i specijalizacija u ugostiteljskim objektima ne vode samo povećanju obima usluga, već i povećanju njihovog kvaliteta.

Stalno povećanje broja stanovnika i njihovih potreba vršilo je kontinuirani pritisak na formiranje i razvoj privrednih subjekata, odnosno privrednih društava, kako bi kroz proizvodnju roba i usluga efikasno odgovarala na društvene potrebe.



1. Nabroj najvažnije pojave koje su uslovile nastanak privrednog društva.
2. Procijeni u kojoj su mjeri pojave koje su uslovile nastanak preduzeća (privrednog društva) međusobno povezane.
3. Objasni zašto je privreda veoma značajan i složen dio društva.
4. Analiziraj odnos privrede i privrednog društva kao njenog osnovnog subjekta.
5. Na osnovu znanja iz istorije – objasni detaljnije jedan od društveno-istorijskih uslova nastanka privrednih društava.

2.2. Karakteristike, ciljevi i zadaci poslovanja privrednih društava



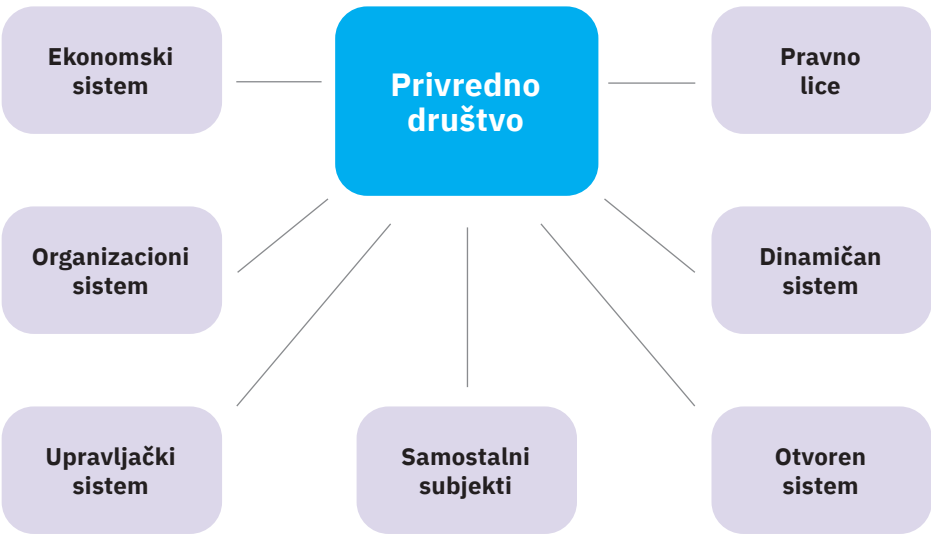
ekonomski sistem, pravno lice, samostalni subjekat, organizacioni sistem, upravljački sistem, dinamičan sistem, otvoren sistem, zadaci privrednog društva, ciljevi privrednog društva

Multinacionalna kompanija – kompanija koja ima sjedište u jednoj zemlji (matična kompanija, kompanija „majka“) i u svom sastavu ima više „kćerki“, koje su locirane u većem broju zemalja svijeta.

Globalizacija – procesi savremenih integracionih tokova koji prevazilaze nacionalne i regionalne okvire.

Integracija – proces povezivanja ekonomskih subjekata koji vode stvaranju i jačanju moćnih ekonomskih sistema.

Savremena privredna društva se javljaju u više organizacionih oblika – mogu biti različite veličine, a obavljaju različite zadatke u procesu društvene reprodukcije. Poslovanje obavljaju u jednoj ili više država i/ili kontinenata. Međusobno se povezuju i prerastaju u velike i moćne poslovne sisteme – multinacionalne kompanije. Njihov razvoj doprinosi procesima globalizacije i integracije svijeta. Međutim, pored nespornih razlika koje postoje među privrednim društvima, ona posjeduju i određene zajedničke karakteristike (šema 2.2.1).



Šema 2.2.1:
Karakteristike privrednog društva kao sistema

Privredno društvo je osnovni subjekat tržišne privrede koji, kao samostalna organizacija ljudi i sredstava, izvršava određene zadatke usmjerene na zadovoljenje potreba ljudi.

Koje su osnovne karakteristike privrednog društva?

Privredno društvo je **ekonomski sistem** jer obavlja privrednu, tj. ekonomsku djelatnost (proizvodnja, promet, vršenje usluga), u cilju sticanja dobiti.

Privredno društvo je **pravno lice** jer može samostalno da zaključuje poslove i preuzima obaveze.

Privredno društvo je **samostalni subjekat** jer njegovi vlasnici samostalno donose odluke o ciljevima poslovanja, načinu razvoja, obimu proizvodnje, asortimanu i raspodjeli rezultata. Naravno, pri donošenju poslovnih odluka privredno društvo mora polaziti od rezultata istraživanja tržišta i zakonskih propisa.

Ono je samostalna organizacija sa odgovarajućom formom i strukturom, koja vrši transformaciju uložениh resursa u izlazne rezultate i tako stvara vrijednost sa ciljem da ostvari dobit. Na osnovu definicije zaključujemo da je privredno društvo samostalan ekonomski subjekat i organizaciona cjelina koja ima jasnu formu (oblik organizovanja) i strukturu. Samostalnost privrednog društva se javlja u dva vida:

- ekonomska samostalnost, jer ono može slobodno da bira predmet svojeg poslovanja, potrebne resurse i poslovne partnere;
- pravna samostalnost, koja se ogleda u činjenici da je ono pravni subjekat i da po toj osnovi stiče prava i obaveze i snosi odgovornost.

Privredno društvo je **upravljački sistem** jer se njegovo poslovanje mora usmjeravati ka unaprijed utvrđenim ciljevima. Po pravilu, privrednim društvom upravlja njegov vlasnik (vlasnici). Vlasnici kao nosioci funkcije upravljanja odlučuju o ciljevima poslovanja, organizaciji poslovanja, raspodjeli dobiti, zapošljavanju i drugim bitnim pitanjima opstanka i razvoja privrednog društva. O licima koja mogu biti vlasnici privrednog društva, njihovom broju i odgovornostima biće više riječi u nastavku ovoga poglavlja u lekciji *Vrste privrednih društava*.

Privredno društvo je **organizacioni sistem** koji povezuje sve elemente procesa rada (sredstva za rad, predmeti rada, zaposleni) radi ostvarivanja unaprijed utvrđenih ciljeva; pridržava se principa „pravi čovjek na pravom radnom mjestu“. Organizacija je neophodna jer je poslovanje privrednog društva složen proces obavljanja i izvršavanja poslova proizvodnog, prometnog ili uslužnog karaktera, uz stvaranje uslova za nesmetano funkcionisanje privrednog društva tehničke, finansijske, kadrovske i administrativne prirode. Različiti poslovi se moraju međusobno uskladiti da bi se ostvarili ciljevi privrednog društva. Da bi ono uspješno poslovalo, mora raspolagati ne samo sredstvima i kadrom, već i važnim informacijama iz okruženja (tržište, konkurencija, propisi).

Sredstva za rad – dio sredstava za proizvodnju kojima radna snaga djeluje na predmete rada u procesu stvaranja novog proizvoda (npr. mašine, uređaji, alati, instrumenti).

Predmeti rada – dio sredstava za proizvodnju na koje ljudski rad djeluje pomoću sredstava za rad i transformiše ih u gotov proizvod (npr. sirovine, materijal, nedovršeni proizvodi).

Konkurencija – preduzeća koja proizvode i/ili prodaju isti ili sličan proizvod.

Dobavljači – subjekti od kojih preduzeće nabavlja potrebne elemente procesa rada.

Upravljanje – skup aktivnosti kojima se definišu ciljevi nekog sistema (npr. preduzeća) i način vođenja sistema ka ostvarenju definisanih ciljeva.

Poslovanje privrednog društva – proces obavljanja poslova u privrednom društvu.



Slika 2.2.1. Privredno društvo je složen sistem kojim se mora upravljati

Dinamičnost privrednog društva dolazi do izražaja kako u svakodnevnom poslovanju, tako i tokom njegovog razvoja. U privrednom društvu se svakodnevno i istovremeno odvijaju procesi nabavke, proizvodnje, prodaje, skladištenja, unutrašnjeg transporta. Savremena privredna društva ne mogu duže vrijeme obavljati proizvodnju ili promet iste robe i usluga jer se potrebe potrošača, konkurencija i tehničko-tehnološka dostignuća stalno mijenjaju. Takve promjene savremena privredna društva treba da prate i da prilagođavaju poslovanje njima. Kod privrednih društava koja se bave turizmom i ugostiteljstvom dinamičnost je vrlo izražena, naročito kada je posrijedi jaka konkurencija u zemlji i inostranstvu, kao i želje i zahtjevi potrošača.

Otvorenost privrednog društva odražava činjenicu da su njegovi proizvodi i/

Ciljevi poslovanja – namjeravana ili željena stanja ili situacije kojima se teži tokom poslovanja.

Organizacione jedinice – sektori, službe, odjeljenja, radna mjesta.

Imidž – slika koju potrošači ili šira javnost stvaraju/imaju o nekom proizvodu, kompaniji, osobi.

ili usluge namijenjeni kupcima koji su izvan privrednog društva. Neophodne elemente procesa rada preduzeće, odnosno privredno društvo, obezbjeđuje kupovinom od drugih privrednih društava – dobavljača. Privredno društvo je u stalnim odnosima i sa ostalim subjektima spoljašnjeg okruženja, koje čine banke, država, konkurencija, mediji itd. Dakle, privredno društvo je otvoren sistem jer vrši razmjenu materije, energije i informacija sa svojim okruženjem.

Koji su ciljevi poslovanja privrednog društva?

Ciljevi poslovanja privrednog društva podrazumijevaju buduća željena stanja i rezultate koji se ostvaruju planiranim i organizovanim aktivnostima privrednog društva. Unapređenje uspješnosti poslovanja privrednog društva stalan je i dugoročan cilj. Ciljevi poslovanja privrednog društva definišu se na osnovu utvrđene strategije i vizije njegovog poslovanja. Vizija odražava svrhu i filozofiju poslovanja. Na osnovu vizije preduzeća definišu se ciljevi koji treba da dovedu do njenog ostvarenja. Definisanjem ciljeva određuju se kriterijumi uspješnosti poslovanja preduzeća. Ciljevi poslovanja preduzeća predstavljaju orijentire kojima se usmjeravaju raznovrsne aktivnosti privrednog društva. Jednom utvrđeni ciljevi direktno i indirektno utiču na sve aspekte poslovanja. Obaveza je menadžerā da stalno usmjeravaju poslovanje privrednog društva ka ostvarenju utvrđenih ciljeva. Iz toga proizlazi da nije poželjno često mijenjanje osnovnih ciljeva poslovanja. Do promjene ciljeva dolazi u slučaju promjene uslova u kojima privredno društvo funkcioniše. Sve dok utvrđeni ciljevi usmjeravaju poslovnu aktivnost ka željenom ili namjeravanom stanju – ne treba ih mijenjati.

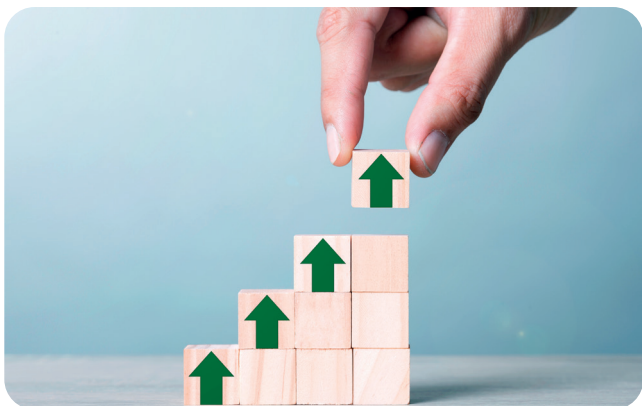
Primjer:

Najčešće isticani opšti ciljevi poslovanja hotelijera jesu:

- konstantna nadgradnja i obogaćivanje ponude;
- širenje kruga klijenata i saradnika;
- zadovoljni gosti koji se stalno vraćaju;
- ispunjenje očekivanja i ukusa klijenata i sl.

Navedeni opšti ciljevi se dalje mogu raščlanjivati na niže ciljeve i tako redom. Ovako raščlanjeni ciljevi služe kao osnova za utvrđivanje sistema zadataka koji će biti dodijeljeni zaposlenima na izvršenje. Kada je, na primjer, riječ o konstantnoj nadgradnji i obogaćivanju ponude, hotel koji do sada nije u restoranskoj ponudi imao zdravu hranu za vegeterijance ili dijabetičare – sada u nju i to može uvrstiti. Ostvarenje ovog cilja zahtijevaće i širenje kruga dobavljača.

Slika 2.2.2. *Ciljevi poslovanja privrednog društva treba da budu realni, jasni i mjerljivi*



Ciljevi poslovanja privrednog društva moraju biti jasno i nedvosmisleno postavljeni, realni, mjerljivi i međusobno usklađeni. Nedovoljno jasni ciljevi poslovanja dovode do njihovog različitog tumačenja od strane različitih organizacionih jedinica, što utiče na njihovu realizaciju. Dobro postavljene ciljeve moraju biti ostvarivi u vremenu i prostoru. To je važno jer se nerealno postavljene ciljeve ne mogu ostvariti. To djeluje loše na zaposlene jer ih ne motiviše. Neke ciljeve je objektivno teže, ali ne i nemoguće mjeriti; na primjer zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupaca,

imidž privrednog društva. Ciljevi koji se odnose na obim proizvodnje, prodaju, profitnu stopu, produktivnost – mogu se brojevno izraziti i mjeriti. Mjerenje ostvarenih ciljeva i upoređivanje ostvarenog sa planiranim ciljevima omogućava kontrolu uspješnosti poslovanja privrednog društva.

Primjer:

Ako pretpostavimo da je kao cilj privrednog društva postavljeno poboljšanje uspješnosti poslovanja, da li je to dobar primjer postavljanja cilja? Nije, jer cilj nije precizan. Međutim, ako se on formuliše kao „povećanje dobiti u tekućoj poslovnoj godini za 4% u odnosu na prethodnu godinu“, onda je mnogo jasniji i određeniji.

Ukoliko postavimo kao cilj da nam dobit u ovoj godini bude 30% veća nego u prethodnoj, velika je vjerovatnoća da će cilj biti nerealno visok i da će posljedica biti njegovo neispunjenje.

Da bi se ciljevi realizovali, neophodno ih je razraditi. Razrada ciljeva vrši se definisanjem **zadataka**. Svaki zadatak podrazumijeva izvršavanje određene poslovne aktivnosti u utvrđenom vremenu i vodi ostvarenju određenog cilja.



Osnovni zadatak hotelā je da zadovolje potrebe svojih gostiju. Hoteli se klasifikuju i ocjenjuju prema tome koje potrebe gostiju zadovoljavaju, u kojoj mjeri i na kom nivou.

Ocjenjivanje hotela razlikuje se od zemlje do zemlje. Klasifikacija zvjezdicama je uobičajen način rangiranja hotela – zvjezdice označavaju kvalitet i uslugu koji se od hotela mogu očekivati. Međutim, svaka zemlja ima svoje standarde po kojima vrši rangiranje hotela. Hoteli sa pet i više zvjezdica spadaju u hotele visoke kategorije i, samim tim, moraju da zadovolje visoke standarde gostiju.

O kategorizaciji ugostiteljskih objekata u Crnoj Gori možeš saznati iz Pravilnika o vrstama, minimalno tehničkim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata. Pravilnik možeš pronaći na sajtu:

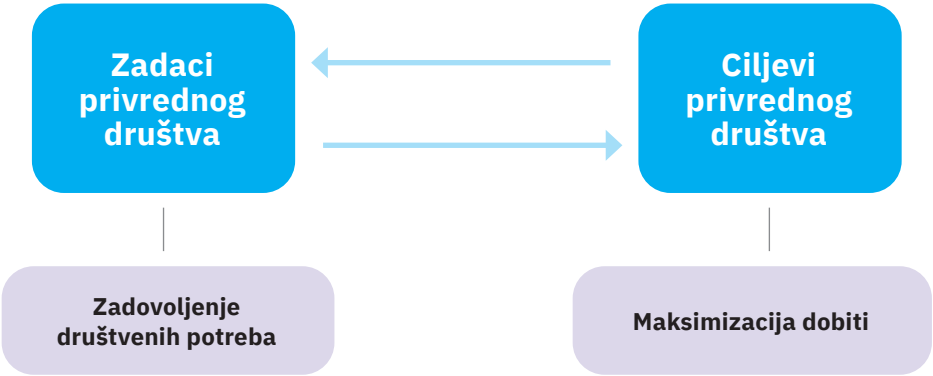
<https://www.gov.me/clanak/128582--procedura-za-kategorizaciju-ugostiteljskih-objekata>

Slika 2.2.3. Ciljevi poslovanja privrednih društava definišu se na osnovu utvrđene strategije i vizije poslovanja preduzeća

Dobit – rezultat poslovanja privrednog društva, koji se obračunava kao razlika između njegovih prihoda i rashoda tokom određenog perioda, najčešće godinu dana.

Privredno društvo obavlja brojne složene zadatke u procesu društvene reprodukcije. **Osnovni zadatak** privrednog društva jeste da proizvodi materijalna dobra, obavlja njihov promet ili pruža različite usluge u cilju zadovoljenja raznovrsnih društvenih potreba. Društvene potrebe ispoljavaju se na tržištu i često se mijenjaju. Zadovoljavajući društvene potrebe, privredno društvo ostvaruje svoj osnovni cilj poslovanja – ostvarenje maksimalne dobiti. Osnovni zadatak privrednog društva može se dalje raščlaniti na unekoliko uže zadatke kao što su: praćenje i prilagođavanje potrebama potrošača, osavremenjivanje poslovanja praćenjem i primjenom naučno-tehnoloških postignuća, ulaganje u vlastiti razvoj, vođenje knjigovodstvene evidencije, redovno izmirivanje zarada i dr. Povezanost zadataka i ciljeva privrednog društva prikazana je šemom 2.2.2.

Šema 2.2.2. Povezanost zadataka i ciljeva privrednog društva



Navedeni zadaci privrednog društva međusobno su povezani. Na primjer, ako jedno privredno društvo u turističkoj djelatnosti ne prati i ne zadovoljava savremene turističke i ugostiteljske potrebe, neće ostvariti zadovoljavajuće rezultate poslovanja. Ako izostanu rezultati poslovanja, privredno društvo ne može izdvajati za razvoj, ne može koristiti napredniju opremu jer je skupa, ne može izmirivati redovno plate zaposlenima itd. Navedeni zadaci se mogu dalje raščlanjivati na sve uže zadatke.



1. Navedi nekoliko opštih karakteristika hotelsko-turističkih i drugih privrednih društava.
2. Opiši povezanost karakteristika privrednog društva, posebno hotelsko-turističkih.
3. Objasni značaj jasno postavljenih ciljeva hotelsko-turističkog privrednog društva.
4. Izvedi zaključak o odnosu ciljeva i zadataka hotelsko-turističkog privrednog društva.
5. Raspitaj se kod menadžera nekog ugostiteljskog objekta u svom okruženju koji su specifični ciljevi njegovog poslovanja.

2.3. Elementi poslovanja privrednog društva



ulaganja, radni kolektiv, sredstva za rad, predmeti rada, rezultati, organizacija

Za obavljanje složenih zadataka i ostvarivanje ciljeva – privredno društvo mora da posjeduje određene elemente poslovanja.

Najvažniji elementi poslovanja svakog privrednog društva su:

- ulaganja (inputi);
- rezultati (outputi);
- organizacija.

Ulaganja obuhvataju elemente poslovanja uz pomoć kojih se obavljaju proizvodnja i promet ili se pomoću njih vrši neka usluga. U to spadaju: radni kolektiv, sredstva za rad i predmeti rada.

Radni kolektiv (radnu snagu) čine svi zaposleni u privrednom društvu prema stručnim profilima i stepenu kvalifikovanosti. Broj i kadrovska struktura zaposlenih u jednom privrednom društvu moraju odgovarati njegovim zadacima i ciljevima.



Slika 2.3.1.
*Broj i vrsta zaposlenih u
privrednom društvu zavise
od djelatnosti*

Kadrovska struktura zaposlenih drugačija je u turizmu nego u trgovini i drugačija je u trgovini u odnosu na industriju. Unutar industrije – drugačija je u proizvodnji električne energije u odnosu na tekstilnu industriju. Takođe, kadrovska struktura u hotelijerstvu drugačija je u odnosu na ugostiteljstvo.

Turizam i ugostiteljstvo je privredna djelatnost poznata po visokom učešću radne snage u strukturi elemenata poslovanja, odnosno – to je radno intenzivna djelatnost. Dok u industriji mašine sve češće zamjenjuju ljude, u turizmu i ugostiteljstvu to nije moguće. Potreban je obrazovan i stručan kadar, digitalno pismen, koji vlada stranim jezicima, s učtivim ponašanjem i srdačnim ophođenjem. Dakle, čovjek je nezamjenjiv, pa turizam i ugostiteljstvo daju izrazit doprinos procesu zapošljavanja.

Radna snaga – skup umnih i fizičkih sposobnosti koje zaposleni pokazuju u procesu rada.

Materijalna dobra – proizvodi kojima se zadovoljava određene društvene potrebe.

Kadrovska struktura – struktura zaposlenih prema stručnom profilu i stepenu kvalifikovanosti.

Kvalifikaciona struktura – struktura zaposlenih prema nivoima stručnosti, od prvog do osmog stepena (najniži stepen – osnovna škola, najviši stepen – doktorat iz oblasti nauka).

Pojedinačni radni zadatak (djelokrug) – skup elementarnih, najjednostavnijih zadataka koji se dalje ne rastavljaju, a koje zaposleni obavlja na svom radnom mjestu.

Prema dostupnim zvaničnim podacima i oglasima za slobodna radna mjesta, na teritoriji Crne Gore najveća je potražnja za radnicima u uslužnom sektoru, posebno u turizmu i ugostiteljstvu. Jedan od velikih problema crnogorskog turizma jeste nedostatak kvalifikovane radne snage na sezonskim poslovima. Veliki broj hotela na Primorju, naročito na Budvanskoj rivijeri, posljednjih godina ispoljava veliku potražnju za radnom snagom.

Članovi radnog kolektiva su nosioci funkcije izvršenja u privrednom društvu s obzirom na to da obavljaju konkretne zadatke na svom radnom mjestu. Zadatak koji zaposleni obavlja na svom radnom mjestu naziva se pojedinačni zadatak ili djelokrug. Najvažnija dužnost svakog zaposlenog jeste da savjesno izvršava svoj pojedinačni zadatak. Iz dužnosti proističu i prava i odgovornosti zaposlenog. Što se tiče prava, svaki zaposleni ima pravo na zaradu nakon izvršenog zadatka, zaštitu ličnog dostojanstva, proširivanje znanja, napredovanje. Odgovornost zaposlenih može biti moralna, disciplinska i materijalna. Moralna nalaže da lični interesi ne ugrožavaju interese ostalih zaposlenih. Disciplinska podrazumijeva poštovanje radne discipline i definisana je pravilnikom o radnoj disciplini. Materijalna, koja se definiše aktima preduzeća, nalaže da zaposleni mora nadoknaditi preduzeću štetu učinjenu namjerno ili usljed nepažnje i nemara.



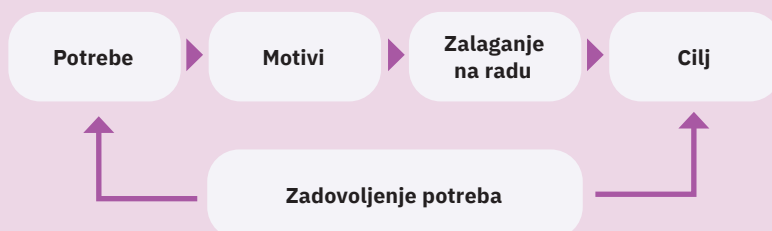
Slika 2.3.2. Zaposleni u hotelu imaju svoje dužnosti, prava i odgovornosti

Motivacija – pobuda ili razlog za određeno ponašanje, pokretanje radnika na izvršavanje konkretnih radnih zadataka s ciljem da ih što potpunije obave.

Kod zaposlenih radnika, kao i za ljude uopšte, važna je motivacija. **Motivacija** je psihološki proces koji pokreće, usmjerava i održava ponašanje pojedinca ka ostvarivanju određenih ciljeva. Motivi su zapravo unutrašnja pokretačka snaga koja pokreće čovjeka da se ponaša na određeni način (rad, kupovina, putovanje, učenje i dr.). U osnovi ljudskih motiva nalaze se potrebe. Abraham Maslov (Abraham Maslow), istaknuti američki psiholog, profesor i teoretičar, podijelio je potrebe na fiziološke, sigurnosne i društvene te potrebe za poštovanjem i samodokazivanjem.



U teoriji organizacije motivacija se tumači kao podsticaj zaposlenima da izvršavaju svoje zadatke i ostvaruju ciljeve poslovanja. Izborom i primjenom različitih motivacionih varijabli možemo uticati na ponašanje ljudi.



Teorija i praksa su kao najvažnije motive zaposlenih u organizaciji izdvojile zaradu, samostalnost pri radu, raznovrsnost posla, priznanja i nagrade, mogućnost napredovanja i međuljudske odnose.

Abraham Maslov, predstavnik humanističke psihologije, zalagao se za radikalnu promjenu stila rukovođenja u odnosu na zaposlene – stavio je naglasak na njihove pozitivne osobine, kvalitet i obezbjeđivanje uslova za razvoj svakog pojedinca unutar organizacije.

Šema 2.3.1:
Motivacioni ciklus

Sredstva za rad su, u najužem smislu riječi, mašine, uređaji, alati, instrumenti, aparati itd. U proizvodnim djelatnostima radna snaga djeluje na predmete rada pomoću sredstava za rad u cilju stvaranja novog proizvoda. U prometnim i uslužnim djelatnostima radna snaga koristi ova sredstva kako bi se roba čuvala i izložila, kako bi kupac mogao da je razgleda i kupi, kako bi kupac bio smješten i uslužen i dr. U sredstva za rad spadaju još i sredstva kojima se obezbjeđuju uslovi za rad (fabričke hale, hotelske zgrade, ugostiteljski objekti, trgovinski objekti, skladišta, sredstva unutrašnjeg transporta), kao i sredstva za rad kojima se obezbjeđuju uslovi za smještaj i čuvanje materijalnih dobara (bazeni, hladnjače, cisterne, silosi).

Predmeti rada u proizvodnim djelatnostima jesu element poslovanja koji se pod uticajem radne snage i sredstava za rad pretvara u gotov proizvod. Predmeti rada zapravo ulaze u sastav gotovog proizvoda. To su sirovine i materijali (osnovni, pomoćni, režijski), poluproizvodi, nedovršena proizvodnja. U trgovini predmet rada je, na primjer, sama roba nabavljena radi prodaje. U turističkoj i ugostiteljskoj djelatnosti predmeti rada mogu biti, na primjer, namirnice namijenjene pripremi hrane i pića za goste, sredstva za čišćenje i održavanje hotelskih prostorija, alati i sitni inventar, uniforme zaposlenih, gorivo, električna energija za osvetljenje i dr. Životne namirnice od kojih se priprema hrana u restoranima kvarljive su i imaju kratak rok upotrebe. Zato ove namirnice zahtijevaju i poseban način skladištenja (frižideri, zamrzivači), ali i opremanja prostora, naročito nakon uvođenja HACCP standarda. Veoma je važno da ugostitelji predvide dobro potrošnju tih namirnica, kao i da obezbijede stalne i pouzdane dobavljače koji će dostavljati kvalitetne namirnice po povoljnijim cijenama.

Napomena: o sredstvima za rad i predmetima rada biće više riječi u četvrtom poglavlju ovog udžbenika (*Poslovna sredstva hotelsko-turističkih privrednih društava i njihovi izvori finansiranja*).

Teorija organizacije – uopšteno saznanje o stanju i zbivanjima unutar jedne organizacije.

Zadovoljenje potreba – osjećaj blagostanja nakon podmirivanja određenih potreba.

Akta preduzeća – spisi, pravilnici, uputstva i ostala pisana dokumenta koja donose organi upravljanja u preduzeću.

HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) standardi – standardi kojima se uspostavljaju, ocjenjuju i kontrolišu opasnosti koje ugrožavaju bezbjednost hrane; oni upravljaju kvalitetom i bezbjednošću hrane putem prevencije i osiguravaju bezbjednost u svim prostorijama za skladištenje, pripremu, serviranje i posluživanje hrane.

Slika 2.3.3. U procesu poslovanja elementi proizvodnje treba da budu usklađeni vremenski, kvalitativno i kvantitativno



Rezultati poslovanja privrednog društva jesu proizvod ili usluga, ukupni prihod i dobit.

Prodaja proizvoda ili usluga omogućava ostvarivanje finansijskih rezultata preduzeća. Dok proizvodna privredna društva proizvode i prodaju vidljivi, materijalni proizvod, hotelsko-turistička privredna društva nude specifične proizvode i usluge. Tako se ugostiteljska privredna društva i preduzetnici, bez kojih se ne može zamisliti turizam, bave pripremanjem i usluživanjem jela i pića domaćim i stranim gostima i vrše usluge njihovog smještanja. Najveći broj privrednih društava danas se bavi hotelijerstvom kao granom ugostiteljstva koja usluge pruža u posebnim objektima – hotelima. Hoteli su objekti u kojima se pružaju usluge smještaja, pripreme hrane, pića i napitaka itd. Sastoje se od hotelskih jedinica kakve su smještajne jedinice (sobe, apartmani), recepcije, restorani, kafe-barovi, bazeni i dr. Ugostiteljska djelatnost se može obavljati i na drugim mjestima, van hotela i restorana, sa usluživanjem ili bez njega (na manifestacijama, utakmicama, u prevoznim sredstvima i dr.).



Slika 2.3.4. Ukupni prihod je novac dobijen prodajom proizvoda i usluga

Ukupan prihod je novčana vrijednost ostvarena prodajom proizvoda i usluga. Utvrđuje se kao proizvod prodatih količina proizvoda ili usluga i prodajnih cijena. U turizmu izvori prihoda mogu biti brojni. U hotelijerstvu su, na primjer, najvažniji prihodi od izdavanja soba i prodaje hrane i pića. Dodatni značajni prihodi ostvaruju se i na osnovu dodatnih usluga (kao što su iznajmljivanje sala za sastanke i seminare, *fitness* i *wellness* usluge, usluge teretane i organizovanih izleta itd.). Osim hotela, restorana, kafea i barova, tu su i turističke agencije. Najveće prihode turističke agencije ostvaruju na osnovu provizije od prodaje paket aranžmana, karata za prevoz, osiguranja, iznajmljivanja vozila itd.

Dobit je razlika između ukupnog prihoda i ukupnih rashoda nastalih u poslovanju privrednog društva. Dobit nije samo rezultat poslovanja svih privrednih društava (najčešće se označava kao cilj poslovanja), već i faktor njegove reprodukcije jer se dio dobiti izdva- ja i za finansiranje razvoja privrednog druš- tva. Ova okolnost je vrlo značajna za hotel- sko-turistička privredna društva koja imaju stalnu potrebu za modernizacijom objekata i opreme, kreiranjem novih proizvoda i uslu- ga, kvalifikovanijom radnom snagom, moder- nom organizacijom i svim onim što označava razvoj privrednog društva.



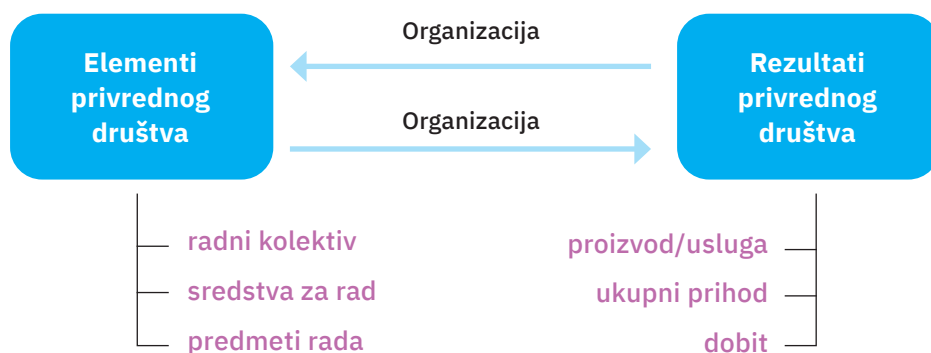
Slika 2.3.5. Dobit je čisti finansijski rezultat odnosno novac koji ostane kada se iz ukupnog prihoda pokriju troškovi poslovanja

Napomena: o ukupnom prihodu i dobiti biće više riječi u šestom poglavlju ovog udžbenika (*Rezultati poslovanja hotelsko-turističkih privrednih društava*)

Organizacija obezbjeđuje odgovarajuću povezanost i koordinaciju elemenata privrednog društva u procesu poslovanja. U poslovanju je često važnija povezanost elemenata poslovanja nego njihove pojedinačne karakteristike. Ona omogućava da svaki zaposleni zna svoje mjesto i zadatak. Na taj način orga- nizacija omogućava lakše i brže ostvarivanje ciljeva preduzeća.

Navedeni elementi privrednog društva su međusobno uslovljeni i povezani (šema 2.3.2).

Rashodi – troškovi sadržani u učincima (proizvodima i uslugama), kao i svi ostali troškovi koji terete ukupan prihod u obračunskom periodu.



Šema 2.3.2: Povezanost elemenata privrednog društva

Elementi poslovanja treba da budu usklađeni vremenski, kvantitativno i kva- litativno. Vremenski – jer za obavljanje procesa poslovanja sva tri elementa treba da budu istovremeno prisutna. Kvantitativno – jer količina (broj) poje- dinih elemenata treba da bude usklađena sa veličinom poslovnog zadatka. Kvalitativno – jer svaki pojedini element treba da odgovara ostalim elemen- tima po kvalitetu.



1. Navedi elemente poslovanja privrednog društva.
2. Objasni međusobnu povezanost elemenata poslovanja.
3. Opiši radni kolektiv kao ključni element poslovanja privred- nog društva, posebno u hotelsko-turističkoj djelatnosti.
4. Navedi značaj organizacije u povezivanju elemenata poslo- vanja privrednog društva.
5. Procijeni koji se element poslovanja najbrže razvija u hotel- sko-turističkim privrednim društvima.

2.4. Vrste privrednih društava



djelatnost, klasifikacija djelatnosti, proizvodna privredna društva, prometna privredna društva, uslužna privredna društva, primarni sektor privrede, sekundarni sektor privrede, tercijarni sektor privrede, velika privredna društva, srednja privredna društva, mala privredna društva, preduzetnik, ortačko društvo, komanditno društvo, akcionarsko društvo, društvo sa ograničenom odgovornošću

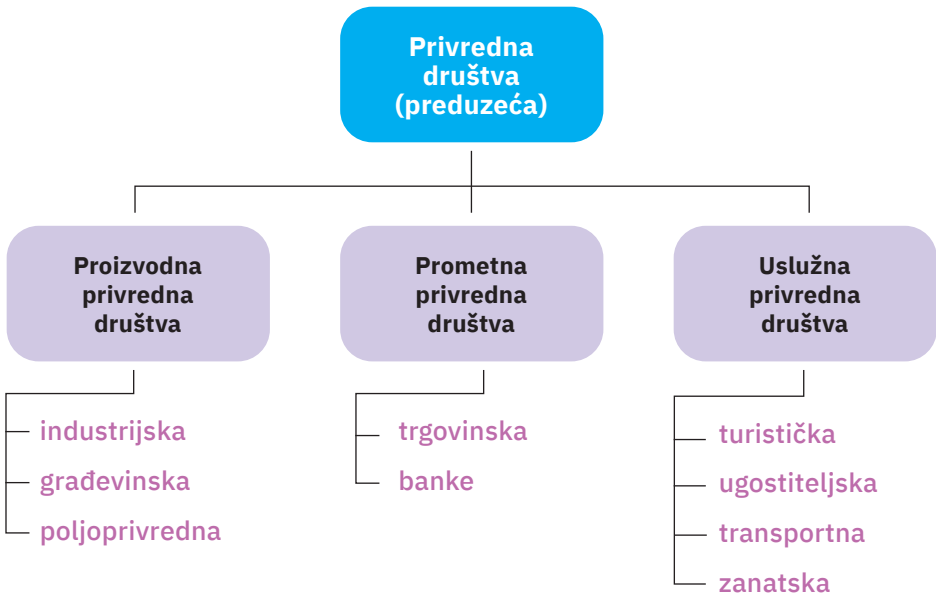
Promet robe – kretanje robe od proizvođača do potrošača.

Promet novca – kretanje novca između privrednih subjekata.

Kriterijumi za podjelu privrednih društava su brojni s obzirom na to da obavljaju različite zadatke u društvenoj reprodukciji i zadovoljavaju raznolike potrebe potrošača. Najčešći kriterijumi za njihovu klasifikaciju su: djelatnost koju privredno društvo obavlja, veličina i organizacioni oblik.

Kakva je podjela privrednih društava prema djelatnosti koju obavljaju?

Prema **djelatnosti** koju obavljaju privredna društva se dijele na proizvodna, prometna i uslužna (šema 2.4.1).



Šema 2.4.1:
Vrste privrednih društava
prema djelatnosti

Proizvodna privredna društva bave se proizvodnjom proizvoda reprodukcione i proizvoda lične potrošnje. Njihovi proizvodi su opipljivi i vidljivi (mljekare, čeličane, proizvodni pogoni aluminijuma, bijele tehnike i dr.). Osnova su svake stabilne privrede. **Prometna privredna društva** bave se prometom robe (trgovinska preduzeća) i prometom novca (banke). Na taj način olakšavaju i ubrzavaju proces društvene reprodukcije. **Uslužna privredna društva** bave se pružanjem raznovrsnih usluga, koje za savremenog potrošača i cjelokupnu privredu postaju sve značajnije.

U teoriji i praksi često se pominje i podjela privrede na tri velika i podjednako važna sektora, i to:

- a) **primarni sektor**, koji obuhvata poljoprivredu, rudarstvo, šumarstvo, ribarstvo;
- b) **sekundarni sektor**, koji obuhvata industriju;
- c) **tercijarni sektor**, koji obuhvata sve prometne i uslužne djelatnosti, u koje spadaju: saobraćaj, trgovina, turizam, ugostiteljstvo, uslužno zanatstvo, bankarstvo i komunalna privreda.

Preciznu podjelu privrednih društava prema djelatnosti vrši zvanična statistika na osnovu **Zakona o klasifikaciji djelatnosti**. Ovim zakonom se uređuje klasifikacija djelatnosti kao opšti standard prema kojem se vrši razvrstavanje jedinica po djelatnostima. Jedinice razvrstavanja su: privredna društva, zadruge, banke, društva za osiguranje, brokersko-dilerska društva, davaoci finansijskog lizinga, druge pravne forme privrednih subjekata, preduzetnici, poljoprivredna gazdinstva, ustanove, državni organi, organi jedinica lokalne samouprave, političke partije, sindikalne organizacije i djelovi stranih pravnih lica, kao i druge organizacije koje obavljaju djelatnosti. Klasifikacijom se djelatnosti razvrstavaju na četiri hijerarhijska nivoa, i to: sektor, oblast, grana i grupa. Hijerarhijski nivoi u klasifikaciji označavaju se šifrom koja sadrži:

- 1) za sektor – jednoslovnu oznaku po abecednom redu;
- 2) za oblast – dvocifreni broj;
- 3) za granu – trocifreni broj;
- 4) za grupu – četvorocifreni broj.

Svaka djelatnost je označena jednoslovnom oznakom, brojem, nazivom i opisom djelatnosti.



U **Zakonu o turizmu i ugostiteljstvu** („Sl. list CG“, br. 2/2018, 4/2018 – isp.,13/2018, 25/2019, 67/2019 – dr. zakon i 76/2020) ističe se da je **turistička djelatnost** pružanje usluga: turističkih agencija, turističkih vodiča, pratilaca, animatora i zastupnika, u kulturnom, nautičkom, ruralnom/seoskom, zdravstvenom, vjerskom, kongresnom, sportskom, omladinskom, lovnom i ribolovnom, sportsko-rekreativnom i avanturističkom, ekoturizmu i drugim oblicima turizma, na kupalištima, skijaškim terenima, kao i pružanje drugih usluga u skladu sa ovim zakonom. **Ugostiteljska djelatnost** se definiše kao pružanje usluga smještaja, pripremanja i usluživanja hrane, pića i napitaka u i/ili van ugostiteljskog objekta. Ugostiteljskom djelatnošću smatra se i pripremanje i dostavljanje hrane, pića i napitaka korisnicima na drugom mjestu, sa usluživanjem ili bez njega (na primjer, catering).

Slika 2.4.1. Turizam i ugostiteljstvo su uslužne djelatnosti koje pripadaju tercijarnom sektoru privrede

Pojam ugostiteljstvo potiče od glagola *ugostiti*, koji znači primiti gosta, ukazati mu gostoprimstvo. Ugostiteljstvo je kao djelatnost vrlo važno za razvoj turizma jer gosti bez ponude hrane, jela i smještaja ne bi boravili na nekom novom odredištu. U centru pažnje privrednih subjekata koji se bave ugostiteljstvom treba da bude gost jer je to uslov da ostvare dobit, privuku „novog“ gosta i inspirišu „starog“ da dođe ponovo. Ugostiteljska djelatnost se obavlja u ugostiteljskim objektima koji su opremljeni i uređeni prema propisanim uslovima, a mogu biti u obliku građevinskih objekata, poslovnog prostora, vozila (vagon, brod, splav), šatora i dr. Razlikuju se hoteli, kampovi, restorani, barovi, katering objekti, objekti jednostavnih usluga i dr.

Napomena: o značaju turizma kao privredne djelatnosti biće više riječi u trećem poglavlju (*Uticaј turizma kao privredne grane na nacionalnu ekonomiju*).

Zaključak o značaju turizma za svjetsku ekonomiju može se lako izvesti na osnovu nekoliko zanimljivih činjenica:

- Svjetska vrijednost turizma i putovanja, čiji je integralni dio hotelijerstvo, iznosi preko 10 triliona dolara godišnje.
- Svake godine više od 1,3 milijarde ljudi putuje.
- Procjenjuje se da je jedna od deset osoba na planeti zaposlena u ugostiteljskoj industriji.

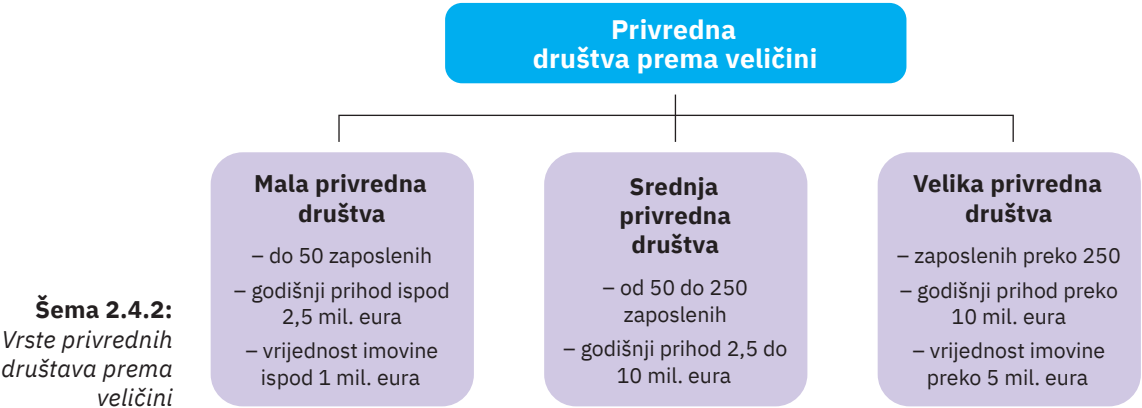
Izvor: <https://hotelconsulting.me/zanimljive-cinjenice-iz-hotelske-industrije/>

Crna Gora je sve značajnija evropska turistička destinacija. Turizam je jedna od najvažnijih privrednih djelatnosti i čini oko 25% BDP-a Crne Gore.

Izvor: <https://www.gov.me/en/government-of-montenegro/welcome>

Kako se privredna društva dijele prema veličini?

Podjela privrednih društava prema **veličini** na mala, srednja i velika privredna društva vrši se prema sljedećim kriterijumima: broj zaposlenih, veličina ostvarenog prihoda i vrijednost imovine privrednog društva (šema 2.4.2).



Šema 2.4.2:
Vrste privrednih društava prema veličini

Napomena: Zvanična klasifikacija preduzeća prema preporuci EU, pored malih, srednjih i velikih preduzeća, prepoznaje i kategoriju mikro preduzeća (do deset zaposlenih)



Najveći hotel na svijetu nalazi se u Saudijskoj Arabiji – Hotel Abraj Kudai, koji raspolaže sa 10 000 soba i više od 70 restorana, što ga čini jednim od najimpresivnijih objekata u globalnoj hotelijerskoj industriji. Najskuplja hotelska soba na svijetu smještena je u Ženevi, u Hotelu *President Wilson*, gdje cijena *Royal Penthousea* varira između 61 000 i 84 000 dolara po noći, zavisno od perioda. S druge strane, najviši hotel na svijetu je Dubai *JW Marriott Marquis*, koji se sastoji od dva tornja blizanca sa 76 spratova i dostiže visinu od 355 metara, zbog čega je postao jedan od najistaknutijih arhitektonskih i turističkih simbola Dubajja.

<https://hotelconsulting.me/zanimljive-cinjenice-iz-hotelske-industrije/> Preuzeto: 7. 12. 2024.

U privredi su neophodna privredna društva svih veličina. Prednost malih privrednih društava je u njihovoj mogućnosti da se brzo prilagođavaju promjenama u okruženju. Na primjer, nije rijedak slučaj da se apoteka transformiše u restoran ili obrnuto. S druge strane, velika privredna društva imaju mogućnost da iskoriste efekat ekonomije obima koji dovodi do nižih troškova po jedinici ostvarene proizvodnje usljed povećanja obima proizvodnje.



Prema podacima Monstata, broj preduzeća u Crnoj Gori u 2023. godini iznosio je 54 094, pri čemu mala preduzeća čine 99,3% od ukupnog broja aktivnih poslovnih subjekata. Takođe, zabilježen je značajan porast broja malih preduzeća, kao i ukupnog broja preduzeća u 2023. godini (u poređenju sa 2022. godinom).

Tabela 4. Podjela aktivnih poslovnih subjekata po klasi veličine u Crnoj Gori

Oznaka klase	Broj zaposlenih	2022		2023	
		ukupno	u %	ukupno	u %
Mala preduzeća	<50	45 310	99,2	53 707	99,3
Srednja preduzeća	>49 <250	308	0,7	328	0,6
Velika preduzeća	250+	57	0,1	59	0,1
Ukupno		45 675	100,0	54 094	100,0

www.monstat.org

U oblasti turizma i ugostiteljstva funkcionišu privredni subjekti različite veličine. Hoteli, kao što su Hilton u Podgorici i Splendid na Crnogorskom primorju, predstavljaju primjere velikih privrednih subjekata jer zadovoljavaju sve tri ključne karakteristike koje definišu veličinu preduzeća. Ovi hoteli imaju značajan broj zaposlenih, ostvaruju visoke prihode i upravljaju velikim obimom resursa. Zbog svoje veličine i uticaja na lokalnu ekonomiju, ovi hoteli se svrstavaju u najvažnije i najpoznatije privredne subjekte u Crnoj Gori. Turističke agencije koje se bave pružanjem raznih turističkih usluga obično su mali privredni subjekti. Restorani, kao vrsta ugostiteljskih objekata, najčešće zadovoljavaju kriterijume za male privredne subjekte.

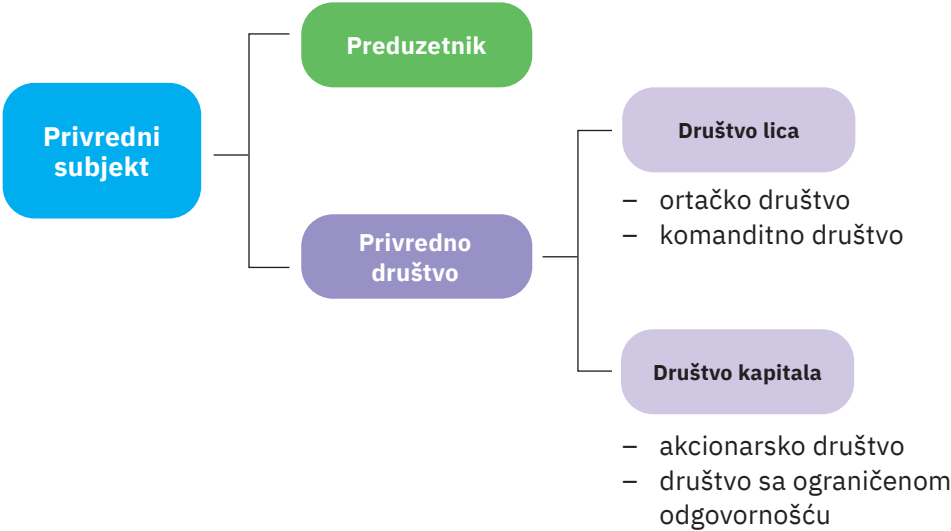


Na vrijednost imovine privrednih subjekata u ugostiteljstvu, koja je jedan od kriterijuma veličine privrednog društva, umnogome utiče sama vrsta ugostiteljskih objekata.

Shodno Zakonu o turizmu i ugostiteljstvu, prema vrstama ugostiteljskih usluga koje se pružaju razlikujemo sljedeće vrste objekata: objekti za smještaj i pripremanje i usluživanje hrane, pića i napitaka; objekti za smještaj; objekti za pripremanje i usluživanje hrane, pića i napitaka i objekti za katering. Kada je riječ o vrsti korisnika ugostiteljskih usluga, ugostiteljski objekti mogu biti: a) zatvorenog tipa, u kojima se ugostiteljske usluge pružaju samo licima zaposlenim u ustanovama odnosno članovima ili pripadnicima sportskih, omladinskih, humanitarnih ili drugih organizacija ili zaposlenima u privrednim društvima i državnim organima, kao i penzionerima, po netržišnim cijenama (odmaralište, objekat za prehranu) i b) otvorenog tipa, u kojima se ugostiteljske usluge pružaju na komercijalnoj osnovi.

Kakva je podjela privrednih društava prema obliku organizacije?

Prema **organizacionom obliku** privredni subjekti se, shodno **Zakonu o privrednim društvima** („Sl. list RCG“, br. 65/2020 i 146/21), dijele na preduzetnike i privredna društva. Privredna društva se dijele na društva lica i društva kapitala (šema 2.4.3).



Šema 2.4.3:

Vrste privrednih društava prema

organizacionom obliku

Preduzetnik je fizičko lice koje može da osnuje samostalnu radnju ili, sa ortacima, ortačku radnju.

Preduzetnik preuzima neograničenu odgovornost za preuzete obaveze i samostalno upravlja i raspodjeljuje rezultate poslovanja. Ove radnje se često otvaraju u oblasti trgovine, ugostiteljstva i zanatstva. Dakle, preduzetnik odgovara za obaveze u obavljanju privredne djelatnosti cjelokupnom svojom imovinom. Nema svojstvo pravnog lica. Stiče svojstvo preduzetnika registracijom u Centralnom registru privrednih subjekata (CRPS).



Preduzetnici su najčešće starosti između 20 i 55 godina, a mnogi od njih ostvaruju velike uspjehe i kao relativno mladi. Ima, naravno, i izuzetaka, među kojima je, na primjer, Rejmond Krok (Raymond Albert Kroc), osnivač lanca restorana *McDonald's*, imao je više od 50 godina kada je započeo svoju poslovnu avanturu. Međutim, Konrad Hilton (Conrad Nicholson Hilton), osnivač prvog hotelskog lanca, kupio je svoj prvi hotel sa samo 32 godine, dok je Cezar Ric (César Ritz) postao direktor luksuznog Hotela *Nacional* u Lucernu sa 27 godina. Iako preduzetnici često imaju jasnu ideju za razvoj jednog posla, postoje i oni sa širim poslovnim vizijama koje obuhvataju više industrija. Primjer za to je porodica Pricker (Pritzker), koja je vlasnik Hajat (Hyatt) korporacije i koja se bavi raznovrsnim djelatnostima, uključujući hotelijerstvo, trgovačku mornaricu, kockarnice, preradu drveta, nekretnine i jahting. Ovakvi primjeri pokazuju da uspjeh ne mora biti vezan samo za pojedinačne industrije, već da mogu biti uspješni i oni koji diversifikuju svoje poslovne aktivnosti.

Izvor: <https://www.scribd.com/document/349568759/MR-Preduzetni%C5%A1tvo-u-Hotelijerstvu-Na-Primeru-Pojedinih-Beogradskih-Hotela>

Društva lica su oblik privrednih društava koji predstavlja odnos između lica koja obavljaju djelatnost pod zajedničkim poslovnim imenom u cilju sticanja dobiti. U društva lica se ubrajaju ortačko društvo i komanditno društvo.

Ortačko društvo osnivaju dva ili više fizičkih i/ili pravnih lica radi obavljanja određene djelatnosti. Svi ortaci odgovaraju za preuzete obaveze društva cjelokupnom svojom imovinom. Takva odgovornost se naziva neograničena solidarna odgovornost. Ulozi ortaka mogu biti u novcu, stvarima i pravima. U raspodjeli dobiti ortaci učestvuju srazmjerno svom ulogu. Ortačka društva se najčešće osnivaju u oblasti trgovine, osiguranja, uslužnih djelatnosti i zanatstva.

Komanditno društvo (eng. *limited partnership*) osnivaju dva ili više fizičkih i/ili pravnih lica radi obavljanja određene djelatnosti pod zajedničkim poslovnim imenom. Ovo društvo se sastoji od dvije vrste članova: komplementara, koji za preuzete obaveze društva odgovaraju neograničeno, i komanditora, koji za obaveze društva odgovaraju ograničeno. Komplementar može biti samo fizičko lice. Komanditor može biti i fizičko i pravno lice. Komanditno društvo za svoje obaveze odgovara cjelokupnom imovinom.

U **društva kapitala** spadaju akcionarsko društvo (a. d.) i društvo sa ograničenom odgovornošću članova (d. o. o.).

Društva sa ograničenom odgovornošću (d. o. o.), u smislu Zakona o privrednim društvima, jesu privredna društva koje osniva jedno ili više pravnih ili fizičkih lica ulaganjem novčanih ili nenovčanih sredstava radi obavljanja djelatnosti pod zajedničkim nazivom, čiji je osnovni kapital podijeljen na udjele koji nemaju svojstvo hartija od vrijednosti. Uplatom uloga član društva stiče udio u društvu, srazmjerno vrijednosti unijetog uloga, osim ako je osnivačkim aktom prilikom osnivanja društva ili jednoglasnom odlukom skupštine, u slučaju naknadnih uloga, utvrđeno drugačije. Član društva može imati samo jedan udio u društvu, koji čini njegov procenat u osnovnom kapitalu društva (ako istovremeno stekne vlasništvo na više udjela u društvu, ti udjeli se spajaju i zajedno

Fizičko lice – pojedinac koji može biti nosilac prava i obaveza.

Ortaci – fizička lica koja zajednički ulažu sredstva u neku djelatnost.

Pravno lice – organizacija (preduzeće, ustanova) koja je nosilac prava i obaveza (može da sklapa ugovore, da se zadužuje, da odgovara za svoje obaveze).

Neograničena odgovornost – fizičko i/ili pravno lice za preuzete obaveze društva odgovara u visini lične imovine, a ne samo u visini svog učešća u kapitalu društva.

Ograničena odgovornost

– fizičko i/ili pravno lice za preuzete obaveze društva odgovara samo u visini svog učešća u kapitalu društva.

Akcija – udio u vlasništvu akcionarskoga društva, vrijednosni papir ili elektronski zapis koji potvrđuje da pojedinac ima određeni udio u vlasništvu nad kapitalom neke kompanije koja je organizovana kao akcionarsko društvo.

Dividenda – prihod od posjedovanja akcija, učešće vlasnika akcija u dobiti akcionarskoga društva.

Akcionar – vlasnik akcija.

čine jedan udio). Osnivači/članovi društva odgovaraju za obaveze svog društva ograničeno, tj. svojom uloženom, a ne cjelokupnom imovinom. Ova činjenica pravi ključnu razliku između d. o. o. i preduzetnika i ortačkog društva jer preduzetnik i ortaci za sve obaveze društva odgovaraju cjelokupnom svojom imovinom, uključujući imovinu društva, ali i svoju ličnu imovinu. D. o. o. može imati najviše 30 članova. Ulozi se mogu prenositi međusobno ili na treća lica. Pravo na upravljanje društvom je srazmjerno visini uloženog kapitala.

Akcionarsko društvo (a. d.), engl. *joint stock company*, može osnovati jedno ili više domaćih ili stranih pravnih i/ili fizičkih lica (akcionara) zaključivanjem ugovora o osnivanju ili odlukom o osnivanju, radi obavljanja određene djelatnosti pod zajedničkim poslovnim imenom. Minimalni osnivački kapital akcionarskog društva je 25 000 eura u novcu. Svojom imovinom i obavezama akcionarsko društvo je odvojeno od akcionara. Može se osnovati na određeno ili neodređeno vrijeme.

Društvo stiče osnovni kapital emitovanjem akcija na tržištu hartija od vrijednosti. Dakle, osnovni kapital je utvrđen i podijeljen na akcije koje se u tu svrhu izdaju. Akcionarsko društvo odgovara za svoje obaveze cjelokupnom imovinom. Akcionarska društva mogu imati do 100 članova (zatvorena akcionarska društva) ili više od 100 članova (otvorena akcionarska društva). Akcionari imaju pravo da: učestvuju u raspodjeli dobiti društva (dividenda), upravljaju društvom, prodaju ili poklone akcije kojima raspolažu, dobiju dio preostale imovine društva nakon likvidacije društva. Sva ova prava ostvaruju se srazmjerno učešću uloga u ukupnom kapitalu društva. Pravo na dividendu, za koju su akcionari najviše zainteresovani, ostvaruje se nakon godišnjeg obračuna rezultata poslovanja. Ona je nesigurna jer – ako društvo ne posluje sa dobitkom, dividende se ne mogu isplatiti.



Slika 2.4.2. Najvažniji motiv akcionara je dividenda

Akcije imaju nominalnu i tržišnu vrijednost. Nominalna vrijednost je iznos naznačen na akciji. Tržišna vrijednost je vrijednost akcije na tržištu hartija od vrijednosti. Kod kompanija koje ostvaruju visoku dobit tržišna vrijednost akcija biće veća od nominalne.

Kapital akcionarskog društva može se povećati emisijom novih akcija. S obzirom na veliki broj akcionara, nije moguće da svi neposredno upravljaju društvom, zbog čega su potrebni organi upravljanja kao što su skupština i upravni odbor.

U turizmu i ugostiteljstvu moguće je osnivati privredne subjekte različitih organizacionih oblika.



1. Navedi vrste privrednih subjekata prema djelatnosti.
2. Opiši najvažnije karakteristike malih i velikih privrednih subjekata, posebno onih iz oblasti turizma i ugostiteljstva.
3. Navedi sličnosti i razlike između:
 - ortačkih i komanditnih društava;
 - akcionarskih i društava sa ograničenom odgovornošću.
4. Izvedi zaključke o povezanosti različitih vrsta privrednih društava.
5. U Zakonu o privrednim društvima Crne Gore pronađi i analiziraj članove koji se odnose na organe upravljanja u akcionarskim društvima. Zakon možeš pronaći na sajtu www.paragraf.me.



Privreda je vrlo složen, dinamičan, otvoren, organizovan i upravljiv sistem. Podsystemi privrede su resursi, privredni subjekti, aktivnosti i institucije. Privreda se stalno mijenja i razvija.

Privredno društvo je osnovni privredni subjekat. Njegovo pojavljivanje početkom 18. vijeka uslovile su sljedeće pojave: razvoj robno-novčanih odnosa i tržišta, razvoj nauke i tehnike, društvena i tehnička podjela rada, rast broja stanovnika i njihovih potreba. Kao i privreda, svako privredno društvo je složen ekonomski sistem, pravno lice, samostalni subjekat, organizacioni, upravljački, dinamički i otvoren sistem.

Cilj privrednog društva je ostvarenje maksimalne dobiti, a osnovni zadatak je da proizvodi materijalna dobra, obavlja usluge ili vrši promet robe ili novca u cilju zadovoljenja društvenih potreba. Elementi privrednog društva su materijalni i nematerijalni činioci kojima ono raspolaže da bi moglo ostvarivati zadatke, i to: ulaganja (sredstva za rad, predmeti rada, radna snaga), rezultati (proizvod ili usluga, ukupan prihod i dobit) i organizacija.

Prema djelatnosti koju obavljaju, privredna društva se dijele na proizvodna, prometna i uslužna. Prema veličini, preduzeća se dijele na mala, srednja i velika. Kriterijumi za ocjenu veličine preduzeća jesu: broj zaposlenih, vrijednost imovine i visina ostvarenog prihoda. Prema organizacionim oblicima, privredna društva se javljaju u obliku društava lica i društava kapitala. Privredni subjekti su i preduzetnici. Preduzetnik je fizičko lice koje se bavi privrednom djelatnošću i tu djelatnost obavlja za svoj račun. Preuzima potpunu odgovornost za obaveze. Društva lica su oblik privrednih društava koji predstavlja odnos između lica koja obavljaju djelatnost pod zajedničkim poslovnim imenom u cilju sticanja dobiti. U njima preovladava neograničena odgovornost vlasnika za obaveze društva. U društva lica se ubrajaju ortačko društvo i komanditno društvo. U društva kapitala spadaju akcionarsko društvo (a. d.) i društvo sa ograničenom odgovornošću članova (d. o. o.). Društva sa ograničenom odgovornošću (d. o. o.) su privredna društva koja

osniva jedno ili više pravnih ili fizičkih lica ulaganjem novčanih ili ne-novčanih sredstava radi obavljanja određene djelatnosti pod zajedničkim nazivom, čiji je osnovni kapital podijeljen na udjele. Akcionarsko društvo (a. d.) može osnovati jedno ili više domaćih ili stranih pravnih i/ili fizičkih lica (akcionari) zaključivanjem ugovora o osnivanju ili odlukom o osnivanju, radi obavljanja određene djelatnosti pod zajedničkim poslovnim imenom. Društvo stiče osnovni kapital emitovanjem akcija na tržištu hartija od vrijednosti. Akcije imaju nominalnu i tržišnu vrijednost, a akcionari pravo na dio dobiti akcionarskog društva (dividenda) i druga prava.



Cilj zadatka: upoznavanje sa ključnim karakteristikama hotel-sko-turističkih privrednih društava iz realnog okruženja.

U okviru zadatka potrebno je formirati dvije grupe tako da svaka broji od tri do šest učenika/učenica. Svaka grupa bira jedno hotel-sko-turističko privredno društvo i ugovara posjetu. Poželjno bi bilo da ova privredna društva budu različita po veličini i organizacionom obliku. Na primjer, prva grupa može da posjeti veliki hotel u svom gradu, dok druga grupa može da odabere nacionalni restoran. Takođe, može biti korisno da jedna grupa posjeti turističku agenciju, a druga manji hotel. Cilj je da se, istraživanjem i analizom konkretnih primjera, postigne dublje razumijevanje poslovnih procesa i specifičnosti funkcionisanja ovih društava u realnom okruženju, kao i da se razvije vještina istraživanja i analize.

Način rada: zadatak se može obaviti korišćenjem metode intervjua (razgovora) sa vlasnikom ili menadžerom privrednog društva koje je predmet posjete. Metodu intervjua moguće je kombinovati sa metodom posmatranja. Ako se odabere metoda intervjua, preporučuju se sljedeća ili slična pitanja:

- koji je organizacioni oblik privrednog društva;
- koja je njegova vlasnička struktura;
- kolika je vrijednost imovine privrednog društva;
- koje su osnovne usluge koje pruža privredno društvo;
- koliko ima zaposlenih;
- koji su ključni elementi poslovanja itd?

Grupe treba da se fokusiraju na analizu određenih aspekata poslovanja privrednih društava, ali i da razmotre mogućnosti za razvoj i unapređenje poslovnih procesa u kontekstu tržišta i konkurencije.

Prezentacija: na posebnom času, usmeno ili uz pomoć PowerPoint prezentacije, izložite dobijene podatke i informacije o poslovanju privrednih društava koja ste posjetili. Na osnovu izloženog izvedite zaključke o prednostima i nedostacima različitih vrsta privrednih društava, s naglaskom na ključnim aspektima njihovog poslovanja.



3.

Uticaj turizma kao privredne grane na nacionalnu ekonomiju

Turizam je ne samo najveća industrija na svijetu, već je i svjetska ekonomija koja obuhvata veliki broj sektora od transporta do ugostiteljstva i kulture.

Klaus Švab (Klaus Schwab),
njemački ekonomista

U ovom poglavlju saznaćeš:

- ↳ koje djelatnosti i grane privrede čine uslužni sektor privrede;
- ↳ koje su specifičnosti elemenata turističkog tržišta;
- ↳ na koje sve načine turizam utiče na nacionalnu ekonomiju;
- ↳ u čemu se ogledaju neekonomske funkcije turizma;
- ↳ kakvi su efekti turizma na bruto domaći proizvod Crne Gore, platni bilans i zaposlenost.

3.1. Uslužni sektor privrede



primarni sektor, sekundarni sektor, uslužni (tercijarni) sektor, materijalne usluge, nematerijalne usluge, turističke i ugostiteljske usluge, onlajn pružanje usluga

Informacione tehnologije

– obuhvataju primjenu računarskih sistema i softvera za prikupljanje, obradu, skladištenje i distribuciju informacija.

Ekonomске aktivnosti se obično svrstavaju u tri sektora: primarni, sekundarni i tercijarni (uslužni). **Primarni sektor** obuhvata djelatnosti koje se bave direktnim korišćenjem prirodnih resursa – poljoprivreda, rudarstvo i ribolov. **Sekundarni sektor** se odnosi na industrijske aktivnosti koje uključuju preradu sirovina u gotove proizvode i to su zanatska i industrijska proizvodnja. Tercijarni ili uslužni sektor obuhvata uslužne djelatnosti koje se bave pružanjem različitih usluga i to su turizam, trgovina, obrazovanje, zdravstvo i finansijske usluge itd.

Uslužni sektor privrede, koji je poznat i pod nazivom **tercijarni sektor**, obuhvata sve one djelatnosti koje pružaju nematerijalne usluge umjesto fizičkih proizvoda. Ovaj sektor igra ključnu ulogu u savremenim ekonomijama, posebno u razvijenim zemljama, gdje često čini veći dio bruto domaćeg proizvoda (BDP) i zapošljava najveći dio radne snage.

Uslužni sektor igra važnu ulogu u savremenim ekonomijama. U razvijenim zemljama uslužni sektor je često pokretač ekonomskog rasta jer se oslanja na visokokvalifikovanu radnu snagu i savremenu tehnologiju. Glavni je izvor zapošljavanja, posebno u urbanim sredinama, i apsorbuje širok spektar zaposlenih, od niskokvalifikovanih do visokospecijalizovanih radnika. Mnoge inovacije i tehnološki izumi potiču iz uslužnog sektora, posebno u oblastima kao što su informacione tehnologije, komunikacije i finansije. Kvalitetne usluge u oblastima kao što su zdravstvo, obrazovanje i finansije značajno doprinose poboljšanju životnog standarda stanovništva. Uslužni sektor igra ključnu ulogu u globalizaciji jer omogućava međunarodnu razmjenu znanja, tehnologije i kapitala.

Uslužni ili tercijarni sektor ima nekoliko ključnih karakteristika koje ga razlikuju od proizvodnog sektora:

- nematerijalnost: usluge nijesu opipljive i ne mogu se skladištiti ili transportovati kao proizvodi – to su procesi ili aktivnosti koje pružaju određenu vrijednost korisnicima;
- simultanost: usluge se često proizvode i koriste simultano – istovremeno;
- neodvojivost: u mnogim slučajevima proizvodnja i korišćenje usluga su neodvojivi i događaju se na istoj lokaciji (na primjer, usluge obrazovanja zahtijevaju prisustvo učenika i nastavnika);
- varijabilnost: kvalitet usluga može varirati u zavisnosti od mnogih faktora (ko ih pruža, kada, gdje se pružaju i sl.);
- jedinstvenost: mnoge usluge su jedinstvene (specifične) za svakog korisnika i ne mogu se masovno proizvoditi kao fizički proizvodi.

Kakve vrste usluga postoje?

Usluge se mogu kategorizovati na više načina. Osnovne kategorije usluga su: profesionalne usluge, turističke i ugostiteljske usluge, finansijske usluge, saobraćajne usluge, zdravstvene usluge, obrazovne usluge, usluge u oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT), uslužno zanatstvo itd.

Profesionalne usluge uključuju usluge koje pružaju visokokvalifikovani stručnjaci – pravnici, računovođe, konsultanti, inženjeri itd. **Finansijske usluge** obuhvataju usluge bankarstva, osiguranja, investicione usluge i druge finansijske poslove. **Zdravstvene usluge** podrazumijevaju medicinske i zdravstvene usluge koje pružaju bolnice, klinike, ljekari, stomatolozi, farmaceuti itd. **Saobraćajne usluge** uključuju širok spektar aktivnosti – javni prevoz, teretni prevoz, kao i logističke i kurirske usluge. **Obrazovne usluge** uključuju sve nivo obrazovanja, od osnovnog i srednjeg do visokog obrazovanja i specijalizovanih obuka i treninga. **Turističke i ugostiteljske usluge** obuhvataju usluge povezane s putovanjima, smještajem, ugostiteljstvom i zabavom. Usluge povezane sa tehničkom podrškom za softver i hardver, telekomunikacije, internet, sakupljanje, ažuriranje i procesuiranje podataka i sl. pruža sektor za **informacione tehnologije i komunikacije (ICT)**. **Uslužno zanatstvo** uključuje razne vrste usluga (krojačke, obučarske, frizerske, kozmetičke, usluge popravke i održavanja, drvodjelstvo itd.).

Profesionalne usluge – specijalizovane usluge pružene od strane kvalifikovanih pojedinaca ili organizacija (pravne, računovodstvene, marketing, IT usluge itd.).

Turizam – putovanja i boravak ljudi van njihovog uobičajenog mjesta boravka radi zadovoljenja rekreativnih, poslovnih ili drugih potreba.

Ugostiteljstvo – odnosi se na djelatnost pružanja usluga snabdijevanja hranom i pićem i obezbjeđivanja smještaja gostima koji putuju, što uključuje restorane, hotele, kafiće i slična mjesta.



Slika 3.1.1.
Turističko-ugostiteljske usluge predstavljaju ključnu komponentu uslužnog (tercijarnog) sektora privrede

Pored navedene podjele usluga, u literaturi je prisutna i podjela usluga na materijalne i nematerijalne. **Materijalne usluge** se obavljaju uz posredovanje proizvoda (turizam i ugostiteljstvo, servisiranje i popravka, usluge prevoza itd.). **Nematerijalne usluge** se obavljaju bez posredovanja materijalne proizvodnje – usluge obrazovanja, zdravstva, usluge socijalne zaštite, usluge javne uprave, kultura, umjetnost, razonoda itd.

U savremenom potrošačkom društvu prisutan je intenzivan rast uslužnog (tercijarnog) sektora. Različiti faktori utiču na brz razvoj usluga, prije svega – vremenski faktor. Stil života skraćuje slobodno vrijeme ljudi, koji stoga sve više koriste usluge koje im štede vrijeme. Razvoj tehnologije samousluživanja omogućava nabavku proizvoda od kuće i online plaćanje računa putem interneta. Mnoge kompanije su fokusirane na svoju osnovnu djelatnost i zbog toga koriste usluge drugih kompanija koje su specijalizovane za takve usluge. To podstiče razvoj korišćenja specijalizovanih usluga spolja, tzv. *outsourcing*. Jačanje tržišne konkurencije dovodi do sve veće potrebe za obogaćivanjem vrsta usluga i njihovog kvaliteta.

Uslužni sektor se suočava sa nekoliko **izazova i trendova** koji oblikuju njegov razvoj. Tehnološki napredak, posebno u oblasti informacionih tehnologija, transformiše mnoge usluge i omogućava online pružanje usluga, automatizaciju i

Slika 3.1.2.

Usluge marketinga često se outsorsuju od specijalizovanih marketinških agencija ili samostalnih stručnjaka (freelancera)



Personalizacija usluga

– prilagođavanje usluga individualnim potrebama, preferencijama i karakteristikama korisnika.

Onlajn usluge – usluge koje se pružaju putem interneta ili su dostupne preko interneta.

personalizaciju. S druge strane, globalizacija dovodi na tržište veći broj konkurenata, ali i nove prilike za širenje usluga na međunarodna tržišta. Istovremeno, potrošači očekuju visokopersonalizovane, brze i pristupačne usluge, što zahtijeva stalna unapređenja u kvalitetu i efikasnosti. Takođe, uslužni sektor je često strogo regulisan (posebno u oblastima kao što su zdravstvo, finansije i obrazovanje), što može predstavljati izazov u prilagođavanju novim trendovima na tržištu.

Zbog svih navedenih izazova, efikasno upravljanje uslužnim sektorom i prilagođavanje novim trendovima i tehnologijama ključni su za održavanje konkurentnosti i održivog razvoja ovog sektora u budućnosti.



1. Pojasni – šta obuhvata uslužni ili tercijarni sektor privrede?
2. Navedi ključne razlike između proizvodnog i uslužnog sektora privrede.
3. Navedi i pojasni osnovne kategorije usluga.
4. Ilustruj primjerima materijalne i nematerijalne usluge.
5. Navedi i ocijeni uticaj različitih faktora na rast usluga.

3.2. Elementi turističkog tržišta



ponuda i potražnja, turistička usluga, cijena, specifičnosti turističkog tržišta

Turističko tržište predstavlja dinamičan i kompleksan sistem koji obuhvata različite elemente i njihove karakteristike. Ključni elementi turističkog tržišta su:

- ponuda i potražnja (subjekti turističkog tržišta);
- turistička usluga (predmet turističkog tržišta);
- cijena.

Svaki od navedenih elemenata igra značajnu ulogu u oblikovanju turističkog tržišta i određivanju njegovih karakteristika.

Ponuda i potražnja su osnovni elementi turističkog tržišta. **Ponuda** na turističkom tržištu obuhvata sve usluge i proizvode koje turistički operateri, hoteli, restorani, turističke agencije i druge organizacije pružaju turistima. Ova ponuda uključuje smještaj, hranu i piće, prevoz, turističke atrakcije, kulturne i sportske aktivnosti, kao i dodatne usluge – usluge vodiča, iznajmljivanje vozila i sl. Ponuda turističkog tržišta može se klasifikovati i kao primarna i sekundarna ponuda. Primarna ponuda uključuje osnovne usluge koje privlače turiste (prirodne ljepote, kulturne znamenitosti, organizacija određenih kulturnih, zabavnih i sportskih događaja itd.), dok sekundarnu ponudu čine dodatne usluge koje podržavaju osnovne usluge – smještaj, hrana, transport i sl.

Potražnja predstavlja želju i potrebu potrošača da koriste turističke usluge i proizvode. Potražnja na tržištu turizma i ugostiteljstva je pod uticajem različitih faktora. Ekonomski faktori koji odražavaju ekonomsku situaciju u zemlji porijekla turista (BDP, stopa zaposlenosti, prosječna zarada, makroekonomska stabilnost) snažno utiču na potražnju za turističkim uslugama. Takođe, socijalni, zdravstveni, bezbjednosni i demografski faktori (poput starosti, obrazovanja, društvenog statusa, stila života i sl.) mogu uticati na nivo potražnje na tržištu. Motivacija, percepcija, stavovi i preferencije turista pripadaju grupi psiholoških faktora koji značajno utiču na nivo potražnje za turističkim uslugama. Dodatno, godišnje doba ili klimatski uslovi – sezonski faktor, dovodi do cikličnih povećanja i smanjenja u potražnji tokom godine.

Slika 3.2.1. *Turisti istražuju kulturne i istorijske znamenitosti destinacije*



Makroekonomska

stabilnost – stanje u ekonomiji koje karakteriše niska inflacija, niska stopa nezaposlenosti, stabilnost domaće valute, stabilan ekonomski rast itd.

Preferencije turista – skup ličnih ili kolektivnih interesa i prioriteta koje turisti imaju prilikom odabira destinacija, aktivnosti ili usluga tokom putovanja.

Vrhunac sezone – kada destinacija doživljava najveći priliv posjetilaca, tzv. „špic sezone“.



Promjena godišnjih doba značajno utiče na potražnju za turističkim uslugama i uzrokuje njeno povećanje ili smanjenje. Osim promjene godišnjeg doba, uzrokovana je i promjenama vremenskih uslova, rasporedom školskih i godišnjih odmora, kulturnim, društvenim i sportskim događajima, kao i specifičnim karakteristikama turističkih destinacija (geografski i klimatski uslovi, na primjer).

Mnoge destinacije bilježe vrhunac posjete tokom ljeta zbog toplog vremena, koje je idealno za aktivnosti na otvorenom i porodične odmore. Zimska sezona privlači turiste u destinacije poznate po zimskim sportovima – skijališta i planinske destinacije. Praznici, Božić i Nova godina, takođe doprinose povećanju potražnje. Ima sve više destinacija koje tokom prolječne i ljetnje sezone privlače turiste koji obilaze arheološka nalazišta i muzeje izbjegavajući tako gužve i temperaturne razlike u toku ljeta ili zime ili pak visoke cijene u jeku sezone.

Dodatno, porodična putovanja su često planirana tokom školskih raspusta (ljetnji i zimski raspust), što dovodi do sezonskih skokova u potražnji za turističkim uslugama. Određeni događaji, muzički festivali, sportski događaji i kulturne manifestacije, mogu izazvati porast posjete određenoj destinaciji (npr. Karneval u Riju, Oktoberfest u Minhenu, Sajam knjiga u Frankfurtu, kulturna manifestacija Grad teatar u Budvi, KotorArt festival tokom ljetnjih mjeseci, zimske karnevalske fešte na Crnogorskom primorju itd.).



Slika 3.2.2. Manifestacije kao što je Karneval u Riju privlače milione turista iz cijelog svijeta i predstavljaju značajan ekonomski doprinos lokalnoj zajednici

Elastičnost potražnje za turističkim uslugama – osjetljivost potražnje na promjene u određenim faktorima (cijena, prihodi potrošača, cijene alternativnih destinacija itd.).

Turističke usluge čine bitan element turističkog tržišta. One uključuju nematerijalne proizvode – smještaj, transport, organizovanje zabavnih i rekreativnih aktivnosti, zdravstveni turizam, usluge vodiča i sl.

Cijena na turističkom tržištu je takođe značajan element koji utiče na ponudu i potražnju turističkih usluga. Ona odražava vrijednost turističkih usluga i zavisi od različitih faktora (ukupni troškovi, nivo konkurencije, sezonalnost, elastičnost trenutne potražnje i sl.).

Imajući u vidu navedene elemente, može se zaključiti da turističko tržište nije bitno različito od drugih tržišta, ali da ima određene specifičnosti koje ga izdvajaju.



Turističko tržište, iako slično drugim tržištima, ima neke posebnosti koje ga razlikuju od drugih. Prvo, turizam je često sezonskog karaktera, što znači da potražnja i ponuda variraju tokom godine. Takođe, različiti subjekti moraju usaglašavati svoje aktivnosti u prostoru i vremenu da bi zadovoljili potrebe turista. Svaka turistička destinacija je specifična, pa je turističko tržište raznovrsno zbog različitih usluga, atrakcija i kulturnih specifičnosti. Potražnja za turističkim uslugama se brzo mijenja jer zavisi od raznovrsnih faktora – ekonomskih, političkih, društvenih itd. Konkurencija na tržištu je veoma jaka jer mnogo različitih učesnika nudi svoje usluge kako bi privuklo turiste. Takođe, marketinške strategije u turizmu moraju uzeti u obzir sve specifičnosti ovog tržišta, kao i preferencije turista koje se brzo mijenjaju usljed novih trendova.



1. Navedi osnovne elemente turističkog tržišta.
2. Ocijeni uticaj različitih faktora na kretanje potražnje za turističkim uslugama.
3. U kojoj mjeri cijene turističkih usluga utiču na njihovu ponudu i potražnju?
4. Ukaži na uticaj faktora elastičnosti potražnje za turističkim uslugama.
5. Analiziraj specifičnosti turističkog tržišta u odnosu na druga tržišta.

3.3. Turizam i nacionalna ekonomija



ekonomski doprinos; direktni, indirektni i indukovani doprinos; uticaj na zapošljavanje; uticaj na infrastrukturni razvoj, uticaj na platni promet

Porez na dodatu vrijednost (PDV) – vrsta poreza na potrošnju dobara i usluga.

Turistička taksa – vrsta naknade koju turisti plaćaju prilikom boravka; može biti fiksna ili u vidu procenta od troškova smještaja.

BDP – ukupna vrijednost svih finalnih dobara i usluga proizvedenih unutar granica jedne zemlje u određenom periodu, obično tokom godine dana.

Kakav je uticaj turizma na nacionalnu ekonomiju?

Turizam, kao jedna od najdinamičnijih i najbrže rastućih privrednih grana u svijetu, ima značajan uticaj na nacionalnu ekonomiju.

Ekonomski doprinos turizma može biti direktan, indirektan i indukovani. Direktan doprinos turizma ekonomiji odnosi se na sve ekonomske aktivnosti koje se direktno povezuju sa turističkom industrijom odnosno sa svim vidovima potrošnje koje turisti ostvaruju tokom svog boravka na nekoj destinaciji. Naime, turističke usluge generišu značajne prihode – od smještaja, hrane, transporta, turističkih atrakcija, izleta, sportskih i avanturističkih aktivnosti itd. Dodatno, turizam omogućava otvaranje brojnih radnih mjesta u različitim sferama (konobari, kuvari, barmeni, menadžeri hotela i restorana, turistički vodiči, menadžeri turističkih tura, instruktori sportskih aktivnosti, recepcioneri i osoblje u hotelima, zaposleni u trgovinama suvenira, osoblje na prodaji karata, osoblje za čišćenje i održavanje turističkih objekata, vozači, zaposleni u marketinškim agencijama koje promovišu turističke destinacije itd.). Dodatno, država po osnovu pruženih turističkih usluga ubira značajne poreze kao što su porez na dodatu vrijednost (PDV), turističke takse i drugi oblici oporezivanja. Razvoj turističke infrastrukture (npr. izgradnja i obnova hotela, aerodroma, puteva, objekata za zabavu i kulturu itd.) doprinosi privrednom rastu. Iako je ovo dugoročna korist, ova aktivnost predstavlja direktan ekonomski doprinos, koji se ogleda u zapošljavanju i povećanju kapaciteta za prihvatanje turista. Turistička potrošnja posredno utiče na BDP tako da stimulise razvoj raznih oblasti materijalne proizvodnje koje snabdijevaju turističku privredu raznim vrstama proizvoda. Turizam stimulise i razvoj malih preduzetnika, lokalnih trgovina i zanatskih radnji, koji postaju konkurentniji zahvaljujući potrošnji turista.

Turistička destinacija – geografski prostor ili lokacija koja privlači turiste zbog svojih prirodnih ljepota, kulturnih znamenitosti, rekreativnih mogućnosti i drugih turističkih atrakcija.



Jedan od značajnih direktnih efekata turizma na ekonomiju jeste efekat koji se ostvaruje po osnovu poreza koji države ubiraju od turizma, a koji mogu značajno doprinijeti ukupnim državnim prihodima. Boravišna taksa (*tourist tax, hotel tax, occupancy tax*) naplaćuje se od turista za svako noćenje u hotelima, apartmanima i drugim smještajnim objektima. Visina boravišne takse varira od zemlje do zemlje i zavisi od vrste smještajnih kapaciteta. Na primjer, u Rimu se taksa kreće od 3,00 do 7,00 € po osobi za noć, u zavisnosti od kategorije smještaja. Porez na dodatu vrijednost (*sales tax, VAT*) naplaćuje se na robu i usluge koje turisti kupuju. U zemljama Evropske unije PDV na turističke usluge

varira od 5% do 27%. Neke zemlje naplaćuju takse za ulazak u zemlju (*entry tax, tourist visa fees*), koje se plaćaju prilikom izdavanja viza ili dolaska na granicu. Ekološke takse (*eco-tax, green tax*) koriste se za finansiranje zaštite životne sredine i održivog razvoja turističkih destinacija. Na primjer, na Balearskim ostrvima (Španija) ekološka taksa se naplaćuje po osobi za noć.



Slika 3.3.1. Venecija je uvela plaćanje ulaznih taksi jer se suočava sa problemom prekomjernog broja turista na godišnjem nivou

Pored direktnog ekonomskog doprinosa, značajan uticaj turizma na ekonomiju je i indirektan. Naime, turizam podstiče potražnju za proizvodima i uslugama u povezanim sektorima kao što su poljoprivreda, saobraćaj, građevinarstvo, trgovina, industrija itd. Razvoj seoskog turizma ima značajan indirektan uticaj na razvoj ruralnih oblasti; otvara nove mogućnosti za zapošljavanje i generiše dodatne izvore prihoda za poljoprivredna domaćinstva. Seoskim turizmom lokalni proizvođači diversifikuju i plasiraju svoju proizvodnju, čime se poboljšava kvalitet života u selima. Pored ugostiteljstva, turizam najveći uticaj vrši na razvoj saobraćaja i trgovine. Tako, na primjer, razvoj turističkih destinacija često dovodi do poboljšanja javne infrastrukture (puteva, aerodroma, komunalnih usluga), koja služi i lokalnom stanovništvu. Osim direktnog ekonomskog uticaja na privredni rast, izgradnja novih hotela, restorana, objekata za zabavu i poboljšanje transportne infrastrukture (putevi, željeznice, aerodromi) često je rezultat potrebe za prilagođavanjem rastućoj turističkoj potražnji. Ovo dovodi do porasta zaposlenosti u građevinskom sektoru i doprinosi razvoju drugih sektora kao što su bankarstvo i osiguranje. Takođe, turizam podstiče investicije u razvoj tehnoloških proizvoda i usluga kao što su digitalni marketing, unaprijeđeni sistemi za rezervaciju karata, aplikacije za turiste i razvoj veb-sajtova. Dodatno, turizam često utiče na potrošnju u industrijama koje nijesu direktno vezane za turizam. Npr. kupovina odjeće, suvenira, elektronike, knjiga i drugih proizvoda povećava prihode maloprodajnih sektora. Turisti su korisnici brojnih dodatnih usluga (frizerski saloni, fitness centri, servisi za prtljag, pranje veša, čišćenje itd.), što doprinosi njihovom rastu. Pored toga što generiše direktno zapošljavanje u hotelima i restoranima, turizam indirektno utiče na povećanje zapošljavanja u ostalim sektorima. Tako turisti generišu dodatnu potražnju za prevozom, što povećava zapošljavanje u sektorima javnog prevoza. Dodatno, banke, osiguravajuće kompanije i druge finansijske institucije povećavaju svoju

aktivnost usljed rasta transakcija povezanih sa turizmom (transakcije plaćanja, razmjena valuta, turističko osiguranje itd.). Takođe, turizam podstiče vlasnike nekretnina da investiraju u iznajmljivanje ili izgradnju novih objekata, čime se povećavaju prihodi od poreza na imovinu. Indirektni doprinos turizma se odnosi i na očuvanje kulturne baštine i povećanje svijesti o značaju kulturnih i prirodnih resursa zemlje.



Državno preduzeće 13. jul – Plantaže primjer je sinergije turizma i poljoprivrede u Crnoj Gori. Najveći je proizvođač vina u zemlji i jedan od najvećih u jugoistočnoj Evropi i u njegovom posjedu se nalazi jedinstven vinograd u jednom kompleksu, impresivne površine od oko 2300 hektara. Ovo preduzeće, uz proizvodnju vina, organizuje i vinske ture za turiste. Posjetioци mogu obići vinograde, saznati više o procesu proizvodnje vina, učestvovati u degustacijama i uživati u autentičnom ukusu crnogorskih vina. Time se čuva hiljadugodišnja crnogorska tradicija vinogradarstva i vinarstva, s posebnim naglaskom na crnogorskim autohtonim sortama vinove loze i autentičnim crnogorskim vinima.

Toskana, region u Italiji poznat po renesansnim građevinama, prostranim vinogradima, maslinjacima i prelijepim pejzažima, postala je jedna od najposjećenijih turističkih destinacija u svijetu. Turizam je ovdje imao značajan indirektan uticaj na razvoj poljoprivredne proizvodnje, naročito na sektore proizvodnje vina i maslinovog ulja. Turisti koji dolaze u Toskanu često posjećuju vinograde i maslinjake i uživaju u degustacijama vina i maslinovog ulja, što povećava potražnju za tim proizvodima. Ova potražnja ne samo da koristi vinarima i proizvođačima maslinovog ulja, već podstiče i razvoj drugih poveznih sektora kao što su pakovanje, distribucija i prodaja. Proizvodi poput vina i maslinovog ulja postali su popularni među turistima, što je dovelo do povećanja izvoza tih proizvoda i što ima pozitivan uticaj na lokalnu ekonomiju. Tako se stvara čvrsta sinergija između turizma i poljoprivrede.



Slika 3.3.2. Tržni centri značajno, posebno u sezoni, profitiraju od velikog broja turista i povećanog prometa

Indukovani ekonomski doprinos turizma odnosi se na rast potrošnje zaposlenih u turizmu, koji je indukovani rastom zarada zaposlenih u turizmu. Tako rast zarada zaposlenih u turizmu utiče na rast potrošnje proizvoda i usluga, što pozitivno utiče na rast drugih sektora, a samim tim i na lokalnu i nacionalnu ekonomiju.

Turizam kao rastuća privredna grana ima značajan **uticaj na zapošljavanje**. Naime, turistička privredna aktivnost upošljava veliki broj ljudi, posebno u zemljama sa razvijenom turističkom ponudom. Doprinosi otvaranju direktnih radnih mjesta (hoteli, restorani, agencije, odmarališta...), ali i radnih mjesta u povezanim sektorima (poljoprivreda, saobraćaj, građevinarstvo itd.). Uticaj turizma na zapošljavanje može biti analiziran u okviru nekoliko ključnih aspekata. Primarni aspekt je uticaj turizma na direktno zapošljavanje. Naime, pružanje turističkih usluga podrazumijeva zapošljavanje velikog broja ljudi na radnim mjestima konobara, kuvara, sobarica, recepcionera, menadžera hotela itd. Nadalje, radnici u turističkim agencijama, vodiči i drugi stručnjaci direktno su angažovani na organizaciji i vođenju turističkih putovanja. Pružanje transportnih usluga za turiste podrazumijeva zapošljavanje vozača, pilota, stjuardesa, osoblja na željeznici, brodovima itd. Razvoj turizma dovodi i do indirektnog zapošljavanja u trgovini, poljoprivredi, građevinarstvu itd. Povećana turistička aktivnost može dovesti i do većeg zapošljavanja u javnom sektoru, uključujući zdravstvene i obrazovne usluge. Naime, mnoge razvijene zemlje sa razvijenom zdravstvenom uslugom prepoznate su kao zdravstvene turističke destinacije. Institut „Dr Simo Milošević“, banjsko lječilište u Igalu kod Herceg Novog, godinama je važio za prepoznatljivo odredište za liječenje i oporavak gostiju sa sjevera Evrope, posebno iz Norveške. I obrazovne usluge su često dio turističke potražnje. Postoje specijalizovane agencije koje organizuju višesedmične turističke aranžmane, koji, uz ostale turističke usluge, uključuju učenje stranih jezika u Italiji, Francuskoj, Španiji itd.



Balearska ostrva (Španja) su jedna od najpoznatijih turističkih destinacija u Sredozemlju. Postala su sinonim za ljetnji odmor, zadivljujuće plaže i noćni život. Turizam je ovdje ključni faktor zapošljavanja i ekonomskog rasta. Na Balearskim ostrvima turizam čini više od 30% BDP-a i generiše najveći broj radnih mjesta. Na primjer, Majorka (najveće i najpoznatije ostrvo u ovom arhipelagu) jeste jedan od najvećih turističkih centara u Španiji, sa hiljadama radnih mjesta u hotelima, restoranima, taksi prevozu, sektoru *spa* i *wellness* usluga itd. Kako turizam na Balearskim ostrvima ima sezonski karakter, tokom ljetnje sezone se otvara na desetine hiljada privremenih radnih mjesta, dok zima donosi pad u zapošljavanju. Turistička odredišta koja su popularna među turistima često imaju nepovoljan uticaj na životnu sredinu i zato se sve više ulaže u razvoj održivog turizma, koji neće štetiti okolini. Tako se stvara potreba za novim radnim mjestima u sektoru ekoturizma – vodiči za ekoturizam, menadžeri za očuvanje resursa, stručnjaci za zaštitu prirode itd.

Održivi turizam (ekoturizam) – turizam koji se zasniva na odgovornom korišćenju prirodnih i kulturnih resursa, čime se obezbjeđuje da turističke aktivnosti ne ugrožavaju sposobnost budućih generacija da uživaju u tim resursima.

Slika 3.3.3. Turizam igra ključnu ulogu u stvaranju radnih mjesta i održavanju ekonomske stabilnosti



Turizam je i snažan **pokretač infrastrukturnog razvoja**. Razvoj turizma dovodi do razvoja saobraćaja odnosno izgradnje aerodroma i puteva, kao i do razvoja javnog prevoza itd. Nadalje, rast ponude turističkih usluga praćen je rastom smještajnih kapaciteta odnosno izgradnjom hotela, restorana, odmarališta i drugih smještajnih kapaciteta. Takođe, razvoj turizma doprinosi i razvoju komunalnih usluga odnosno poboljšanju vodosnabdijevanja, kanalizacije, upravljanja otpadom itd.

Slika 3.3.4. Razvoj turističke ponude podstiče ulaganja u infrastrukturu poput žičara, čime se poboljšava pristupačnost i atraktivnost turističke destinacije



Dubai, grad u Ujedinjenim Arapskim Emiratima, predstavlja izvrstan primjer kako turizam, između ostalog, može podstaći razvoj infrastrukture na globalnom nivou.

Dubai je postao jedno od najposjećenijih turističkih odredišta na svijetu, iako to nije bio prije nekoliko decenija. S obzirom na to da su turizam i trgovina postali ključni ekonomski sektori, Dubai

je uložio u ogromne infrastrukturne projekte, uključujući aerodrome, luke, hotele, umjetničke centre itd. Međunarodni Aerodrom u Dubaiju (Dubai International Airport) danas je jedan od najprometnijih na svijetu i ključan je za međunarodni turizam. Posljednjih decenija Dubai je izgradio brojne luksuzne hotele. Burdž el Arab je jedan od najluksuznijih i najskupljih hotela na svijetu i izdiže se na visini od 321 metra. U gradu se nalazi i najveća zgrada na svijetu – Burdž Kalifa (829,84 metara), koja je postala simbol grada i njegovo prepoznatljivo obilježje. Ovi projekti ne samo da su postali turističke atrakcije, već su povećali kapacitet grada za prijem turista i stvorili hiljade novih radnih mjesta. Turizam je takođe podstakao razvoj sistema prevoza, uključujući metro sistem, koji je otvoren 2009. godine i koji je jedan je rijetkih potpuno automatizovanih u svijetu. Ovakav sistem podzemnih željeznica omogućio je lakši pristup turističkim destinacijama i smanjio saobraćajne gužve u brzorastućem urbanom okruženju.

U međuvremenu se Dubai sve više fokusira na razvoj održivog turizma, što uključuje infrastrukturne projekte poput solarnih energetske sistema i ekološki prihvatljivih hotela. Dubai Solar Park jedan je od najvećih solarnih projekata na svijetu, a grad planira da postane „najzeleniji“ grad u svijetu do 2050. godine.

Turizam ima značajan **uticaj i na platni promet zemlje**, koji se odnosi na sve novčane transakcije određene zemlje sa inostranstvom tokom određenog perioda. Tako turizam, putem izvoza usluga i potrošnje turista, ima direktan uticaj na tekući račun platnog bilansa. Naime, kada strani turisti posjete neku zemlju, oni troše novac na smještaj, hranu, prevoz, zabavu i druge usluge. Ova potrošnja se računa kao izvoz usluga i doprinosi pozitivnom saldu tekućeg računa. Prihodi od turizma, dakle, imaju višestruke efekte na ekonomiju jer novac koji turisti potroše cirkuliše kroz različite sektore i pojačava tako ukupnu ekonomsku aktivnost.

Napomena: Više o značaju i uticaju turizma na nacionalnu ekonomiju, učiš i u okviru modula *Osnove turizma i hotelijerstva*.

Platni bilans zemlje – prikazuje sve novčane transakcije koje jedna zemlja obavlja sa ostatkom svijeta (kao što su izvoz, uvoz, ulaganja i transferi).



1. Navedi načine na koji turizam doprinosi razvoju ekonomije.
2. Uoči razliku između direktnog i indirektnog uticaja turizma na ekonomiju.
3. Pojasni indukovani efekat turizma na ekonomiju.
4. Procijeni uticaj rasta turističke aktivnosti na rast zapošljavanja i infrastrukturni razvoj zemlje.
5. Pojasni uticaj turizma na platni bilans zemlje.

3.4. Neekonomski faktori i efekti turizma



neekonomski faktori i efekti, društveni faktori i efekti, kulturni faktori i efekti, ekološki faktori i efekti, politički faktori i efekti

Socijalna stabilnost – stanje društvenog reda u zajednici, odsustvo socijalnih nemira, sukoba ili tenzija među različitim društvenim grupama ili pojedincima.

Turizam kao kompleksna i dinamična aktivnost ima značajan uticaj ne samo na ekonomiju, već i na društvene, kulturne, ekološke i političke aspekte destinacija. Neekonomski faktori i efekti turizma često imaju dugoročne posljedice, koje utiču na identitet i održivost turističkih destinacija.

Neekonomski faktori turizma obuhvataju društvene, kulturne, ekološke i političke elemente koji oblikuju turističku ponudu i potražnju. Ovi elementi nijesu direktno povezani sa ekonomskim aspektima.

Društveni faktori uključuju demografske promjene i socijalnu stabilnost. Naime, promjene u populaciji, kao što su promjene u starosnoj i obrazovnoj strukturi i životnim stilovima, snažno utiču na turističku potražnju. Mlađa populacija je sklonija avanturističkom turizmu, dok starija populacija može preferirati kulturni turizam. Takođe, turisti sa višim nivoom obrazovanja mogu iskazivati veće interesovanje za kulturne i obrazovne turističke sadržaje. Pored demografskih promjena, socijalna stabilnost ima takođe značajan uticaj na potražnju za turističkim uslugama. Politička stabilnost, nizak nivo kriminala i opšta sigurnost utiču na privlačnost turističke destinacije. Turisti često izbjegavaju destinacije sa visokim stepenom kriminala ili političke nestabilnosti zbog sigurnosti.



Društveni faktori mogu i negativno uticati na turizam, posebno u slučajevima u kojima postoje socijalni problemi ili kulturne tenzije.

Na primjer, Meksiko ima bogatu kulturnu i prirodnu ponudu, ali visoka stopa nasilja i kriminala u nekim regijama odvraća mnoge turiste. Ovo negativno utiče na lokalne zajednice koje se oslanjaju na prihode od turizma. Egipat je jedna od najpopularnijih turističkih destinacija zbog svojih drevnih spomenika, ali politička nestabilnost i društveni nemiri nakon arapskog proljeća 2011. godine doveli su do značajnog pada broja turista. Indija ima bogatu kulturu i istoriju, ali povremeni sukobi, netolerancija i incidenti koje prate religijske tenzije mogu negativno uticati na percepciju sigurnosti i gostoprimstva među turistima. Venecija se suočila sa negativnim uticajima masovnog turizma, uključujući prenaseljenost, ekološku degradaciju i rastuće tenzije između lokalnog stanovništva i turista. Ovo je dovelo do protesta lokalne zajednice i uvođenja mjera ograničenja broja turista.

Kulturni faktori podrazumijevaju kulturnu baštinu destinacije, kao i gostoprimstvo prema posjetiocima. Postojanje kulturnih i istorijskih znamenitosti, organizacija festivala i drugih kulturnih događaja – privlače turiste. Katedrale, dvorci, tvrđave, hramovi, manastiri, crkve, džamije, sinagoge i arheološki lokaliteti

privlače turiste zainteresovane za arhitekturu, istoriju i kulturu. Tradicionalna muzika, plesovi, rukotvorine i lokalni zanati privlače turiste koji žele autentično iskustvo. Festivali, karnevali, religijski rituali i nacionalni praznici privlače posjetioce. Predstave i performansi klasične i moderne umjetnosti, kao što su ulični umjetnici i savremeni performansi, daju živost i atraktivnost turističkim destinacijama. Posjete hodočasnim mjestima i ostalim duhovnim znamenitostima privlače vjernike. Dodatno, kulturne vrijednosti i norme koje promovišu gostoprimstvo i otvorenost prema posjetiocima veoma su značaj faktor turističke potražnje. Tako kulture koje promovišu gostoprimstvo i imaju bogatu tradiciju mogu biti veoma atraktivne za turiste.

Kulturna baština – materijalni i nematerijalni elementi jedne kulture, naslijeđene iz prošlosti (običaji, jezik, umjetnička djela, tradicija, folklor, religijske norme itd.).

Biodiverzitet – raznovrsnost živih organizama na Zemlji, uključujući biljne vrste, životinje, gljive i mikroorganizme, njihove genetske razlike unutar vrsta te raznolikost ekosistema u kojima žive.



Slika 3.4.1.
Sveti Stefan, dragulj Crne Gore, doprinosi njenoj prepoznatljivosti na globalnoj turističkoj mapi

Ekološki faktori, koji podrazumijevaju čistu životnu sredinu i postojanje ekološke svijesti, često su opredjeljujući faktor obilaska neke destinacije. Kvalitet prirodnih resursa – plaža, planina, nacionalnih parkova, biodiverzitet i sl. – imaju značajan uticaj na izbor turističke destinacije. Svijest lokalnog stanovništva o značaju očuvanja životne sredine dodatni je faktor privlačnosti destinacije. S druge strane, intenzivni turizam može dovesti do degradacije prirodnih staništa, zagađenja vode i vazduha, prekomjerne eksploatacije resursa i problema sa otpadom.



Ekološki faktori turizma odnose se na prirodne resurse i aspekte životne sredine koji privlače turiste i oblikuju turističku ponudu.

Švajcarska je poznata po visokim ekološkim standardima i čistoći vazduha i voda, što privlači turiste koji traže zdravu i netaknutu prirodu. Švajcarski Alpi nude brojne aktivnosti na otvorenom, uključujući skijanje, planinarenje i biciklizam. Mnogi hoteli i turističke organizacije u Švajcarskoj imaju zeleni certifikat, što pokazuje njihovu posvećenost ekološkim praksama. Slovenija je poznata po alpskim planinama, jezerima, rijekama i šumama. Triglavski nacionalni park je najstariji i najveći nacionalni park u Sloveniji, koji privlači ljubitelje prirode i avanturiste. Norveška se fokusira na održive turističke prakse, uključujući zaštitu prirodnih resursa i smanjenje ekološkog otiska. Norveški fjordovi privlače turiste svojom spektakularnom prirodnom ljepotom.

Gastronomija – umijeće i praksa pripremanja i konzumiranja hrane. Uključuje kulinarske tehnike, uticaje na prehrambene navike, tradicije povezane sa ishranom, estetske elemente hrane itd.

Politički faktori uključuju političku stabilnost i regulative i politike koje se odnose na turizam. Sigurnost i stabilnost političkog okruženja utiču na percepciju destinacije. S druge strane, zakoni i politike koje podržavaju ili ograničavaju razvoj turizma mogu značajno uticati na izbor turista i destinacija.

Koji su neekonomski uticaji turizma?

Pored ekonomskih, turizam generiše značajne **neekonomske efekte** (kao što su kulturni, ekološki i politički efekti), koji su višestruki.

Kulturni efekti su značajni neekonomski efekti koji se odražavaju na promociju lokalne kulture, razmjenu vrijednosti između turista i lokalnog stanovništva te unapređenje međukulturnog razumijevanja. Istovremeno, razvoj turizma podstiče očuvanje kulturnog naslijeđa zbog zanimanja turista za ovaj dio turističke ponude. Turizam može podstaći promociju lokalnih običaja, zanata, festivala i gastronomije, što pomaže u očuvanju kulturnog identiteta zajednice. Interakcija između turista i lokalnog stanovništva dovodi do razmjene ideja, vrijednosti i praksi obogaćujući na taj način obje strane. S druge strane, postoji rizik da lokalne kulture budu ugrožene usljed prilagođavanja turističkim zahtjevima, što može dovesti do gubitka autentičnosti. Ovi efekti mogu postati negativni usljed komercijalizacije tradicionalnih običaja, gubitka autentičnosti i prekomjerne turističke potrošnje resursa.



Slika 3.4.2.
Žabljak, simbol planinskog turizma u Crnoj Gori, prepoznatljiv po netaknutoj prirodi i izraženim ekološkim i rekreativnim efektima od turizma

Ekološki efekti turizma su u uslovima imperativa očuvanja zdrave životne sredine od izuzetnog značaja. Promocija ekoturizma i održivog turizma podstiče očuvanje prirodnih resursa i jačanje ekološke svijesti kod lokalnog stanovništva i kod turista. Turizam može podstaći lokalne zajednice i vlasti da više pažnje posvete očuvanju prirodnih resursa kako bi privukli turiste koji dolaze zbog netaknute prirode. Turističke takse i porezi mogu se koristiti za finansiranje projekata zaštite životne sredine kao što su čišćenje plaža, zaštita endemskih vrsta, obnova ekosistema itd.

Mnoge destinacije preduzimaju razne mjere zbog negativnih efekata prekomjernog turizma na kvalitet životne sredine i ukupni kvalitet života lokalnog stanovništva. Tako se, na primjer, neke destinacije koje privlače veliki broj turista često suočavaju sa problemom erozije obala usljed izgradnje hotela, plaža, pristaništa itd. Povećanje broja posjetilaca može dovesti do povećanja potrošnje vode, ispuštanja otpadnih voda, ulja i raznih hemikalija u morske ekosisteme. Intenzivni turizam može izazvati gubitak biodiverziteta zbog uništavanja prirodnih staništa, kao i povećane emisije gasova staklene baste, što doprinosi globalnom zagrijavanju i klimatskim promjenama.

Ekoturizam – oblik turizma koji promoviše očuvanje životne sredine.



Turizam, posebno masovni, predstavlja ozbiljan izazov za Veneciju, grad koji je podložen prirodnim procesima poput potapanja. Venecija se suočava sa višestrukim problemima zbog svog jedinstvenog geografskog položaja – grad je izgrađen na stotinama malih ostrva u uvali, a nivo mora polako raste usljed globalnog zagrijavanja i klimatskih promjena. Pored toga, stalno kretanje turističkih brodova, posebno velikih kruzera, doprinosi ubrzanom procesu erozije temelja venecijanskih zgrada i infrastrukture. Osim što doprinosi eroziji temelja zgrada, stalni prolazak kruzera kroz venecijanske kanale ugrožava životnu sredinu u tom prostoru (uključujući floru i faunu, koje su ključne za očuvanje ovog nasljeđa pod zaštitom Uneskoa).



Slično, Santorini, popularna turistička destinacija u Grčkoj, pokušava da riješi probleme koji se tiču prekomjernih gužvi, zagađenja, infrastrukturnog pritiska, velikog broja kruzera itd. Takođe, Balearska ostrva u Španiji, poput Majorke i Ibice, trpe negativne posljedice kao što su prekomjerni turizam, zagađenje, nedovoljno regulisan razvoj turističkih objekata itd. I jedna od najposjećenijih turističkih destinacija – Alpi – suočava se sa negativnim ekološkim efektima kao što su erozija tla, gubitak biodiverziteta i zagađenje vode, masovna izgradnja skijališta, hotela itd.

Pored kulturnih i ekoloških efekata, turizam generiše i **političke efekte**. Da bi privukle što veći broj turista, turističke destinacije rade na unapređenju mjera bezbjednosti i ukupne političke stabilnosti, što ima uticaja na sigurnost kako lokalnog stanovništva, tako i turista. Ostvarivanje političkih efekata se manifestuje i u domenu implementacije politika koje podržavaju održivi razvoj turizma, a samim tim i ukupni održivi razvoj zemlje.



Turizam može generisati pozitivne, ali i negativne političke efekte. Na primjer, može podstaći vlade zemalja da investiraju u infrastrukturu, u puteve, aerodrome, zdravstvene usluge, zaštitu životne sredine itd. Dodatno, turizam podstiče međunarodnu saradnju koja se ostvaruje u vidu bilateralnih sporazuma o vizama, kulturnih razmjena, zajedničkih turističkih promocija itd. Uspješan turizam može poboljšati međunarodni imidž zemlje.

S druge strane, turizam može da dovede i do negativnih političkih efekata. Na primjer, intenzivni rast turizma u Barseloni izazvao je političke tenzije između lokalnih stanovnika (koji se žale na prekomjernu gužvu i rast cijena nekretnina) i gradskih vlasti, koje pokušavaju da balansiraju ekonomske koristi od turizma sa potrebama lokalnog stanovništva. Razvoj turizma može izazvati i imovinske sporove kada je riječ o zemljištu koje se koristi za turističke projekte. Lokalno stanovništvo se može sukobiti sa investitorima ili vladom zbog prava na zemlju i resurse.

Održivi razvoj – razvoj koji zadovoljava potrebe današnjeg društva i ne onemogućava buduće generacije da zadovolje svoje potrebe, što podrazumijeva neophodnu ravnotežu između ekonomskog rasta i zaštite životne sredine.

Bilateralni sporazumi o vizama – dogovori između dvije zemlje kojima se reguliše ulazak građana u tuđu zemlju. Olakšavaju procedure izdavanja viza, uslove za ulazak, trajanje boravka itd.

Međunarodni imidž zemlje – ugled koji jedna zemlja ima kod drugih zemalja, turista, investitora, međunarodnih organizacija itd.

Neekonomski faktori i efekti turizma imaju značajan uticaj na razvoj i održivost turističkih destinacija. Razumijevanje ovih aspekata je ključno za planiranje i implementaciju održivih turističkih strategija koje maksimiziraju pozitivne, a minimiziraju negativne uticaje. Balansiranje između razvoja turizma i očuvanja društvenih, kulturnih, ekoloških i političkih vrijednosti doprinosi dugoročnoj održivosti i prosperitetu turističkih destinacija.



1. Pojasni kako obrazovna i starosna struktura utiču na potražnju za turističkim uslugama.
2. Procijeni uticaj kulturnih efekata turizma na promociju lokalnih i nacionalnih kultura.
3. Sagledaj pozitivne političke efekte međunarodne saradnje kroz turizam.
4. Istražujući relevantne informacije sa interneta, pronađi pozitivne primjere razvoja ekoturizma u očuvanju prirodnih resursa i zaštiti životne sredine.
5. Navedi razloge zbog kojih može doći do konflikta između lokalnog stanovništva i vlasti zbog procvata turizma.

3.5. Efekti turizma na razvoj i privredu Crne Gore



prihodi od turizma, učešće turizma u BDP-u, direktno zapošljavanje, indirektna radna mjesta, strane direktne investicije, struktura turista, struktura noćenja turista

Turizam predstavlja jedan od najvažnijih sektora ekonomije Crne Gore, koji značajno doprinosi bruto domaćem proizvodu, zapošljavanju, stranim direktnim investicijama itd. Zbog povoljne klime, prirodnih ljepota i bogate kulturne baštine, Crna Gora privlači veliki broj turista iz cijelog svijeta. Najveći broj turista dolazi iz zemalja regiona (Srbija, Bosna i Hercegovina, Sjeverna Makedonija, Kosovo, Albanija), kao i iz Rusije, Ukrajine, Njemačke, Velike Britanije, Poljske, Francuske itd. Lijepe pjeskovite plaže i i toplo Jadransko more tokom ljetnje sezone (jun–septembar) privlače najveći broj turista.



Crna Gora ima istoriju razvoja turizma dužu od jednog vijeka. Prvi ugostiteljski objekti, kafane, u našim krajevima počinju sa radom krajem 16. vijeka, a francuski putopisac koji je 1611. godine prolazio kroz Pljevlja zapisao je da su ga mještani, koji su sjedjeli ispred kafane, ponudili kafom. Prvi hotel u Crnoj Gori otvoren je 1902. godine u Zelenici pod nazivom Pansion na zelenoj plaži, poslije čega je ime promijenjeno u Hotel Plaža. U Budvi je 1939. godine izgrađen Hotel Avala, koji je značajno doprinosio razvoju turizma. Dodatno, još od početka prošlog vijeka, Cetinje je važilo za poznatu turističku destinaciju, koju je davne 1901. godine posjetio 4551 stranac. Krajem 19. vijeka na Cetinju je bio čuveni Hotel Lokanda, koji je bio popularan među evropskom elitom i diplomatijom koja je dolazila u Crnu Goru u periodu kada je zemlja još uvijek bila na margini međunarodnog turizma. Hotel je, nažalost, oštećen tokom katastrofalnog zemljotresa 1979. godine. Od 60-ih do sredine 70-ih došlo je do razvoja turizma u Crnoj Gori i tada se, uz veliki broj drugih hotela, otvorio Grad-hotel Sveti Stefan. Nakon privredne reforme iz 1965. godine, zemlja se značajno otvorila prema strancima. Poslije zemljotresa 1979. godine, tokom osamdesetih godina, pokrenut je novi razvojni ciklus u turizmu Crne Gore zahvaljujući značajnoj finansijskoj pomoći svih građana tadašnje zajedničke zemlje. Nakon raspada Jugoslavije, koji je bio praćen ekonomskim sankcijama, izostaju investicije u sektor turizma, a veliki broj postojećih hotela je bankrotirao. Početkom ovog vijeka počinje novi investicioni ciklus u turizmu, koji prati privatizacija postojećih i izgradnja novih turističkih kapaciteta, pretežno zahvaljujući stranim investicijama.

Crna Gora ostvaruje prihode od turizma iz različitih izvora – smještaj, ugostiteljstvo, prevoz itd. Razvoj turističkog sektora privlači značajne strane investicije. Mnoge međunarodne kompanije ulažu u Crnu Goru, što – uz izgradnju

turističkih objekata – povećava kvalitet turističke ponude. Veliki turistički projekti kao što su Porto Montenegro, Luštica Bay, Porto Novi, Bjelasica i Komovi, valorizacija ostrva Lastavica sa tvrđavom Mamula itd. doprinose modernizaciji i diversifikaciji turističke ponude u Crnoj Gori. Turistički sektor direktno zapošljava veliki broj ljudi u hotelima, restoranima, turističkim agencijama, transportnim kompanijama i drugim povezanim djelatnostima. Pored direktnog zapošljavanja, turizam u Crnoj Gori generiše i indirektna radna mjesta u sektorima kao što su građevinarstvo, poljoprivreda, trgovina i usluge. Turizam u Crnoj Gori generiše sezonska radna mjesta, koja omogućavaju lokalnom stanovništvu dodatni prihod tokom turističke sezone. Zbog rasta broja turista Crna Gora je investirala u poboljšanje saobraćajne infrastrukture. Razvoj novih hotela, kampova i privatnog smještaja poboljšava kvalitet turističke ponude i omogućava prihvatanje većeg broja turista. Dva međunarodna aerodroma (Podgorica i Tivat) omogućavaju lak pristup zemlji. Poboljšanja vodosnabdijevanja, kanalizacione mreže i telekomunikacionih usluga direktno utiču na kvalitet života lokalnog stanovništva i zadovoljstvo turista. Razvoj ekoturizma i održivih turističkih praksi doprinosi očuvanju prirodnih resursa i podiže svijest o značaju zaštite životne sredine.

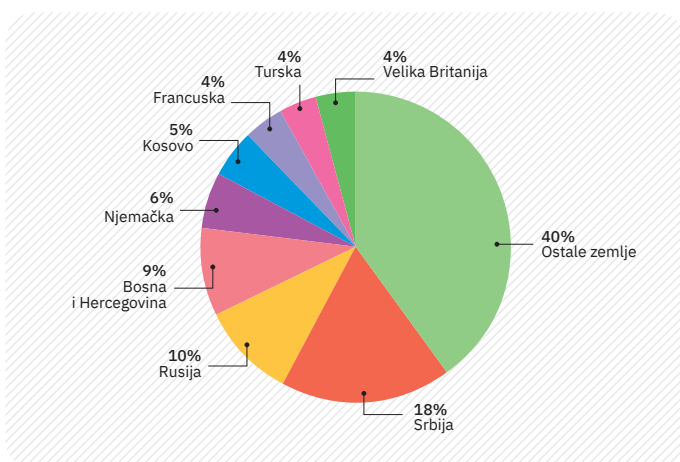
Razvoj turizma u Crnoj Gori imao je i određeni društveni uticaj. Naime, turizam podstiče kulturnu razmjenu i razumijevanje između domaćeg stanovništva i turista iz različitih dijelova svijeta. Ovo doprinosi očuvanju i promociji kulturne baštine Crne Gore. Međutim, kako bi se obezbijedio održiv razvoj, neophodno je pažljivo planiranje i upravljanje turističkim sektorom u Crnoj Gori, uz očuvanje prirodnih i kulturnih resursa. Adekvatna regulativa i strategija razvoja turizma mogu osigurati dugoročnu korist za ekonomiju Crne Gore, pri čemu istovremeno treba voditi računa o očuvanju životne sredine.

Godina 2019. uzima se kao referentna za analizu turizma u Crnoj Gori jer je prije pandemije koronavirusa bila rekordna. U toj godini broj turista, noćenja i prihodi od turizma dostigli su najviši nivo. Crna Gora je zabilježila drugi najveći rast međunarodnih turističkih dolazaka u Evropi sa 2,6 miliona posjetilaca, što je bilo dvostruko više nego 2009. godine. Doprinos turizma BDP-u iznosio je 30,9%, doprinos zapošljavanju 31,9%, dok je udio turizma u ukupnom izvozu bio čak 52,6%.

Pandemija koronavirusa tokom 2020. godine drastično je smanjila broj turista (pad od 83% u odnosu na prethodnu godinu), što je praćeno vrtoglavi padom prihoda od turizma. Ipak, tokom ove godine otvoreno je 13 novih hotela, uključujući i četiri luksuzna.

Tokom 2021. crnogorski turizam se počeo oporavljati, što je praćeno snažnim rastom broja turista (276% više nego 2020. godine). Broj posjeta i noćenja je značajno porastao, a prihodi su dostigli 69% nivoa iz 2019. godine. Dalji oporavak turizma nastavljen je i tokom 2022. godine, iako je broj dolazaka i dalje bio manji u odnosu na period prije pandemije.

Godina 2023. bila je godina intenzivnog rasta, sa brojem turista koji je premašio nivo iz 2022. godine. Shodno zvaničnim podacima, tokom ove godine prihodi od sektora turizma iznosili su 1,51 milijardu eura, što je 21,65% BDP-a. Broj posjeta i noćenja povećan je u svim vrstama

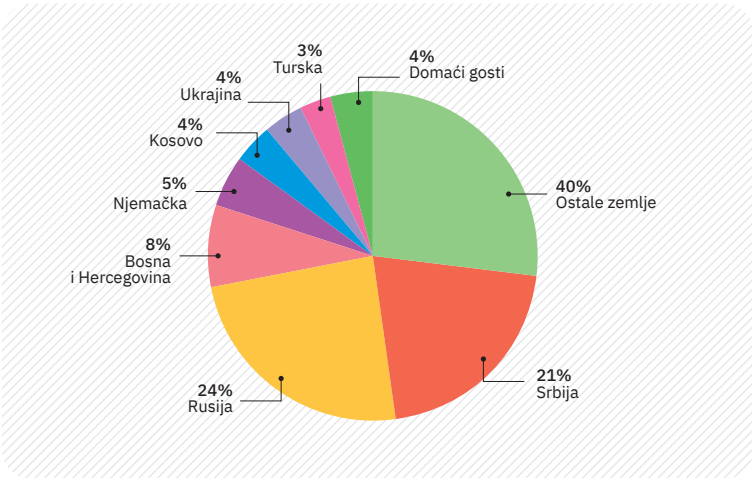


Grafik: Broj dolazaka turista u 2023. godini

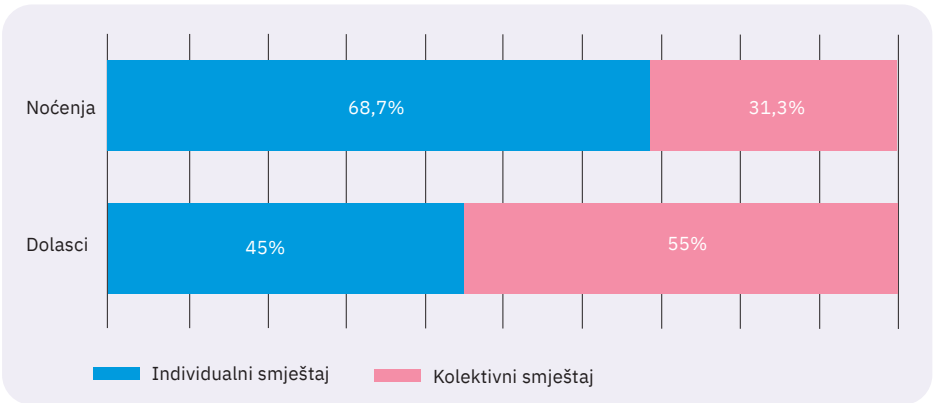
smještaja, uz veći udio stranih turista. Uz to, zabilježen je rast broja dolazaka turista van ljetnje sezone. Tako je, prema zvaničnim statističkim podacima, Crna Gora u 2023. godini zabilježila 2 613 306 dolazaka turista. Tokom ove godine ostvareni broj dolazaka bio je veći za 19,66% u odnosu na 2022. godinu. Po broju dolazaka prednjačili su turisti iz Srbije (17,9%), Rusije (10,1%), Bosne i Hercegovine (9%), Njemačke (6,2%), Kosova (5%), Francuske (3,9%), Turske (3,8%), Velike Britanije (3,6%) itd.

Istovremeno, u istoj godini zabilježeno je 16 389 279 noćenja turista, što je rast od 31,87% u odnosu na 2022. godinu odnosno 13,37% u odnosu na 2019. godinu. U ukupnom broju noćenja strani turisti su učestvovali sa 96,3%, a domaći samo sa 3,7%. Pri tome, dominirali su turisti iz Rusije (23,6%), Srbije (21,5%), Bosne i Hercegovine (8,5%), Njemačke (4,9%), Ukrajine (4,1%), Kosova (3,6%) i Turske (2,9%).

Grafik: Struktura noćenja turista u 2023. godini



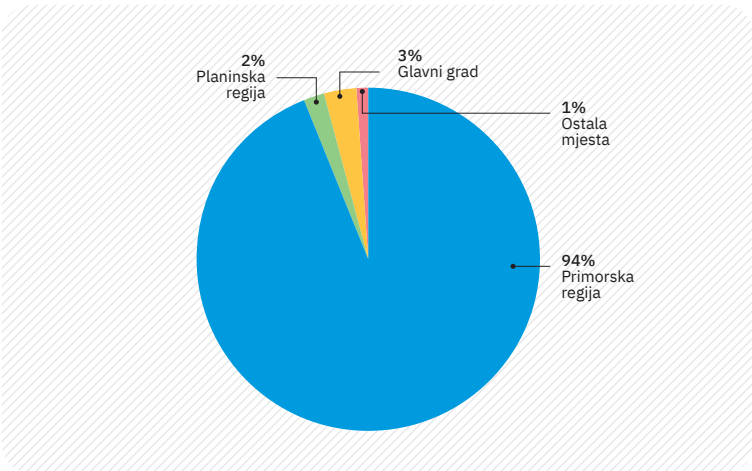
Tokom iste godine individualni smještaj je u ukupnom broju noćenja učestvovao sa 68,7%, a kolektivni sa 31,3%, dok je u zbiru ukupnih dolazaka na kolektivni smještaj otpadalo 55%, a na individualni smještaj 45%.



Grafik: Struktura dolazaka i noćenja turista prema vrsti smještaja u 2023. godini

U strukturi noćenja, po vrstama turističkih mjesta, u primorskim mjestima ostvareno je 94,3%, u planinskim mjestima 2%, glavnom gradu 2,4%, a u ostalim mjestima 1,3%.

Prema zvaničnim podacima, tokom 2023. godine zabilježen je rast u rotacijama vazduhoplova od 15% u odnosu na 2022. godinu. Tokom 2023. godine, prema zvaničnim podacima, zabilježeno je 688 555 posjeta nacionalnim parkovima, što predstavlja rast od 43% u odnosu na 2022. godinu, dok je prihod od prodatih ulaznica ostvario rast od 119% u odnosu na istu godinu.



Grafik: Struktura noćenja po vrsti turističkih mjesta u 2023. godini

Shodno zvaničnim podacima, ostvareni prihodi od sektora turizma su tokom 2023. godine iznosili 1,51 milijardu eura, što predstavlja rast od 43,67% u odnosu na 2022. godinu odnosno 37,19% u odnosu na rekordnu 2019. godinu. Prihodi od boravišnih taksi, turističkih taksi i članskog doprinosa naplaćeni su tokom 2023. godine u iznosu od preko četiri miliona eura, što predstavlja rast od oko 17% u odnosu na namjenske prihode ostvarene u 2022. godini. Važno je napomenuti da su ostvareni prihodi od turizma u 2023. godini iznosili 21,65% BDP-a.

Prema preliminarnim podacima, prihodi Crne Gore od turizma u prva tri kvartala 2024. godine (januar–septembar) iznosili su 1,312 milijardi eura. U istom periodu prevoz putnika u prvih devet mjeseci 2024. godine u odnosu na isti period prethodne godine – zabilježio je rast u svim vidovima saobraćaja: u željezničkom za 3,54%, drumskom za 8,87% i prevozu putnika na aerodromima za 16,48%.

Sa kakvim se problemima suočava turizam u Crnoj Gori?

Činjenica je da turizam u Crnoj Gori ima značajne efekte na razvoj privrede, ali se godinama suočava sa značajnim izazovima. Ovaj sektor i dalje ima izrazito sezonski karakter, te se tokom tri ljetnja mjeseca ostvaruju dvije trećine ukupnih prihoda. Zato je neophodno raditi na prevazilaženju barijera i razvoju podsticajnih mjera kojima će se privući gosti van glavne turističke sezone. Dodatno, jedna od ključnih biznis barijera razvoja turizma u Crnoj Gori jesu nedostatak adekvatne radne snage i nezadovoljavajuća ponuda domaćeg stručnog kadra u sektoru turizma. Jedan od najvećih izazova za privredne subjekte u turizmu i ugostiteljstvu jesu pojava oblici sive ekonomije odnosno oblici neoporezive ekonomske aktivnosti kao što su neregistrovani smještaj, neregistrovani promet, neregistrovani zaposleni itd. Aerodromska infrastruktura je nedovoljno razvijena, a drugi vidovi transporta, posebno drumska infrastruktura, neadekvatni. Drumski pristup ključnim turističkim lokacijama neadekvatan je u sezoni, zbog čega je potrebno istražiti druge načine transporta. Ovo je ogroman problem za industriju turizma u Crnoj Gori. Takođe, kreiranje stabilnog poslovnog i investicionog ambijenta preduslov je za dalji razvoj crnogorskog turizma, sa naglaskom na razvijanju politika koje se tiču privlačenja novih investicija u turizmu. Pored navedenog, još uvijek nedovoljna prepoznatljivost brenda Crne Gore kao turističke destinacije jedan je od najvećih problema.

Napomena: O efektima turizma učićeš i kroz sadržaje modula *Kulturno-istorijska baština Crne Gore*, gdje se razmatra uticaj turizma na očuvanje, valorizaciju i promovisanje kulturnog naslijeđa.



1. Navedi efekte turizma na privredu Crne Gore.
2. Napravi osvrt na istoriju razvoja turizma u Crnoj Gori i izvedi zaključke.
3. Navedi osnovne izvore ostvarivanja prihoda od turizma u Crnoj Gori.
4. Protumači raspoložive statističke podatke koji se odnose na strukturu dolazaka i noćenja turista u Crnoj Gori, kao i podatke koji se odnose na prihode koje na godišnjem nivou ostvaruje ovaj sektor.
5. Predoči ključne izazove sa kojima se suočava turizam u Crnoj Gori.



Turizam spada u uslužni sektor privrede koji je često označen kao tercijarni. Ovaj sektor se odlikuje pružanjem nematerijalnih usluga umjesto proizvodnjom fizičkih proizvoda. Karakterišu ga nematerijalnost, istovremenost proizvodnje i korišćenja usluge, varijabilnost kvaliteta usluge i jedinstvenost usluge. Po kategorijama, usluge se dijele na: turističke i ugostiteljske, finansijske, saobraćajne, profesionalne, zdravstvene, obrazovne, ICT usluge, uslužno zanatstvo i dr.

Specifičnosti turističkog tržišta su: sezonalnost, heterogenost, visoka elastičnost potražnje za uslugama, visoka konkurencija, specifičnost politika i strategija marketinga u turizmu, promjenljivost preferencija turista i sl. Osnovni elementi turističkog tržišta jesu ponuda i potražnja, turistička usluga i cijene. Ponuda na turističkom tržištu obuhvata sve usluge i proizvode koji se pružaju turistima. Potražnja predstavlja želju i sposobnost potrošača da koriste turističke usluge i proizvode. Ona je pod uticajem različitih faktora: ekonomski, socijalni, demografski, psihološki, faktor sezonalnosti itd. Turističke usluge uključuju nematerijalne proizvode turizma kao što su smještaj, transport, organizovanje zabavnih i rekreativnih aktivnosti, zdravstveni turizam, usluge vodiča itd. Cijena na turističkom tržištu odražava vrijednost turističkih usluga i zavisi od različitih faktora poput: veličine troškova, nivoa konkurencije, sezonalnosti, elastičnosti potražnje i sl.

Doprinos turizma nacionalnoj ekonomiji može biti direktan, indirektan i indukovan. Direktni doprinos se odnosi na prihode koje turizam generiše. Indirektni doprinos se odnosi na okolnost u kojoj turizam podstiče potražnju za proizvodima i uslugama u povezanim sektorima kao što su poljoprivreda, saobraćaj, građevinarstvo, trgovina, industrija itd. Indukovani ekonomski doprinos turizma odnosi se na rast zaposlenih u turizmu, koji je indukovan rastom zarada zaposlenih u turizmu.

Neekonomski faktori turizma obuhvataju društvene, kulturne, ekološke i političke faktore koji oblikuju turističku ponudu i potražnju. Pored ekonomskih, turizam generiše značajne, višestruke neekonomske efekte kao što su kulturni, ekološki i politički.

Turizam predstavlja jednu od strateških grana ekonomije Crne Gore i značajno doprinosi BDP-u, zapošljavanju, stranim direktnim investicijama itd. Crna Gora ostvaruje prihode od turizma iz različitih izvora: smještaj, ugostiteljstvo, prevoz itd. Razvoj turističkog sektora privlači brojne strane investicije. Turistički sektor direktno zapošljava veliki broj ljudi u hotelima, restoranima, turističkim agencijama, transportnim kompanijama i drugim povezanim djelatnostima. I pored značajnih efekata na razvoj privrede, turizam Crne Gore se suočava sa mnogobrojnim izazovima. Ovaj sektor i dalje ima izrazito sezonski karakter. Jedna od ključnih barijera razvoja turizma u Crnoj Gori jeste nedostatak radne snage i nezadovoljavajuća ponuda domaćeg stručnog kadra u sektoru turizma. Takođe, neki od najvećih izazova jesu pojavni oblici sive ekonomije kao što su neregistrovani smještaj, neregistrovani promet, neregistrovani zaposleni itd. Saobraćajna infrastruktura ostaje tipičan izazov razvoja turizma u Crnoj Gori, koji treba što prije rješavati.



Cilj zadatka: upoznavanje sa osnovnim elementima turističkog tržišta u Crnoj Gori kako bi se bolje razumjelo njegovo funkcionisanje.

Predviđeno je da zadatak rade tri grupe od po četiri učenika, a svaka grupa će se, na primjeru Crne Gore, baviti jednim od tri ključna elementa turističkog tržišta, i to: a) turističkom ponudom i potražnjom, b) vrstama turističkih usluga; c) formiranjem cijena turističkih usluga. Prva grupa će istraživati faktore koji utiču na ponudu i potražnju za turističkim uslugama u Crnoj Gori, uključujući prirodne resurse, kulturnu baštinu, infrastrukturu, sezonske varijacije, cijene, sklonosti i želje turista, kao i uticaj globalne ekonomske situacije, demografskih i društvenih promjena. Druga grupa treba da istraži koje vrste usluga turisti najčešće koriste u Crnoj Gori (smještaj, prevoz, restoranska usluga, organizacija izleta, zabavne aktivnosti itd.), kao i načine na koje se ove usluge oglašavaju i prodaju turistima. Treća grupa će istraživati načine formiranja cijena turističkih usluga i analizirati faktore koji utiču na cijene (konkurencija, sezonske varijacije i drugi relevantni faktori). Grupa će takođe razmotriti različite pristupe formiranju cijena, uključujući turističke pakete, specijalne ponude, popuste i druge strategije koje mogu uticati na cijene smještaja.

Način rada: preporučuje se da svaka grupa prilikom istraživanja koristi dostupne internet izvore, časopise, knjige i druge relevantne materijale. Unutar timova korisno je delegirati radne zadatke. Za istraživanje, analizu i izradu PowerPoint prezentacije predviđeno je deset dana. Nastavnik/nastavnica prati napredak rada u grupama, pomaže u pronalaženju izvora informacija i daje savjete o načinu prezentacije rezultata. Takođe, preporučuje se da grupe međusobno razmjenjuju informacije. Na osnovu prikupljenih podataka i informacija svaka grupa priprema PowerPoint prezentaciju.

Prezentacija: svaka grupa na posebnom času, uz pomoć PowerPoint prezentacije, izlaže svoju temu u trajanju od 10 minuta. Nakon svakog izlaganja uslijediće diskusija, tokom koje se postavljaju pitanja ili se komentariše izlaganje. Imate mogućnost da iznesete svoje mišljenje o kvalitetu obavljenih istraživanja i prezentacija.



HOTEL

4.

Poslovna sredstva hotelsko-turističkih privrednih društava i njihovi izvori finansiranja

*Novac, tehnologija, roba,
informacije 'prelaze' granice kao
da ih nema.*

Bek Urlih (Beck Urlich), njemački sociolog

U ovom poglavlju saznaćeš:

- ↳ koja sredstva privredno društvo treba da posjeduje kako bi obavljalo svoju djelatnost;
- ↳ koje su karakteristike osnovnih sredstava;
- ↳ šta je amortizacija osnovnih sredstava, kako se i zašto izračunava;
- ↳ šta je kapacitet osnovnih sredstava i kako se utvrđuje stepen korišćenja kapaciteta;
- ↳ koje su karakteristike obrtnih sredstava;
- ↳ kako se mjeri efikasnost korišćenja obrtnih sredstava;
- ↳ kojim izvorima privredno društvo može finansirati nabavku svojih sredstava;
- ↳ kakav je odnos između različitih izvora finansiranja privrednog društva poželjan;
- ↳ kako se izračunavaju i u čemu je značaj likvidnosti i solventnosti privrednog društva.

4.1. Osnovna sredstva hotelsko-turističkih privrednih društava



sredstva privrednog društva, osnovna sredstva

Struktura sredstava – vrste i sastav sredstava i njihovih mogućih veza.

Privrednom društvu su neophodni resursi u vidu sredstava kako bi efikasno obavljalo svoje zadatke i ostvarilo poslovne ciljeve. U užem smislu, sredstva obuhvataju elemente poslovanja – sredstva za rad i predmete rada. U širem smislu, sredstva obuhvataju i resurse u obliku novca i prava. Obim i struktura sredstava moraju biti usklađeni sa ciljevima i zadacima privrednog društva. Sredstva treba racionalno (ekonomično) koristiti jer su ograničeno dostupna i skupa. Treba naglasiti i da sredstva treba koristiti u skladu sa namjenom koja je propisana. Treba ih savjesno koristiti i pravilno održavati da bi privredno društvo održalo njihovu supstancu i uvećavalo ih.

Privredna društva koja obavljaju različite djelatnosti imaju različitu strukturu sredstava. Tako, na primjer, u hemijskoj industriji, metalurgiji, proizvodnji električne energije – dominiraju sredstva u obliku mašina, uređaja, instrumenata, dok u prehrambenoj i tekstilnoj industriji, kao i u trgovini, dominiraju sredstva u obliku predmeta rada. Može se reći da su u oblasti turizma i ugostiteljstva izbalansirani značaj i učestće sredstava u obliku predmeta rada i onih u obliku sredstava za rad. S obzirom na to da privredno društvo ima brojne i složene zadatke, potrebna su mu raznovrsna sredstva. Ona se najčešće klasifikuju prema sljedećim kriterijumima: namjeni, oblicima pojavljivanja i izvorima finansiranja (tabela 4.1.1).

Tabela 4.1.1. Klasifikacija sredstava privrednih društava prema različitim kriterijumima

Kriterijumi klasifikacije sredstava	Vrste sredstava	Opis
Prema namjeni	Poslovna sredstva: - Osnovna sredstva: oprema, zemljište, građevinski objekti, dugogodišnji zasadi, osnovno stado i dr. - Obrtna sredstva: materijal, poluproizvodi, sitni inventar, sitni alat, novac na transakcionom računu i dr. Sredstva posebne namjene (vanposlovna sredstva): - sredstva rezervi; - sredstva zajedničke potrošnje.	- Poslovna sredstva su neophodna za početak, tok i završetak procesa reprodukcije. - Sredstva posebne namjene služe za korišćenje u vanrednim prilikama tokom poslovanja privrednog društva, kao i za povećanje standarda i motivisanje zaposlenih. Na taj način indirektno utiču na proces reprodukcije.

Prema oblicima javljanja	– Sredstva u obliku stvari: oprema, materijal, građevinski objekti, gotovi proizvodi, alat i dr. – Sredstva u obliku prava: potraživanja od kupaca, patenti, licence i dr. – Sredstva u obliku novca: transakcioni račun, blagajna, hartije od vrijednosti i dr.	– Sredstva u obliku stvari imaju materijalni oblik, mogu se vidjeti i opipati. – Sredstva u obliku prava nemaju materijalni oblik, ali imaju svoju vrijednost i moguće ih je pretvoriti u materijalni oblik. – Sredstva u obliku novca su najlikvidnija, što znači da se mogu u najkraćem roku pretvoriti u materijalni oblik.
Prema fazama ciklusa reprodukcije	– Sredstva angažovana u fazi proizvodnje: oprema, materijal, sitni inventar, poluproizvodi, alati i dr. – Sredstva angažovana u fazi prometa: novac, gotovi proizvodi, potraživanja od kupaca i dr.	– Sredstva angažovana u fazi proizvodnje aktivno učestvuju u procesu proizvodnje, u kojem se na predmete rada djeluje sredstvima za rad, uz pomoć radne snage, da bi se dobio gotov proizvod. – Sredstva angažovana u fazi prometa aktivno se koriste u fazama nabavke i prodaje, s obzirom na to da je prije početka proizvodnje za novac potrebno nabaviti materijal, dok u fazi prodaje prodaja i naplata potraživanja od kupaca ne mogu biti obezbijeđeni odmah.
Prema izvorima finansiranja	– Sredstva pribavljena iz sopstvenih izvora: neto imovina (sopstveni kapital) privrednog društva. – Sredstva pribavljena iz tuđih izvora: krediti, dobavljači, obveznice i dr.	– Sredstva nabavljena iz sopstvenih izvora predstavljaju sopstvenu imovinu privrednog društva. – Sredstva nabavljena iz tuđih izvora postaju sopstvena tek od momenta izvršenja obaveza po osnovu njihovog pozajmljivanja.

U procesu reprodukcije sredstva se najprije angažuju, a onda se troše. Ona su element ulaganja, pa od njih u velikoj mjeri zavisi uspješnost poslovanja privrednog društva.

Kakva je podjela osnovnih sredstava prema namjeni?

Prema namjeni, sredstva privrednog društva dijele se na osnovna sredstva, obrtna i sredstva posebne namjene. U nastavku ćemo najprije analizirati pojam i najvažnije karakteristike osnovnih sredstava.

Osnovna (stalna) sredstva čine materijalno-tehničku bazu privrednog društva bez koje se ne mogu ostvarivati njegovi ciljevi i zadaci. U užem smislu, to su sredstva u obliku sredstava za rad (oruđe za rad, mašine, oprema). U širem smislu, u osnovna sredstva se ubrajaju i zemljište, građevinski objekti, višegodišnji zasadi, osnovno stado i dr. Specifično je da se krupni alat, s obzirom na relativno dug vijek trajanja i značajnu vrijednost, svrstava u osnovna sredstva, dok se sitni alat, koji ima manju vrijednost i kraći vijek trajanja, ubraja u obrtna sredstva.

Osnovno stado – stočni fond koji posjeduje privredno društvo iz oblasti poljoprivrede, tj. stočarstva.

Dugogodišnji zasadi – zasadi biljaka koje imaju duži vijek trajanja od godine dana (vinova loza, stabla masline, jabuke, mandarine, šljive i dr.).

Patent – pravo korišćenja vlastitog pronalaska odnosno njegove pravne zaštite.

Licenca – pravo korišćenja tuđeg pronalaska, koje podrazumijeva plaćanje vlasniku pronalaska.

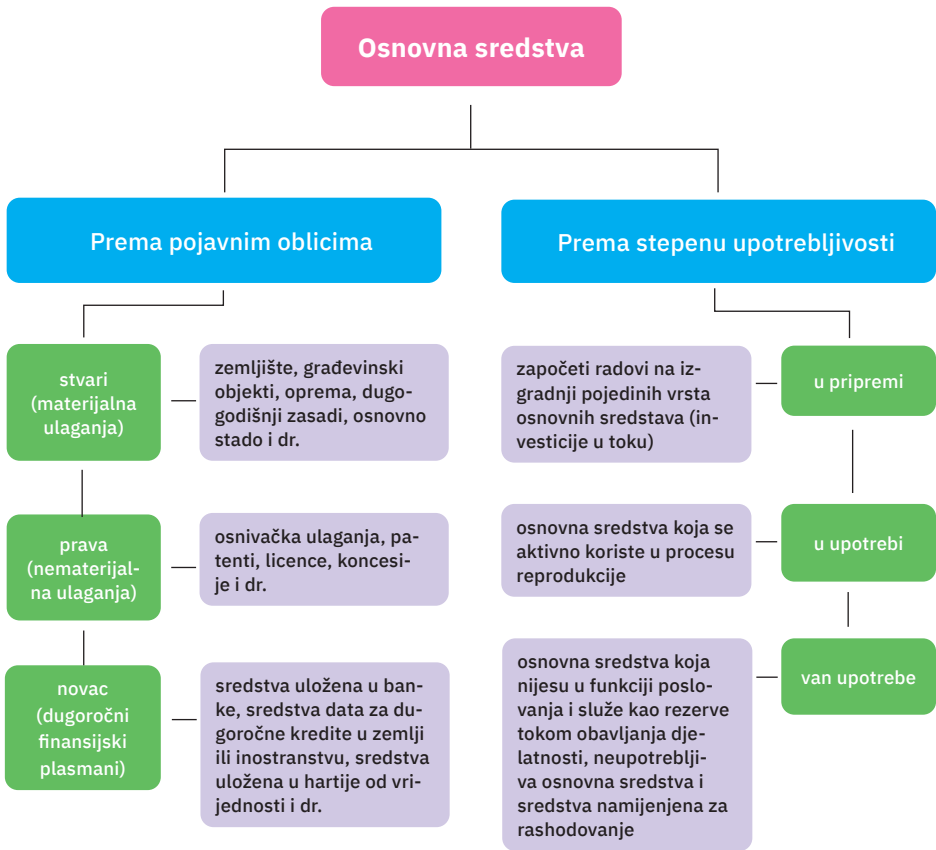
Koncesija – pravo na korišćenje obnovljivih ili neobnovljivih prirodnih bogatstava ili dobara, pri čemu primalac koncesije (koncesionar) plaća davao-cu koncesije (koncedentu) nadoknadu za korišćenje koncesije.

Hartije od vrijednosti – investicioni instrumenti kojima se trguje na tržištu kapitala, a ulaganje u njih nosi određeni rizik koji je praćen mogućnošću ostvarivanja zarade.

Neupotrebljiva osnovna sredstva – sredstva koja se više ne mogu koristiti zbog starosti, oštećenja ili drugih razloga.

Rashodovanje – trajno povlačenje sredstava iz upotrebe.

Osnovna sredstva se mogu posmatrati prema pojavnim oblicima, stepenu upotrebljivosti itd., kako je prikazano šemom 4.1.1.



Šema 4.1.1: Različiti aspekti posmatranja osnovnih sredstava

Koje su specifičnosti osnovnih sredstava u hotelsko-turističkim privrednim društvima?

U osnovna sredstva hotelsko-turističkog privrednog društva spadaju sredstva koja se koriste za obavljanje hotelsko-turističkih aktivnosti: zemljište, građevinski objekti (hoteli, restorani, poslovne prostorije agencija) i njihova oprema, prevozna sredstva (turistički autobusi, vozovi), materijalna prava i ostala osnovna sredstva. Prepoznavamo ih po sljedećim karakteristikama:

- relativno visoka vrijednost;
- vijek trajanja duži od godine dana;
- u procesu proizvodnje se postepeno troše prenoseći dio po dio svoje vrijednosti na gotove proizvode;
- ne mijenjaju pojavni oblik;
- njihovo trošenje nije vidljivo.



Slika 4.1.1. Hotel kao građevinski objekat i namještaj unutar njega – osnovna su sredstva u obliku stvari

Potrebno je uspostaviti optimalnu strukturu osnovnih sredstava, to jest – postići najpovoljniji odnos između navedenih sredstava, kao i unutar njih, da bi se uz najmanje troškove postigli najveći rezultati (prodaja, dobit). Problem optimalne strukture sredstava svodi se na izbor sredstava, prostorni razmještaj sredstava i korišćenje kapaciteta sredstava.

Izbor osnovnih sredstava, prije svega opreme, odgovoran je posao koji zahtijeva dobro poznavanje tržišta nabavke i poznavanje kriterijuma pri izboru ovih sredstava – djelotvornost, ekonomičnost i efikasnost. Znači, kod izbora osnovnih sredstava cijena nije najmjerodavniji i jedini faktor. Treba se opredijeliti za nabavku onog osnovnog sredstva koje je sposobno da proizvede najveći broj proizvoda u jedinici vremena (djelotvornost), da obavi proizvodnju uz što manje troškova osnovnog sredstva (ekonomičnost) i da proizvede proizvod uz što manje troškova materijala (efikasnost).

Primjer:

Pretpostavimo da hotel X planira nabavku moderne opreme za čišćenje podova, tj. višenamjensku mašinu za ove svrhe. Prilikom razmatranja ponuda, osim tržišne cijene opreme, menadžment treba da razmotri i njenu djelotvornost (koliku površinu mašina može da očisti u jedinici vremena i sa kolikim procentom čistoće), ekonomičnost (koliko troši električne energije, deterdženta i drugih hemikalija pri čišćenju) i efikasnost (koliki su troškovi amortizacije i održavanja tog osnovnog sredstva na godišnjem nivou).

Stručnjaci zaduženi za nabavku opreme ocjenjuju ponuđene opcije na osnovu pomenutih kriterijuma (djelotvornost, ekonomičnost i efikasnost) koristeći unaprijed definisanu bodovnu skalu. Odabrana će biti ona oprema koja je zavrijedila najveći ukupni broj bodova u odnosu na ostale ponude.

Na primjer, hotel treba da odluči koju od dvije ponuđene opcije opreme treba da nabavi. Raspon bodova za ocjenu svakog kriterijuma kreće se od 10 do 100 bodova. Prva ponuda, oprema A, dobila je ukupno 150 bodova, dok je druga ponuda, oprema B, osvojila 170 bodova. Odluka treba da, na osnovu ovog zbira bodova, bude donesena u korist opreme B, koja je postigla viši ukupni rezultat.

<i>Oprema A:</i>		<i>Oprema B:</i>	
<i>djelotvornost</i>	<i>80 bodova</i>	<i>djelotvornost</i>	<i>60 bodova</i>
<i>efikasnost</i>	<i>50 bodova</i>	<i>efikasnost</i>	<i>70 bodova</i>
<i>ekonomičnost</i>	<i><u>20 bodova</u></i>	<i>ekonomičnost</i>	<i><u>40 bodova</u></i>
<i>ukupno</i>	<i>150 bodova</i>	<i>ukupno</i>	<i>170 bodova</i>

Optimalni prostorni razmještaj osnovnih sredstava, prvenstveno opreme, zavisi od mnoštva faktora – načina prodaje robe ili vršenja usluga, raspoloživog prostora, vrste opreme, navike kupaca odnosno gostiju, brzine kupovine ili pružanja usluga itd. U proizvodnim privrednim društvima treba voditi računa da se radna mjesta redovno snabdijevaju materijalom, da se radnici bez smetnji kreću, da se sredstva unutrašnjeg transporta neometano kreću i dr. U hotelsko-turističkim privrednim društvima, na primjer – u restoranu u okviru hotela, treba voditi računa o rasporedu namještaja, stolova i stolica za ručavanje kako bi gosti imali dovoljno komfora pri konzumiranju jela i pića, kao i prilikom međusobnog razgovora.

Oprema i ostala osnovna sredstva moraju se održavati da bi izdržala svoj propisani životni vijek. Zadatak **održavanja opreme** jeste da obezbijedi normalan rad i trošenje opreme, da ih održi u procesu rada i da očuva njihovu radnu sposobnost u određenom vijeku trajanja. Značaj održavanja ogleda se u tome što ono dovodi do boljeg korišćenja kapaciteta, produžava vijek trajanja opreme i svodi gubitak vremena zbog zastoja na najmanju moguću mjeru. **Preventivno održavanje** sprovodi se svakodnevnim čišćenjem i podmazivanjem mašina, zamjenom ulja, pregledom postrojenja, manjim popravkama i dr. Ono ima

Optimalno – u ekonomiji: riječ koja znači najbolje rješenje u određenim uslovima uzimajući u obzir relevantne faktore, resurse i ograničenja.

Djelotvornost opreme – sposobnost sredstva da u jedinici vremena ostvari što veći učinak.

Ekonomičnost opreme – sposobnost sredstva da ostvari učinak uz što manju potrošnju materijala.

Efikasnost opreme – sposobnost sredstva da ostvari što veći učinak uz što manje sopstvenih troškova.

Održavanje opreme – skup mjera, aktivnosti i postupaka koji su neophodni da bi sredstva bila u nesmetanoj funkciji za vrijeme propisanog vijeka trajanja.

Služba za održavanje opreme – organizaciona jedinica u privrednom društvu zadužena za održavanje opreme.

zadatak da spriječi zastoje u proizvodnji usljed lomova i kvarova. Na primjer, u hotelu se u okviru redovnog i svakodnevnog održavanja *čiste prostorije, navodnjavaju se stabla ispred hotela, kontroliše se voda u bazenima, kontrolišu se i čiste mašine za suđe, pranje i sušenje posteljine i peškira, rerne za pripremu hrane i dr. Tekuće održavanje* treba da ukloni svakodnevne nepredviđene kvarove opreme. Ono iziskuje utrošak vremena za otklanjanje kvarova te spremnu i sposobnu službu za održavanje. **Režimsko održavanje** propisano je od strane privrednog društva. Ono obuhvata preglede opreme poslije određenog radnog vremena, periodičnu kontrolu itd. **Investiciono održavanje** se sprovodi jednom godišnje. Tom prilikom se generalno provjerava sva oprema i vrše se zamjena i popravka dotrajalih dijelova, čime se bitno produžava vijek trajanja opreme.

U velikom hotelsko-turističkom privrednom društvu neophodno je postojanje posebne službe održavanja. U suprotnom, potrebno je iznajmljivanje usluga održavanja, za koje su specijalizovani određeni privredni subjekti. Razvijenost ove službe zavisi od više faktora: organizacione uređenosti privrednog društva, njegove veličine, tehničke opremljenosti i dr. Ako je privredno društvo na višem organizacionom nivou, služba za održavanje će biti efikasnije organizovana. Veća tehnička opremljenost podrazumijeva i bolju organizaciju ove službe. Modernizovana i bolje opremljena služba smanjiće negativne posljedice lošeg održavanja, iako će to povećati troškove u okviru društva.



1. Navedi osnovna sredstva hotelsko-turističkog privrednog društva.
2. Objasni zajedničke karakteristike osnovnih sredstava.
3. Objasni osnovne vrste održavanja sredstava za rad.
4. Analiziraj vezu između različitih podjela osnovnih sredstava.
5. Raspitaj se u hotelsko-turističkom privrednom društvu iz svog okruženja sa kojim škola ima trajniju saradnju – na koji način i koliko često nabavlja opremu te koliki je vijek trajanja nekim od osnovnih sredstava. Odgovore prezentuj na posebnom času.

4.2. Vrijednost osnovnih sredstava



fakturna vrijednost, nabavna vrijednost, otpisana vrijednost, sadašnja vrijednost, tržišna vrijednost

Jedna od specifičnosti osnovnih sredstava jeste da imaju relativno visoku vrijednost, kao i da, usljed postepenog trošenja, tokom vremena, gube svoju vrijednost. Prilikom praćenja **vrijednosti (cijene) osnovnih sredstava** utvrđuju se fakturna, nabavna, otpisana, sadašnja i reprodukciona vrijednost odnosno cijena.

Fakturna vrijednost (Fv) je vrijednost, tj. cijena koja je upisana na fakturi dobavljača od kojeg je kupljeno osnovno sredstvo.

Nabavna vrijednost (Nv) je vrijednost osnovnog sredstva, koja, pored fakturne vrijednosti, sadrži i tzv. zavisne troškove (Zt). U zavisne troškove spadaju svi troškovi koji nastaju na putu osnovnog sredstva od dobavljača do kupca: troškovi dopreme, osiguranja, montaže, utovara, istovara itd. Ovi troškovi u značajnoj mjeri mogu povećati fakturnu cijenu osnovnog sredstva.

Primjer:

Kupljeno je osnovno sredstvo čija je fakturna vrijednost (Fv) 7000 €, čiji su troškovi dopreme 300 €, troškovi montaže 120 €, a troškovi osiguranja 40 €. Izračunati nabavnu vrijednost ovog sredstva.

$$Nv = Fv + Zt$$

$$Nv = 7000 + (300 + 120 + 40) = 7460$$

Otpisana (amortizovana) vrijednost osnovnog sredstva jeste vrijednost koju je sredstvo prenijelo postepenim trošenjem na gotove proizvode. Za iznos otpisane vrijednosti (Ov) umanjuje se nabavna vrijednost (Nv). Dakle, ova vrijednost proizlazi iz činjenice da se osnovna sredstva postepeno troše i prenose dio po dio svoje vrijednosti na gotove proizvode ili usluge a da se pri tome fizički ne mijenjaju. Njihovo trošenje i prenošenje vrijednosti nije vidljivo, pa se otpisana vrijednost izračunava postupkom obračuna amortizacije. Zbir svih godišnjih vrijednosti amortizacije je zapravo ukupna otpisana, tj. amortizovana vrijednost osnovnog sredstva.

Primjer:

Ako je nabavna vrijednost (Nv) osnovnog sredstva 7460 €, a procijenjeni vijek trajanja šest godina, onda će njegova godišnja otpisana vrijednost (Ov) biti 1243,3 €:

$$Ov = \frac{7460}{6} = 1243,3 \text{ €}$$

Faktura – račun koji ispostavlja dobavljač kupcu prilikom kupovine osnovnih sredstava.



Slika 4.2.1. Za osnovna sredstva se vežu različite kategorije vrijednosti osnovnih sredstava (fakturna, nabavna, otpisana, sadašnja, reprodukciona)

Sadašnja vrijednost (Sv) je ona vrijednost koju osnovno sredstvo ima nakon određenog perioda upotrebe. Naime, već na kraju prve godine upotrebe osnovno sredstvo više nema svoju punu, tj. nabavnu vrijednost. Smanjenje sadašnje vrijednosti nastavlja se svake godine, do isteka vijeka trajanja osnovnog sredstva. Računski, sadašnja vrijednost se dobija kada se od nabavne vrijednosti (Nv) oduzme dotadašnja otpisana vrijednost (ΣOv) osnovnog sredstva. Ova vrijednost je na kraju vijeka trajanja osnovnog sredstva jednaka nuli, što znači da je sredstvo bez vrijednosti i da ga treba zamijeniti novim. Po pravilu, privredno društvo treba da ima obezbijeđen novac za zamjenu amortizovanog sredstva, novac koji je svake godine izdvajalo za tu svrhu u visini obračunate amortizacije.

Napomena: o značenju i obračunu amortizacije osnovnih sredstava biće više riječi u lekciji 4.3.



Slika 4.2.2. Sadašnja vrijednost osnovnog sredstva je razlika između njegove nabavne i otpisane vrijednosti

Primjer:

Izračunati sadašnju vrijednost (Sv) osnovnog sredstva nakon treće godine upotrebe ako mu je nabavna vrijednost (Nv) 7460 €, a godišnja otpisana vrijednost (Ov) 1243,3 €.

$$Sv = 7460 - (1243,3 + 1243,3 + 1243,3) = 3730,1$$

$$Sv = 7460 - (1243,3 \times 3) = 3730,1$$

Sadašnja vrijednost (Sv) osnovnog sredstva nakon treće godine upotrebe iznosi 3730,1€.

Reprodukciona vrijednost (Rv) odnosi se na iznos koji je potreban za nabavku identičnog ili sličnog sredstva u trenutnim tržišnim uslovima. To je vrijednost koja odražava trošak zamjene postojećeg sredstva novim. Naime, zbog relativno dugog vijeka trajanja osnovnog sredstva, nabavne cijene mogu da se promijene od momenta nabavke do momenta zamjene osnovnog sredstva. Ako porastu, preduzeće neće moći da zamijeni otpisano osnovno sredstvo od sredstava amortizacije. Zato se vrše povremene **revalorizacije** (ponovna procjena vrijednosti) osnovnih sredstava, uvijek kada se cijene na tržištu značajnije promijene. Revalorizacijom se postižu realnije vrednovanje imovine preduzeća i objektivniji obračun amortizacije. Postupak revalorizacije je zakonska obaveza privrednog društva, pa su i revalorizacione stope zakonom propisane. Zakonskim propisima je utvrđeno da revalorizacija može biti:

- potpuna, koja obuhvata sva osnovna sredstva privrednog društva;
- djelimična, koja obuhvata samo pojedine grupe osnovnih sredstava kod kojih je došlo do povećanja cijena na tržištu.



Slika 4.2.3. Izražena inflacija može biti razlog ponovne procjene vrijednosti (revalorizacije) osnovnih sredstava

Primjer:

Fakturna vrijednost osnovnog sredstva iznosi 450 000 €, a zavisni troškovi nabavke 50 000 €. Vijek trajanja: 20 godina. Po isteku osme godine treba izvršiti revalorizaciju osnovnog sredstva po propisanoj stopi od 10%. Potrebno je utvrditi godišnju amortizaciju (Amg), revalorizovanu nabavnu vrijednost osnovnog sredstva (RNv) i revalorizovanu sadašnju vrijednost ovog sredstva (RSv).

$$Nv = 450\,000 + 50\,000 = 500\,000$$

$$Amg = 500\,000 : 20 = 25\,000$$

$$Sv = 500\,000 - (25\,000 \times 8) = 300\,000$$

$$RNv = 500\,000 \times 110\% = 550\,000$$

$$RSv = 300\,000 \times 110\% = 330\,000$$

Dakle, revalorizovana nabavna vrijednost (RNv) ovog sredstva nakon osme godine upotrebe iznosi 550 000 €, a revalorizovana sadašnja vrijednost (RSv) je 330 000 €.



1. Kakve vrijednosti (cijene) osnovnih sredstava mogu biti?
2. Analiziraj vezu između pojedinih vrijednosti osnovnih sredstava.
3. Nakon druge godine upotrebe izračunaj kolika će biti aktualna vrijednost sredstva čija je nabavna vrijednost 6000 €, a procijenjeni vijek trajanja tri godine.
4. Ukaži na značaj praćenja reprodukcione vrijednosti osnovnih sredstava.
5. Ako je vijek trajanja osnovnog sredstva u jednom restoranu devet godina, a nabavna vrijednost 6000 €, kolika će biti njegova otpisana, a kolika sadašnja vrijednost nakon devete godine upotrebe?

4.3. Amortizacija osnovnih sredstava



amortizacija, vremenski sistem, funkcionalni sistem

Akumulacija – sredstva privrednog društva koja su namijenjena za finansiranje razvoja i koja se izdvajaju iz dobiti.

Osnovna sredstva, osim što imaju relativno visoku vrijednost, karakteriše nevidljivo trošenje i postepeno prenošenje vrijednosti na proizvode ili usluge, dok njihov fizički izgled ostaje nepromijenjen. Zbog toga se postavlja pitanje: kako izračunati dio vrijednosti koji su osnovna sredstva utrošila i prenijela na proizvode ili usluge? Bez takvog podatka ne bi se mogle izračunati njihova otpisana i sadašnja cijena, obezbijediti zamjena ovih sredstava nakon isteka vijeka trajanja, niti tačno utvrditi troškovi proizvoda i usluga. Privredno društvo vodi evidenciju o smanjenju vrijednosti osnovnih sredstava odnosno amortizaciji i, na osnovu tih podataka, određuje novčanu vrijednost potrebnu za njihovu obnovu.

Amortizacija osnovnih sredstava se može definisati dvojako: kao proces i kao trošak. Amortizacija kao **proces** predstavlja postepeno smanjivanje (otpisivanje) vrijednosti osnovnih sredstava i prenošenje te vrijednosti na gotov proizvod ili uslugu. Amortizacija kao **trošak** predstavlja akumulirana sredstva koja služe za reprodukciju sredstava i bitan su element troškova. Trošenjem osnovnog sredstva smanjuje se sadašnja, a povećava otpisana (amortizovana) vrijednost.



Slika 4.3.1. Kod računara kao neizostavnog dijela osnovnih sredstava u hotelsko-turističkom privrednom društvu ekonomsko zastarijevanje dolazi do punog izražaja, a i fizički vijek trajanja je relativno kratak

Uzroci amortizacije su fizičko i ekonomsko trošenje. **Fizičko trošenje** se javlja kao posljedica korišćenja (upotrebe) osnovnog sredstva tokom procesa reprodukcije. Osnovno sredstvo se troši i kad se ne koristi, usljed djelovanja prirodnih faktora (npr. vlaga, toplota itd.). **Ekonomsko trošenje** (zastarijevanje) uzrokovano je naučno-tehničkim progresom usljed kojeg se pojavljuje novo sredstvo, efikasnije od postojećeg. Zbog toga se postojeće sredstvo, iako nije fizički u potpunosti potrošeno, izmješta iz upotrebe jer je ekonomski „potrošeno“.

Primjer: Kompjuter koji je nabavljen za potrebe turističke agencije, čiji je rok upotrebe pet godina, može biti ekonomski istrošen nakon dvije godine upotrebe zbog pojavljivanja savremenije tehnologije, tj. zato što su se u međuvremenu pojavili kompjuteri sa mnogo boljim performansama. U ovom slučaju kompjuter još nije amortizovan, ima određen iznos knjigovodstvene sadašnje vrijednosti i još može biti u funkciji. Ipak, privredno društvo treba da nastoji da prikupi dodatna sredstva (akumulacija, krediti) da pribavi savremeniju tehnologiju koja ima značajne prednosti u odnosu na staru. S tim u vezi, da bi se izbjeglo ekonomsko zastarijevanje sredstava, obračun amortizacije treba zasnivati na ekonomskom vijeku trajanja, koji je po pravilu kraći od fizičkog vijeka trajanja.

Obračun amortizacije se vrši korišćenjem jednog od dva sistema obračuna:

- vremenski sistem obračuna amortizacije i
- funkcionalni sistem obračuna amortizacije.

Vremenski sistem obračuna amortizacije polazi od nabavne vrijednosti osnovnog sredstva i predviđenog vijeka trajanja. Iznos godišnje amortizacije utvrđuje se kao odnos nabavne vrijednosti osnovnog sredstva i predviđenog vijeka trajanja osnovnog sredstva, odnosno:

$$A_{mg} = \frac{N_v}{t}$$

gdje je: A_{mg} – godišnja amortizacija;
 N_v – nabavna vrijednost osnovnog sredstva;
 t – predviđeni vijek trajanja osnovnog sredstva.

Godišnja amortizacija (A_{mg}) pokazuje koliko se sredstvo godišnje troši, tj. za koliko se njegova vrijednost godišnje smanjuje. U privrednim društvima je vijek trajanja osnovnog sredstva dat u okviru amortizacione stope, koja je unaprijed poznata za pojedine grupe osnovnih sredstava. Zato se, prema vremenskom sistemu obračuna, godišnja amortizacija obračunava primjenom amortizacione stope na nabavnu vrijednost prema sljedećem obrascu:

$$A_{mg} = \frac{N_v \cdot A_s}{100};$$

$$A_s = \frac{100}{t},$$

gdje je: A_{mg} – godišnja amortizacija osnovnog sredstva;
 N_v – nabavna vrijednost osnovnog sredstva;
 t – vijek trajanja osnovnog sredstva;
 A_s – amortizaciona stopa.

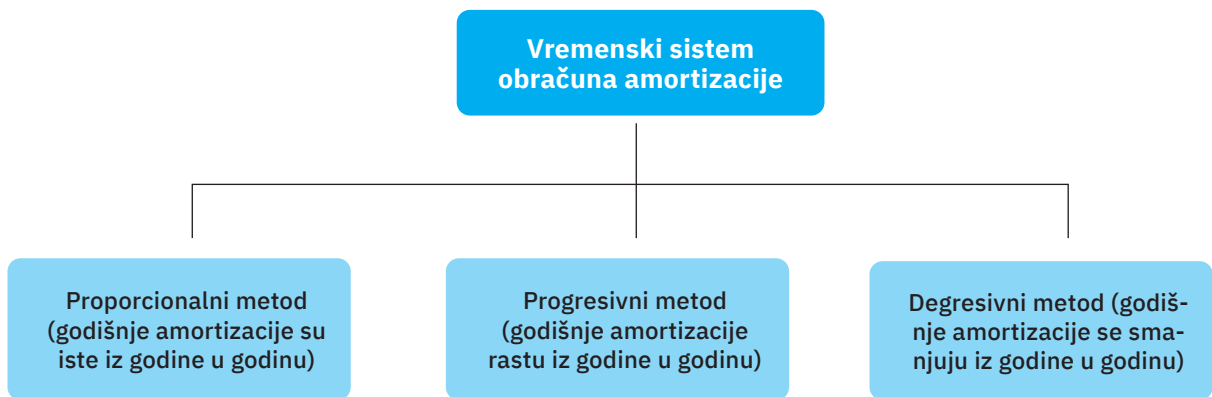
Primjer:

Nabavna vrijednost osnovnog sredstva – mašine za hemijsko čišćenje potrebne za opremanje perionice hotela – iznosi 8000 €, a vijek trajanja deset godina. Utvrditi godišnju amortizaciju sredstva.

$$A_{mg} = \frac{8000 \cdot 10}{100} = 800 \quad A_s = \frac{100}{10} = 10\%$$

Godišnja amortizacija osnovnog sredstva je 800 €.

Kod vremenskog sistema mogu se primjenjivati tri metode obračuna: proporcionalna, progresivna i degresivna metoda (šema 4.3.1). Prethodno rečeno i primjer izračunavanja odnose se na najčešće upotrebljavan **proporcionalni metod** obračuna amortizacije, kod kojeg su amortizacione kvote (godišnja amortizacija) svake godine iste jer se polazi od pretpostavke da se sredstvo svake godine ravnomjerno troši, pa mu se i sadašnja vrijednost ravnomjerno smanjuje.



Šema 4.3.1: Metode vremenskog sistema amortizacije

Proporcionalnost – odnos u kojem se veličine mijenjaju istim tempom ili u istoj razmjeri.

Degresija – opadanje neke pojave.

Progresija – porast neke pojave.

Progresivni metod obračuna amortizacije polazi od pretpostavke da se osnovno sredstvo neravnomjerno troši tokom svog procijenjenog vijeka trajanja. Kako sredstvo stari, tako treba povećavati godišnje amortizacije jer mu je učinak, tj. proizvodnja koju ostvari – veći. Dakle, kako se učinak sredstva godinama povećava zbog sve veće razrađenosti sredstva, tako se i amortizacione kvote povećavaju. **Degresivni metod obračuna amortizacije** polazi od suprotne pretpostavke – da se sredstvo sve manje troši protokom vremena jer mu i učinak, tj. proizvodnja koju ostvari, s vremenom opada. Zato amortizacione kvote treba da budu svake godine sve niže. U ovom slučaju se opadajuće amortizacione kvote mogu dobiti primjenom iste amortizacione stope na opadajuću sadašnju vrijednost sredstva kao osnovicu ili primjenom opadajućih amortizacionih stopa na istu nabavnu vrijednost (kao osnovicu).



Slika 4.3.2. Za liftove u hotelima preporučuje se korišćenje funkcionalne amortizacije jer njihovo trošenje primarno zavisi od intenziteta njihovog korišćenja

Funkcionalni sistem obračuna amortizacije polazi od nabavne vrijednosti osnovnog sredstva i njegovog učinka, tj. upotrebe. Podjelom nabavne vrijednosti osnovnog sredstva i pretpostavljenog učinka u vijeku korišćenja sredstva dobija se amortizacija po jedinici proizvoda. Množenjem proizvedene količine proizvoda u jednoj godini (godišnja proizvodnja) sa amortizacijom po proizvodu dobija se godišnji iznos amortizacije, odnosno:

$$A_{mq} = \frac{N_v}{\Sigma Q} ; \quad A_{mg} = Q \cdot A_{mq},$$

gdje je: N_v – nabavna vrijednost osnovnog sredstva;
 ΣQ – pretpostavljeni učinak osnovnog sredstva;
 A_{mq} – amortizacija po jedinici proizvoda;
 A_{mg} – ukupna godišnja amortizacija;
 Q – proizvedena količina proizvoda u jednoj godini.

Primjer:

Nabavna vrijednost osnovnog sredstva – autobusa kojim će turistička agencija dopuniti svoj vozni park – iznosi 120 000 €. Pretpostavljeni učinak u toku njegovog vijeka trajanja je 500 000 km. Izračunati godišnju amortizaciju autobusa ako je u jednoj godini ovo sredstvo prešlo 7000 km.

$$A_{mq} = \frac{120\,000}{500\,000} = 0,24$$

$$A_{mg} = 7000 \cdot 0,24 = 1680$$

Amortizacija autobusa po pređenom kilometru je 0,24 €. Godišnja amortizacija sredstva koje je u datoj godini prešlo 7000 km iznosi 1680 €. Ako u sljedećoj godini pređe više kilometara, tada će i godišnja amortizacija biti veća. Uzmimo, na primjer, da ovaj autobus sljedeće godine pređe 12 000 km. Godišnja amortizacija će u tom slučaju iznositi 2880 €.

$$A_{mg} = 12\,000 \cdot 0,24 = 2880$$

Građevinskim objektima, višegodišnjim zasadima, zemljištu, opremi koja nije u funkciji – za obračun amortizacije više odgovara vremenski sistem obračuna. U slučaju opreme koja je u funkciji, kao i za transportna sredstva, podesniji je funkcionalni sistem obračuna amortizacije. Ako pretpostavimo da putnička agencija, hotel ili restoran posjeduju dva vozila kao dio svojih osnovnih sredstava, za obračun amortizacije tih vozila pogodniji je funkcionalni sistem jer se ova sredstva troše u većoj mjeri u zavisnosti od upotrebe (broja pređenih kilometara) nego u zavisnosti od protoka vremena upotrebe. Međutim, za namještaj i računare kao osnovna sredstva ove putničke agencije prikladniji je vremenski sistem obračuna amortizacije jer se ova sredstva više troše sa protokom vremena nego usljed intenziteta upotrebe. Privredna društva, uključujući i društva u hotelsko-turističkoj djelatnosti, imaju slobodu da samostalno izaberu sistem obračuna amortizacije za svoja osnovna sredstva.



1. Objasni potrebu računskog utvrđivanja vrijednosti osnovnog sredstva.
2. Uporedi vremenski i funkcionalni sistem obračuna amortizacije.
3. Izračunaj godišnju amortizaciju hotelske zgrade nabavne vrijednosti 380 000 € i vijeka trajanja 70 godina. Koristi amortizacionu stopu.
4. Izračunaj godišnju amortizaciju službenog vozila koje se koristi za potrebe ugostiteljskog objekta, za godinu u kojoj je prešlo 15 000 km. Faktorna vrijednost ovog vozila je 20 000 €, zavisni troškovi nabavke 1500 €, a automobil može u svom vijeku trajanja ukupno da pređe 500 000 km.

4.4. Kapacitet osnovnih sredstava



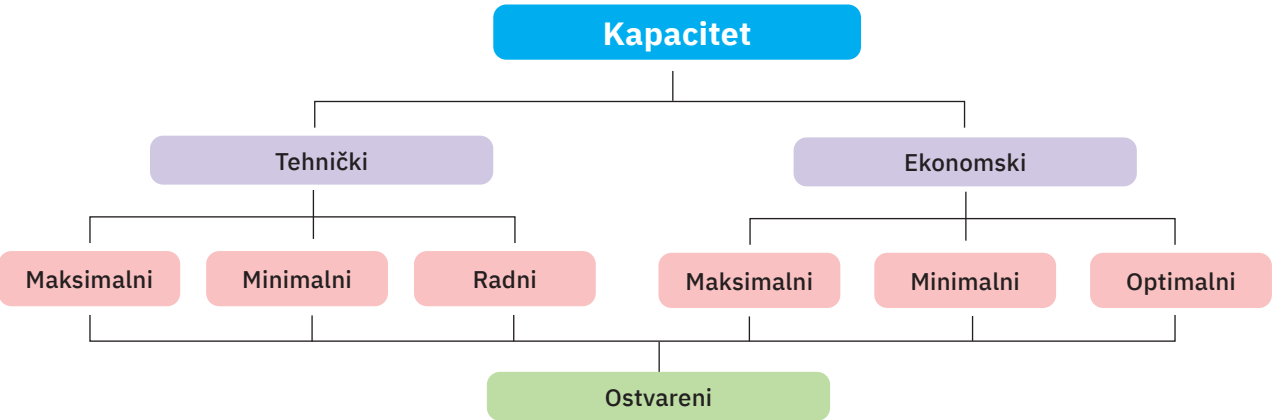
kapacitet, maksimalni kapacitet, radni kapacitet, optimalni kapacitet, realni kapacitet, stepen korišćenja kapaciteta, minimalni kapacitet

Kapacitet – riječ latinskog porijekla koja znači sposobnost, mogućnost.

Kapacitet predstavlja sposobnost osnovnog sredstva, grupe sredstava ili privrednog društva u cjelini, da u jedinici vremena (čas, dan, mjesec, godina) proizvede određenu količinu proizvoda, preradi određenu količinu predmeta rada ili omogući pružanje usluga. U ugostiteljstvu, na primjer, kapacitet se shvata kao sposobnost ugostiteljske poslovne jedinice da ostvari određeni učinak u jedinici vremena, izražen odgovarajućim prometom ugostiteljskih proizvoda i usluga (hrana, piće, smještaj). Pošto su u ugostiteljstvu poslovne jedinice različite po stepenu učinka, i mjerila za izražavanje kapaciteta su različita. Na primjer, u objektima za smještaj kapacitet se izražava brojem ležajeva i soba, a u objektima za ishranu i piće to je broj sjedišta u prostorijama za usluživanje. Treba naglasiti da izražavanje kapaciteta ne može biti isto ni za sve poslovne jedinice jednog istog ugostiteljskog objekta. Na primjer, kad je riječ o kuhinji, kapacitet se izražava brojem obroka koje je moguće pripremiti u jedinici vremena; kapacitet garaže brojem mjesta za parkiranje; kapacitet perionice brojem kilograma veša koji se može oprati u jedinici vremena.

Kakav može biti kapacitet osnovnih sredstava?

Dijeli se na tehnički i ekonomski kapacitet osnovnih sredstava (šema 4.4.1). **Tehnički kapacitet** je fizička sposobnost osnovnog sredstva da proizvodi robu ili usluge uzimajući u obzir tehničko-tehnološke mogućnosti tog sredstva i uslove u kojima radi. **Ekonomski kapacitet** predstavlja kapacitet koji polazi od ekonomskih performansi kao što su troškovi, dobit i rentabilnost poslovanja. To je kapacitet koji omogućava optimalno korišćenje svih dostupnih resursa kako bi se postigla maksimalna efikasnost odnosno maksimalna količina proizvoda ili usluga uz minimalne troškove.



Šema 4.4.1: Vrste kapaciteta

Maksimalni tehnički kapacitet podrazumijeva da se osnovno sredstvo koristi bez zastoja (24 časa dnevno, 365 dana u godini). Ovakvo korišćenje kapaciteta dovodi do prekomjernog trošenja sredstava i skraćivanja njegovog vijeka trajanja. U praksi ga je teško odnosno nemoguće ostvariti. Ipak, on se izračunava kao gornja granica u korišćenju kapaciteta, na osnovu koje se izračunavaju druge moguće vrste kapaciteta. Dakle, u časovima rada maksimalni tehnički kapacitet (K_{max}) jedne mašine može se izračunati na sljedeći način:

$$K_{max} = 24 \times 365$$

U ugostiteljstvu i turizmu maksimalni kapacitet bi podrazumijevao maksimalnu iskorišćenost svih smještajnih kapaciteta u toku ukupne poslovne godine.

Minimalni tehnički kapacitet kod hotelsko-turističkih privrednih društava odnosi se na najniži nivo resursa koji su potrebni da bi privredno društvo moglo da pruži osnovne usluge gostima na prihvatljivom nivou. Npr. minimalan broj soba i ležajeva koji omogućavaju osnovno funkcionisanje objekta, minimalna oprema za pripremu i servisiranje obroka ako objekat nudi uslugu hrane, minimum tehničke oprema koja omogućava normalan rad (npr. vodovod, kanalizacija, grijanje, klimatizacija, internet itd.), minimum tehničkih uređaja i sistema za bezbjednost objekta, osoblja i gostiju (npr. protivpožarni uređaji, alarmni sistemi, video-nadzor itd.).

Radni (realni) kapacitet podrazumijeva da se sredstvo koristi uz planirane zastoje (npr. godišnji odmori, servis, vikendi, državni praznici i dr.). U ugostiteljstvu je to realna mogućnost ugostiteljske poslovne jedinice da ostvari određeni obim prometa svojih proizvoda i usluga uzimajući u obzir planirane zastoje u procesu poslovanja, koji mogu biti tehničke i organizacione prirode. Može se izračunati tako što se od maksimalnog kapaciteta (K_{max}) oduzmu planirani zastoji u radu jedne poslovne jedinice, mašine, grupe mašina ili čitavog privrednog subjekta (PZ), odnosno:

$$K_{re} = K_{max} - PZ$$

Ekonomski maksimalni kapacitet je gornja granica iznad koje bi korišćenje sredstava bilo ekonomski neopravdano, zbog rasta troškova po jedinici proizvoda. Do povećanog rasta troškova neminovno dolazi zbog preopterećenosti sredstva, brzine proizvodnje, učestalih lomova i kvarova mašine, pojačanog održavanja sredstva i dr. Ovaj kapacitet bi bio malo ispod maksimalnog tehničkog kapaciteta.

Ekonomski minimalni kapacitet je donja granica ispod koje bi korišćenje sredstava bilo ekonomski neopravdano jer bi nivo rezultata bio nedovoljan da pokrije troškove proizvodnje. Ova vrsta kapaciteta bi bila na nešto većem nivou nego tehnički minimalni kapacitet. U ugostiteljstvu bi minimalni kapacitet značio umanjenu mogućnost ugostiteljske poslovne jedinice da ostvari određeni obim prometa svojih proizvoda i usluga pri kojem se ne mogu pokriti ukupni troškovi poslovanja.

Optimalni kapacitet je ekonomski najopravdaniji kapacitet. Pri tom nivou korišćenja kapaciteta troškovi po jedinici proizvoda su najniži, a dobit po jedinici proizvoda najveća. Ova konstatacija će biti detaljnije objašnjena u poglavlju koje se bavi analizom troškova i njihovog uticaja na poslovanje hotelsko-turističkih privrednih društava. U ugostiteljstvu – optimalni kapacitet je mogućnost ugostiteljske poslovne jedinice da ostvari takav obim proizvodnje i prometa ugostiteljskih proizvoda i usluga pri kojem su troškovi pružanja tih usluga najniži.

U planiranju optimalnog kapaciteta treba riješiti problem eventualnog postojanja tzv. „uskog grla proizvodnje“. „Usko grlo proizvodnje“ je naziv za osnovno sredstvo ili poslovnu jedinicu koja ima značajno manji kapacitet nego osnovna

Ekonomske performanse – sposobnost organizacije da ostvari postavljene ciljeve; uspješnost u obavljanju ekonomskih aktivnosti.

Rentabilnost – ekonomski princip koji nalaže ostvarivanje što veće dobiti uz što manje angažovanih sredstava. Mjeri se kao odnos između postignutih rezultata i uloženi resursa.

Planirani zastoji (gubici u vremenu) – zastoji koje je moguće predvidjeti na početku godine.

Neplanirani zastoji (gubici u vremenu) – zastoji koje nije moguće predvidjeti na početku godine i koji uvijek nastaju iznenadno, kao, na primjer, zastoji usljed lomova i kvarova mašine.

Slika 4.4.1. Poželjno je da mašine za pranje i sušenje posteljine u hotelskoj periodnici imaju usklađen kapacitet kako bi se izbjeglo gomilanje oprane posteljine koja nije osušena



sredstva ili poslovne jedinice sa kojima je tehnološki povezana. Zbog neusklađenosti kapaciteta osnovnih sredstava prijeti opasnost od gomilanja nedovršenih proizvoda ili usluga. Ako je to ugostiteljski objekat, najčešće je problem jedna poslovna jedinica (na primjer, kuhinja koja ima manji kapacitet od prostorija za usluživanje gostiju, pa gosti dugo čekaju na uslugu). Danas je čest problem to što poslovna jedinica parkinga može imati manji kapacitet nego prostorija za usluživanje gostiju, što može da odvraća potencijalne goste od posjete tom objektu. Krajnji rezultat je niži ukupni promet ili proizvodnja u privrednom društvu. Problem uskog grla se rješava:

- a) kupovinom novog i djelotvornijeg osnovnog sredstva, što je skuplje rješenje jer sredstvo koje predstavlja usko grlo još nije amortizovano, ili
- b) produženjem rada sredstva koje predstavlja usko grlo u odnosu na ostale kako bi se kapacitet toga sredstva prilagodio kapacitetu sredstava sa kojima je povezano. Ovo može biti privremeno rješenje jer se ne može dugoročno računati sa preopterećenjem sredstva.

Postoji i suprotan termin, problem „širokog grla proizvodnje“, koji se odnosi na osnovno sredstvo koje ima značajno veći kapacitet od sredstava sa kojima je tehnološki povezano. U tom slučaju kapacitet osnovnog sredstva ne može biti optimalno iskorišten.

Kod ugostiteljskog objekta široko grlo proizvodnje može biti kuhinja koja ima veći kapacitet za spremanje jela nego što ima prostorija za usluživanje gostiju. U tom slučaju kapacitet kuhinje ne može biti iskorišten u potpunosti. Krajnji rezultat je manji obim poslovanja od objektivno mogućeg.

Iz navedenog se može zaključiti da o korišćenju kapaciteta treba voditi računa još u fazi nabavke osnovnih sredstava ili izgradnje objekata. Zbog toga o nabavci opreme ili izgradnji objekata odlučuju vlasnici, tj. organi upravljanja privrednog društva.

Ostvareni kapacitet predstavlja ostvarenu (realizovanu) iskorišćenost kapaciteta. Može se izračunati tako što se od realnog kapaciteta (Kre) oduzmu svi neplanirani gubici u vremenu (NPZ) koji su bili evidentirani kad je u pitanju rad jednog ili više osnovnih sredstava, odnosno:

$$\text{Kost} = \text{Kre} - \text{NPZ}$$

Neplanirani gubici mogu biti povezani s lomovima i kvarovima mašina, odsustvom radnika, kašnjenjem u isporuci materijala i drugim nepredviđenim problemima u poslovanju. Stručni menadžment treba ovakve gubitke da svede na minimum.

Primjer:

Hotel X raspolaže mašinom za čišćenje prostorija čiji se radni učinak izražava u ostvarenim časovima rada. Utvrditi maksimalni, realni i ostvareni godišnji kapacitet mašine ako su planirani zastoji u toku godine:

- 400 časova po osnovu vikenda;
- 180 časova po mašini po osnovu servisiranja;
- 300 časova po osnovu državnih praznika;
- 500 časova po osnovu godišnjih odmora.

Neplanirani zastoji tokom iste godine iznosili su 400 časova.

$$K_{\max} = 24 \text{ časa dnevno} \cdot 30 \text{ dana u mjesecu} \cdot 12 \text{ mjeseci}$$

$$K_{\max} = 8640 \text{ časova}$$

$$K_{\text{re}} = K_{\max} - P_z$$

$$K_{\text{re}} = 8640 - (400 + 180 + 300 + 500)$$

$$K_{\text{re}} = 8640 - 1380 = 8260 \text{ časova}$$

$$K_{\text{ost}} = K_{\text{re}} - N_z$$

$$K_{\text{ost}} = 8260 - 400 = 7860 \text{ časova}$$

Korišćenje kapaciteta se izražava pomoću koeficijenta (K_{kk}) ili, češće, stepena korišćenja kapaciteta ($\% K_{kk}$), koji se izračunava stavljanjem u odnos ostvarenog kapaciteta (K_{ost}) sa maksimalnim ($K_{\max}$), realnim (K_{re}) ili optimalnim kapacitetom (K_{opt}):

$$K_{kk} = \frac{K_{\text{ost}}}{K_{\max}}; \quad K_{kk} = \frac{K_{\text{ost}}}{K_{\text{re}}}; \quad K_{kk} = \frac{K_{\text{ost}}}{K_{\text{opt}}}, \text{ odnosno}$$

$$\% K_{kk} = \frac{K_{\text{ost}}}{K_{\max}} \times 100; \quad \% K_{kk} = \frac{K_{\text{ost}}}{K_{\text{re}}} \times 100; \quad \% K_{kk} = \frac{K_{\text{ost}}}{K_{\text{opt}}} \times 100$$

Stepen korišćenja kapaciteta ($\% K_{kk}$) pokazuje u kolikom procentu privredno društvo koristi raspoloživi kapacitet osnovnog sredstva ili svoje poslovne jedinice. Na primjer, radi sagledavanja stepena iskorišćenosti kapaciteta u ugostiteljskom objektu, treba izračunati procenat usluženih gostiju u restoranu za jedan dan u odnosu na maksimalni broj gostiju koji može biti uslužen za jedan dan (prema broju sjedišta). Nizak stepen može biti pouzdan pokazatelj poslovnih problema privrednog društva i ukazivati na veliku vjerovatnoću da će i pokazatelji uspješnosti poslovanja biti nepovoljni.

Primjer:

Pretpostavimo da neki hotel ima 180 mjesta, tj. smještajnih jedinica, i da radi cijele godine. Ako je za godinu dana imao 45 000 noćenja, njegov maksimalni kapacitet bi bio 65 700 noćenja jer:

Stepen korišćenja kapaciteta – odnos ostvarenog sa maksimalnim ili optimalnim radnim kapacitetom.

Pokazatelji uspješnosti

poslovanja – pokazatelji koji se dobijaju stavljanjem u odnos pojedinih rezultata poslovanja (fizički proizvod, ukupni prihod, dobit) sa pojedinim oblicima ulaganja (utrošci, troškovi, angažovanje sredstava).

$$180 \times 365 = 65\,700$$

Stepen iskorišćenosti smještajnih kapaciteta ovog hotela bio bi 68,4 % jer:

$$\% K_{kk} = \frac{45\,000}{65\,700} \times 100 = 68,4\%$$

Dakle, smještajni kapaciteti ovog hotela iskorišćeni su svega 68,4% od raspoloživog kapaciteta.



1. Navedi vrste kapaciteta osnovnih sredstava.
2. Opiši jednu vrstu kapaciteta.
3. Objasni značaj visokog stepena korišćenja kapaciteta.
4. Uporedi ekonomski i tehnički kapacitet opreme.
5. Izračunaj godišnji ostvareni kapacitet jedne mašine za pranje veša koja se koristi u vešeražu hotela ako su planirani zastoji tokom te godine bili 1200 h, neplanirani zastoji po osnovu kvarova 200 h, zastoji po osnovu kašnjenja radnika 120 h, a zastoji po osnovu kašnjenja u dostavljanju posteljine na pranje 130 h.

4.5. Obrtna sredstva



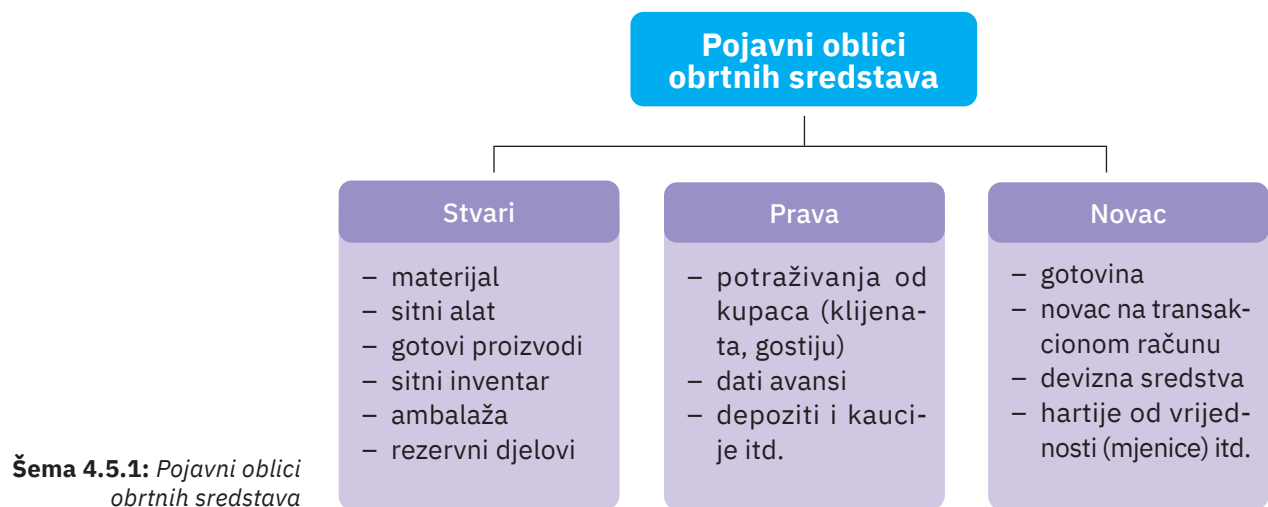
obrotna sredstva, kruženje sredstava, pojavni oblici obrtnih sredstava, blagajna, transakcioni račun

Obrtna sredstva čine materijalnu osnovu poslovanja svakog privrednog društva, bez koje se ne mogu ostvariti njegovi ciljevi i zadaci. Ova sredstva su vrlo heterogena i javljaju se u obliku stvari, prava i novca. Za razliku od osnovnih sredstava, koja su najznačajnija u obliku stvari, obrtna sredstva su podjednako značajna u svim pojavnim oblicima i obuhvataju: zalihe materijala, sitni inventar, sitni alat, ambalažu, novac na transakcionom računu, novac na blagajni, potraživanja od kupaca i slično. Vrste obrtnih sredstava, posebno onih u obliku stvari, u velikoj mjeri zavise od djelatnosti privrednog društva. U proizvodnim privrednim društvima obrtna sredstva obuhvataju materijal za izradu, zalihe nedovršene proizvodnje, zalihe neprodatih gotovih proizvoda, električnu energiju, gorivo, mazivo i drugi režijski materijal i dr. Obrtna sredstva trgovinskog privrednog društva u obliku stvari uključuju: robu koja se nalazi u magacinima, stovarištima, prodavnicama i drugim prodajnim jedinicama, sitni inventar, materijal za pakovanje robe, kancelarijski materijal, materijal za održavanje čistoće i druge vrste potrošnog materijala koje se koriste u poslovanju trgovinskog preduzeća.

U hotelsko-turističkim privrednim društvima obrtna sredstva u obliku stvari uključuju sve resurse koji se koriste za pružanje usluga a koji se redovno obnavljaju – sirovine za pripremu obroka (meso, povrće, voće, žitarice, začini itd.), alkoholna i bezalkoholna pića, pića za mini-barove, posteljinu i ostale vrste tekstilnih proizvoda, kozmetičke proizvode i higijenska sredstva za goste, sredstva za održavanje higijene prostorija itd. Za hotele i restorane je posebno važan sitni inventar, koji obuhvata: stoni pribor (noževi, viljuške, kašike, tanjiri, čaše, šolje), kuhinjski pribor (lonci, tave, rezači, lopatice, kutlače, cjediljke), male aparate (tosteri, mikseri, blenderi, aparati za kafu), dekoraciju (lampe, svijećnjaci, vaze), sredstva za održavanje higijene (metle, krpe, četke) itd.

Obrtna sredstva u novčanom obliku, prisutna u svim vrstama privrednih društava, obuhvataju novac u blagajni i na transakcionom računu, devizna sredstva, hartije od vrijednosti itd. U obliku prava – obrtna sredstva uključuju potraživanja za prodatu a nenaplaćenu robu ili usluge, dati avansi za robu itd.

Najvažnije vrste obrtnih sredstava, prema različitim pojavnim oblicima, prikazane su šemom 4.5.1.



turističkog putovanja) pruže, njihova naplata se vrši od korisnika, čime se novac vraća (N1). Da bi privredno društvo ostvarilo dobit, prihod od naplate usluga mora biti veći od početnog iznosa novca (N) koji je uložen u proces reprodukcije. Naplata usluga i pokrivanje troškova pruženih usluga predstavljaju ključni uslov za obnavljanje procesa reprodukcije odnosno pružanje novih usluga.

Među obrtnim sredstvima hotelsko-turističkog privrednog društva od posebnog su značaja novčana sredstva na blagajni i transakcionom računu privrednog društva.

Blagajna je dio objekta ili mjesto na kojem se obavljaju blagajnički poslovi privrednog društva, pa tako i privrednog društva iz hotelsko-turističke djelatnosti. Ovi poslovi obuhvataju prikupljanje, čuvanje i izdavanje gotovog novca, kao i upravljanje instrumentima bezgotovinskog plaćanja. Dakle, preko blagajne se odvija gotovinski promet i promet instrumentima bezgotovinskog plaćanja. U jednom hotelsko-turističkom privrednom društvu može biti više blagajni s obzirom na postojanje više organizacionih jedinica. Na primjer, jedan hotel može imati posebne blagajne za restoran, recepciju, korišćenje bazena i saune i sl. Ako jedno ugostiteljsko privredno društvo ima više restorana kao organizacionih jedinica, podrazumijeva se da u svakom od njih postoji posebna blagajna. Sve naplate i isplate blagajna obavlja na osnovu uredno popunjenih i kontrolisanih dokumenata, za čiju je kontrolu zaduženo lice koje se zove likvidator. Evidencija o naplatama i isplatama preko blagajne vodi se u knjizi blagajne (blagajnički izvještaj). To je štampani obrazac koji se još naziva i blagajnički dnevnik. U njemu se svakog dana popunjava jedan ili više tabaka u zavisnosti od veličine dnevnog prometa. Blagajnički dnevnik, koji je prethodno provjeren, potpisuju blagajnik, poslovođa organizacione jedinice i kontrolor (likvidator).

Instrumenti bezgotovinskog plaćanja – instrukcije i nalozi preko kojih se sredstva prebacuju sa računa platioca na račun primaoca bez upotrebe gotovine (nalog za prenos i nalog za naplatu).

Organizacione jedinice poslovnog subjekta – djelovi organizacione strukture poslovnog subjekta (odjeljenje, služba, sektor).



Slika 4.5.3. Hotelska blagajna nekad (sa numerisanim ključevima od soba)

Transakcioni račun je račun otvoren u banci, koji se koristi za obavljanje platnog prometa. Zakonom o platnom prometu Crne Gore detaljno se uređuju pravila i procedure vezani za otvaranje, korišćenje i upravljanje transakcionim računima. Poslovni subjekat (privredno društvo) otvara transakcioni račun kod jedne ili više poslovnih banaka u cilju obavljanja finansijskih transakcija sa drugim poslovnim subjektima u zemlji, i to po propisanoj proceduri. Na transakcionom računu poslovnih subjekata promet sredstava je i na dnevnom nivou veoma izražen jer najveći dio plaćanja i naplata odvija se upravo preko ovog računa, putem naloga za prenos – virmana.

Finansijske transakcije – prenos novca od dužnika ka povjeriocu, tj. između učesnika u plaćanjima.

Virman (nalog za prenos) – nalog za prenos, uplatnica za bezgotovinsko plaćanje. Izgled obrasca propisan je Zakonom o platnom prometu.

**Finansijska politika
privrednog društva** – skup
mjera, načela, instrumenata
i odluka kojima se nastoje
ostvariti definisani ciljevi i
zadaci finansijskog poslo-
vanja privrednog društva.
Odnosi se na pribavljanje
finansijskih sredstava i
upotrebu (plasiranje) tih
sredstava.

Likvidnost privrednog društva zavisi od obrtnih sredstava koja se nalaze na transakcionom računu i u blagajni. Likvidnost, koja je u fokusu finansijske politike privrednog društva, predstavlja sposobnost privrednog društva da raspoloživim novčanim sredstvima (gotovinom) izmiruje dospjele obaveze. Ova sposobnost privrednog društva može se mjeriti pomoću dva osnovna pokazatelja, i to pokazatelja trenutne likvidnosti i pokazatelja perspektivne (dinamičke) likvidnosti.

Pokazatelj trenutne likvidnosti mjeri statičku likvidnost i pokazuje sposobnost privrednog društva da izmiri dospjele obaveze u određenom trenutku, na primjer, tokom posmatranog dana. Dobija se kao odnos raspoloživih likvidnih sredstava (novac, gotovina) i dospelih obaveza.

$$\text{Pokazatelj trenutne likvidnosti (statička likvidnost)} = \frac{\text{raspoloživa novčana sredstva}}{\text{dospjele obaveze}}$$

Ako je ovaj odnos veći od 1, to znači da poslovni subjekat može trenutno raspoloživom gotovinom izmiriti dospjele obaveze u određenom trenutku. Ako je odnos manji od 1, poslovni subjekat je trenutno nelikvidan. Ako je pokazatelj likvidnosti 1,30, to znači da preduzeće raspolaže sa 1,30 € gotovine na svaki euro obaveza.

1. Nabroj najznačajnije vrste obrtnih sredstava, posebno u turističkim i ugostiteljskim privrednim društvima.
2. Poveži karakteristike obrtnih sredstava sa vrstama obrtnih sredstava.
3. Objasni tok (kruženje) obrtnih sredstava u uslužnim privrednim društvima.
4. Na koji način otvaranje transakcionih računa kod banke olakšava platni promet?
5. Raspitaj se kod menadžera u jednom ugostiteljskom objektu – na primjer, kafiću – koja obrtna sredstva najviše koristi u svom poslovanju.

4.6. Pokazatelji efikasnosti korišćenja obrtnih sredstava



koeficijent obrta, vrijeme trajanja obrta, koeficijent angažovanih sredstava, materijalni bilans

Obrtna sredstva treba efikasno koristiti – sa što manjim obimom obrtnih sredstava ostvariti što bolje rezultate poslovanja. U tom cilju – korišćenje obrtnih sredstava treba kontinuirano planirati, analizirati i kontrolisati.

Osnovni pokazatelji na osnovu kojih se utvrđuje efikasnost korišćenja obrtnih sredstava jesu koeficijent obrta, vrijeme trajanja obrta i koeficijent angažovanja sredstava.

Koeficijent obrta (K_o) pokazuje brzinu kruženja (obrtnja) obrtnih sredstava u procesu reprodukcije. Na osnovu ovoga pokazatelja utvrđujemo koliko su se puta obrtna sredstva transformisala iz jednog oblika u drugi u toku jedne godine.

$$K_o = \frac{360}{t_o}, \quad \text{gdje je: } K_o - \text{koeficijent obrta;}$$

360 – broj dana u godini;
 t_o – vrijeme trajanja jednog obrta.

Vrijeme trajanja obrta (t_{ob}) je broj dana vezivanja (angažovanja) sredstava. Ovaj pokazatelj se može izračunati za sva obrtna sredstva ili samo za pojedine oblike obrtnih sredstava (npr. materijal, gotove proizvode i dr.).

$$t_o = \frac{360}{K_o}, \quad \text{gdje je: } t_o - \text{vrijeme trajanja jednog obrta;}$$

K_o – koeficijent obrta;
360 – broj dana u godini.

Koeficijent angažovanja sredstava (K_a) pokazuje efikasnost korišćenja obrtnih sredstava tako što upoređuje ukupno angažovana obrtna sredstva sa ukupnim troškovima angažovanja sredstava. Efikasnost korišćenja sredstava je veća što je ovaj odnos bliži 1.

$$K_a = \frac{S_{ob}}{T_{os}}, \quad \text{gdje je: } K_a - \text{koeficijent angažovanja obrtnih sredstava;}$$

S_{ob} – angažovana obrtna sredstva;
 T_{os} – troškovi angažovanja obrtnih sredstava.

Pokazatelji efikasnosti – mjerila uspješnosti korišćenja obrtnih sredstava.

Koeficijent obrta – broj koji pokazuje koliko puta u toku jedne godine obrtna sredstva prođu sve faze reprodukcije i sve pojavne oblike.

Vrijeme obrta – pokazuje koliko se dana u godini obrtna sredstva zadržavaju u jednom obliku; broj koji pokazuje koliko je dana u godini potrebno da sredstva prođu sve faze reprodukcije i promijene sve pojavne oblike sredstava.

Koeficijent angažovanja – broj koji pokazuje odnos angažovanih obrtnih sredstava i troškova angažovanja obrtnih sredstava.

Primjer:

- a) Izračunati koeficijent obrta sredstava ako je prosječno vrijeme trajanja jednog obrta u privrednom društvu X – 20 dana.

$$K_o = \frac{360}{20} = 18$$

Koeficijent obrta je 18, što znači da su obrtna sredstva cirkulisala 18 puta tokom jedne godine.

- b) Izračunati vrijeme trajanja jednog obrta u preduzeću Y ako je koeficijent obrta 18.

$$t_{ob} = \frac{360}{18} = 20$$

Prosječno vrijeme trajanja jednoga obrta u preduzeću Y je 20 dana.

Iz navedenog možemo zaključiti: što je veći koeficijent obrta, to je vrijeme obrta kraće; i obrnuto: što je koeficijent obrta manji, to je vrijeme obrta duže.

Masa obrtnih sredstava (Mobs) pokazuje sa koliko je ukupno obrtnih sredstava moguće ostvariti planiranu vrijednost prometa (Vp). S povećanjem koeficijenta obrta masa se smanjuje i obratno.

$$M_{obs} = Vp / K_o.$$

Planirana vrijednost prometa (Vp) pokazuje koliku vrijednost prometa privredno društvo može da očekuje pri datom koeficijentu obrta (K_o) i masi obrtnih sredstava kojom raspolaže (Mobs). Dakle, što je K_o veći, to je i ova vrijednost veća.

$$Vp = M_{obs} \times K_o.$$

Primjer:

- a) Koliku će vrijednost prometa (Vp) moći da ostvari privredno društvo ako raspolaže masom obrtnih sredstava (Mobs) od 40 000 €, a vrijeme trajanja jednog obrta je 18 dana?

$$K_o = 360 / t$$

$$K_o = 360 / 18 = 20$$

$$Vp = M_{obs} \times K_o$$

$$Vp = 40\,000 \times 20 = 800\,000$$

Privredno društvo će sa masom obrtnih sredstava od 40 000 € moći da ostvari vrijednost proizvodnje od 800 000 €.

- b) Kolika je masa obrtnih sredstava (Mpos) privrednom društvu X potrebna ako planira da ostvari vrijednost prometa (Vp) od 100 000 €, a koeficijent obrta iznosi 12?

$$M_{pos} = Vp / K_o$$

$$M_{pos} = 100\,000 / 12$$

$$M_{pos} = 8333$$

Privredno društvo može sa masom obrtnih sredstava od 8333 € očekivati vrijednost proizvodnje od 100 000 €. Ukoliko se poveća K_o , a skрати vrijeme zadržavanja u jednom obliku, biće potrebna manja masa obrtnih sredstava.

Hotelsko-turistička privredna društva su prepoznatljiva po relativno visokom koeficijentu obrta, za razliku od onih iz oblasti proizvodnje. Banke su prepoznate po najvećem koeficijentu obrta s obzirom na to da se bave pribavljanjem i plasiranjem novca. U okviru turizma i ugostiteljstva prirodno je veći koeficijent obrta u hotelima nego u turističkim agencijama, ali je u restoranima veći nego u hotelima.

Navedeni pokazatelji su značajni u postupku planiranja veličine i strukture obrtnih sredstava.



Prvi ugostiteljski objekti, preteče današnjih restorana, pojavili su se još u drevnoj Kini i antičkom Rimskom carstvu. Podsjećali su na konačišta za putnike, koji su u njima mogli da pojedu brz obrok i da nađu prenočište. Gostioničari su, osim smještaja, nudili gostima jednostavan obrok, bez menija i mogućnosti izbora. Šta će gosti jesti – zavisilo je od dobre volje kuvara i od namirnica kojima su trenutno raspolagali.

Ovakav koncept restorana evoluirao je tek nakon Francuske revolucije. Kuvari koji su radili u bogatim domaćinstvima su, nakon pada francuske buržoazije, ostali bez posla, pa su otvorili svoje lokale, u kojima su nudili specijalitete po fiksnim cijenama. Tako je započela ideja o restoranima za kakve znamo danas. Evo nekoliko zanimljivih činjenica o restoranima:

- Najstariji restoran na svijetu je *Botin Restaurant* u Madridu, otvoren davne 1725. godine.
- Najveći restoran na svijetu je *Bamwabet Dimashq Restaurant* u Siriji, koji može da primi 6014 gostiju istovremeno.
- Neki restorani nude nagrade ili privilegije gostima koji prihvate da sjede na najlošijim mjestima u restoranu (npr. pored kuhinje ili toaleta).
- Dan kada restorani imaju najmanje posla je nezvanično ponedjeljak, dok petkom i subotom obično najbolje posluju.

<https://www.restoranibeograd.com/rs/aktuelnosti/vredi-procitati-12-interesantnih-cinjenica-o-restoranima-koje-mozda-niste-znali/>

U optimizaciji veličine obrtnih sredstava najčešće se koristi metoda **materijalnog bilansa**. Materijalni bilans je tabela sa sljedećim kolonama: redni broj, vrsta obrtnog sredstva, godišnji obim potrošnje (prometa), prosječno vrijeme vezivanja sredstva (t_{ob}), koeficijent obrta (K_o) i potrebna obrtna sredstva (M_{obs}). Prema ovoj metodi, najprije treba utvrditi godišnje veličine potrošnje (prometa) za pojedine vrste obrtnih sredstava na osnovu planirane prodaje u posmatranoj godini. Zatim se utvrđuje koeficijent obrta (K_o), na osnovu unaprijed poznatog vremena trajanja obrta sredstava. Moguće ga je izračunati tako što se broj dana u godini podijeli sa vremenom vezivanja sredstava. Masu potrebnih obrtnih sredstava (M_{obs}) dobijamo dijeljenjem vrijednosti planirane godišnje potrošnje (prometa) sa utvrđenim koeficijentom obrta. Ukupna potrebna obrtna sredstva u preduzeću dobijaju se sabiranjem potrebnih obrtnih sredstava po pojedinim vrstama obrtnih sredstava.

Materijalni bilans

– pregled obrtnih sredstava privrednog subjekta.

Primjer:

Pretpostavimo da privredni subjekat koji se bavi ugostiteljstvom ima sljedeća obrtna sredstva i podatke povezane sa njima:

Redni broj	Obrtna sredstva	Vrijednost planiranog prometa	t_{ob}	K_o	Potrebna masa obrtnih sredstava
1.	materijal za izradu (namirnice)	70 000	18	20	3500
2.	režijski materijal (struja, voda)	20 000	30	12	1666,6
3.	ambalaža	3000	7	51,4	58,36
4.	sitni inventar i alat	5000	30	12	416,6
5.	blagajna	2000	1	360	5,55
6.	transakcioni račun	40 000	3	120	333,3
7.	potraživanja od kupaca	15 000	25	14,4	1041,6
ukupno		155 000	16,28	84,25	7022

Ugostiteljski privredni subjekat može sa masom obrtnih sredstava od 7022 € ostvariti vrijednost prometa od 155 000 €. Prosječno vrijeme zadržavanja sredstava u jednom obliku je 16,28 dana, a prosječan koeficijent obrta iznosi 84,25.



1. Navedi najznačajnije pokazatelje efikasnosti korišćenja obrtnih sredstava.
2. Izračunaj koeficijent obrta sredstava ako je vrijeme trajanja jednog obrta 25 dana.
3. Istraži faktore koji utiču na koeficijent obrta u jednom ugostiteljskom objektu, turističkoj agenciji ili hotelu iz svog okruženja.
4. Objasni primjenu metode materijalnog bilansa u utvrđivanju optimalne veličine obrtnih sredstava.
5. Izračunaj koeficijent obrta obrtnih sredstava jednog restorana ako je vrijeme trajanja jednog obrta tri dana. Protumači dobijeni rezultat.

4.7. Izvori finansiranja sredstava privrednog društva



izvori finansiranja sredstava, sopstveni izvori finansiranja sredstava, tuđi izvori finansiranja sredstava, dugoročni izvori finansiranja sredstava, kratkoročni izvori finansiranja sredstava, stepen zaduženosti, stepen samostalnosti

Različiti su načini na koje privredno društvo obezbjeđuje potrebna sredstva. **Izvori finansiranja sredstava** pokazuju kako su sredstva privrednog društva obezbijeđena, tj. odakle se finansira njihova nabavka. S tim u vezi, veličina sredstava treba da bude u „ravnoteži“ sa izvorima sredstava, što potvrđuju računovodstveni bilanci.

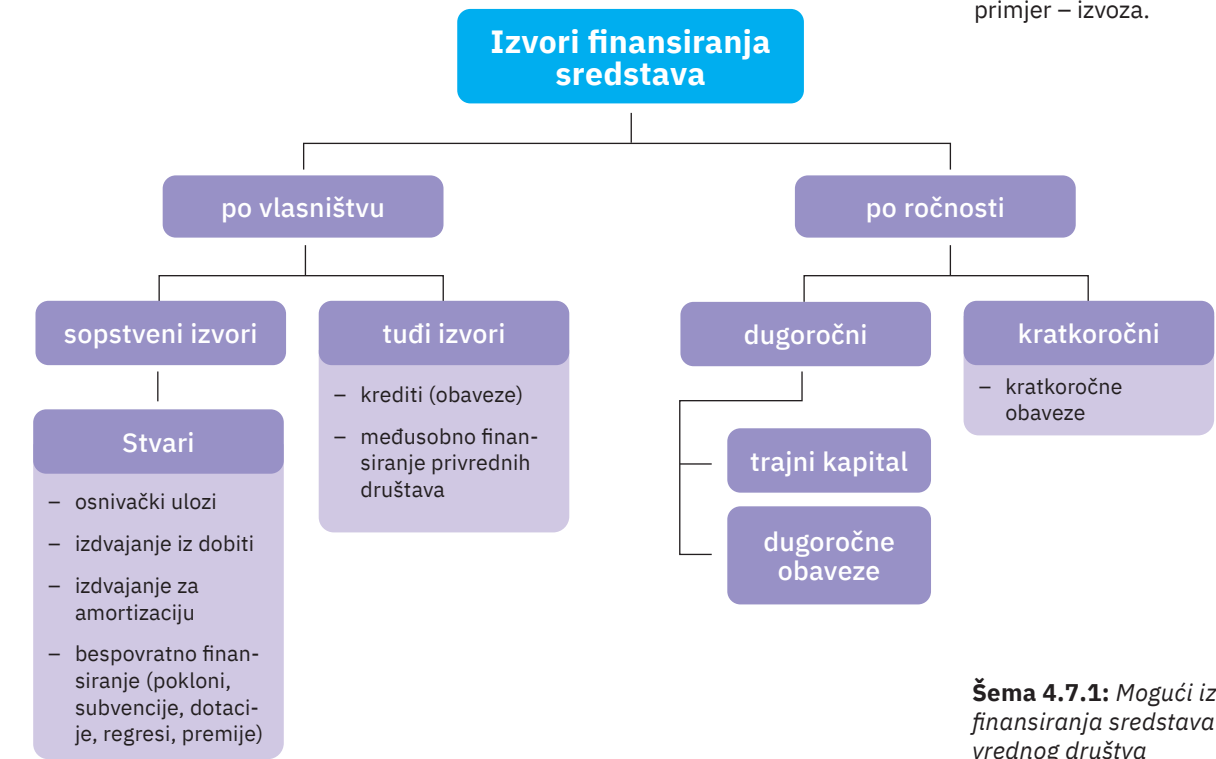
Za obezbjeđivanje sredstava koja su neophodna za početak i nesmetano odvijanje ciklusa reprodukcije mogu se koristiti različiti izvori sredstava (šema 4.7.1).

Izvori finansiranja sredstava – način obezbjeđivanja sredstava, način finansiranja sredstava.

Dotacija – oblik bespovratnog davanja sa određenom namjenom.

Regres – oblik bespovratnog davanja privrednim subjektima iz određenih grana/djelatnosti radi kompenzovanja poslovnog rezultata koji je umanjen zbog nižih cijena njegovih proizvoda.

Premije – oblik finansijske pomoći koji se daje sa ciljem podsticanja određenih poslovnih aktivnosti, na primjer – izvoza.



Šema 4.7.1: Mogući izvori finansiranja sredstava privrednog društva

U nastavku teksta ćemo se zadržati na nekim od najznačajnijih izvora finansiranja sredstava.

Akumulacija se, kao sopstveni izvor finansiranja sredstava, izdvaja iz neto dobiti privrednog društva. Novčana sredstva akumulacije koriste se za kupovinu savremene tehnike i tehnologije, modernizaciju objekata, istraživanje noviteta i za sve drugo što znači razvoj privrednog društva.

Amortizacija kao izvor sredstava namijenjena je za zamjenu amortizovanih (računovodstveno otpisanih) osnovnih sredstava. Naime, privredno društvo svake godine izdvaja iz ukupnog prihoda dio novca u visini obračunate amortizacije sa

Reprodukciona povezanost – slučaj kada se djelatnosti različitih privrednih subjekata oslanjaju jedna na drugu i potpomažu jedna drugu.



Slika 4.7.1. Kreditiranje
je osnovna djelatnost
banaka

ciljem da nakon isteka propisanog vijeka trajanja sredstva ima dovoljno novca da kupi novo sredstvo kojim će zamijeniti staro.

Kredit je najznačajniji tuđi izvor finansiranja sredstava. On predstavlja odnos između dva lica u kome jedno lice (povjerilac) dobrovoljno i sporazumno ustupa drugom licu (dužniku) određenu sumu novca pod uslovom da mu se ta suma poslije unaprijed utvrđenog roka vrati uz nadoknadu (kamat). Povjerilac odnosno davalac kredita najčešće je banka, koja se time bavi kao jednim od svojih osnovnih poslova. Najčešće se krediti prema roku vraćanja dijele na:

- kredite sa rokom vraćanja do jedne godine, koji služe za nabavku obrtnih sredstava (npr. za obezbjeđivanje sezonskih zaliha);
- dugoročne, sa rokom vraćanja preko jedne godine, koji služe za nabavku osnovnih sredstava (npr. za izgradnju hotela ili restorana, nabavku namještaja za hotele ili restorane i dr.).

Emisijom akcija, vlasničkih hartija od vrijednosti, akcionarsko društvo formira ili povećava sopstveni kapital privlačeći slobodna novčana sredstva od subjekata koji ih imaju. Posjedovanje akcija omogućava fizičkim i pravnim licima koja su ih kupila da, srazmjerno broju kupljenih akcija, budu suvlasnici tog privrednog društva i ostvare prava koja iz toga proističu. Samo akcionarsko društvo kroz emisiju i prodaju akcija dolazi do potrebnih finansijskih sredstava na početku ili tokom svog poslovanja. O tome je detaljnije rečeno u drugom poglavlju – *Privredna društva u privrednom sistemu*.

Emisijom obveznica kao dužničkih hartija od vrijednosti preduzeće se obavezuje da će licu na koje obveznica glasi ili donosiocu obveznice isplatiti iznos naveden na obveznici sa ugovorenom kamatom. Obveznica predstavlja dug koji privredno društvo koje ih emituje (emitent) prodaje zainteresovanim subjektima na finansijskom tržištu. Nakon isteka roka na koji obveznice glase emitent je dužan da ih isplati kupcima uz pripadajuću kamatu.

Zajednička ulaganja (*joint venture*), kao mogući izvor finansiranja sredstava, predstavlja ugovorno povezivanje dva ili više poslovna subjekta, na primjer – dva hotela, radi ostvarenja određenog poslovnog poduhvata, pri čemu dijele dobit, ali i rizik tog poduhvata.

Lizing, kao specifični izvor sredstava, predstavlja davanje u zakup određene opreme uz utvrđenu nadoknadu. Korisnici lizinga imaju mogućnost korišćenja tehnički složene i veoma skupe opreme po cijeni zakupa, što je mnogo povoljnije od kupovine ovih sredstava. Nakon isteka ugovora o lizingu, privredno društvo

može da produži ovaj ugovor, da kupi sredstvo po povoljnijoj cijeni (umanjenoj za već plaćene zakupnine i amortizaciju), a može i da zaključi ugovor o lizingu za neko drugo, tehnički naprednije sredstvo. Privredna društva koja se bave lizingom imaju koristi od ove djelatnosti zato što naplaćuju zakupnine od privrednih društava sa kojima su potpisale ugovor o lizingu.

Factoring (engl. *factoring*) je specifični izvor finansiranja sredstava kod kojeg prodavac prodaje svoj dug prije njegovog dospijeca na naplatu posredničkoj organizaciji (faktoru – agentu, zastupniku). Faktor za svoju uslugu naplaćuje proviziju.

Bespovratno finansiranje kao izvor finansiranja sredstava javlja se u obliku regresa, subvencija, premija koje država daje pojedinim privrednim subjektima, kao i u obliku poklona jednog privrednog subjekta drugom (na primjer, ustupanje opreme od strane jednog privrednog društva drugom). Bespovratno finansiranje može biti prisutno između privrednih društava koja su reprodukciono veoma povezana, pa je svakom od njih u interesu da ono drugo bude razvijeno.

Navedeni i ostali izvori finansiranja sredstava mogu se podijeliti prema vlasništvu i prema ročnosti (tabela 4.7.1).

Izvori finansiranja sredstava	Sopstveni izvori	Tuđi izvori
Dugoročni izvori	– akumulacija – amortizacija – emisija hartija od vrijednosti – emisija obveznica – bespovratno finansiranje	– krediti – lizing – faktoring
Kratkoročni izvori	/	– krediti

Tabela 4.7.1. Pregled izvora finansiranja sredstava

Sopstvene izvore finansiranja formira vlasnik iz dobiti i sredstava amortizacije koja su slobodno raspoloživa. Povećanje ovih izvora ne zavisi samo od visine dobiti, već i od njene raspodjele. Naime, pri istoj dobiti, da bi povećao sopstvene izvore, vlasnik treba da izdvaja što veći dio nje na račun akumulacije. Time vlasnik dio dobiti reinvestira u privredno društvo. Sopstvene izvore privredno društvo može da obezbijedi i po osnovu finansijske pomoći u vidu subvencija, dotacija, regresa, premija (koje obezbjeđuje država), kao i u vidu poklona drugih poslovnih subjekata.

Tuđe izvore finansiranja privredno društvo obezbjeđuje od subjekata iz okruženja – banaka i poslovnih partnera. Takvu mogućnost mu obezbjeđuje finansijsko tržište. Pri korišćenju tuđih izvora potrebno je da finansijer prenese pravo korišćenja pozajmljenih sredstava na primaoca privremeno i pod određenim uslovima (rok, kamata). Najvažniji oblik tuđih izvora finansiranja je kredit. U toku poslovanja između poslovnih subjekata dolazi do međusobnog finansiranja. Tako, na primjer, finansiranje putem učešća ima za pretpostavku formiranje i raspodjelu zajedničke dobiti. Između poslovnih partnera često je finansiranje po osnovu neisplaćenih obaveza, avansa, pretplata i sl.

Sopstveni izvori finansiranja sredstava prema ročnosti mogu biti samo dugoročni, dok tuđi izvori mogu biti i dugoročni i kratkoročni.

Dugoročni izvori finansiranja sredstava podrazumijevaju one izvore koje je privredno društvo samo obezbijedilo i koje nije dužno da vrati drugim subjektima. Za takve izvore se može reći da su trajni jer, zapravo, nemaju rok dospijeca. U te izvore spadaju amortizacija, akumulacija, bespovratno finansiranje,

Sopstveni izvori – izvori sredstava koje privredno društvo obezbjeđuje iz sopstvenih rezultata poslovanja, na primjer – iz akumulacije.

Tuđi izvori – izvori sredstava koje privredno društvo obezbjeđuje od drugih subjekata (banke ili druga preduzeća).

Dugoročni izvori – izvori sredstava koji se vraćaju u roku dužem od godine dana ili se ne vraćaju ako su obezbijeđeni iz sopstvenih rezultata.

Kratkoročni izvori – izvori sredstava koji se vraćaju u roku kraćem od godine dana.

emisija akcija i dr. S obzirom na to da imaju dug rok dospeljeća (duži od godinu dana) i relativno veliki iznos na koji glase, u dugoročne izvore se ubrajaju i dugoročni krediti. Ovi krediti su namijenjeni za kupovinu osnovnih sredstava i trajnih obrtnih sredstava (npr. sezonske zalihe).

Kratkoročni izvori finansiranja sredstava koriste se za finansiranje nabavke obrtnih sredstava. Tu se ubrajaju kratkoročni krediti (kredit sa rokom vraćanja od jedne godine) i dobavljači prema kojima privredno društvo još nije izmirilo dug.

Kako da privredno društvo uspostavi optimalnu (najpovoljniju) strukturu izvora finansiranja svojih sredstava?

Za privredno društvo je najpovoljnije da u strukturi izvora finansiranja preovladavaju sopstveni izvori finansiranja sredstava jer su sredstva pribavljena iz ovih izvora u trajnom vlasništvu privrednog društva. Ipak, neophodno je i korišćenje tuđih izvora s obzirom na to da su sopstveni izvori najčešće nedovoljni za finansiranje velikih potreba privrednog društva za sredstvima.

Napomena: Više o tome kako se finansira privredno društvo saznaćeš u drugom razredu, u okviru modula Finansijsko poslovanje u turizmu i ugostiteljstvu.

U cilju **optimizacije strukture izvora finansiranja sredstava** – poželjno je da privredno društvo prati kretanje dva pokazatelja, i to: stepen zaduženosti i stepen samostalnosti.

- a) **Stepen zaduženosti** (S_z) se utvrđuje stavljanjem u odnos tuđih (i_t) i ukupnih izvora sredstava (i_u), odnosno:

$$S_z = \frac{I_t}{I_u} \cdot 100$$

- b) **Stepen samostalnosti** (S_s) se utvrđuje stavljanjem u odnos sopstvenih (i_s) i ukupnih izvora sredstava (i_u), odnosno:

$$S_s = \frac{I_s}{I_u}$$

Primjer:

Izračunati stepen zaduženosti hotela X ako je struktura izvora sredstava sljedeća: dugoročni krediti 90 000 €, sopstveni izvori (sopstveni kapital) 200 000 € i kratkoročni krediti 5000 €.

$$S_z = \frac{95\,000}{295\,000} \cdot 100 = 32,2\%$$

Stepen zaduženosti hotela X je 32,2%, što znači da su u ukupnim izvorima sredstava tuđi izvori zastupljeni sa 32,2%.

Izvori finansiranja poslovnog subjekta i njihov odnos predmet su kontinuiranog praćenja, analize i kontrole finansijskog poslovanja poslovnog subjekta, što je uslov efikasnog upravljanja njegovim finansijama.



1. Nabroj moguće izvore finansiranja sredstava privrednog društva.
2. Uoči povezanost dugoročnih i kratkoročnih sa sopstvenim i tuđim izvorima finansiranja sredstava.
3. Izdvoj jedan od mogućih izvora finansiranja sredstava i objasni prednosti i nedostatke njegovog korišćenja.
4. Izvedi zaključak o značaju sopstvenih izvora finansiranja sredstava.
5. Izračunaj stepen samostalnosti hotelsko-turističkog privrednog društva ako je struktura njegovih izvora finansiranja sredstava sljedeća: sopstveni kapital 500 000 €, dugoročni krediti 120 000 €, kratkoročni krediti 50 000 € i dobavljači 45 000 €. Protumači dobijeni rezultat.



Privredno društvo raspolaže imovinom odnosno poslovnim sredstvima koja mu omogućavaju da se bavi osnovnom djelatnošću. Poslovna sredstva se prema namjeni uglavnom dijele na osnovna i obrtna sredstva.

Osnovna sredstva se javljaju u obliku stvari, prava i novca. Prepoznaju se po relativno visokoj vrijednosti, relativno dugom vijeku trajanja, nevidljivom i postepenom trošenju u toku procesa poslovanja. Postepeno trošenje je razlog zbog kojeg osnovna sredstva imaju više različitih vrijednosti (cijena), i to: fakturnu, nabavnu, amortizovanu (otpisanu), sadašnju i reprodukciju.

Amortizacija je novčani izraz trošenja osnovnih sredstava, koji se može obračunati prema vremenskom i funkcionalnom sistemu obračuna. Kapacitet je proizvodna moć osnovnih sredstava. Preduzeće treba da teži optimalnom korišćenju kapaciteta pri kojem su troškovi po jedinici proizvoda minimalni, a ostvarena dobit najveća.

I obrtna sredstva se javljaju u obliku stvari, prava i novca, ali, za razliku od osnovnih sredstava, ona se prepoznaju po relativno maloj vrijednosti, relativno kratkom vijeku trajanja i kružnom kretanju unutar procesa reprodukcije. Efikasnost korišćenja obrtnih sredstava utvrđuje se posredstvom sljedećih pokazatelja: koeficijent obrta, vrijeme obrta i koeficijent angažovanja. Koeficijent obrta je odnos broja dana u godini i vremena zadržavanja obrtnih sredstava u jednom obliku. Vrijeme obrta je količnik broja dana u godini i koeficijenta obrta. Koeficijent angažovanja sredstava dobija se upoređivanjem ukupno angažovanih obrtnih sredstava sa ukupnim troškovima angažovanja sredstava.

Sredstva preduzeća potiču iz različitih izvora, koji upravo pokazuju na koji način su sredstva obezbijeđena. Uobičajeno je da se izvori finansiranja sredstava dijele prema vlasništvu na sopstvene i tuđe, a prema ročnosti na kratkoročne i dugoročne. Struktura izvora prati se preko sljedećih pokazatelja: stepen samostalnosti i stepen zaduženosti.



Cilj zadatka: analiza sredstava i izvora finansiranja sredstava hotelsko-turističkog privrednog društva iz prakse.

Da bi se zadatak realizovao, potrebno je ugovoriti posjetu hotelu, restoranu ili turističkoj agenciji sa kojima škola ima ugovor o saradnji. Poželjno je podijeliti se u tri grupe koje broje od pet do deset učenika/učenica, u zavisnosti od broja učenika/učenica u odjeljenju.

Prva grupa treba da posjeti izabrano privredno društvo sa ciljem da prikupi podatke o vrstama i strukturi osnovnih sredstava, načinu utvrđivanja amortizacije, visini amortizacionih stopa i stepenu korišćenja kapaciteta opreme ili objekata. Druga grupa u istom privrednom društvu treba da prikupi podatke o vrstama i strukturi obrtnih sredstava, visini koeficijenta obrta u posljednjih nekoliko godina i načinu izrade materijalnog bilansa. Treća grupa treba da prikupi podatke o strukturi izvora sredstava izabranog subjekta i stepenu njegove zaduženosti.

Način rada: posjetu izabranom hotelsko-turističkom privrednom društvu treba unaprijed dogovoriti i rasporediti u tri dana. Potrebni podaci i informacije mogu se prikupljati metodom intervjua (razgovora) sa menedžerom (menadžerima) hotelsko-turističkog privrednog društva. Menadžer može omogućiti učenicima/učenicama da se upoznaju sa konkretnim osnovnim i obrtnim sredstvima kojima društvo raspolaže. Bilo bi veoma korisno da učenici/učenice obiđu organizacionu jedinicu koja je zadužena za računovodstvo da bi se upoznali sa metodom obračuna amortizacije koju društvo koristi u praksi. Nakon posjete, učenici/učenice imaju 5–7 dana za analizu podataka i izradu izvještaja. Poželjno je da nastavnik/nastavnica bude prisutan tokom posjete i da pomogne učenicima/učenicama prilikom formulisanja pitanja, prikupljanja i analize prikupljenih podataka, kao i tokom pripreme i pisanja izvještaja.

Prezentacija: pripremljene analize izložite na posebnom času koristeći *PowerPoint* prezentaciju, a onda pokrenite i razvijte diskusiju.



5.

Analiza troškova i njihov uticaj na poslovanje hotelsko-turističkih privrednih društava

*Pazite na male troškove.
Mala rupa će potopiti veliki brod.*

Bendžamin Frenklin (Benjamin Franklin),
poznati američki naučnik i političar

U ovom poglavlju saznaćeš:

- ↳ šta su ulaganja u reprodukciju i u kojim oblicima se javljaju;
- ↳ kakve sve vrste troškova postoje;
- ↳ šta su direktni, a šta indirektni troškovi;
- ↳ kako se troškovi ponašaju u zavisnosti od kretanja obima proizvodnje;
- ↳ kako se grafički predstavljaju fiksni, varijabilni i ukupni troškovi;
- ↳ kako se vrši kalkulacija troškova i koje se metode obračuna koriste.

5.1. Ulaganja u proizvodno-uslužni proces



angažovanje, trošenje, utrošci, troškovi, nabavne cijene

Utrošak – naturalni/količinski izraz trošenja elemenata poslovanja; izražava se u fizičkim jedinicama mjere (metar, litar, kilogram, komad).

Troškovi – novčani izraz utrošenih elemenata poslovanja, koji se dobija množenjem utroška elemenata poslovanja sa njihovim nabavnim cijenama.

Nabavne cijene – cijene po kojima se nabavljaju elementi poslovanja, na koje preduzeće ne može bitnije uticati jer zavise od ukupne ponude i potražnje na nabavnom tržištu.

Elementi poslovanja odnosno predmeti rada, sredstva za rad i radna snaga u procesu poslovanja angažuju se i troše. Angažovanje i trošenje su dva osnovna oblika ulaganja elemenata poslovanja u reprodukciju. Pojam **angažovanje sredstava** najširi je vid ulaganja jer u sebi obuhvata ne samo sredstva čiji su troškovi nastali, već i zalihe tih sredstava (na primjer, materijala) koje još nijesu utrošene. U početku svakog ciklusa poslovanja sredstva se najprije angažuju a onda troše, ali se ne potroše u cjelini zbog neophodnosti postojanja zaliha. Zalihe sredstava su neophodne radi sigurnosti snabdijevanja procesa poslovanja i treba ih držati na optimalnom nivou. Držanje zaliha takođe iziskuje troškove – npr. održavanja zaliha u skladištu. Angažovanje sredstava se nastavlja sve dok se proizvod ili usluga ne prodaju i ne naplate.

Angažovanje sredstava se vrši u naturalnom i novčanom obliku. **Naturalno angažovanje** obuhvata upotrebu sredstava za nabavku materijala, mašina, opreme, prelaznih tehnoloških oblika (poluproizvoda) i gotovih proizvoda. **Novčani vid angažovanja** predstavlja novčano iskazivanje tih materijalnih ulaganja. Novčani izrazi angažovanih sredstava obuhvataju osnovna i obrtna sredstva.

Kakva su, kako se izražavaju i zašto su važna ulaganja u proizvodno-uslužni proces?

Kod hotelsko-turističkih privrednih društava primjeri naturalnog angažovanja sredstava jesu upotreba sredstava za kupovinu tehničke opreme, hrane i pića, posteljine, ubrusa, sredstava za održavanje lične higijene gostiju itd. Novčano angažovanje se odnosi na novčane izdatke vezane za sredstva koja su angažovana u procesu poslovanja – troškovi nabavke hrane i pića, troškovi nabavke opreme, novčani izdaci za zarade zaposlenih, izdaci za zakup prostora, izdaci za marketinške usluge, izdaci za transportne usluge itd.

Nakon što su sredstva angažovana za kupovinu različitih elemenata poslovanja, dolazi do njihovog trošenja, koje obuhvata konkretne izdatke i potrošnju resursa potrebnih za dalje poslovanje. Trošenje elemenata poslovanja, koje se izražava u fizičkim jedinicama mjere (t, l, kg, komad i sl.), predstavlja **utroške**, dok trošenje elemenata poslovanja koje se izražava novčano predstavlja **troškove**. Cilj poslovanja privrednog društva je smanjenje ulaganja (utrošaka, troškova, angažovanja) odnosno ostvarivanje maksimalnih rezultata uz minimalna ulaganja.

Troškovi su novčani izraz utrošenih elemenata poslovanja. Dobijaju se množenjem utrošaka i nabavnih cijena elemenata poslovanja:

$$T = U \cdot n_c,$$

gdje je T – troškovi elemenata poslovanja;
U – utrošak elemenata poslovanja;
 n_c – nabavna cijena elemenata poslovanja.

Kako se može uticati na smanjenje troškova?

Privredno društvo može smanjiti troškove smanjenjem utroška ili nabavnih cijena. Najbolji put za smanjenje troškova preko utroška je objektivno utvrđivanje i poštovanje normativa rada i materijala, kao i adekvatno održavanje sredstava za rad. **Norma rada** je vrijeme koje je potrebno da se u uobičajenim uslovima rada, pri raspoloživoj tehnici i tehnologiji, uz normalno naprezanje radnika, proizvede određeni proizvod ili dio proizvoda ili obavi jedna operacija u tehnološkom procesu. **Normativ materijala** je količina i vrsta materijala koja je neophodna da se proizvede jedan proizvod ili dio proizvoda u uobičajenim uslovima rada, pri raspoloživoj tehnici i tehnologiji, uz uobičajeno naprezanje radnika. Na primjer, u restoranu – normativ materijala je unaprijed utvrđena količina materijala koja je potrebna za pripremanje jednog obroka odnosno pića. Tehnički normativ se utvrđuje na osnovu recepta za jela koja se proizvode. Iskustveni normativi se postavljaju na bazi iskustva u spremanju jela. **Stvarni utrošak rada i materijala** je često veći od normiranih, što uzrokuje neopravdano povećanje troškova. Razlozi takvog odstupanja mogu biti nestručnost radnika, slabija radna disciplina, lošija organizacija rada, neobjektivno utvrđene norme i dr.

Primjer:

U jednom restoranu u kojem se gostima služi hljeb pripremljen u samom restoranu utvrđeni normativi materijala za proizvodnju jedinice hljeba mase 0,6 kg iznose:

- 0,43 kg brašna;
- 0,007 kg soli;
- 0,003 kg aditiva;
- 0,004–0,005 kg kvasca;
- 0,23 l mlake vode;
- 0,005 kg brašna za posipanje;
- 0,003 l ulja za podmazivanje plehova.

U istom restoranu – za čorbu od povrća, koja je uključena u redovni meni, normativ materijala je:

- 10 g jaja;
- 16 g masti;
- 20 g kajmaka;
- 70 g povrća;
- 10 g luka;
- 15 g brašna.

Za bečku šniclu normativ je:

- 80 g svinjskog mesa;
- 75 g jaja;
- 25 g masti;
- 150 g povrća.

Što se tiče pića, normativi utroška se utvrđuju za ona pića koja se prodaju u originalnom pakovanju. Za pića koja se prodaju u čašama i flašama normativi se izražavaju u litrima. Normativi se određuju za alkoholna i bezalkoholna pića koja se prodaju u nepromijenjenom stanju (na primjer, čašica konjaka 0,05 l, čašica likera 0,03 l, čaša vina 0,2 l); za pića koja se doraduju i miješaju prema receptima (na primjer, špricer je mješavina 2/3 bijelog vina i 1/3 mineralne ili soda-vode i servira se u čaši od 0,2 l). Napici kao što su kakao, čaj i bijela kafa serviraju se u šolji zapremine 250 ml.

Osim smanjenja utroška rada i predmeta rada (materijala) normiranjem, privredno društvo treba da ulaže napore i da stvarni utrošak sredstava za rad svede na objektivni. Međutim, poteškoća kod utvrđivanja objektivnog utroška sredstava za rad je u tome što se njegovo trošenje ne vidi, pa se zato ne može ni normirati. Pravilnim, redovnim i naknadnim održavanjem sredstava za rad, ipak je, i bez normiranja, utrošak sredstava za rad moguće svesti na objektivnu mjeru (šema 5.1.1).



Za razliku od utroška, koji je pod direktnom kontrolom privrednog društva, **nabavne cijene**, po kojima privredno društvo nabavlja elemente poslovanja, elementi su troškova na koje privredno društvo ne može bitno da utiče, osim pažljivim izborom dobavljača koji nude najbolje uslove nabavke. Ovaj element troškova je eksterne prirode jer nabavne cijene zavise od odnosa ponude i potražnje na tržištu elemenata poslovanja.



Prema podacima Svjetske statističke organizacije, preko dvanaest miliona ljudi širom planete (s tendencijom porasta) radi u hotelima. Osim radnika direktno zaposlenih u hotelima, još nekoliko miliona ljudi indirektno zarađuje za život radeći u firmama koje sarađuju sa hotelima (brojni dobavljači hrane i pića, transportne kompanije, proizvođači raznih dobara i usluga i mnogi drugi sektori povezani s turizmom). Ovaj trend ukazuje na sve veći uticaj hotelske industrije ne samo na neposredno zapošljavanje, već i na širu ekonomiju i razvoj drugih sektora.



Slika 5.1.1. Rashodi privrednog društva su predmet detaljnih mjerenja, analize i kontrole od strane menadžmenta privrednog društva

Nakon razmatranja pojma troškova, važno je upoznati se i sa pojmom **rashoda**, koji se, pored troškova, odnose i na ostale novčane izdatke privrednog društva koji nijesu direktno povezani sa proizvodnjom ili pružanjem usluga. Naime, svi troškovi su rashodi, ali nijesu svi rashodi troškovi, što znači da je pojam rashoda širi od pojma troškova. Pojam rashoda obuhvata troškove različite prirode i porijekla, koji su nastali u jednom periodu, najčešće u onom od godinu dana.

Rashodi se obično dijele na tri velike grupe:

- a) **poslovne rashode**, koji nastaju kao posljedica redovnog poslovanja privrednog društva (troškovi materijala, zarade zaposlenih, amortizacija, troškovi održavanja, troškovi zakupa, troškovi reklame, dnevnice za službena putovanja i dr.);
- b) **finansijske rashode**, koje privredno društvo može imati po osnovu finansijskih odnosa sa drugim privrednim društvima, najčešće bankama (kamate na kredite, negativne razlike u deviznom kursu i dr.);
- c) **vanredne rashode**, koji se mogu javiti neplanirano (otpis nenaplativih potraživanja, utvrđeni manjkovi na sredstvima, kazne i dr.

Kod hotelsko-turističkih privrednih društava postoje izvjesne specifičnosti kada je riječ o ulaganjima u proizvodno-uslužnom procesu. Ova privredna društva, kako bi obezbijedila visok kvalitet usluge, moraju ulagati u različite aspekte svog poslovanja. To uključuje ulaganje u turističke objekte i infrastrukturu (izgradnja i renoviranje hotela, restorana, *wellness* centara i drugih sadržaja). Takođe, značajno se ulaže u opremanje objekata, u enterijer, koji mora biti udoban i estetski prihvatljiv za goste. Pored toga, neophodno je ulaganje u zalihe materijala kao što su namirnice za pripremu hrane i pića jer kvalitet hrane i pića direktno utiče na iskustvo gostiju. Kadar je još jedan ključni element ulaganja jer obuka i razvoj zaposlenih (kuvara, konobara, recepcionera, menadžera) igraju značajnu ulogu prilikom pružanja kvalitetne usluge.

S obzirom na navedene specifičnosti, hotelsko-turistička privredna društva moraju pažljivo planirati i analizirati svoje troškove kako bi mogla utvrditi rezultate poslovanja, optimizovati korišćenje kapaciteta, obezbijediti visoku efikasnost poslovanja i, u konačnom, postići visok nivo turističke usluge. Poznato je da troškovi poslovanja predstavljaju donju granicu za određivanje cijena proizvoda i usluga. Zato su niski troškovi i visok kvalitet proizvoda i usluga ključni faktori uspjeha privrednih društava u svim djelatnostima.

Devizni kurs – odnos domaće valute prema stranim valutama koji se uspostavlja na deviznom tržištu.

Otpis nenaplativih potraživanja – uklanjanje iz evidencije sredstava potraživanja od kupaca koje privredno društvo kao prodavac nije moglo da naplati u roku, pa ni nakon sudskih sporova.



1. Koji su primjeri naturalnog angažovanja sredstava u poslovanju hotelsko-turističkih privrednih društava?
2. Koristeći ponuđeni niz, razvrstaj stavke koje se odnose na utrošak i troškove hotelsko-turističkog privrednog društva: vrijeme potrebno za pripremu određenog jela, količina određene namirnice za pripremu konkretnog jela, troškovi električne energije prema ispostavljenom mjesečnom računu, trošak nabavke potrebnih sastojaka za pripremu jela, količina goriva koja se potroši po vozilu u toku mjeseca, zarade zaposlenih angažovanih na usluživanju gostiju, troškovi goriva po vozilu na nivou mjeseca, količina električne energije u kilovat-satima koja se potroši na nivou jednog mjeseca.
3. Prepoznavaj moguće razloge zbog kojih stvarni utrošak rada i materijala hotelsko-turističkog društva često premašuje normirane vrijednosti. Obrazloži odgovor.
4. Pojasni potrebu svođenja troškova održavanja sredstava za rad na objektivnu mjeru.
5. Istakni značaj pažljivog planiranja i analize troškova ključnih elemenata poslovanja za funkcionisanje hotelsko-turističkih privrednih društava.

5.2. Vrste troškova poslovanja



troškovi radne snage, troškovi sredstava za rad, troškovi materijala, direktni troškovi, indirektni troškovi, fiksni troškovi, varijabilni troškovi

U cilju potpunijeg praćenja, analize i kontrole, troškovi poslovanja se u teoriji i praksi mogu podijeliti na više načina. Neki od najčešće korišćenih kriterijuma za njihovu podjelu i analizu dati su u tabeli 5.2.1.

Tabela 5.2.1: Podjela troškova prema različitim kriterijumima

Redni broj	Kriterijumi podjele troškova	Vrste troškova
1.	prema elementima poslovanja (prirodna podjela troškova)	– troškovi radne snage – troškovi predmeta rada (materijala) – troškovi sredstava za rad
2.	prema načinu obračuna po nosiocima	– direktni troškovi – indirektni troškovi
3.	prema mjestima nastanka troškova	– troškovi pojedinih funkcija u privrednom društvu (marketing, finansije, kadar, proizvodnja i dr.)
4.	prema reagovanju na obim proizvodnje (prodaje)	– fiksni troškovi – varijabilni troškovi

Funkcije – grupe srodnih poslova povezanih u cjelinu.

Kolektivni ugovor – ugovor između predstavnika radnika (sindikata) i predstavnika poslodavaca o cijeni rada i drugim bitnim pitanjima položaja zaposlenih.

Kako se dijele, a kako obračunavaju troškovi radne snage, predmeta rada i sredstava za rad?

Prema elementima procesa poslovanja, troškovi se dijele na troškove radne snage, troškove predmeta rada, tj. materijala i troškove sredstava za rad.

Troškovi radne snage su novčani izraz utroška radne snage, pa se dobijaju kao proizvod utroška radne snage, izraženog u vremenskim jedinicama mjere, i cijene rada. Ovi troškovi su veoma izraženi u hotelsko-turističkim privrednim društvima s obzirom na to da kod njih radna snaga ima visok udio među elementima procesa poslovanja. Troškovi radne snage su zapravo zarade zaposlenih koje im omogućavaju da kupovinom dobara različite vrste obnove radnu snagu koju su utrošili u poslovnom procesu. Cijena rada zavisi od različitih faktora kao što su odnos ponude i potražnje za radnom snagom, nivo stručne spremne zaposlenih, mjera ekonomske politike države, kolektivnih ugovora i dr.

Troškovi predmeta rada (materijala) su vrijednosni izraz utroška predmeta rada, pa se, kako je već rečeno, dobijaju množenjem utroška predmeta rada sa njihovim nabavnim cijenama. U predmete rada se ubrajaju one sirovine i

materijali koji svojom upotrebom omogućavaju obavljanje djelatnosti privrednog društva. Tu se ubrajaju troškovi osnovnog materijala, troškovi pomoćnog materijala, troškovi režijskog materijala. Troškovi osnovnog materijala se odnose na materijal koji čini glavni sastav proizvoda – na primjer, namirnice od kojih će se spremati jelo za goste restorana. Pomoćni materijal je onaj koji također ulazi u sastav proizvoda, ali ne čini njegovu osnovnu supstancu. Režijski materijal je onaj koji uopšte ne ulazi u sastav proizvoda, ali omogućava uslove za obavljanje djelatnosti (električna energija za osvjetljenje, hlađenje i grijanje, sredstva za održavanje higijene prostorija i dr.). Na osnovu normativa utroška materijala planiraju se potrebe za materijalom proizvodnih odjeljenja. Na primjer, u kuhinji restorana količina pojedinih namirnica koja je utvrđena normativom množi se brojem porcija, pa se tako utvrđuju potrebe za pojedinim vrstama namirnica u planskom periodu. Normativi materijala su neophodni i pri izračunavanju cijena pojedinih vrsta jela i pića.

S obzirom na to da se hotelski privredni subjekti bave pružanjem usluga smještanja i ishrane gostiju, podrazumijeva se da im je potrebna značajna količina materijala različitih vrsta, a naročito onog u obliku namirnica za spremanje hrane i pića. Hoteli i restorani troše i značajnu količinu sitnog inventara: tekstila, stolnjaka, ubrusa, posteljine, papira, pribora za jelo, čaša, flaša i dr. U hotelima i restoranima u upotrebi je materijal koji se redovno skladišti, pa se putem trebovanja preuzima sa skladišta i upućuje ka drugim organizacionim jedinicama – na primjer, kuhinji. Takođe se koristi i materijal koji se ne skladišti jer je njegov rok upotrebe kratak (podložan je kvarenju). Takav materijal, na primjer – svježe namirnice koje se kupuju na pijaci, često se nabavlja i odmah se troši. I jedan i drugi materijal treba koristiti u skladu sa utvrđenim normativima. Potreban je i materijal koji se češće nabavlja u malim količinama: ne skladišti se, a služi za tekuću potrošnju i ne može da se normira (sitni kancelarijski materijal, materijal za čišćenje, kancelarijski papir i dr.), kao i kod drugih vrsta privrednih društava, u hotelsko-turističkim privrednim društvima se unutar skladišta obavlja manipulacija materijalom, na primjer: pretakanje pića iz buradi u boce, obrada materijala u vidu spremanja zimnice, dorada materijala (prženje i mljevenje kafe i dr.). Stavljanjem zaliha materijala u upotrebu nastaje trošak materijala. Trošenje materijala treba da se kreće u okviru normativa materijala, međutim, stvarni utrošak može biti veći od toga zbog prekomjernog kaliranja, lomljenja, rasturanja i kvarenja, za koje je obično kriv ljudski faktor.

Kalo – gubitak na težini izazvan najčešće gubitkom vlage.

Rastur – gubitak na materijalu koji je u rasutom ili tečnom stanju (žitarice, benzin, vino), nastao usljed rasipanja uzrokovanog nepažnjom pri rukovanju.

Lom – gubitak na materijalu koji je po prirodi lomljiv (staklo, keramika, porcelan), nastao nepažnjom pri rukovanju.

Kvar – gubitak na materijalu nastao usljed napada mikroorganizama, glodara i drugih štetočina, najčešće zbog loših uslova skladištenja.



Hotelsko-turistička privredna društva imaju mnogo sličnosti sa proizvodnim preduzećima zato što se u hotelskim i restoranskim objektima, preciznije – u kuhinjama, obavlja svojevrsni proces proizvodnje. Restoran koristi prehrambeni materijal i sirovine da bi ih, obradom uređajima i radom zaposlenih u kuhinji, pretvorio u gotov proizvod – jelo, koje se odmah poslužuje, a time i prodaje gostima (kupcima).

Troškovi sredstava za rad su proizvod utroška sredstava za rad, izraženog u mašinskim časovima rada mašina, i nabavne cijene tih sredstava. Troškovi sredstava za rad su poznati pod nazivom amortizacija (pojam koji je razmotren u prethodnom poglavlju). Troškovi sredstava za rad se, po najčešćem, vremenskom sistemu obračuna amortizacije, obračunavaju u zavisnosti od nabavne vrijednosti i vijeka trajanja osnovnog sredstva. Prema funkcionalnom sistemu obračuna amortizacije, parametri za njen obračun su nabavna vrijednost

osnovnog sredstva i obim učinaka koje to sredstvo može da ostvari u svom vijeku trajanja. U troškove sredstava za rad ubrajaju se i troškovi održavanja i troškovi osiguranja tih sredstava.



Slika 5.2.1. Troškovi amortizacije i troškovi održavanja zgrade hotela spadaju u troškove sredstava za rad

Cijena koštanja učinka – zbir svih troškova koji su neophodni za proizvodnju učinka (proizvoda/usluge). Cijena koštanja se utvrđuje putem kalkulacije (obračuna) tih troškova po nosiocima (učinku).

Prema načinu obračuna po nosiocima, troškovi se mogu razvrstati na direktne i indirektne. Ova podjela troškova je važna zbog realnijeg obračuna cijene koštanja učinka. Da bi se cijena koštanja učinka što realnije utvrdila, potrebno je sve troškove privrednog društva obračunati po učinku, tj. proizvodu ili usluzi. **Direktni ili neposredni troškovi** su oni koje je moguće direktno „vezati“ za učinak kao nosioca troškova i uračunati ih u cijenu koštanja tog učinka. U ove troškove spadaju: materijal za izradu (osnovni i pomoćni), zarade neposrednih učesnika u procesu proizvodnje i pružanja usluga, amortizacija obračunata po funkcionalnom sistemu obračuna itd. **Indirektni ili posredni (opšti) troškovi** su oni troškovi koji su zajednički za više učinaka ili za privredno društvo u cjelini, pa se ne mogu direktno obračunati u cijenu koštanja učinka. Tu spadaju zarade zaposlenih koji ne rade neposredno u proizvodnji učinka, troškovi režijskog materijala (električna energija za osvjtljenje, grijanje ili rashlađivanje prostora, voda, sredstva za čišćenje prostorija), troškovi reklame, troškovi zakupnine i dr. Indirektni troškovi se evidentiraju po mjestima nastanka, a na nosioce se raspoređuju po određenim kriterijumima – ključevima za raspodjelu. Na primjer, ključ za raspodjelu mogu biti ukupni direktni troškovi, pa se primjenjuje princip da se onom učinku koji je vezao najviše direktnih troškova pridruži najviše indirektnih troškova.



U restoranima i hotelima karakteristično je visoko učešće direktnih troškova. Ovi troškovi su veoma važni za, na primjer, formiranje cijene hrane i pića. Kod hotela, restorana, turističkih agencija i organizatora putovanja, podjela na direktne i indirektne troškove je veoma važna radi utvrđivanja cijene koštanja njihovih proizvoda (hrane i pića, turističkih aranžmana itd.). Na primjer, kod turističkih agencija zarade zaposlenih koji neposredno učestvuju u realizaciji turističkih aranžmana

Slika 5.2.2. Troškovi namirnica od kojih će se pripremati jelo za goste restorana spadaju u direktne troškove

i troškovi goriva (ako agencija ima sopstveni vozni park) predstavljaju direktne troškove. S druge strane, zarade menadžera, troškovi zakupa, troškovi marketinga, troškovi održavanja, troškovi električne energije, troškovi materijala za čišćenje prostorija i sl. predstavljaju indirektne troškove.

Prema mjestima nastanka odnosno prema funkcijama u privrednom društvu, mogu se razlikovati: troškovi proizvodne funkcije, troškovi finansijske funkcije, troškovi kadrovske funkcije, troškovi funkcije marketinga i dr. Troškovi prema pojedinim funkcijama prate, zapravo, organizacionu šemu tog privrednog društva, pa se mogu dalje raščlanjivati. Na primjer, troškovi funkcije marketinga mogu se podijeliti na troškove funkcije nabavke, funkcije prodaje, funkcije skladištenja, funkcije transporta, funkcije ekonomske propagande, funkcije istraživanja tržišta i dr. U jednom hotelu: troškovi prema mjestima nastanka mogu se podijeliti na troškove odjeljenja hotelskih soba, troškove odjeljenja hrane i pića, troškove *fitness* centra i dr. Za jednu turističku agenciju: troškovi mogu biti evidentirani po pojedinim poslovnicama te agencije, kao mjestima troškova. Evidentiranje i analiza troškova po mjestima nastanka važna je da bi se mogao utvrditi učinak odnosno stvarni doprinos svake poslovne jedinice ukupnim poslovnim rezultatima privrednog društva.



Slika 5.2.3. Jedno od mjesta nastanka troškova u hotelu je kuhinja tog hotela



U SAD je od polovine 90-ih godina prošlog vijeka došlo do zatvaranja mnogih poslovnica turističkih agencija. Razlog tome je ekspanzija onlajn prodaje turističkih usluga i rasta troškova poslovanja u poslovnicama turističkih agencija u odnosu na obim prodaje turističkih aranžmana.



1. Navedi najvažnije kriterijume za podjelu troškova.
2. Objasni detaljnije jednu od podjela troškova.
3. Na primjeru hotelsko-turističkog privrednog društva navedi različite kategorije troškova i rasporedi ih prema odgovarajućim elementima poslovanja.
4. Neke tipične troškove hotela, kao što su zarade zaposlenih, svrstaj u određene kategorije troškova, prema različitim kriterijumima.
5. Na primjeru hotelsko-turističkog preduzeća analiziraj podjelu troškova na direktne i indirektne. Prepoznaš makar po dvije kategorije troškova koje se mogu svrstati u grupu direktnih i indirektnih troškova.

5.3. Fiksni, varijabilni i ukupni troškovi



fiksni troškovi, varijabilni troškovi, ukupni troškovi, koeficijent reagibilnosti

Koeficijent reagibilnosti

– pokazatelj osjetljivosti troškova na kretanje obima proizvodnje/prodaje. Pokazuje za koliko će se procenata povećati troškovi ako se obim proizvodnje/prodaje poveća za 1%.

Sa stanovišta donošenja poslovnih odluka o obimu poslovanja (proizvodnja, prodaja) – jedna od najvažnijih podjela troškova jeste podjela troškova prema reagovanju troškova na promjenu obima proizvodnje (prodaje). Gledano sa ovog stanovišta, troškovi poslovanja se dijele na:

- **fiksne troškove**, koji se ne mijenjaju s promjenom obima proizvodnje (prodaje);
- **varijabilne troškove**, koji se mijenjaju s promjenom obima proizvodnje (prodaje).

Ukupni troškovi poslovanja predstavljaju zbir ukupnih fiksnih i ukupnih varijabilnih troškova, odnosno:

$T = T_f + T_v$, gdje su: T – ukupni troškovi;

T_f – ukupni fiksni troškovi;

T_v – ukupni varijabilni troškovi.

Koeficijent reagibilnosti mjeri reagovanje troškova na promjenu obima proizvodnje, odnosno obima prodaje:

$K_{rg} = \frac{\% \Delta T}{\% \Delta Q}$, gdje je: K_{rg} – koeficijent reagibilnosti;

$\% \Delta T$ – procentualna promjena troškova;

$\% \Delta Q$ – procentualna promjena obima proizvodnje.

Koeficijent reagibilnosti pokazuje za koliko će se procenata povećati troškovi ako se obim proizvodnje odnosno obim prodaje poveća za 1%.



Slika 5.3.1. Evidencija ukupnih troškova poslovanja omogućava njihovo precizno praćenje i optimizaciju korišćenja raspoloživih resursa

Fiksni troškovi se ne mijenjaju s promjenom obima proizvodnje odnosno obima prodaje (grafik 5.3.1. lijevo). U ovu grupu troškova spadaju troškovi amortizacije obračunate prema vremenskom sistemu obračuna amortizacije, zarade radnika koji ne učestvuju direktno u procesu proizvodnje, troškovi zakupnine, kamate na kredite, premije osiguranja, troškovi ekonomske propagande i dr. Koeficijent reagibilnosti ukupnih fiksnih troškova, s obzirom na to da ne reaguju na obim poslovanja, jednak je nuli.

Kako se obračunavaju i grafički prikazuju fiksni, a kako varijabilni troškovi?

U hotelsko-turističkim privrednim društvima najznačajniji fiksni troškovi jesu troškovi amortizacije građevinskih objekata, troškovi osvjetljenja i klimatizacije objekata, troškovi zakupa poslovnih prostorija, izdaci za vodu i čišćenje poslovnih prostorija, troškovi zarada određenog broja zaposlenih (kojima zarade ne zavise od obima prometa), premije osiguranja objekata itd.

Fiksni troškovi po jedinici proizvoda dobijaju se dijeljenjem ukupnih fiksnih troškova sa obimom proizvodnje ili prodaje. S povećanjem obima proizvodnje (prodaje) fiksni troškovi po jedinici proizvoda opadaju (grafik 5.3.1. desno).

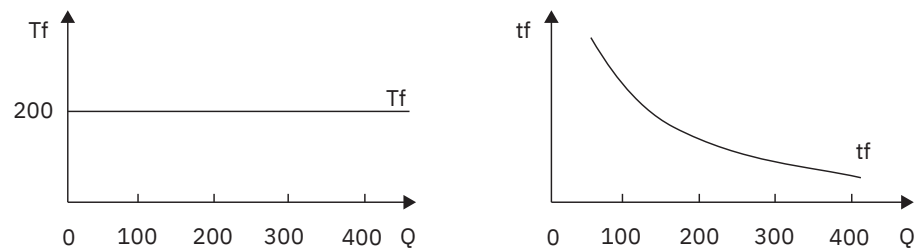
Fiksni troškovi – troškovi koji se ne mijenjaju u zavisnosti od obima proizvodnje/prodaje, imaju koeficijent reagibilnosti jednak nuli (npr. trošak vremenske amortizacije, troškovi održavanja sredstava za rad, troškovi ekonomske propagande, kamate, zakupnine).

Fiksni troškovi po jedinici proizvoda – troškovi koji se dobijaju dijeljenjem ukupnih fiksnih troškova sa ukupnim obimom proizvodnje ili prodaje.

$$t_f = \frac{T_f}{Q}, \quad \text{gdje su: } t_f \text{ – fiksni troškovi po jedinici proizvoda;}$$

T_f – ukupni fiksni troškovi;

Q – obim proizvodnje (prodaje).



Grafik 5.3.1. Ukupni fiksni troškovi i fiksni troškovi po jedinici proizvoda

Primjer:

Ukupni fiksni troškovi u privrednom društvu X, koje se bavi hotelsko-turističkom djelatnošću, iznose 50 000 €. Prikazati kretanje ukupnih fiksnih troškova i fiksnih troškova po jedinici učinka pri prodaji od 100, 200, 300 i 400 jedinica učinka. Ako se radi o turističkoj agenciji, jedinice učinaka mogu biti pojedini turistički aranžmani, a ako se radi o hotelu, to može biti broj noćenja. Pokazati da je reagibilnost fiksnih troškova jednaka 0.

Obim proizvodnje (prodaje)	Ukupni fiksni troškovi (Tf)	Fiksni troškovi po jedinici proizvoda	% ΔQ	% ΔT
100	50 000	500	–	–
200	50 000	250	100	0
300	50 000	166	50	0
400	50 000	125	33	0

Varijabilni troškovi se mijenjaju s promjenom obima proizvodnje odnosno obima prodaje (grafik 5.3.2) tako što rastu kada obim proizvodnje (prodaje) raste, i obrnuto, kada obim proizvodnje (prodaje) opada, varijabilni troškovi

Varijabilni troškovi – troškovi koji se mijenjaju u zavisnosti od obima proizvodnje/prodaje, tačnije, rastu s porastom obima proizvodnje/prodaje.

Varijabilni troškovi po jedinici proizvoda – troškovi koji se dobijaju dijeljenjem ukupnih varijabilnih troškova sa obimom proizvodnje/prodaje.

takođe opadaju. Varijabilni proporcionalni troškovi po jedinici proizvoda, koji se još zovu prosječni varijabilni troškovi, dobijaju se kao količnik ukupnih proporcionalnih varijabilnih troškova i obima učinka:

$$t_v = \frac{T_v}{Q},$$
 gdje su: t_v – varijabilni proporcionalni troškovi po jedinici proizvoda;
 T_v – ukupni varijabilni troškovi;
 Q – obim proizvodnje (prodaje).

Rast ukupnih varijabilnih troškova može biti brži od rasta obima proizvodnje odnosno prodaje (progresivni varijabilni troškovi), jednak rastu (proporcionalni varijabilni troškovi) ili sporiji od rasta obima proizvodnje odnosno prodaje (degresivni varijabilni troškovi).

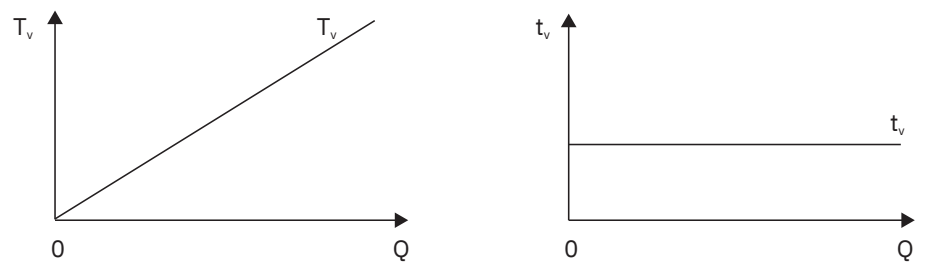


Kako bi smanjila troškove radne snage, hotelska industrija u visokorazvijenim zemljama počela je da koristi robote, ali uz ograničenu upotrebu. U japanskim hotelima roboti preuzimaju različite zadatke, uključujući ulogu vratara, recepcionera, batlera i higijeničara. Ovi roboti koriste naprednu tehnologiju kako bi obavili svakodnevne zadatke kao što su prijem gostiju, prevoz prtljaga, čišćenje i održavanje objekta. Iako su roboti još uvijek u fazi testiranja, njihova upotreba pokazuje potencijal za smanjenje operativnih troškova i povećanje efikasnosti u hotelskoj industriji. Korišćenje robota u ovoj industriji takođe može doprinijeti poboljšanju korisničkog iskustva jer nudi gostima inovativne i visokotehnološke usluge. Međutim, uprkos napretku tehnologije, nesporni su uloga i značaj radne snage u hotelskoj industriji jer osoblje i dalje igra ključnu ulogu u pružanju personalizovane usluge i zadovoljenju specifičnih potreba gostiju.

<https://hotelconsulting.me/zanimljive-cinjenice-iz-hotelske-industrije/>

Na graficima koji slijede prikazano je kretanje ukupnih proporcionalnih varijabilnih troškova (grafik 5.3.2. lijevo) i proporcionalnih varijabilnih troškova po jedinici proizvoda (grafik 5.3.2. desno), gdje su:

T_v – ukupni proporcionalni varijabilni troškovi;
 t_v – varijabilni proporcionalni troškovi po jedinici.



Grafik 5.3.2. Kretanje ukupnih proporcionalnih varijabilnih troškova i varijabilnih proporcionalnih troškova po jedinici proizvoda (prosječnih varijabilnih troškova), u zavisnosti od obima poslovanja

U proporcionalne varijabilne troškove spadaju troškovi materijala za izradu, troškovi izrade, troškovi zarada proizvodnog osoblja, troškovi pogonske režije, amortizacija utvrđena prema funkcionalnom sistemu obračuna, troškovi ambalaže proizvoda itd. Koeficijent reagibilnosti proporcionalnih varijabilnih troškova iznosi 1 ($K_{rg} = 1$). Proporcionalni varijabilni troškovi po jedinici proizvoda

pokazuju nepromjenjivost (stalnost). Na primjer, za svaku jedinicu hljeba troši se ista količina brašna kao osnovnog materijala (materijala za izradu).

U **hotelsko-turističkim privrednim društvima** najznačajniji varijabilni troškovi su troškovi materijala za pripremanje hrane i pića, troškovi pomoćnog materijala (materijal za čišćenje i održavanje higijene prostorija namijenjenih za boravak turista), zarade zaposlenih, koje se obračunavaju na osnovu učinka, funkcionalna amortizacija (na primjer, kod turističkih autobusa) i dr.

Primjer:

U hotelu Y obim poslovanja – broj noćenja – kreće se kako je prikazano prvom kolonom u tabeli. Ukupni varijabilni troškovi hotela dati su u drugoj koloni tabele. Izračunati ukupne varijabilne troškove po jedinici učinka, tj. noćenja, i koeficijent reagibilnosti troškova (K_{rg}) pri promjeni obima poslovanja sa 300 na 400 jedinica učinka.

Broj noćenja Q	T_v	t_v	% Q	% T_v
100	20 000	200	–	–
200	35 000	175	100	75
300	50 000	166	50	42,8
400	65 000	162	33	30

$$K_{rg} = \frac{30}{33} = 0,9$$

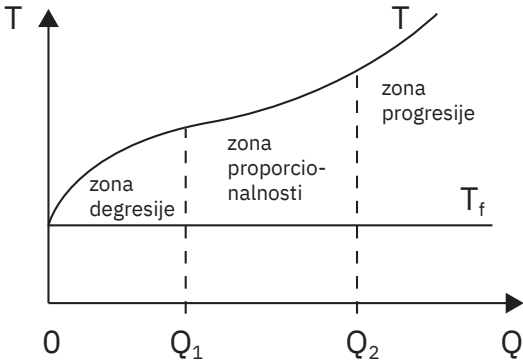
Pri promjeni obima proizvodnje za 1% varijabilni troškovi će se povećati za 0,9%.

Kako je već rečeno, **ukupni troškovi (T)** se dobijaju sabiranjem ukupnih fiksnih (**T_f**) i ukupnih varijabilnih troškova (**T_v**), odnosno:

$$T = T_f + T_v$$

Na osnovu grafičkog prikaza ukupnih troškova (grafik 5.3.3) mogu se izvesti sljedeći zaključci o njihovom kretanju, u zavisnosti od obima poslovanja:

- kriva ukupnih troškova ne počinje iz koordinatnog početka zbog postojanja fiksnih troškova i kada nema nikakvih učinaka;
- s povećanjem obima poslovanja raste i kriva ukupnih troškova, ali neravnomjerno. U **zoni degresije** (od 0 do Q_1) ukupni troškovi rastu sporije od rasta obima poslovanja odnosno prodaje ($K_{rg} < 1$). U **zoni proporcionalnosti** (Q_1 do Q_2) ukupni troškovi rastu istom brzinom kao i obim poslovanja odnosno prodaje ($K_{rg} = 1$). U **zoni progresije** ukupni troškovi rastu brže od obima poslovanja odnosno prodaje ($K_{rg} > 1$);
- u zoni degresije ukupnih troškova na kretanje ukupnih troškova značajnije utiču fiksni nego varijabilni troškovi, u zoni proporcionalnosti taj uticaj je ravnopravan, dok u zoni progresije značajnije utiču varijabilni nego fiksni troškovi (usljed većeg obima proizvodnje).



Grafik 5.3.3. Kriva ukupnih troškova

Ukupni troškovi po jedinici proizvoda ili usluga (t) dobijaju se dijeljenjem ukupnih troškova (T) sa obimom poslovanja, tj. obimom učinka (Q), odnosno sabiranjem fiksnih troškova po jedinici učinka (t_f) i varijabilnih troškova po jedinici učinka (t_v):

$$t = \frac{T}{Q}, \quad \text{odnosno } t = t_f + t_v$$

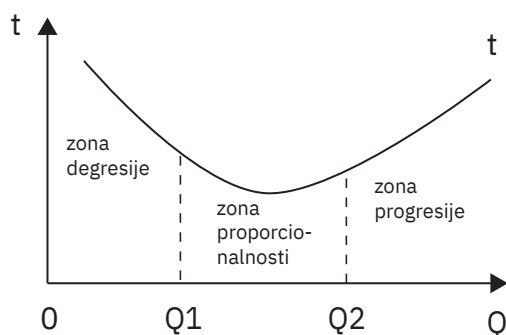
Na osnovu grafičkog prikaza koji slijedi (grafik 5.3.4) mogu se izvesti sljedeći zaključci o kretanju krive ukupnih troškova po jedinici proizvoda:

- Kriva ukupnih troškova po jedinici proizvoda u obliku je slova U.
- S povećanjem obima poslovanja kriva ukupnih troškova po jedinici proizvoda opada, da bi nakon dostizanja minimuma počela da raste. U zoni degresije (do Q_1), usljed porasta obima proizvodnje, ukupni troškovi po jedinici proizvoda se smanjuju, a u zoni proporcionalnosti (od Q_1 do Q_2) dostižu minimum, da bi s ulaskom u zonu progresije troškovi počeli da rastu s porastom obima proizvodnje.
- U zoni degresije na kretanje krive ukupnih troškova po jedinici proizvoda značajnije utiču fiksni nego varijabilni troškovi; u zoni proporcionalnosti taj

je uticaj ravnopravan, dok u zoni progresije značajnije utiču varijabilni nego fiksni troškovi, zbog većeg obima proizvodnje.

Poznavanje kretanja krive ukupnih troškova po jedinici proizvoda veoma je značajno za donošenje odluke o obimu poslovanja kod privrednog društva.

Optimalni obim poslovanja (proizvodnje, prodaje robe ili usluga) jeste onaj obim pri kojem su ukupni troškovi po jedinici proizvoda najniži (minimalni), a ostvarena dobit po jedinici proizvoda maksimalna.



Grafik 5.3.4. Kriva ukupnih troškova po jedinici proizvoda



1. Objasni potrebu za razumijevanjem reagovanja troškova na promjene obima proizvodnje/prodaje.
2. Grafički prikaži i objasni fiksne i proporcionalne varijabilne troškove – ukupno i po jedinici proizvoda.
3. Izračunaj koeficijent reagibilnosti ukupnih troškova ako je rast proizvodnje/prodaje sa 300 na 350 jedinica proizvodnje/prodaje praćen rastom troškova sa 2000 € na 3200 €. Tumači dobijeni rezultat.
4. Na osnovu grafika ukupnih troškova po jedinici proizvoda zaključi do kojeg nivoa privredno društvo treba da povećava proizvodnju/prodaju. Objasni zašto.
5. Hotel ostvaruje različite obime usluge noćenja – od 250, 380, 450 i 600 noćenja – pri čemu su ukupni fiksni troškovi poslovanja 800 000 €, a varijabilni proporcionalni troškovi po jedinici usluge 110 €. Izračunaj fiksne troškove po jedinici usluge (prosječne fiksne troškove) i ukupne varijabilne troškove za svaki od datih obima noćenja.

5.4. Pojam i vrste kalkulacije troškova



cijena koštanja, kalkulacija, direktni troškovi, indirektni troškovi

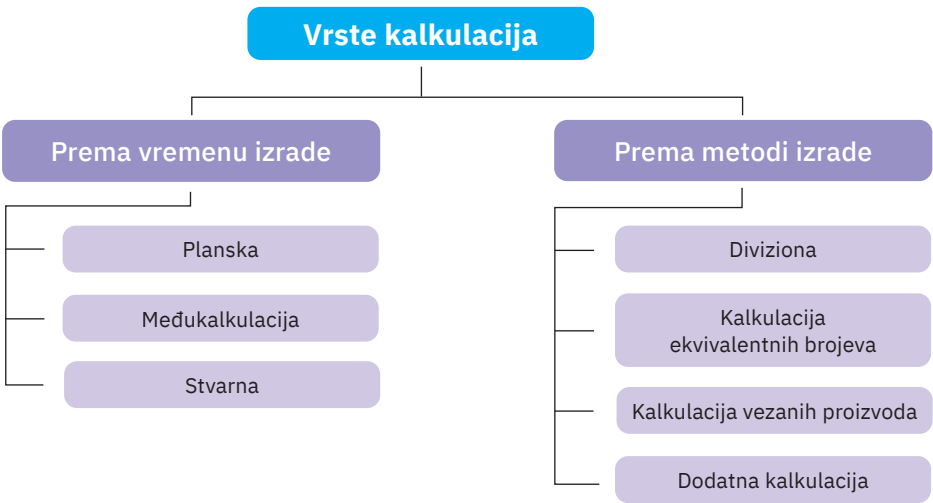
Za razliku od nabavne cijene, koja predstavlja cijenu koju privredno društvo plaća za resurse ili proizvode koje nabavlja, cijena koštanja obuhvata sve troškove koji nastaju u procesu stvaranja proizvoda ili pružanja usluge. Drugim riječima, **cijena koštanja** predstavlja ukupne troškove koji su nastali pri proizvodnji jedinice proizvoda, odnosno pri vršenju jedinice usluge. Nosioци troškova su proizvodi ili usluge jer proizvodi i usluge generišu sve troškove, a iz njihove prodajne cijene pokrivaju se svi nastali troškovi.

U cilju pravilnog određivanja cijene koštanja proizvoda ili usluge, važno je razumjeti postupak njene kalkulacije. **Kalkulacija cijene koštanja** je obračun svih troškova koji nastaju pri proizvodnji jedinice proizvoda ili usluge. Na osnovu utvrđene cijene koštanja formira se prodajna cijena proizvoda, koja treba da pokrije sve troškove i omogući ostvarivanje profita. Zaključujemo da cijena koštanja ima ključnu ulogu kod planiranja i kontrole troškova, ali i kod određivanja prodajne cijene proizvoda. Elementi cijene koštanja su:

- troškovi materijala za izradu proizvoda ili pružanje usluge;
- troškovi amortizacije;
- troškovi zarada radnika u procesu proizvodnje ili pružanja usluga;
- opšti troškovi izrade (troškovi električne energije, troškovi održavanja sredstava za rad);
- opšti troškovi uprave i prodaje (troškovi ekonomske propagande, reprezentacije, premije osiguranja, zarade radnika u administraciji itd.).

Koje su vrste kalkulacija i kako se vrše?

Postoje različite metode obračuna troškova (kalkulacije troškova), i to: prema vremenu i prema načinu izrade (šema 5.4.1).



Šema 5.4.1:
Vrste kalkulacija

Prema vremenu izrade, kalkulacije se dijele na plansku (prethodnu) kalkulaciju, međukalkulaciju i stvarnu kalkulaciju.

Planska (prethodna) kalkulacija utvrđuje se prije početka procesa reprodukcije, u cilju sagledavanja ekonomske opravdanosti toga procesa. Ova kalkulacija se zasniva na upotrebi kategorije planiranih troškova. Na primjer, prije početka sezone hotel može izraditi plansku kalkulaciju, koja uključuje procjenu svih očekivanih troškova kao što su troškovi smještaja, hrane i pića, zaposlenih, održavanja objekta, promocije i drugi. Na osnovu planiranih troškova hotel može procijeniti cijenu svojih usluga kako bi se postigao željeni profit.

Međukalkulacija se utvrđuje u toku procesa proizvodnje (kod proizvodnih privrednih društava) u toku procesa nabavke (kod trgovinskih privrednih društava), odnosno u toku vršenja usluga (kod hotelsko-turističkih privrednih društava). Cilj ove kalkulacije je omogućiti kontrolu troškova i preduzimanje potrebnih korektivnih mjera prije završetka poslovnog procesa i prije nego što se izvrši konačna kalkulacija. Na primjer, tokom boravka gostiju hotel može pratiti troškove hrane i pića u restoranu ili troškove korišćenja *wellness* usluga. Ova međukalkulacija omogućava hotelu da na vrijeme prepozna eventualne nepravilnosti i nepotrebne troškove kako bi se preduzele korektivne mjere prije konačne kalkulacije troškova. Takođe, turistička agencija može raditi međukalkulaciju troškova vezanih za organizaciju paket-aranžmana, uključujući troškove prevoza, smještaja, vodiča i drugih aktivnosti. Na taj način agencija može na vrijeme uočiti koji su troškovi veći od planiranih i preduzeti korektivne mjere poput pregovaranja s dobavljačima ili prilagođavanja paketa kako bi konačna cijena paketa bila profitabilna za agenciju, a istovremeno konkurentna na tržištu.

Stvarna kalkulacija se utvrđuje nakon procesa reprodukcije odnosno nabavke ili vršenja usluga i zasniva se na stvarnim troškovima koji se preuzimaju iz knjigovodstvene evidencije i dokumentacije. Nakon što je sezona završena, hotel može analizirati stvarne troškove koji su nastali tokom pružanja usluga gostima, uključujući troškove smještaja, hrane i pića, plate zaposlenih, režijske troškove, troškove održavanja objekta, kao i druge, koji su zabilježeni u knjigovodstvenoj evidenciji. Na osnovu ovih podataka hotel može utvrditi moguće razlike između stvarnih i planiranih troškova. Ako su stvarni troškovi veći od planiranih, može donijeti odluku o promjeni cijena svojih usluga, preduzeti mjere optimizacije troškova ili unaprijediti kvalitet usluga.

Prema metodi izrade, u hotelsko-turističkom privrednom društvu mogu se koristiti kalkulacija ekvivalentnih brojeva i dodatna kalkulacija. Kod ovih društava divizionu kalkulacija i kalkulacija vezanih brojeva ne nalaze primjenu, ali se koriste u drugim djelatnostima.

Kalkulacija ekvivalentnih brojeva koristi se u proizvodnji srodnih proizvoda ili usluga koji koriste slične resurse, ali se razlikuju po karakteristikama – dimenzijama, veličini, tipu i slično. Kod ovakvih proizvoda je glavni problem raspored indirektnih troškova, pa je to i suština ove kalkulacije. Indirektni troškovi se ne mogu direktno povezati sa procesom proizvodnje određenog proizvoda ili pružanjem određene usluge, ali su podrška tim procesima. Npr. troškovi zarade menadžera i administrativnog osoblja u hotelu, kao i troškovi premije osiguranja hotela, tipični su indirektni troškovi.

U postupku izrade ove kalkulacije potrebno je odabrati proizvod koji će predstavljati uslovni asortiman, u kojem će se izraziti svi ostali proizvodi. Taj proizvod je često reprezentativni ili tipični proizvod koji se koristi kao osnova za izražavanje i upoređivanje drugih proizvoda u kalkulaciji. Suština metode ekvivalentnih brojeva je u tome da različite učinke svede na zajednički imenitelj. Odnosi troškova koji su uloženi u nastanak određenih učinaka uspostavljaju se na bazi tehničkih normativa, iskustva ili procjene.

Tokom postupka izrade kalkulacije ekvivalentnih brojeva u proizvodnji srodnih proizvoda, na osnovu normi rada – moguće je izračunati tzv. ekvivalentne brojeve koji služe za utvrđivanje učešća proizvoda u indirektnim troškovima. Ekvivalentni broj jednog proizvoda dobija se kao količnik norme rada tog proizvoda sa normom rada proizvoda koji je uzet za uslovni asortiman. Množenjem ekvivalentnih brojeva sa obimom proizvodnje pojedinih proizvoda dobija se ukupni uslovni asortiman. Dijeljenjem poznatih indirektnih troškova sa ukupnim uslovnim asortimanom dobija se iznos indirektnih troškova po jedinici uslovnog asortimana. Množenjem ekvivalentnih brojeva sa prethodno izračunatim indirektnim troškovima po jedinici uslovnog asortimana dobijaju se indirektni troškovi po jedinici proizvoda.

Hotelska i ugostiteljska privredna društva prilikom obračuna cijene koštanja jednog smještaja mogu primijeniti metodu kalkulacije ekvivalentnih brojeva. Za izračunavanje cijene koštanja jednog smještaja potrebno je posjedovati sljedeće podatke: broj smještajnih jedinica u objektu (sobe i apartmani), godišnji plan prihoda od smještaja, iskorišćenost hotela (broj izdatih soba), vrste soba koje se nude i drugi relevantni podaci. Kalkulacija ekvivalentnih brojeva upravo se primjenjuje onda kada postoje srodnosti među proizvodima i uslugama, kao što je slučaj kod usluga smještaja jer sobe za smještaj imaju istu namjenu, ali se razlikuju po veličini, opremljenosti, pogledu, spratu na kojem se nalaze i dr. Tako bi za svaku sobu bio određen ekvivalentni broj na osnovu tipa sobe ili broja kreveta koji pripada određenom tipu sobe.

Metod kalkulacije ekvivalentnih brojeva može se koristiti i u restoranima za određivanje cijene koštanja jela sličnog sastava, kako se navodi u primjeru.

Ekvivalentni brojevi – brojevi koji se dobijaju dijeljenjem norme rada određenoga proizvoda sa normom rada proizvoda koji je izabran za dio uslovnog asortimana.

Uslovni asortiman – asortiman odnosno proizvod kojim su izraženi svi drugi slični proizvodi preduzeća.

Norma rada – vrijeme potrebno za izradu proizvoda ili pružanje određene usluge.

Primjer:

Restoran Z treba da rasporedi iznos od 7000 € indirektnih troškova na tri proizvoda odnosno usluge, i to: porcija pirinča sa povrćem, porcija pirinča sa piletinom i porcija pirinča sa morskim plodovima. Obim proizvodnje svakog proizvoda i normativi rada po jedinici proizvoda/porcije dati su u tabeli 5.4.1. Potrebno je rasporediti iznos indirektnih troškova na ove proizvode/porcije, pri čemu se proizvod/porcija pirinča sa piletinom uzima kao uslovni asortiman za kalkulaciju.

Tabela 5.4.1. Kalkulacija ekvivalentnih brojeva

Vrsta proizvoda	Obim proizvodnje (broj porcija)	Norma rada u časovima rada	Ekvivalentni brojevi	Ukupni uslovni asortiman	Indirektni troškovi po jedinici uslovnog asortimana	Raspored ukupnih indirektnih troškova	Indirektni troškovi po jedinici proizvoda
1	2	3	4	5 (2 · 4)	6	7 (5 · 6)	8 (7 / 2)
Porcija pirinča sa povrćem	300	0,4	0,8	240	7,61	1826	6,08
Porcija pirinča sa piletinom	400	0,5	1	400	7,61	3044	7,61
Porcija pirinča sa morskim plodovima	200	0,7	1,4	280	7,61	2130	10,65
Ukupno				920		7000	

'Ključ' za raspodjelu troškova – „ključ“ pomoću kojeg se vrši raspodjela indirektnih troškova po pojedinim proizvodima. Kao „ključ“ za raspodjelu indirektnih troškova mogu poslužiti ukupni direktni troškovi, troškovi osnovnog materijala, troškovi zarada zaposlenih angažovanih na izradi proizvoda itd.

Napomena: ekvivalentni brojevi 0,8, 1 i 1,4 dobijeni su kao količnik normi rada za pojedine porcije pirinča i norme rada za porciju pirinča sa pileti- nom, koja je uzeta za uslovni asortiman.

Uslovni asortiman se dobija množenjem obima proizvodnje za svaku vrstu porcije pirinča sa ekvivalentnim brojem koji joj odgovara.

Cijena jedinice uslovnog asortimana dobija se kao količnik iznosa ukupnih indirektnih troškova od ≈ 7000 € (koje treba rasporediti na pojedine vrste porcija pirinča) sa ukupnim uslovnim asortimanom od 920 porcija. S tim u vezi, cijena jedinice uslovnog asortimana iznosi 7,60 €.

Raspoređivanje indirektnih troškova na nosioce (porcije) vrši se tako što se uslovni asortiman svake vrste porcije pirinča množi sa cijenom jedini- ce uslovnog asortimana od 7,60 €. Konačno, indirektni troškovi po jedini- ci proizvoda/porcije dobijaju se kao količnik ovako raspoređenih indirek- tnih troškova i stvarnog obima proizvodnje pojedinih vrsta porcija pirinča.

Dodatna kalkulacija se primjenjuje kod proizvodnje i ponude različitih proi- zvoda ili usluga. Kod ove metode kalkulacije indirektni troškovi se raspoređuju na pojedinačne učinke primjenom određenih „ključeva“ za raspodjelu. „Ključ“ za raspodjelu se dobija dijeljenjem ukupnih indirektnih troškova sa ukupnim direktnim troškovima. Na taj način „ključ“ za raspodjelu pokazuje koliko se novčanih jedinica indirektnih troškova može uračunati za svaku novčanu jedi- nicu direktnih troškova. Množenjem utvrđenog broja sa direktnim troškovima pojedinih učinaka dobijaju se indirektni troškovi raspoređeni po pojedinim vr- stama proizvoda ili usluga. Sabiranjem direktnih i indirektnih troškova za svaki proizvod odnosno uslugu dobija se ukupna cijena koštanja. Dijeljenjem uku- pne cijene koštanja svakog učinka sa ostvarenim obimom njegove proizvodnje dobija se cijena koštanja po jedinici proizvoda.

Tabela 5.4.2.
Dodatna kalkulacija

Vrsta proizvoda	Količina proizvoda u porcijama	Direktni troškovi	Indirektni troškovi	„Ključ“ za raspodjelu	Indirektni troškovi	Ukupni troškovi	Cijena koštanja
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	6 (3 · 5)	7 (3 + 6)	8 (7 : 2)
Svinjsko pečenje	3000	13 000		0,475	6175	19 175	6,39
Brancin fileti	2000	18 000		0,475	8550	26 550	13,27
Cicvara	3500	9 000		0,475	4275	13 275	3,79
Ukupno		40 000	19 000		19 000	59 000	

Primjer:

Hotelski restoran M priprema tri vrste glavnih jela po kojima je poznat, i to: svinjsko pečenje, brancin fileti i cicvara. Na osnovu podataka datih u tabeli 5.4.2. potrebno je utvrditi cijenu koštanja svakog proizvoda.

„Ključ“ za raspodjelu indirektnih troškova dobijen je dijeljenjem ukupnih indirektnih sa ukupnim direktnim troškovima. Indirektni troškovi se ras- poređuju po proizvodima množenjem ključa za raspodjelu 0,47 sa direk- tnim troškovima svake vrste proizvoda. Tako raspoređeni indirektni troš- kovi sabiraju se sa direktnim troškovima za svaku vrstu proizvoda da bi se dobili ukupni troškovi za svaku vrstu proizvoda.

Kalkulacija se završava utvrđivanjem cijene koštanja svake vrste proizvo- da tako što se ukupni troškovi svakog proizvoda dijele sa obimom njego- ve proizvodnje.



1. Navedi elemente kalkulacije cijene koštanja proizvoda ili usluge.
2. Izvedi zaključke o značaju kalkulacije cijena.
3. Objasni postupak obračuna cijene koštanja kod:
 - a) kalkulacije ekvivalentnih brojeva;
 - b) dodatne kalkulacije.
4. U kojim slučajevima se u hotelsko-turističkim privrednim društvima primjenjuju kalkulacije ekvivalentnih brojeva i dodatna kalkulacija?
5. Izračunaj cijenu koštanja organizacije putovanja ako turistička agencija nudi klijentima organizovanje puta za tri različite destinacije, pri čemu ukupni indirektni troškovi iznose 30 000 €, dok direktni troškovi za prvu destinaciju iznose 17 000 €, za drugu 15 000 €, a za treću 29 000 €. Turistička agencija je za godinu dana organizovala ukupno 70 putovanja za prvu destinaciju, 44 za drugu i 32 putovanja za treću destinaciju.



Elementi poslovanja, kao što su sredstva za rad, predmeti rada i radna snaga, angažuju se i troše u procesu poslovanja. Angažovanje i trošenje su osnovni oblici ulaganja u proizvodno-uslužnom procesu. Angažovanje sredstava je širi pojam jer obuhvata ne samo utrošena sredstva, već i zalihe (npr. materijala) koje još nijesu utrošene. Na početku svakog ciklusa poslovanja sredstva se prvo angažuju, a zatim troše, što znači da angažovanje prethodi trošenju. Angažovanje sredstava traje dok proizvodi ili usluge ne budu prodati i naplaćeni. Ono se vrši u naturalnom obliku (npr. nabavka materijala, mašina, opreme) i u novčanom obliku, pri čemu su novčani izrazi angažovanja osnovna i obrtna sredstva.

Privredno društvo može smanjiti troškove poslovanja smanjenjem utroška i/ili nabavnih cijena. Najbolji način za smanjenje troškova utroškom je precizno utvrđivanje i poštovanje normativa rada i materijala, kao i pravilno održavanje sredstava za rad.

U razmatranju troškova polazi se od njihove prirodne podjele, odnosno podjele troškova prema elementima poslovanja, koja uključuje troškove rada, troškove predmeta rada i troškove sredstava za rad. Troškovi se mogu analizirati prema mjestima njihovog nastanka, kao i prema načinu obračuna (direktni i indirektni).

Jedna od ključnih podjela troškova je prema njihovom ponašanju u odnosu na promjene obima poslovanja, i to na fiksne i varijabilne troškove. Fiksni troškovi se u ukupnom iznosu ne mijenjaju, a po jedinici učinka (proizvoda ili usluge) opadaju s povećanjem obima poslovanja. Varijabilni troškovi se u ukupnom iznosu povećavaju (progresivno, proporcionalno ili degresivno), a po jedinici proizvoda se različito mijenjaju s porastom obima poslovanja. S povećanjem obima poslovanja ukupni troškovi stalno rastu, ali nejednakom dinamikom. Po jedinici učinka (proizvoda ili usluge) ukupni troškovi najprije opadaju, dostižu minimum, a onda rastu

s povećanjem obima poslovanja. Optimalnim korišćenjem kapaciteta moguće je uticati na minimiziranje ukupnih troškova po jedinici proizvoda i ostvarivanje maksimalne dobiti po jedinici proizvoda.

Kalkulacija cijene koštanja je obračun troškova po nosiocima odnosno učincima – proizvodima ili uslugama. Utvrđena cijena koštanja proizvoda i usluga osnova je za formiranje njihove prodajne cijene. Prema vremenu izrade, kalkulacije se dijele na plansku (prethodnu), međukalkulaciju i stvarnu. Prema metodu izrade, razlikuju se divizionu kalkulacija, kalkulacije ekvivalentnih brojeva, kalkulacija vezanih proizvoda i dodatna kalkulacija. U hotelsko-turističkim privrednim društvima primjenu nalaze kalkulacija ekvivalentnih brojeva i dodatna kalkulacija.



Cilj zadatka: sačinjavanje izvještaja o troškovima poslovanja hotelsko-turističkog privrednog društva.

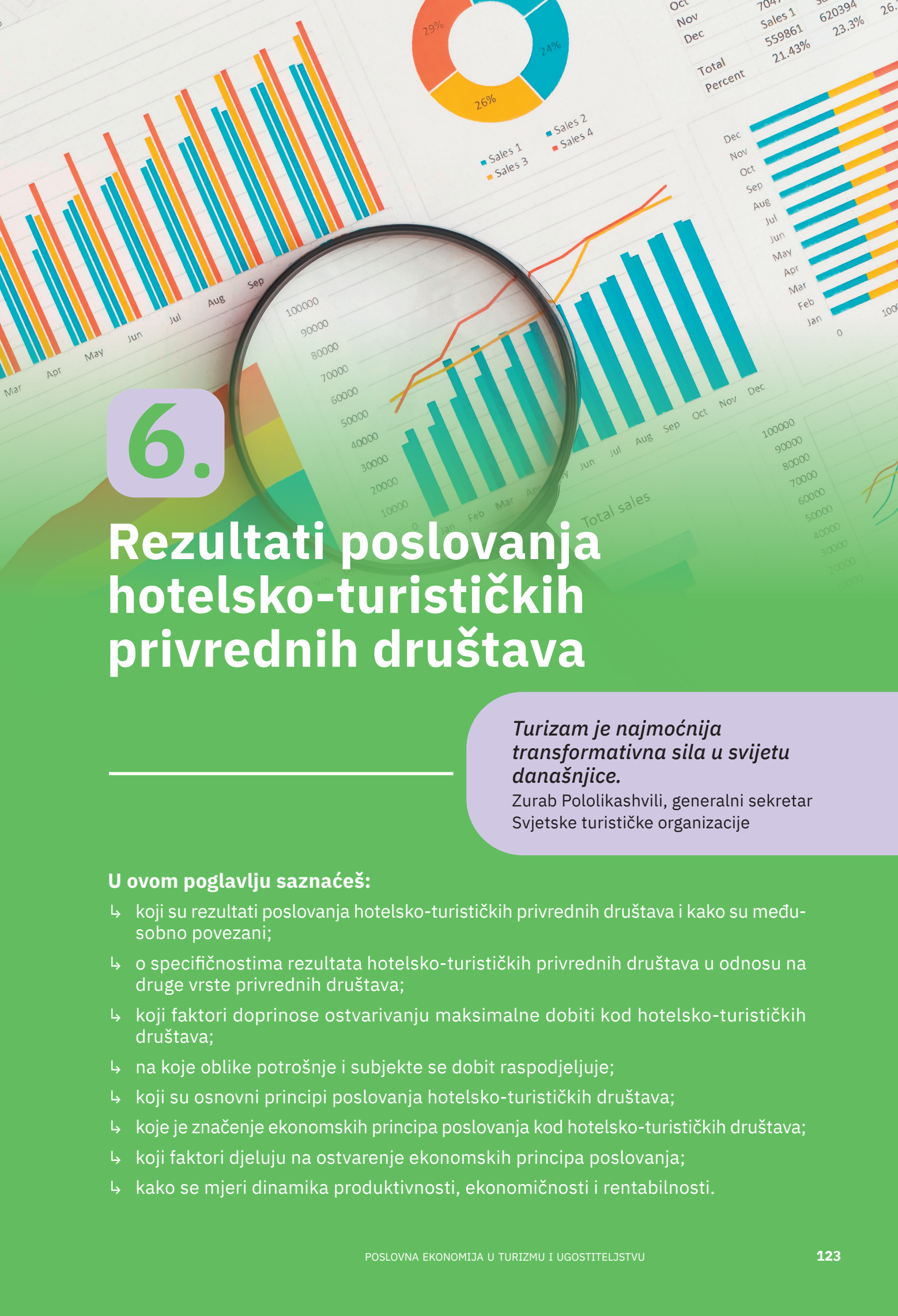
Grupa od tri učenika/učenice u ime odjeljenja posjetit će određeno hotelsko-turističko privredno društvo. Ovi učenici/učenice u izabranom privrednom društvu (najbolje u onom sa kojim škola ima uspostavljenu saradnju), računovodstvenom metodom (uvidom u poslovne knjige preduzeća), metodom posmatranja, ispitivanja (intervju, anketa) ili kombinacijom navedenih metoda, prikupljaju podatke za prethodnu poslovnu godinu o:

- visini i strukturi troškova po elementima poslovanja;
- učešću fiksnih i varijabilnih troškova u ukupnim troškovima;
- kategorijama fiksnih i varijabilnih troškova koje su najviše zastupljene u strukturi ukupnih troškova;
- vrsti kalkulacije troškova koju društvo koristi.

Cilj je da se stekne određeno praktično iskustvo iz oblasti troškova, kao i da se razvije kritičko mišljenje i sposobnost analize i interpretacije poslovnih podataka i informacija. Na taj način se učenici/učenice osposobljavaju za primjenu naučenog u stvarnim poslovnim situacijama.

Način rada: za prikupljanje podataka tokom posjete privrednom društvu na raspolaganju su dva časa. Tokom ove aktivnosti nastavnik/nastavnica pruža jasne smjernice u vezi sa tehnikama efikasnog prikupljanja relevantnih informacija, koordinira aktivnosti učesnika grupe nastojeći da sve troje aktivno učestvuju u procesu rada i na raspolaganju je za pomoć – od prikupljanja podataka do njihove analize i interpretacije.

Prezentacija: prikupljene podatke i relevantne informacije odabrana grupa prezentuje na posebnom času. Ostali, samostalno ili organizovani u parovima ili u grupama od po troje učenika/učenica, bilježe saopštene podatke i informacije na osnovu kojih vode konstruktivnu diskusiju. Tokom diskusije postavljaju dodatna pitanja i kritički analiziraju različite aspekte troškova poslovanja. Na ovaj način razvijaju vještinu prezentovanja, unapređuju svoje analitičke vještine, ali i razvijaju vještinu javnog nastupa i timskog rada.



6.

Rezultati poslovanja hotelsko-turističkih privrednih društava

***Turizam je najmoćnija
transformativna sila u svijetu
današnjice.***

Zurab Pololikashvili, generalni sekretar
Svjetske turističke organizacije

U ovom poglavlju saznaćeš:

- ↳ koji su rezultati poslovanja hotelsko-turističkih privrednih društava i kako su međusobno povezani;
- ↳ o specifičnostima rezultata hotelsko-turističkih privrednih društava u odnosu na druge vrste privrednih društava;
- ↳ koji faktori doprinose ostvarivanju maksimalne dobiti kod hotelsko-turističkih društava;
- ↳ na koje oblike potrošnje i subjekte se dobit raspodjeljuje;
- ↳ koji su osnovni principi poslovanja hotelsko-turističkih društava;
- ↳ koje je značenje ekonomskih principa poslovanja kod hotelsko-turističkih društava;
- ↳ koji faktori djeluju na ostvarenje ekonomskih principa poslovanja;
- ↳ kako se mjeri dinamika produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti.

6.1. Fizički obim proizvoda kao rezultat poslovanja



fizički obim proizvoda, broj noćenja, broj rezervacija, prodaja dodatnih usluga, faktori povećanja fizičkog obima proizvoda

Rezultati poslovanja privrednih društava se mogu izraziti kao fizički obim proizvoda, ukupan prihod i dobit. Praćenje rezultata poslovanja je ključno za pravovremeno prepoznavanje problema u poslovanju i obezbjeđivanje dugoročne održivosti i rasta privrednog društva.

Fizički obim proizvoda u kontekstu hotelsko-turističkih privrednih društava odnosi se na količinu usluga i proizvoda koje privredno društvo pruža svojim gostima. Razumijevanje i upravljanje fizičkim obimom proizvoda ključni su za uspješno poslovanje privrednog društva. Zavisi od više faktora, i to:

- broja noćenja;
- broja rezervacija;
- prodaje dodatnih usluga (poput restoranskih usluga, *wellness and spa* tretmana, organizacije raznih događaja) itd.

Glavni pokazatelj uspješnosti poslovanja hotelsko-turističkog privrednog društva jeste **broj noćenja**. Odnosi se na ukupan broj noći koje gosti provedu u hotelu tokom određenog perioda. Povećanje broja noćenja direktno doprinosi rastu ukupnog prihoda. Veliki broj noćenja ukazuje na efikasne marketinške strategije, kvalitetne usluge i povoljne povratne informacije gostiju (recenzije).



Slika 6.1.1. Kretanje broja noćenja je osnovni pokazatelj hotelskog poslovanja

Više je faktora koji utiču na broj noćenja. Jedan od ključnih jeste lokacija. Hoteli na atraktivnim destinacijama ili u centrima velikih gradova obično ostvaruju veći broj noćenja. Blizina aerodroma, željezničkih stanica i glavnih saobraćajnica takođe povećava atraktivnost hotela. Na broj noćenja značajno utiče i sezonski faktor. Turistička sezona donosi veći broj noćenja, dok van sezone broj noćenja opada. Dodatno, prisustvo lokalnih događaja, festivala ili konferencija može privući veći broj gostiju. Marketing i promocija kao faktori turističke ponude dobijaju sve više na značaju. Onlajn

kampanje, društvene mreže i veb-stranice igraju ključnu ulogu u privlačenju gostiju. Takođe, specijalne ponude poput popusta, povoljnih turističkih paketa i promotivnih akcija mogu privući goste, posebno van sezone. Pozitivne recenzije na platformama imaju takođe povoljan efekat. Visok nivo usluge i personalizovani pristup gostima povećavaju zadovoljstvo i podstiču ponovne posjete. Saradnja sa turističkim agencijama, avio-kompanijama i lokalnim organizacijama korisna je za više strana (na primjer, partnerstvo sa avio-kompanijom za ponudu paketa let + hotel). Napokon, cjenovna politika je značajan

faktor kada je riječ o broju noćenja jer konkurentne cijene privlače više gostiju. Takođe, cijene koje se prilagođavaju potražnji (npr. niže cijene van sezone) povećavaju popunjenost kapaciteta i uvećavaju prihode.

Fizički obim proizvoda zavisi i od **broja rezervacija**, koji obuhvata rezervacije soba, restorana, konferencijskih dvorana i drugih usluga. To je ključni pokazatelj interesovanja gostiju za usluge hotela, a ono direktno utiče na poslovni uspjeh. Digitalni alati i onlajn platforme značajno su povećali mogućnosti za rezervaciju i učinili ih dostupnijim širokom krugu klijenata.

Faktori koji utiču na broj rezervacija su brojni. Među njima gastronomska ponuda zauzima značajno mjesto. Kvalitetna gastronomska ponuda direktno utiče na broj rezervacija jer će se zadovoljan gost vjerovatno ponovo odlučiti za isti objekt ili ga preporučiti drugima. Ona obuhvata sve vrste hrane i pića koji se nude u određenom objektu, uključujući raznovrstan meni, specijalitete, kombinacije jela i pića, kao i načine na koje je ta ponuda prilagođena ukusima i preferencijama gostiju. Gastronomska ponuda može obuhvatiti različite kuhinje (lokalnu, nacionalnu, internacionalnu), kao i specijalne opcije (npr. dijetalne ili vegetarijanske jelovnike). Često se mijenja u zavisnosti od sezone, specijalnih događaja ili trendova u kulinarstvu. U širem smislu, gastronomska ponuda obuhvata i način na koji je ta ponuda prezentovana, uslugu koja prati obroke, kao i atmosferu koja doprinosi cjelokupnom iskustvu gosta.

Pored kvalitetne gastronomske ponude, na rast broja rezervacija utiču i kvalitetno dizajnirane i prilagođene veb-stranice sa jednostavnom procedurom rezervacije. Prisutnost na platformama kao što su Booking.com, Expedia i Airbnb povećava vidljivost hotelsko-turističkog privrednog društva. Dodatno, mobilne aplikacije za rezervacije omogućavaju gostima jednostavno i brzo rezervisanje smještaja u bilo koje vrijeme. Takođe, aktivna prisutnost na popularnim društvenim mrežama kao što su Instagram, Facebook i Twitter privlači potencijalne goste. Za povećanje interesovanja koristi se i metod slanja personalizovanih ponuda i promotivnih e-mailova potencijalnim gostima. Visoke ocjene i pozitivne recenzije na platformama povećavaju povjerenje novih gostiju, dok aktivno odgovaranje na recenzije pokazuje brigu za goste i profesionalnost. Politike koje pružaju gostima fleksibilnost u otkazivanju rezervacija takođe su bitne za povećanje broja rezervacija. Broj rezervacija se povećava i programima lojalnosti (ekskluzivne ponude i popusti za članove programa lojalnosti, redovne korisnike usluga), kao i popustima za rane rezervacije, *last-minute* ponude i posebne ponude za duži boravak gostiju.

Turističke agencije – organizacije koje pružaju usluge organizovanja putovanja, turističkih aranžmana i rezervacija smještaja, transporta, vodičkih usluga i drugih turističkih usluga za pojedince i grupe.



Booking.com je globalna platforma za rezervaciju smještaja i putovanja. Osnovana je 1996. godine i postala je jedna od najvećih i najpoznatijih platformi za rezervaciju hotela, apartmana, vila, hostela i drugih vrsta smještaja širom svijeta. Kasnije je postala dio grupacije Booking Holdings Inc.

Ova poznata platforma omogućava korisnicima da na različitim jezicima pretražuju smještaj prema različitim kriterijumima (kao što su lokacija, cijena, sadržaji, recenzije gostiju) kako bi mogli uporediti različite opcije prije donošenja odluke o rezervaciji. Takođe, Booking.com često nudi i posebne ponude, popuste i promocije kako bi putovanja bila još pristupačnija. Na taj način pruža sveobuhvatnu korisničku podršku koja je vremenski neograničeno dostupna.

Glavna sezona – odnosi se na period u godini kada je turistička aktivnost najintenzivnija i kada destinacija privlači najveći broj posjetilaca.

Lojalnost – dugoročna predanost i vezanost gostiju za određenu destinaciju ili hotelsko-turističko privredno društvo.

Šta još može doprinijeti povećanju broja gostiju?

Prodaja dodatnih usluga uključuje sve usluge koje se nude gostima pored osnovnog smještaja. U dodatne usluge su uključene:

- usluge u restoranima i barovima (npr. organizovanje specijalnih kulinar-skih događaja);
- *spa and wellness* usluge (masaže, kozmetički tretmani, saune, *fitness* centri);
- usluge rekreativnih aktivnosti (sportovi na vodi, skijanje, izleti, vođene ture, golf, biciklizam);
- poslovne usluge (konferencijski događaji, tehnička podrška);
- transportne usluge (transferi od/do aerodroma, iznajmljivanje automobila);
- kulturne aktivnosti i zabava (tematske večeri, koncerti, predstave, radionice).



Slika 6.1.2. *Spa and wellness usluge su atraktivnan segment dodatnih usluga u hotelima*

Raznovrsna ponuda kvalitetnih dodatnih usluga privlači veći broj gostiju, što direktno povećava popunjenost kapaciteta hotela jer su gosti često spremni da plate više za potpuniji doživljaj, što povećava ukupne prihode. Mogućnost pristupa raznovrsnim aktivnostima i uslugama nosi sa sobom veću vjerovatnoću za duži boravak gostiju.

Kreiranje dodatnih usluga može se unaprijediti putem anketiranja gostiju kako bi se bolje razumjele njihove potrebe i želje. Zato je od suštinskog značaja i kontinuirana obuka osoblja.

Značajan izvor dodatnih prihoda hotelsko-turističkog privrednog društva jesu i **sezonske ponude i promocije**. Sezonske ponude i promocije obuhvataju sve specijalne ponude, pakete i marketinške kampanje koje su vremenski ograničene i prilagođene određenim sezonama ili događajima.

Date povoljnosti u okviru određenih ponuda mogu biti vezane za određenu sezonu, praznike (Nova godina, Božić, Dan žena, Dan zaljubljenih itd.), kao i za organizaciju određenih specijalnih događaja (npr. lokalni festivali i kulturne manifestacije, sportski događaji i sl.). Prednosti sezonskih ponuda su višestruke. Dovode do povećanja popunjenosti kapaciteta privlačenjem gostiju tokom slabijih sezona i povećanjem broja rezervacija tokom glavne sezone. Na taj način privlače se različite ciljne grupe, optimizuje se poslovanje tokom cijele godine i gradi lojalnost kod gostiju.



1. U čemu se ogleda fizički obim proizvoda kao rezultata poslovanja hotelsko-turističkog privrednog društva i od čega zavisi?
2. Pojasni faktore koji utiču na ostvareni broj noćenja kod hotelsko-turističkog privrednog društva.
3. Sagledaj uticaj mobilnih aplikacija i onlajn platformi na proces rezervacije boravka.
4. Pojasni šta podrazumijeva prodaja dodatnih usluga.
5. Na osnovu informacija sa interneta sagledaj uslove pod kojima se nude dodatne usluge u hotelima i analiziraj njihov uticaj na ukupnu ponudu.

6.2. Ukupan prihod kao rezultat poslovanja



ukupan prihod, prosječan prihod, interni i eksterni faktori ukupnog prihoda, izvori prihoda, strategije povećanja prihoda

Mjerilo rezultata poslovanja privrednog društva jeste i njegov ukupan prihod. **Ukupan prihod** je suma novca koju je hotelsko-turističko privredno društvo ostvarilo prodajom svojih usluga na tržištu. Glavni je pokazatelj poslovnog uspjeha i predstavlja zbir svih prihoda ostvarenih tokom određenog perioda. Dobija se kao proizvod količine usluge i prodajne cijene usluge, odnosno:

$UP = Q \times Cp$, gdje je:

Q – količina realizovanih usluga;

Cp – prodajna cijena usluga.

Iz navedene formule zaključujemo da je ukupan prihod funkcija realizovane količine usluga i cijene po jedinici usluge.

Veličina ostvarenog ukupnog prihoda hotelsko-turističkog privrednog društva direktno **zavisi od potražnje za uslugama** ovih društava. Potražnja za uslugama jednog hotelsko-turističkog privrednog društva direktno je pod uticajem visine prodajne cijene. Shodno djelovanju zakona opadajuće potražnje, do pada potražnje za uslugama dolazi u slučaju rasta prodajnih cijena usluga, što se odražava na pad ukupnog prihoda. U slučaju pada prodajnih cijena dolazi do rasta potražnje za uslugama hotelsko-turističkih privrednih društava, pa samim tim i do rasta ukupnog prihoda. Ova zakonitost važi u slučaju da su drugi uticajni faktori ostali nepromijenjeni.

Pored ukupnog prihoda, značajnu kategoriju predstavlja **prosječni prihod**, koji predstavlja prihod ostvaren po jedinici usluge. Iskazuje se kao odnos između veličine ukupnog prihoda i ukupne količine realizovanih usluga hotelsko-turističkog privrednog društva, odnosno:

$UPq = UP / Q$, gdje je:

UPq – prosječan prihod (prihod po jedinici usluge),

Q – količina realizovanih usluga.

Primjer:

Izračunati prosječni prihod hotelsko-turističkog privrednog društva X, koje je prodalo na nivou godine 1000 nedeljnih karata za posebne usluge u *wellness & spa* centru po cijeni od 100 eura i 650 karata za penzionere po cijeni od 60 eura. Izračunaj prosječni prihod.

$$UPq = (1000 \times 100 + 650 \times 60) : 1650$$

$$UPq = (100\,000 + 39\,000) : 1650$$

$UPq = 139\,000 : 1650$

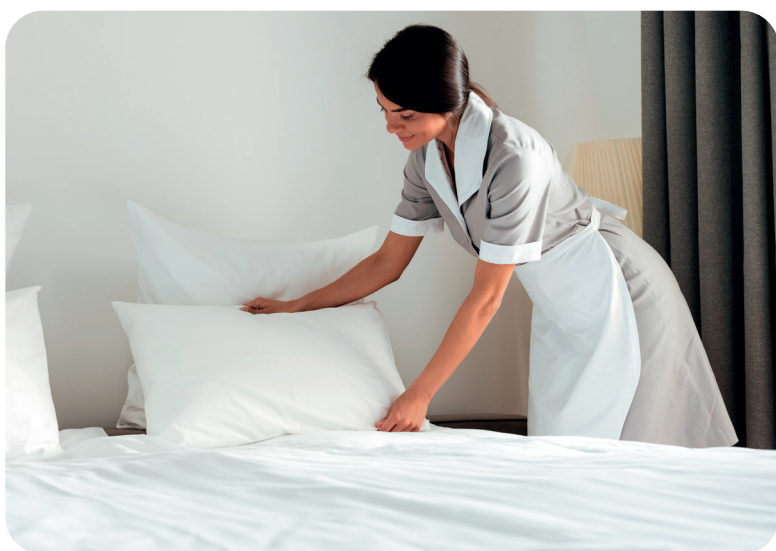
$UPq = 84,24$

Prosječan prihod iznosi 84,24 eura.

Na ostvarivanje ukupnog prihoda utiče **veliki broj faktora**, koji se mogu podijeliti na:

- unutrašnje (interne) faktore;
- spoljašnje (eksterne) faktore.

U grupu **unutrašnjih (internih) faktora** ukupnog prihoda spadaju: kvalitet i struktura usluga, lokacija, nivo organizacije poslovanja, obim i kvalitet radne snage, sistem nagrađivanja zaposlenih, tehnološki proces, veličina kapaciteta, tehnička opremljenost rada sredstvima, marketinške aktivnosti, politika razvoja privrednog društva itd.



Grupa **spoljašnjih (eksternih) faktora** ukupnog prihoda uključuje faktore koji se odnose na tržište (potražnja), nivo konkurencije, promjene u tehnologiji, političku stabilnost, ekološko okruženje, sveukupno društveno-ekonomsko okruženje itd. Hotelsko-turistička privredna društva nemaju direktan uticaj na ovu grupu faktora, iako ovi faktori umnogome utiču na uspjehnost poslovanja ovih društava.

Slika 6.2.1. Visok kvalitet usluge je ključni faktor uspjeha hotela i direktno utiče na zadovoljstvo gostiju i ostvarivanje većih prihoda



Promjene u tehnologiji mogu značajno da utiču na ostvarivanje ukupnog prihoda. U SAD su 90-ih godina prošlog vijeka prihodi od kupovine avio-karata predstavljali preko 60% ukupnog prihoda turističkih agencija. Pod uticajem tehnoloških faktora, odnosno razvoja onlajn kupovine avio-karata, došlo je do značajnog smanjenja prihoda po ovom osnovu. Ova tehnološka promjena značajno je redukovala prihode agencija po ovom osnovu i ozbiljno ugrozila njihovo poslovanje, što je dovelo do zatvaranja velikog broja klasičnih turističkih agencija.

Politička nestabilnost takođe može da ugrozi prihode od turizma. Tokom 2011. godine Egipat je prolazio kroz velike političke nemire, uključujući masovne proteste, sukobe i promjenu režima. Kako je turizam jedan od glavnih stubova egipatske ekonomije, ova situacija je imala vidljivo negativan uticaj na turizam: pad broja turista (za više od 30%), pad prihoda od turizma, zatvaranje određenog broja hotela i drugih turističkih objekata, smanjenje broja zaposlenih u turizmu, smanjenje prosječnih zarada u turističkoj industriji itd. Ovo je samo jedan od primjera negativnog uticaja faktora političke nestabilnosti na prihode od turizma.

Za **upravljanje prihodima** po osnovu smještaja u hotelsko-turističkom privrednom društvu važna su dva ključna pokazatelja: prosječna cijena sobe i prihod po raspoloživoj sobi.

Prosječna cijena sobe se utvrđuje kao odnos ukupno ostvarenih prihoda od smještaja u sobama i broja prodatih soba. **Prihod po raspoloživoj sobi** se utvrđuje kao odnos ukupno ostvarenih prihoda od smještaja u sobama i broja raspoloživih soba. Prihod po raspoloživoj sobi može se dobiti i kao proizvod stepena iskorišćenosti kapaciteta i prosječne prodajne cijene, kako je dato u primjeru koji slijedi.

Primjer:

Važan interni faktor ostvarivanja prihoda u hotelu je stepen iskorišćenosti kapaciteta. Pretpostavimo da hotel X ima stepen iskorišćenosti kapaciteta 60% i prosječnu prodajnu cijenu dvokrevetne sobe 70 eura, dok hotel Y ima stepen iskorišćenosti kapaciteta 80% i prosječnu prodajnu cijenu dvokrevetne sobe 60 eura. Koji hotel je u boljoj poziciji?

Prihod po raspoloživoj sobi za hotel X = 70 eura * 60% = 70 eura * 0,60 = 42 eura.

Prihod po raspoloživoj sobi za hotel Y = 60 eura * 80% = 60 eura * 0,80 = 48 eura.

Hotel X, koji ima stepen iskorišćenosti kapaciteta 60% i prosječnu cijenu sobe 70 eura, ostvaruje prihod po raspoloživoj sobi od 42 eura, dok hotel Y, koji ima stepen iskorišćenosti kapaciteta 70% i prosječnu cijenu sobe 60 eura, ostvaruje prihod po raspoloživoj sobi od 48 eura. Zaključak je da je, zbog veće iskorišćenosti kapaciteta, hotel Y u povoljnijoj poziciji, iako je prosječna cijena sobe u ovom hotelu niža u odnosu na cijenu u hotelu X.

Međutim, ako bi stepen iskorišćenosti hotela Y pao na 50%, situacija bi se promijenila u korist hotela X. Naime, hotel Y bi sa tim stepenom iskorišćenosti i prosječnom cijenom sobe od 60 eura ostvarivao prihod po raspoloživoj sobi od samo 30 eura.



Slika 6.2.2. *Stepen korišćenja kapaciteta značajno utiče na prihode hotela*

Primjer:

Jedan od primjera luksuznih hotelskih lanaca koji ostvaruju godišnje prihode koji se mjere stotinama miliona dolara jeste *The Ritz-Carlton*. Razlozi za ostvarivanje visokih godišnjih prihoda su brojni.

Programi lojalnosti – programi koji nude gostima hotela razne pogodnosti – nagrade za boravak i korištenje usluga hotela.

Prije svega, ovaj poznati američki hotelski lanac pruža visok standard usluge i ekskluzivnosti. Pozicioniran je u luksuznom segmentu tržišta, što nosi sa sobom više cijene usluga smještaja, čime se direktno povećavaju prihodi. Jedan od ključnih elemenata uspjeha *The Ritz-Carltona* jeste posebna usluga. Osoblje hotela prolazi rigoroznu obuku kako bi zadovoljilo najviše standarde usluge. Primjenjuje strategiju diversifikacije prihoda, što znači da se prihodi ostvaruju po više osnova. *The Ritz-Carlton* ima izgrađen brend, a programi lojalnosti pružaju brojne pogodnosti redovnim gostima, što ih motiviše da ponovo posjete hotel. Hoteli se nalaze na atraktivnim lokacijama u velikim gradovima, turističkim destinacijama i poslovnim centrima širom svijeta. To privlači različite tipove gostiju – od poslovnih ljudi do turista. Sve ove komponente zajedno omogućavaju ostvarivanje visokih godišnjih prihoda.



Slika 6.2.3. Ekskluzivna usluga, strateške lokacije i luksuzne ponude čine hotelski lanac *The Ritz-Carlton* sinonimom za vrhunski hotelski uspjeh

Izvori ostvarivanja prihoda jednog hotelsko-turističkog privrednog društva su višestruki. **Osnovni izvori prihoda** u hotelsko-turističkim privrednim društvima su:

- prihodi od smještaja;
- prihodi od hrane i pića;
- prihodi od dodatnih usluga (*wellness* i *spa* usluge, bazeni, *fitness* centri, usluge pranja i peglanja, usluge transfera i iznajmljivanja automobila itd.);
- prihodi od turističkih aktivnosti (organizacija izleta, tura, sportskih i rekreativnih aktivnosti, prodaja ulaznica za lokalne atrakcije i kulturne manifestacije);
- prihodi od zakupa prostora (zakup konferencijskih sala, banket sala i drugih prostora za poslovne i društvene događaje).

Primjer:

Izračunaj ukupan prihod hotela X na osnovu sljedećih podataka: prihodi od smještaja (broj soba 100, prosječna cijena sobe po noći 150 €, prosječna popunjenost 75%, broj noćenja u godini 365); prihodi od hrane i pića (broj mjesta u restoranu – 200, prosječna popunjenost restorana 70%, prosječan prihod po gostu dnevno 50 €, broj dana u godini 365), prihodi od dodatnih usluga – *wellness and spa* (20 usluga dnevno, prosječna cijena usluge 100 €, broj dana u godini 365) i prihodi od organizacije izleta (10 izleta mjesečno, prosječan prihod po izletu 500 €, broj mjeseci 12).

Izračunavanje prihoda:

Prihodi od smještaja = broj soba x prosječna cijena sobe po noći x prosječna popunjenost x broj noćenja u godini = $100 \times 0,75 \times 150 \times 365 = 4\,106\,250$ €.

Prihodi od hrane i pića = broj mjesta u restoranu x prosječna popunjenost x prosječan prihod po gostu dnevno x broj dana u godini = $200 \times 0,7 \times 50 \times 365 = 2\,555\,000$ €.

Prihodi od dodatnih usluga: broj usluga dnevno x prosječna cijena usluge x broj dana u godini = $20 \times 100 \times 365 = 730\,000$ €.

Prihodi od turističkih aktivnosti: broj izleta mjesečno x prosječan prihod

po izletu x broj mjeseci = $10 \times 500 \times 12 = 60\,000$ €.

Na osnovu prezentovanih rezultata zaključujemo da ukupan prihod hotela X po svim osnovama iznosi 7 451 250 €.

Hotelsko-turistička privredna društva primjenjuju različite **strategije povećanja ukupnog prihoda**, i to:

- poboljšanje kvaliteta usluge, uz stalnu obuku zaposlenih u cilju unapređenja standarda usluge;
- diversifikaciju usluga odnosno pružanje dodatnih usluga i pogodnosti koje mogu povećati zadovoljstvo gostiju i generisati dodatne prihode;
- optimizaciju cijena u smislu prilagođavanja cijena zavisno od sezonalnosti, popunjenosti kapaciteta, trenutne potražnje itd.
- marketing i promociju usluga, uz aktivno korišćenje digitalnog marketinga, društvenih mreža i programa lojalnosti za privlačenje i zadržavanje gostiju;
- stalne inovacije odnosno uvođenje novih tehnologija i trendova u poslovanju kako bi se poboljšali kvalitet usluge i zadovoljstvo gostiju.

Efikasno upravljanje prihodima hotelsko-turističkog privrednog društva zahtijeva pažljivo razumijevanje tržišta, zahtijeva gostiju i operativnih izazova. Strategije fokusirane na kvalitet usluge, diversifikaciju ponude i inovacije mogu značajno doprinijeti povećanju prihoda i održivom rastu poslovanja.



1. Uporedi pojmove ukupnog i prosječnog prihoda.
2. Hotel Y nudi posebne pakete usluga za svoje goste. Tokom godine hotel je prodao: 1200 noćenja u standardnim sobama (*basic rooms*) po cijeni od 80 eura po noćenju, 500 noćenja u luksuznim apartmanima (*luxury apartments*) po cijeni od 150 eura po noćenju i 300 noćenja u porodičnim sobama (*family rooms*) po cijeni od 120 eura po noćenju. Izračunaj prosječni prihod koji hotel Y ostvaruje po noćenju.
3. Navedi faktore ostvarivanja ukupnog prihoda kod hotelsko-turističkih privrednih društava i analiziraj detaljno uticaj makar dva faktora na ostvarivanje ukupnog prihoda.
4. Ocijeni strategije povećanja ukupnog prihoda hotelsko-turističkih privrednih društava.
5. Pretpostavimo da hotel A ima stepen iskorišćenosti kapaciteta od 75%, a prosječnu cijenu noćenja od 90 eura, dok hotel B ima stepen iskorišćenosti kapaciteta od 85%, a prosječnu cijenu noćenja od 75 eura. Koji hotel je u povoljnijoj situaciji? Obrazloži odgovor.

6.3. Dobit kao rezultat poslovanja



dobit, maksimizacija dobiti, faktori dobiti, raspodjela dobiti

Operativni troškovi – svi troškovi koji se javljaju kao rezultat redovnog funkcionisanja privrednog društva.

U hotelsko-turističkom sektoru dobit se često koristi kao osnovni pokazatelj finansijskog uspjeha poslovanja. **Dobit** hotelsko-turističkog privrednog društva predstavlja razliku između prihoda od prodaje i svih troškova poslovanja.

Dobit se izračunava oduzimanjem svih troškova od prihoda od prodaje, što se može izraziti formulom:

$\text{Dobit} = \text{prihodi od prodaje} - \text{ukupni troškovi}.$

Prihodi od prodaje uključuju prihode od smještaja, hrane i pića, dodatnih usluga itd. Ukupni troškovi obuhvataju sve operativne troškove, u koje spadaju troškovi zarada zaposlenog osoblja, administrativni troškovi, troškovi održavanja imovine, troškovi amortizacije, kao i drugi troškovi neophodni za poslovanje.

Primjer:

Pretpostavimo da hotelsko-turističko privredno društvo X ostvaruje sljedeće prihode iz poslovanja:

- prihodi od smještaja: 500 000 €;
- prihodi od hrane i pića: 200 000 €;
- dodatni prihodi (konferencijski prostori, *wellness* i *spa* tretmani itd.): 100 000 €.

$\text{Ukupni prihodi od prodaje} = 500\,000 + 200\,000 + 100\,000 = 800\,000 \text{ €}.$

Sada pretpostavimo da su ukupni operativni troškovi hotelsko-turističkog privrednog društva:

- troškovi zarada zaposlenog osoblja: 250 000 €;
- troškovi hrane i pića: 80 000 €;
- administrativni troškovi: 50 000 €;
- troškovi održavanja: 30 000 €;
- troškovi amortizacije imovine: 100 000 €.

$\text{Ukupni operativni troškovi} = 250\,000 \text{ €} + 80\,000 \text{ €} + 50\,000 \text{ €} + 30\,000 \text{ €} + 100\,000 \text{ €} = 510\,000 \text{ €}.$

Na osnovu raspoloživih podataka možemo izračunati dobit privrednog društva koristeći formulu:

$\text{Dobit} = \text{prihodi od prodaje} - \text{ukupni troškovi}.$

$\text{Dobit} = 800\,000 \text{ €} - 510\,000 \text{ €} = 290\,000 \text{ €}.$

Dakle, dobit hotelsko-turističkog privrednog društva X u ovom primjeru iznosi 290 000 €.

Šta utiče na ostvarivanje maksimalne dobiti hotelsko-turističkog društva?

Hotelsko-turistička privredna društva imaju svoje specifične karakteristike, tržišne uslove i okolnosti u kojima posluju, što utiče na njihove finansijske rezultate odnosno ostvarenu dobit. Osnovni cilj poslovanja svakog hotelsko-turističkog privrednog društva jeste **ostvarivanje maksimalne dobiti**. Slijede ključni faktori koji mogu doprinijeti maksimalnoj dobiti u hotelsko-turističkom privrednom društvu.

1. **Popunjenost kapaciteta:** visok stepen popunjenosti kapaciteta značajno doprinosi povećanju prihoda od smještaja, što kao rezultat ima visoku dobit.
2. **Raznolika ponuda usluga:** hotelsko-turističko privredno društvo može povećati svoje prihode i dobit nudeći raznovrsne usluge poput restorana, barova, *spa* centara, *fitness* prostora, bazena, konferencijskih sala i organizovanja različitih događaja.
3. **Efikasno upravljanje troškovima:** smanjenje operativnih troškova kao što su troškovi nabavke, marketinga, održavanja i drugih – može povećati profitabilnost hotela.
4. **Strategije upravljanja prihodima:** korišćenje strategija upravljanja prihodima, poput politike prilagođavanja cijena i segmentacije tržišta, može optimizovati prihode i povećati dobit.
5. **Kvalitetna usluga i zadovoljstvo gostiju:** pružanje visokog nivoa usluge i stvaranje pozitivnog iskustva za goste rezultira većim brojem ponovnih posjeta, pozitivnim recenzijama i preporukama, što može doprinijeti povećanju prihoda i dobiti.
6. **Efikasno upravljanje marketingom:** efikasno korišćenje marketinških strategija i kanala može povećati vidljivost hotela, privući nove goste i povećati dobit.



Slika 6.3.1. Efikasno upravljanje troškovima ključni je faktor ostvarivanja maksimalne dobiti hotelsko-turističkog privrednog društva



Na globalnom nivou postoji određeni broj hotelskih lanaca poznat po ostvarivanju visoke godišnje dobiti. U nastavku slijedi pregled nekoliko poznatih hotelskih brendova.

Marriott International: jedan je od najvećih hotelskih lanaca na svijetu, sa veoma diversifikovanom (raznovrsnom) ponudom – od luksuznih do ekonomičnih hotela i usluga, prilagođenih različitim potrebama i budžetima gostiju. Uspjeh ovog hotelskog lanca i ostvarivanje visoke dobiti dijelom proizlaze iz velikog broja hotela širom svijeta, koji privlače različite vrste gostiju i pokrivaju širok spektar tržišta.

Diversifikacija ponude – strategija raznovrsnosti usluga i proizvoda koje hotel nudi svojim gostima kako bi se izbjegao rizik oslanjanja na jednu vrstu usluge ili tržišni segment.

Reinvestiranje – praksa ponovnog ulaganja ostvarene dobiti u isti posao ili drugu investiciju.

Dividenda – dio dobiti koji kompanija isplaćuje svojim vlasnicima po osnovu vlasništva nad dionicama (akcijama).

Hilton Worldwide Holdings: Hilton je globalno poznati hotelski lanac koji ostvaruje visoku dobit. Uspjeh ovog hotelskog lanca najčešće se pripisuje visokom nivou kad je riječ o smještaju i usluzi, kao i raznolikoj ponudi koja zadovoljava različite potrebe i preferencije gostiju.

InterContinental Hotels Group (IHG): IHG je veliki hotelski lanac koji ostvaruje visoku dobit zahvaljujući efikasnom upravljanju skupinom brendova koji obuhvataju luksuzne hotele, hotele srednje kategorije i ekonomske opcije, obezbjeđujući na taj način raznoliku ponudu za različite segmente tržišta.

Four Seasons Hotels and Resorts: ovaj hotelski lanac poznat je po pružanju visokog nivoa luksuza i personalizovane usluge, što ga čini poželjnim izborom za bogate goste. Posvećenost kvalitetu i izbirljivim zahtjevima gostiju doprinosi visokoj profitabilnosti i ostvarivanju dobiti ovog hotelskog lanca.

Wynn Resorts: poznat je po svojim luksuznim hotelima i kazinima. Njihova kombinacija visokog nivoa smještaja, ugostiteljstva i zabave privlači bogate goste iz cijelog svijeta doprinoseći visokoj dobiti.

Ključni faktori koji doprinose visokoj dobiti globalno poznatih hotelskih brendova uključuju efikasno upravljanje operativnim troškovima, visok stepen popunjenosti kapaciteta, raznoliku ponudu usluga, posvećenost kvalitetu i zadovoljstvu gostiju, kao i efikasno upravljanje prihodima.



Slika 6.3.2. Visok kvalitet usluge, inovacije i globalna prepoznatljivost temelji su višedecenijskog uspjeha Hilton hotelskog lanca

Kako se raspodjeljuje ostvarena dobit?

Nakon što se utvrdi ostvarena dobit hotelsko-turističkog privrednog društva, ona se **raspodjeljuje na različite načine**, u zavisnosti od politike društva, zakonskih zahtjeva i strategije upravljanja. Na dobit hotelsko-turističkog privrednog društva obračunava se porez, odnosno – društvo mora izdvojiti odgovarajući iznos za porez na dobit prije raspodjele dobiti.

Elementi raspodjele dobiti u hotelsko-turističkim privrednim društvima mogu biti:

Dio dobiti **za reinvestiranje u poslovanje društva**. Društvo može odlučiti da reinvestira dio ili cjelokupnu dobit u poslovanje. Ovo može uključivati poboljšanje postojećih objekata, proširenje kapaciteta, unapređenje usluga ili investiranje u nove projekte.

Dio dobiti koji se isplaćuje kao **dividenda akcionarima** odnosno vlasnicima akcionarskog društva. Ako privredno društvo ostvari značajnu dobit, dio te dobiti se obično isplaćuje akcionarima kao dividenda. Ova isplata obično se vrši u novcu, ali može biti i u obliku dionica.

Dio dobiti može biti zadržan kao **rezerva za buduće potrebe društva** (iznenadni troškovi, loši finansijski periodi i sl.).

Bonusi i nagrade zaposlenim radnicima mogu biti element raspodjele dobiti. Hotelsko-turističko privredno

društvo može odlučiti da dio dobiti iskoristi za nagrađivanje zaposlenog osoblja bonusima, povećanjem zarada ili drugim oblicima motivacije.

Raspodjela dobiti igra važnu ulogu u definisanju strategije privrednog društva i zadovoljavanju interesa svih zainteresovanih strana, uključujući vlasnike, zaposlene i druge aktere. Efikasnim upravljanjem dobiti hotelsko-turistička privredna društva osiguravaju održiv ekonomski rast odnosno stabilnost i dugoročni uspjeh.



1. Navedi kategorije prihoda i troškova hotelsko-turističkog privrednog društva potrebne za obračun dobiti.
2. Procijeni zašto je ostvarivanje maksimalne dobiti osnovni cilj poslovanja hotelsko-turističkog privrednog društva.
3. Analiziraj uticaj ključnih faktora koji doprinose maksimalnoj dobiti hotelsko-turističkog privrednog društva.
4. Koji su osnovni elementi raspodjele dobiti hotelsko-turističkog privrednog društva? Objasni njihovu namjenu.
5. Pretpostavimo da hotelsko-turističko privredno društvo Z ostvaruje prihode od smještaja (600 000 €), hrane i pića (250 000 €) i dodatne prihode (konferencijski prostori, *wellness* i *spa* tretmani itd.) u iznosu od 120 000 €. U istom društvu operativni troškovi iznose: troškovi zarada 300 000 €, troškovi hrane i pića 90 000 €, administrativni troškovi 60 000 €, troškovi održavanja 40 000 € i troškovi amortizacije 120 000 €. Na osnovu raspoloživih podataka izračunaj dobit društva.

6.4. Ekonomski principi poslovanja



ekonomski principi poslovanja, efikasnost, produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost

Osnovne elemente proizvodnje – radnu snagu, sredstva za rad i predmete rada – treba racionalno koristiti zbog njihove ograničene raspoloživosti. Cilj hotelsko-turističkog privrednog društva, kao i bilo kojeg drugog društva, jeste **da ostvari maksimalne rezultate uz minimalna ulaganja**. To je osnovni princip poslovanja privrednog društva, koji se naziva **princip maksimuma**. Od ostvarivanja principa maksimuma zavisi stepen uspješnosti poslovanja društva odnosno **efikasnost njegovog poslovanja**.

Efikasnost poslovanja predstavlja veličinu ostvarenih rezultata po jedinici ulaganja i može se predstaviti izrazom:

$$\text{Efikasnost poslovanja} = \text{ostvoreni rezultati} / \text{ukupna ulaganja}.$$

To znači da je efikasnost poslovanja jednog hotelsko-turističkog privrednog društva upravo proporcionalna ostvarenim rezultatima, a obrnuto proporcionalna ukupnim ulaganjima. Dakle, efikasnost raste ako rezultati rastu a ulaganja opadaju ili ostaju ista. Efikasnost može takođe porasti ako su rezultati poslovanja porasli više od ulaganja.

Rezultati i ulaganja u poslovanje iskazuju se u različitim pojavnim oblicima. Tako se, npr., rezultati poslovanja, mogu izraziti kao fizički obim proizvoda ili usluga, ukupan prihod ili dobit. Zbog toga se kod izračunavanja efikasnosti kao sveobuhvatnog ekonomskog principa, usljed njihove heterogenosti, javlja problem kvantifikovanja različitih pojava oblika rezultata i različitih pojava oblika ulaganja. Već smo naučili da se fizički obim proizvoda ili usluga izražava u fizičkim jedinicama mjere, dok se ukupan prihod i dobit iskazuju novčano. Različit karakter ovih veličina, kako na strani rezultata, tako i na strani ulaganja, onemogućava jedinstveno izražavanje efikasnosti poslovanja privrednog društva. Zato se efikasnost poslovanja privrednog društva izražava i prati preko **parcijalnih ekonomskih principa poslovanja**, i to.

- produktivnosti;
- ekonomičnosti;
- rentabilnosti.

Šta je produktivnost i kako se ona mjeri?

Produktivnost, kao jedan od tri osnovna parcijalna ekonomska principa poslovanja, predstavlja zahtjev **da se uz što manje utrošenog rada ostvari što veći obim proizvodnje ili prometa (prodaje)**, odnosno:

$$\text{Produktivnost rada} = \text{ostvoreni obim proizvoda ili usluga} / \text{utrošeni rad}.$$

Mjerenje produktivnost rada u hotelijerstvu otežano je zbog velike heterogenosti poslova s jedne strane, ali i velikog broja proizvoda i usluga s druge

strane. Dodatno, pojavljuje se problem čestih promjena cijena po kojima hotelsko-turističko privredno društvo pruža svoje usluge. Zbog svih navedenih razloga pribjegava se mjerenju produktivnosti rada putem vrijednosnih pokazatelja, odnosno:

$$\text{Produktivnost rada} = \text{ostvareni promet od usluga} / \text{utrošeni rad}.$$

Da bi se izbjegao uticaj promjene cijena na promet ostvaren od usluga, prilikom utvrđivanja ostvarenog prometa od usluga primjenjuju se stalne cijene.

Na globalnom nivou, odnosno na nivou privrednog društva, u hotelijerstvu se mogu koristiti sljedeći izrazi produktivnosti:

- a) *produktivnost rada = ostvareni broj noćenja / utrošeni rad;*
- b) *produktivnost rada = ukupni promet od usluga (stalne cijene) / prosječan broj radnika;*
- c) *produktivnost rada = realizovani sati rada / normirani (potrebni) sati rada.*

Pored globalnih, moguća je primjena i parcijalnih pokazatelja produktivnosti, i to:

- a) *produktivnost rada = prihod od usluga ishrane (stalne cijene) / prosječan broj radnika u kuhinji;*
- b) *produktivnost rada = ukupan broj izdatih obroka / prosječan broj radnika u kuhinji;*
- c) *produktivnost rada = prihod od usluga ishrane i pića (stalne cijene) / prosječan broj konobara;*
- d) *produktivnost rada = prihod od usluga smještaja (stalne cijene) / prosječan broj radnika na recepciji i spratovima;*
- e) *produktivnost rada = broj noćenja / prosječan broj radnika na recepciji i spratovima;*
- f) *produktivnost rada = broj noćenja / prosječan broj radnika na recepciji i spratovima.*

Dinamika odnosno promjena produktivnosti tokom vremena mjeri se preko indeksa produktivnosti. **Indeks produktivnosti rada** dobija se stavljanjem u odnos produktivnosti rada u tekućem periodu sa produktivnošću rada u baznom (osnovnom) periodu, odnosno:

$$\text{Indeks produktivnosti} = \text{produktivnost u tekućem periodu} / \text{produktivnost u baznom (osnovnom) periodu} \times 100.$$

Ako je npr. indeks produktivnosti iznad 100, to znači da je produktivnost porasla u odnosu na bazni period, a ako je indeks ispod 100, produktivnost je opala.

Faktori produktivnosti u hotelsko-turističkim privrednim društvima su brojni. Mogu se podijeliti na interne i eksterne, odnosno na faktore na koje društvo ima ili nema direktnog uticaja. Ključni faktori produktivnosti ovih privrednih društava su:

- Ljudski resursi. Na nivo produktivnosti u hotelsko-turističkim privrednim društvima imaju uticaja obuka i razvoj zaposlenih. Kvalitetna obuka i kontinuirani profesionalni razvoj zaposlenih doprinosi porastu produktivnosti rada. Motivisani i zadovoljni zaposleni pružaju bolju uslugu, što se odražava na zadovoljstvo gostiju i produktivnost.

- Tehnologija i inovacije. Upotreba tehnologije za automatizaciju administrativnih poslova, rezervacija, *check-in/check-out* procesa i drugih operacija, može značajno povećati produktivnost. Upotreba informacionih tehnologija, uključujući onlajn prisutnost na društvenim mrežama i veb-stranicama, može uticati na rast produktivnosti putem povećanog prometa i smanjenja troškova radne snage.
- Kvalitet pruženih usluga. Fokus na visokom kvalitetu usluge i personalizovanom iskustvu za goste – stimuliše zadovoljstvo i lojalnost. Aktivno prikupljanje povratnih informacija od gostiju i implementacija poboljšanja na osnovu tih povratnih informacija dovodi do povećanja prometa, a samim tim do porasta produktivnosti.
- Marketing i prodaja. Fleksibilne i dinamičke strategije cijena, kao i atraktivne ponude i paketi, privlače goste i van sezone, što dovodi do rasta prometa, a posljedično i do rasta produktivnosti.
- Lokacija i infrastruktura. Hoteli na atraktivnim lokacijama sa lakim pristupom turističkim atrakcijama i transportnim vezama imaju prednost u privlačenju gostiju. Redovno održavanje i modernizacija hotelskih objekata i sadržaja osiguravaju visok nivo kvaliteta i funkcionalnosti. Sve ovo dovodi do rasta prometa, a samim tim do rasta produktivnosti.
- Eksterni faktori. Sezonske promjene (fluktuacije) u turističkoj potražnji mogu uticati na produktivnost, pa je važno planirati i prilagođavati operacije u skladu sa sezonom. Širi uslovi i trendovi u društvu (npr. politička stabilnost, globalna ekonomska situacija, popularnost destinacija) utiču na broj gostiju, što se odražava na nivo ostvarene produktivnosti.



Slika 6.4.1. Onlajn rezervacija smanjuje potrebu za radnom snagom i povećava produktivnost, istovremeno omogućavajući gostima bržu i jednostavniju rezervaciju

Kakvo je značenje ekonomičnosti kao ekonomskog principa poslovanja i kako se mjeri?

Ekonomičnost je drugi parcijalni ekonomski princip poslovanja čijom se primjenom ostvaruje maksimalni promet (prihod) uz minimalne troškove proizvodnih faktora, odnosno:

$$\text{Ekonomičnost} = \text{ostvareni obim prihoda (promet)} / \text{ukupni troškovi.}$$

Kod obrasca za mjerenje ekonomičnosti moguće je izvršiti inverziju (zamjenu) brojioca i imenioca. Uz primjenu takvog obrasca moguće je saznati koliki su troškovi po jedinici ostvarenog prometa (prihoda).

Uopšteno, porast ekonomičnosti u jednom hotelsko-turističkom privrednom društvu moguće je ostvariti smanjenjem troškova i ostvarivanjem maksimalnog mogućeg obima prometa odnosno prihoda. Radi eliminisanja uticaja promjene prodajnih cijena na ukupan ostvareni prihod i nabavnih cijena na ukupne troškove, za utvrđivanje ostvarenog obima prometa i ukupnih troškova mogu se koristiti **planske prodajne i planske nabavne cijene**, odnosno:

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{ostvareni obim usluga} \times \text{planske prodajne cijene}}{\text{količina utrošenih faktora proizvodnje} \times \text{planske nabavne cijene}}.$$

U hotelsko-turističkim privrednim društvima mogu se koristiti različiti **parcijalni pokazatelji za mjerenje ostvarene ekonomičnosti**, i to:

- a) *ekonomičnost = ostvareni prihod od usluga ishrane / troškovi usluga ishrane;*
- b) *ekonomičnost = ostvareni prihod od usluga pića / troškovi usluga pića;*
- c) *ekonomičnost = ostvareni prihod od smještaja / troškovi usluga smještaja.*

Kao i kod produktivnosti, **dinamiku ekonomičnosti** možemo mjeriti putem indeksa ekonomičnosti, koji se dobija stavljanjem u odnos ekonomičnosti u tekućem periodu sa ekonomičnošću u baznom (osnovnom) periodu, odnosno:

$$\text{Indeks ekonomičnosti} = \frac{\text{ekonomičnost u tekućem periodu}}{\text{ekonomičnost u baznom (osnovnom) periodu}} \times 100.$$

Ako je npr. izračunati indeks ekonomičnosti 107, to znači da je ekonomičnost u tekućem periodu porasla za 7%, u odnosu na bazni (osnovni) period.

Ekonomičnost hotelsko-turističkog privrednog društva zavisi od **brojnih faktora** koji mogu uticati na efikasnost korišćenja resursa i generisanje prihoda. Neki od ključnih faktora koji utiču na ekonomičnost ovih društava su:

- Efikasno upravljanje resursima. Optimalna raspodjela radne snage, kojom se smanjuju nepotrebni troškovi i uz pomoć koje se vodi računa o adekvatnoj raspodjeli radnih zadataka, dovodi do rasta ekonomičnosti. Dodatno, upravljanje zalihama hrane, pića i drugih inputa kako bi se smanjili troškovi skladištenja, otpada itd. – može doprinijeti rastu ekonomičnosti.
- Kontrola troškova. Kontrola u cilju smanjenja nepotrebnih operativnih troškova (npr. energije, vode, komunalija itd.) doprinosi rastu ekonomičnosti. Jedna od mjera kontrole i smanjenja troškova može biti mjera energetske efikasnosti kao što je korišćenje obnovljivih izvora energije (solarni paneli, geotermalna energija), korišćenje energetske efikasne sistema osvetljenja (senzori na pokret, LED sijalice), upotreba energetske efikasne uređaja i opreme, ugradnja niskoprotlačnih instalacija (tuševi, slavine), korišćenje efikasne sistema za grijanje vode (toplotne pumpe, solarni kolektori), upotreba materijala i tehnika koje poboljšavaju energetske efikasnost prilikom renoviranja objekata itd.
- Upotreba savremenih tehnologija i inovacija. Implementacija naprednih tehnologija (*self check-in*, onlajn rezervacije, korišćenje mobilnih aplikacija kao digitalnih ključeva za sobe) može smanjiti troškove rada i povećati ekonomičnost.
- Faktori vezani za prodaju usluga i proizvoda. Odnos ponude i potražnje, politika cijena, kvalitet istraživanja tržišta prodaje itd. faktori su koji značajno utiču na nivo ostvarene ekonomičnosti preko obima ostvarenog prometa odnosno prihoda.

- Regulatorni faktori. Poštovanjem zakonskih i regulatornih zahtjeva izbjegavaju se kazne, a samim tim i dodatni troškovi. Korišćenje dostupnih subvencija i podsticaja za poboljšanje operativne efikasnosti i smanjenje troškova takođe može biti izvor rasta ekonomičnosti.

Kako se mjeri dinamika rentabilnosti?

Rentabilnost je treći parcijalni ekonomski princip poslovanja, koji predstavlja sposobnost privrednog društva da sa uloženim sredstvima ostvari maksimalni profit (dobit). Izračunava se kao odnos između ostvarenog profita (dobiti) i prosječne sume angažovanog kapitala (sredstava), odnosno:

$$\text{Rentabilnost} = \text{ostvareni profit} / \text{prosječna suma angažovanih sredstava}$$

Pored navedenog opšteg izraza, postoje i parcijalni izrazi rentabilnosti, koji izražavaju odnos bruto dobiti (dobit prije oporezivanja), neto dobiti (dobit poslije oporezivanja) i dijela angažovanih sredstava (sopstvenih, pozajmljenih, osnovnih, obrtnih itd.). Najznačajniji izrazi pomoću kojih se može mjeriti rentabilnost privrednog društva u hotelijerstvu su:

- neto rentabilnost ili neto profitna marža = profit (poslije oporezivanja) / prihodi od prodaje x 100;*
- prinos na ukupna sredstva = profit / ukupna sredstva x 100;*
- prinos na vlasnički (sopstveni) kapital = profit / vlasnički kapital x 100;*
- prihod po akciji = profit / prosječan broj emitovanih akcija;*

Pored navedenih izraza, kojima se mjeri rentabilnost privrednog društva u hotelijerstvu, postoje i izrazi rentabilnosti kojima se mjeri **rentabilnost poslovnih aktivnosti**. Mjerenje poslovnih aktivnosti pokazuje da li se sredstva sa kojima društvo posluje koriste efikasno. Najznačajniji izrazi rentabilnosti poslovnih aktivnosti su:

- koeficijent obrta ukupnih sredstava = prodaja / ukupna sredstva;*
- koeficijent obrta osnovnih sredstava = prodaja / osnovna sredstva;*
- koeficijent obrta naplaćenih potraživanja = prodaja / naplaćena potraživanja;*
- koeficijent obrta zaliha = 360 / koeficijent obrta zaliha.*

Indeks rentabilnosti se koristi za praćenje promjena rentabilnosti tokom vremena. Izračunava se kao odnos rentabilnosti u tekućem periodu i rentabilnosti u baznom periodu i može se izraziti kao procenat, odnosno:

$$\text{Indeks rentabilnosti} = \text{rentabilnost u tekućem periodu} / \text{rentabilnost u baznom periodu} \times 100.$$

Vlasnički kapital – sastoji se od običnih akcija, dodatno uplaćenog kapitala i zadržanog profita.

Naplaćena potraživanja – kada se proizvodi i usluge realizuju i naplate.

Slika 6.4.2. Rentabilnost poslovanja je ključna za dugoročni uspjeh i održivost jer omogućava reinvestiranje u veći kvalitet usluga i dalji rast hotelsko-turističkog privrednog društva



Faktori rentabilnosti hotelsko-turističkog privrednog društva su brojni i mogu se grupisati u nekoliko kategorija, i to:

- stepen iskorišćenosti kapaciteta direktno utiče na ostvareni prihod, a samim tim, posljedično, na ostvareni profit i rentabilnost privrednog društva;
- cijene usluga, uz stepen iskorišćenosti kapaciteta, utiču na iznos ostvarenog prihoda, a samim tim, posljedično, na ostvareni profit i rentabilnost;
- troškovi poslovanja utiču na iznos ostvarene dobiti, a preko dobiti na ostvarenu rentabilnost privrednog društva;
- optimizacija radnih procesa i primjena savremenih tehnologija utiče na troškove poslovanja, što se direktno odražava na ostvarenu rentabilnost privrednog društva;
- tržišni faktori, koji se odnose na jačinu brenda i reputaciju privrednog društva, lojalnost gostiju, konkurencija i lokacija, direktno i značajno utiču na rentabilnost poslovanja društva;
- strategije marketinga i prodaje bitno se odražavaju na broj gostiju i obim prometa, a samim tim i na ostvarenu veličinu ukupnog prihoda i dobiti privrednog društva;
- kvalitet menadžmenta privrednog društva koji upravlja poslovanjem značajan je faktor rentabilnosti društva;
- eksterni faktori, poput globalne makro-ekonomske situacije, pravnog i regulatornog okvira, sezonskih fluktuacija i globalnih trendova i događaja, mogu značajno uticati na rentabilnost hotelsko-turističkog privrednog društva.

Napomena: O pokazateljima uspješnosti poslovanja, posebno o profitabilnosti, biće više riječi u modulu *Finansijsko poslovanje u turizmu i ugostiteljstvu*, koji ćeš izučavati u drugom razredu.



1. Pojasni vezu između pojma efikasnosti poslovanja i principa maksimuma.
2. Na osnovu sljedećih podataka, izračunaj parcijalne pokazatelje produktivnosti rada u hotelima „A“ i „B“ i analiziraj dobijene rezultate:
 - a) Pretpostavimo da je hotel „A“ ostvario prihod od usluga ishrane (stalne cijene) u toku januara u iznosu od 50.000 €, a da je prosječan broj radnika u kuhinji tokom istog mjeseca bio osam. Izračunaj produktivnost rada u kuhinji.
 - b) Pretpostavimo da je u hotelu „B“ ukupan broj izdatih obroka tokom juna bio 15.000 obroka, a da je prosječan broj radnika u restoranu tokom istog mjeseca iznosio 12. Izračunaj produktivnost rada u restoranu hotela.
3. Navedi parcijalne pokazatelje ekonomičnosti poslovanja hotelsko-turističkog privrednog društva.
4. Pretpostavimo da je hotel „D“ ostvario profit poslije oporezivanja u iznosu od 150.000 €, a da ostvareni prihodi od prodaje iznose 1.200.000 €. Na osnovu datih podataka, izračunaj neto rentabilnost (ili neto profitnu maržu) hotela „D“. Komentariši dobijeni rezultat.
5. Analiziraj i ocijeni uticaj različitih faktora na rentabilnost poslovanja hotelsko-turističkog privrednog društva.



Rezultati poslovanja privrednog društva mogu se predstaviti različitim izrazima. Osnovni izrazi rezultata poslovanja su: fizički obim proizvodnje, ukupan prihod i dobit.

Fizički obim proizvoda odnosi se na količinu usluga i proizvoda koje hotelsko-turističko privredno društvo pruža svojim gostima. Zavisí od većeg broja faktora, i to: broja noćenja, broja rezervacija, prodaje dodatnih usluga (poput restoranskih usluga, *wellness and spa* tretmana, organizacije raznih događaja) itd. Ukupan prihod je suma novca koju je hotelsko-turističko privredno društvo ostvarilo prodajom svojih usluga na tržištu. Na ostvarivanje ukupnog prihoda utiču unutrašnji (interni) faktori i spoljašnji (eksterni) faktori. Izvori ostvarivanja prihoda hotelsko-turističkog privrednog društva su višestruki – prihodi od smještaja, prihodi od hrane i pića, prihodi od dodatnih usluga i drugi. Dobit hotelsko-turističkog privrednog društva predstavlja razliku između prihoda od prodaje usluga i ukupnih troškova poslovanja. Osnovni cilj poslovanja svakog hotelsko-turističkog privrednog društva je ostvarivanje maksimalne dobiti. Ključni faktori koji doprinose ostvarivanju maksimalne dobiti u hotelsko-turističkom privrednom društvu su: popunjenost kapaciteta, raznolika ponuda usluga, efikasno upravljanje troškovima, efikasne strategije upravljanja prihodima, kvalitetna usluga i zadovoljstvo gostiju, uspješan marketing itd. Nakon ostvarivanja dobiti i njenog umanjenja za porez na dobit pristupa se njenoj raspodjeli na različite elemente kao što su: dio za reinvestiranje, dividenda, rezerve za buduće potrebe privrednog društva, bonusi i nagrade zaposlenima itd.

Cilj hotelsko-turističkog privrednog društva je da ostvari maksimalne rezultate uz minimalna ulaganja, odnosno – da ostvari princip maksimuma. Od ostvarenja ovog principa zavisi ostvareni nivo efikasnosti poslovanja. Zbog različitih načina iskazivanja pojava oblika rezultata i ulaganja, efikasnost poslovanja privrednog društva izražava se i prati preko parcijalnih ekonomskih principa poslovanja: produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti. Produktivnost predstavlja zahtjev da se uz što manje utrošenog rada ostvari što veći obim proizvoda ili usluga odnosno prometa (prodaje). Ekonomičnost je drugi parcijalni ekonomski princip poslovanja, čijom se primjenom ostvaruje maksimalni obim prometa (prihoda) sa minimalnim troškovima proizvodnih faktora. Rentabilnost predstavlja sposobnost privrednog društva da sa uložnim sredstvima ostvari maksimalni profit (dobit). Dinamika parcijalnih ekonomskih principa prati se putem odgovarajućih indeksa. Za postizanje što veće produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti ključno je upravljati faktorima koji utiču na primjenu navedenih parcijalnih principa poslovanja.



Cilj zadatka: razumijevanje osnovnih ekonomskih principa poslovanja hotelsko-turističkih privrednih društava; razvijanje vještina timskog rada i prezentovanja.

U okviru zadatka potrebno je istražiti i analizirati tri osnovna ekonomska principa poslovanja hotelsko-turističkih privrednih društava, i to: produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost. Cilj je bolje razumjeti ključne ekonomske principe poslovanja, istražiti faktore koji utiču na produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost u hotelsko-turističkim privrednim društvima, naučiti kako se mjere i analiziraju produktivnost i rentabilnost i predložiti strategije za poboljšanje ekonomske efikasnosti u ovom sektoru.

Prema dogovoru, formiraju se tri grupe od po pet učenika/učenica. Svaka grupa se fokusira na određeni zadatak, npr. članovi prve grupe treba da istraže i analiziraju produktivnost poslovanja u odabranom hotelsko-turističkom privrednom društvu – da definišu produktivnost i njene ključne pokazatelje i da istraže interne i eksterne faktore koji utiču na produktivnost. Na osnovu konkretnih ili hipotetičkih podataka, koristeći različite pokazatelje (npr. ostvareni promet od usluga po radniku, broj noćenja gostiju po radniku itd.), članovi grupe demonstriraju kako se mjeri produktivnost u hotelsko-turističkom sektoru. Na kraju, predlažu načine za povećanje produktivnosti. Prema istom obrascu, preostale dvije grupe istražuju i analiziraju principe ekonomičnosti i rentabilnosti.

Način rada: korisno je da svaka grupa ima jasnu podjelu rada, a svaki član grupe jasno dodijeljene zadatke. Raspoloživo vrijeme predviđeno za istraživanje, analizu i izradu PowerPoint prezentacije iznosi 12 dana. Osim što članovi međusobno sarađuju, oni aktivno komuniciraju sa predmetnim nastavnikom/nastavnicom radi konsultacija i povratnih informacija. Predmetni nastavnik/nastavnica prati sve faze rada na zadatku i utiče na angažman učenika/učenice doprinoseći tako da svi učesnici izvuku maksimalnu vrijednost iz ovog iskustva.

Prezentacija: po završetku istraživanja, rezultate predstavljene u obliku PowerPoint prezentacije ili plakata sa nalazima istraživanja izložite na nekom posebno opredijeljenom času.

Akcija – udio u vlasništvu akcionarskoga društva, vrijednosni papir ili elektronski zapis koji potvrđuje da pojedinac ima određeni udio u vlasništvu nad kapitalom neke kompanije koja je organizovana kao akcionarsko društvo.

Akcionar – vlasnik akcija.

Akta preduzeća – spisi, pravilnici, uputstva i ostali pisani dokumenti koje donose organi upravljanja u preduzeću.

Akumulacija – sredstva privrednog društva namijenjena za finansiranje razvoja koja se formiraju iz dobiti.

Amortizacija – smanjenje vrijednosti osnovnih sredstava.

B

BDP (bruto domaći proizvod) – ukupna vrijednost svih finalnih dobara i usluga proizvedenih unutar granica jedne zemlje u određenom periodu, obično tokom godine dana.

Bilateralni sporazumi o vizama – dogovori između dvije zemlje kojima se reguliše ulazak građana u tuđu zemlju. Olakšavaju procedure izdavanja viza, uslove za ulazak, trajanje boravka itd.

Biodiverzitet – raznovrsnost živih organizama na Zemlji, uključujući biljne vrste, životinje, gljive i mikroorganizme, njihove genetske razlike unutar vrsta te raznolikost ekosistema u kojima žive.

C

Cijena koštanja učinaka – zbir svih troškova koji su neophodni kako bi se proizveo učinak (proizvod, usluga). Cijena koštanja se utvrđuje kalkulacijom (obračunom) tih troškova po nosiocima (učinku).

Cilj – željeno stanje nekog sistema.

Ciljevi poslovanja – namjeravana ili željena stanja ili situacije kojima se teži tokom poslovanja.

D

Degresija – opadanje neke pojave.

Devizni kurs – odnos domaće valute prema stranim valutama, koji se uspostavlja na deviznom tržištu.

Diversifikacija ponude – strategija raznovrsnosti usluga i proizvoda koje hotel nudi svojim gostima kako bi se izbjegao rizik oslanjanja na jednu vrstu usluge ili tržišni segment.

Dividenda – prihod od posjedovanja akcija, učešće vlasnika akcija u dobiti akcionarskoga društva.

Djelotvornost opreme – sposobnost sredstva da u jedinici vremena ostvari što veći učinak.

Dobavljači – subjekti od kojih preduzeće nabavlja potrebne elemente procesa rada.

Dobit – razlika između ukupnih prihoda i troškova.

Dobit – rezultat poslovanja privrednog društva koji se obračunava kao razlika između njegovih prihoda i rashoda, tokom određenog perioda, najčešće godinu dana.

Dotacija – oblik bespovratnog davanja sa određenom namjenom.

Društvena odgovornost preduzeća, odnosno privrednog društva – koncept prema kojem privredno društvo preuzima odgovornost za uticaj koji poslovanje društva ima na društvo i životnu sredinu.

Društvena podjela rada – proces u kojem se ukupno raspoloživi resursi raspoređuju na različite djelatnosti, čime se omogućava proizvodnja raznovrsnih dobara i usluga koje zadovoljavaju različite potrebe društva.

Društvene nauke – skup naučnih disciplina koje se bave proučavanjem raznih aspekata socijalnog života društva ili pojedinca – ekonomija, istorija, sociologija, antropologija, politikologija, psihologija itd.

Dugogodišnji zasadi – zasadi biljaka koje imaju duži vijek trajanja od godine dana (vinova loza, stabla masline, jabuke, mandarine, šljive i dr.).

Dugoročna konkurentnost – sposobnost preduzeća, odnosno privrednog društva da očuva i poboljša svoju poziciju na tržištu tokom dužeg perioda, uz suočavanje sa brojnim promjenama u ekonomiji, konkurenciji i tržišnim uslovima.

Dugoročni izvori – izvori sredstava koji se vraćaju u roku dužem od godine dana ili se ne vraćaju ako su obezbijeđeni iz sopstvenih rezultata.

E

Efektivnost – postizanje željenih ciljeva uz ostvarenje profita.

Efikasnost – sposobnost postizanja maksimalnih rezultata uz minimalno ulaganje resursa. Mjeri se kao odnos između postignutih rezultata i uložених resursa.

Efikasnost opreme – sposobnost sredstva da ostvari što veći učinak uz što manje sopstvenih troškova.

Ekonomska politika – niz mjera koje jedna država donosi radi postizanja određenih ekonomskih ciljeva.

Ekonomske performanse – sposobnost organizacije da ostvari postavljene ciljeve; uspješnost u obavljanju ekonomskih aktivnosti.

Ekonomski rast – povećanje proizvodnje dobara i usluga u jednoj ekonomiji tokom određenog perioda, mjereno obično bruto domaćim proizvodom (BDP).

Ekonomičnost opreme – sposobnost sredstva da ostvari učinak uz što manju potrošnju materijala.

Ekoturizam – oblik turizma koji promoviše očuvanje životne sredine.

Ekvivalentni brojevi – brojevi koji se dobijaju dijeljenjem norme rada određenoga proizvoda sa normom rada proizvoda koji je izabran kao uslovni asortiman.

Elastičnost potražnje za turističkim uslugama – osjetljivost potražnje na promjene u određenim faktorima (cijena, prihodi potrošača, cijene alternativnih destinacija itd.).

Elementi proizvodnje – osnovni faktori koji se koriste u procesu proizvodnje dobara i usluga (rad, sredstva za rad i predmeti rada).

Entiteti – pojedinačni ekonomski subjekti koji donose odluke i čije ponašanje se proučava.

F

Faktura – račun koji ispostavlja dobavljač kupcu prilikom kupovine osnovnih sredstava.

Finansijska politika privrednog društva – skup mjera, načela, instrumenata i odluka kojima se nastoje ostvariti definisani ciljevi i zadaci finansijskog poslovanja privrednog društva. Odnosi se na pribavljanje finansijskih sredstava i upotrebu (plasiranje) tih sredstava.

Finansijske transakcije – prenos novca od dužnika ka povjeriocu, tj. između učesnika u plaćanjima.

Finansijski izvještaji – pokazuju finansijsku situaciju preduzeća, odnosno privrednog društva u određenom periodu.

Finansijsko izvještavanje – proces pripreme i prezentacije finansijskih izvještaja koji pružaju pregled finansijskog stanja privrednog društva (bilans stanja, bilans uspjeha, izvještaj o tokovima gotovine, izvještaj o promjenama u kapitalu).

Fiksni troškovi – troškovi koji se ne mijenjaju u zavisnosti od obima proizvodnje/prodaje, imaju koeficijent reagibilnosti jednak nuli (npr. trošak vremenske amortizacije, troškovi održavanja sredstava za rad, troškovi ekonomske propagande, kamate, zakupnine).

Fiksni troškovi po jedinici proizvoda – troškovi koji se dobijaju dijeljenjem ukupnih fiksnih troškova sa ukupnim obimom učinaka.

Fizičko lice – pojedinac koji može biti nosilac prava i obaveza.

Funkcije – grupe srodnih poslova povezanih u cjelinu.

G

Gastronomija – umijeće i praksa pripremanja i konzumiranja hrane. Uključuje kulinarske tehnike, uticaje na prehrambene navike, tradicije povezane sa ishranom, estetske elemente hrane itd.

Glavna sezona – odnosi se na period u godini kada je turistička aktivnost najintenzivnija i kada destinacija privlači najveći broj posjetilaca.

Globalizacija – procesi savremenih integracionih tokova koji prevazilaze nacionalne i regionalne okvire.

H

HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) standardi – standardi kojima se uspostavljaju, ocjenjuju i kontrolišu opasnosti koje ugrožavaju bezbjednost hrane; oni upravljaju kvalitetom i bezbjednošću hrane putem prevencije. Osiguravaju bezbjednost u svim prostorijama za skladištenje, pripremu, serviranje i posluživanje hrane.

Hartije od vrijednosti – investicioni instrumenti kojima se trguje na tržištu kapitala, a ulaganje u njih nosi određeni rizik koji je praćen mogućnošću ostvarivanja zarade.

I

Identitetski elementi brenda – ključne komponente koje čine prepoznatljivost brenda. Uključuju naziv brenda, logo, boje, slogan, dizajn, ambalažu itd.

Imidž – slika koju potrošači ili šira javnost stvaraju o nekom proizvodu, kompaniji, osobi.

Inflacija – opšti rast cijena dobara i usluga tokom vremena.

Institucija – ustaljeni sistem veza i odnosa između određenih subjekata.

Instrumenti bezgotovinskog plaćanja – nalog za prenos i nalog za naplatu.

Integracija – proces povezivanja ekonomskih subjekata koji vode stvaranju i jačanju moćnih ekonomskih sistema.

Intelektualna svojina – intelektualne kreacije kao što su patenti, autorska prava, žig (zaštitni znak), dizajn proizvoda itd.

Izvori finansiranja sredstava – način obezbjeđivanja sredstava, način finansiranja sredstava.

K

„Ključ“ za raspodjelu troškova – „ključ“ pomoću kojeg se vrši raspodjela indirektnih troškova po pojedinim proizvodima. Kao „ključ“ za raspodjelu indirektnih troškova mogu poslužiti ukupni direktni troškovi, troškovi osnovnoga materijala, troškovi zarade na izradi proizvoda.

Kadrovska struktura – struktura zaposlenih prema stručnom profilu i stepenu kvalifikovanosti.

Kalo – gubitak na težini izazvan najčešće gubitkom vlage.

Kapacitet – sposobnost mašine, grupe mašina ili čitavog privrednog društva da u jedinici vremena proizvedu određenu količinu proizvoda. Za ugostiteljske objekte: kapacitet je njihova sposobnost da prime određeni broj gostiju.

Kanali distribucije – putanja koju proizvod ili usluga prelazi od proizvođača do krajnjeg potrošača.

Kadrovska struktura – struktura zaposlenih prema stručnom profilu i stepenu kvalifikovanosti.

Kaoeficijent angažovanja – broj koji pokazuje odnos angažovanih obrtnih sredstava i troškova angažovanja obrtnih sredstava.

Koeficijent obrta – broj koji pokazuje koliko puta u toku jedne godine obrtna sredstva prođu sve faze reprodukcije i sve pojavne oblike.

Koeficijent reagibilnosti – pokazatelj osjetljivosti troškova na kretanje obima proizvodnje/prodaje. Pokazuje za koliko će se procenata povećati troškovi ako se obim proizvodnje/prodaje poveća za 1%.

Kolektivni ugovor – ugovor između predstavnika radnika (sindikat) i predstavnika poslodavaca o cijeni rada i drugim bitnim pitanjima položaja zaposlenih.

Konkurencija – preduzeća koja proizvode i/ili prodaju isti ili sličan proizvod.

Konkurentnost – sposobnost preduzeća, odnosno privrednog društva da uspješno konkuriše na tržištu.

Koncesija – pravo na korišćenje obnovljivih ili neobnovljivih prirodnih bogatstava ili dobara, pri čemu primalac koncesije (koncesionar) plaća davaocu koncesije (koncedentu) nadoknadu za korišćenje koncesije.

Kratkoročne (tekuće obaveze) – zbir kratkoročnih kredita i dobavljača.

Kratkoročni izvori – izvori sredstava koji se vraćaju u roku kraćem od godine dana.

Kružno kretanje obrtnih sredstava – svojstvo obrtnih sredstava da prelaze iz jedne faze procesa reprodukcije u drugu i pri tome se transformišu iz jednoga oblika sredstava u drugi.

Kulturološka baština – materijalni i nematerijalni elementi jedne kulture, naslijeđeni iz prošlosti (običaji, jezik, umjetnička djela, tradicija, folklor, religijske norme itd.).

Kvalifikaciona struktura – struktura zaposlenih prema nivoima stručnosti od prvoga do osmoga stepena (najniži stepen – osnovna škola, najviši stepen – doktorat iz oblasti nauka).

Kvalitativna analiza – opisuje i tumači svojstva određenih ekonomskih pojava i fenomena.

Kvantitativna analiza – koristi numeričke podatke i kvantitativne metode za kvantifikovanje i mjerenje određenih ekonomskih pojava i fenomena.

Kvar – gubitak na materijalu usljed napada mikroorganizama, glodara i drugih štetočina, najčešće zbog loših uslova skladištenja.

L

Licenca – pravo korišćenja tuđeg pronalaska koji je zaštićen zakonom, tj. patenta.

Likvidacija – postupak prestanka rada privrednog društva u slučaju kada ima dovoljno sredstava za izmirenje svojih obaveza.

Lojalnost – dugoročna predanost i vezanost gostiju za određenu destinaciju ili hotelsko-turističko privredno društvo.

M

Makroekonomska stabilnost – stanje u ekonomiji koje karakteriše niska inflacija, niska stopa nezaposlenosti, stabilnost domaće valute, stabilan ekonomski rast itd.

Makroekonomski uslovi – odnose se na ukupno stanje ekonomije u nekoj zemlji ili regionu.

Materijalna dobra – proizvodi kojima se zadovoljavaju određene društvene potrebe.

Materijalni bilans – pregled obrtnih sredstava privrednog subjekta.

Međunarodni imidž zemlje – ugled koji jedna zemlja ima kod drugih zemalja, turista, investitora, međunarodnih organizacija itd.

Monopol – struktura tržišta u kojoj jedno privredno društvo kontroliše cijelo tržište, zbog čega je učešće drugih društava gotovo nemoguće.

Monstat – Uprava za statistiku Crne Gore, tijelo nadležno za prikupljanje i pripremu zvanične statistike.

Motivacija – pobuda ili razlog za određeno ponašanje, pokretanje radnika na izvršavanje konkretnih radnih zadataka s ciljem da što potpunije ispune svoje potrebe.

Multinacionalna kompanija – kompanija koja ima sjedište u jednoj zemlji (matična kompanija, kompanija „majka“) i u svom sastavu ima više „kćerki“ koje su locirane u većem broju zemalja svijeta.

N

Nabavne cijene – cijene po kojima se nabavljaju elementi poslovanja, na njih preduzeće ne može bitnije uticati jer zavise od ukupne ponude i potražnje na nabavnom tržištu.

Naplaćena potraživanja – kada se proizvodi i usluge realizuju i naplate.

Neograničena odgovornost – fizičko i/ili pravno lice za preuzete obaveze društva odgovara u visini lične imovine, a ne samo u visini svog učešća u kapitalu društva.

Neplanirani zastoji (gubici u vremenu) – zastoji koje nije moguće predvidjeti na početku godine i koji uvijek nastaju iznenadno (na primjer, zastoji usljed lomova i kvarova mašine).

Neupotrebljiva osnovna sredstva – sredstva koja se više ne mogu koristiti zbog starosti, oštećenja ili drugih razloga.

Norma rada – vrijeme potrebno za izradu proizvoda ili pružanje određene usluge.

Novac – sredstvo razmjene prihvaćeno od svih privrednih subjekata, mjera vrijednosti svih drugih.

O

Održavanje opreme – skup mjera, aktivnosti i postupaka koji su neophodni da bi sredstva bila u nesmetanoj funkciji za vrijeme propisanog vijeka trajanja.

Održivi razvoj – razvoj koji zadovoljava potrebe današnjeg društva i ne onemogućava buduće generacije da zadovolje svoje potrebe, što podrazumijeva neophodnu ravnotežu između ekonomskog rasta i zaštite životne sredine.

Održivi turizam (ekoturizam) – turizam koji se zasniva na odgovornom korišćenju prirodnih i kulturnih resursa, čime se obezbjeđuje da turističke aktivnosti ne ugrožavaju sposobnost budućih generacija da uživaju u tim resursima.

Oligopol – struktura tržišta u kojoj mali broj velikih privrednih društava dominira tržištem, pa je ulazak novih društava na tržište često teško ostvariv.

Operativni troškovi – svi troškovi koji se javljaju kao rezultat redovnog funkcionisanja privrednog društva.

Optimizacija zaliha – proces koji osigurava potrebnu količinu proizvoda u pravo vrijeme za kupce, uz minimalne troškove skladištenja, transporta itd.

Optimalno – u ekonomiji: riječ koja znači najbolje rješenje u određenim uslovima uzimajući u obzir relevantne faktore, resurse i ograničenja.

Ograničena odgovornost – fizičko i/ili pravno lice za preuzete obaveze društva odgovara samo u visini svog učešća u kapitalu društva.

Organizaciona kultura – skup vrijednosti, vjerovanja, normi i ponašanja koji karakterišu način rada i međusobnih odnosa unutar privrednog društva.

Organizaciona struktura – način na koji su u privrednom društvu raspoređeni zadaci, funkcije i odgovornosti i načini na koje se uspostavljaju odnosi među zaposlenima.

Organizacione jedinice privrednog društva – sektori, službe, odjeljenja, radna mjesta u okviru privrednog društva.

Ortaci – fizička lica koja zajednički ulažu sredstva u neku djelatnost.

Osnovno stado – stočni fond koji posjeduje privredno društvo iz oblasti poljoprivrede, tj. stočarstva.

Otpis nenaplativih potraživanja – uklanjanje iz evidencije sredstava potraživanja od kupaca, koje privredno društvo kao prodavac nije moglo da naplati u roku, ni nakon sudskih sporova.

P

Patent – pravo korišćenja vlastitog pronalaska odnosno njegove pravne zaštite.

Patenti – zakonsko pravo pronalazača da proizvodi, prodaje ili upotrijebi proizvod čiji je pronalazač.

Planirani zastoji (gubici u vremenu) – zastoji koje je moguće predvidjeti na početku godine.

Platni bilans zemlje – prikazuje sve novčane transakcije koje jedna zemlja obavlja sa ostatkom svijeta (kao što su izvoz, uvoz, ulaganja i transferi).

Pojedinačni radni zadatak (djelokrug) – skup elementarnih, najjednostavnijih zadataka koji se dalje ne rastavljaju, a koje zaposleni obavlja na svom radnom mjestu.

Pokazatelji efikasnosti – mjerila uspješnosti korišćenja obrtnih sredstava.

Pokazatelji uspješnosti poslovanja – pokazatelji koji se dobijaju stavljanjem u odnos pojedinih rezultata poslovanja (fizički proizvod, ukupni prihod, dobit) sa pojedinim oblicima ulaganja (utrošak, troškovi, angažovanje sredstava).

Pokazatelji uspješnosti poslovanja – pokazatelji koji se dobijaju stavljanjem u odnos pojedinih rezultata poslovanja (fizički proizvod, ukupni prihod, dobit) sa pojedinim oblicima ulaganja (utrošak, troškovi, angažovanje sredstava).

Porez na dodatu vrijednost (PDV) – vrsta poreza na potrošnju dobara i usluga.

Potrebe – osjećaj nedostatka nečega; može se potpuno ili djelimično ukloniti korišćenjem materijalnih dobara i usluga.

Potrošnja – upotreba dobara ili usluga od strane potrošača.

Porto blagajna – blagajna koja isplaćuje PTT troškove.

Poslovanje privrednog društva – ukupni proces obavljanja poslova u preduzeću.

Poslovna strategija – skup dugoročnih planova i ciljeva koje preduzeće, odnosno privredno društvo koristi kako bi ostvarilo povoljne pozicije na tržištu.

Poslovne informacione tehnologije – informatički resursi i sistemi za podršku poslovnim procesima, donošenje odluka i postizanje strateških ciljeva preduzeća, odnosno privrednog društva.

Poslovne performanse – razne dimenzije koje služe za mjerenje i procjenu uspješnosti poslovanja organizacije (prihod, profit, kvalitet proizvoda ili usluge, efikasnost itd.).

Potrošnja – upotreba dobara ili usluga od strane potrošača.

Prefereencije turista – skup ličnih ili kolektivnih interesa i prioriteta koje turisti imaju prilikom odabira destinacija, aktivnosti ili usluga tokom putovanja.

Preduzetništvo – proces pokretanja razvoja i vođenja novog poslovnog poduhvata u cilju ostvarivanja profita.

Preduzeće – organizacija koja se bavi proizvodnjom dobara ili pružanjem usluga u cilju ostvarivanja profita. Širi je pojam od privrednog društva jer može biti fizičko i pravno lice, dok privredno društvo podrazumijeva udruživanje više osoba ili kapitala u pravno lice.

Predmeti rada – dio sredstava za proizvodnju na koje ljudski rad djeluje pomoću sredstava za rad i transformiše ih u gotov proizvod (npr. sirovine, materijal, nedovršeni proizvodi).

Proizvodnja – proces stvaranja dobara i usluga.

Profitabilnost – sposobnost preduzeća, odnosno privrednog društva da ostvaruje dobit (profit).

Progresija – porast neke pojave.

Programi lojalnosti – programi koji nude gostima hotela razne pogodnosti – nagrade za boravak i korištenje usluga hotela.

Promet robe – kretanje robe od proizvođača do potrošača.

Promet novca – kretanje novca između privrednih subjekata.

Pravno lice – organizacija (preduzeće, ustanova) koja je nosilac prava i obaveza (može da sklapa ugovore, da se zadužuje i da odgovara za svoje obaveze).

Pravni i regulatorni okvir – skup zakona, propisa, standarda i smjernica koji regulišu ekonomske aktivnosti unutar jedne zemlje ili sektora.

R

Računovodstveni informacijski sistem – omogućava prikupljanje, obradu, čuvanje i distribuciju finansijskih informacija; podrška računovodstvenoj funkciji.

Radna snaga – skup umnih i fizičkih sposobnosti koje zaposleni troše u procesu rada.

Raspodjela – raspodjela prihoda među različitim subjektima.

Rashodovanje – trajno povlačenje sredstava iz upotrebe.

Razmjena – proces trgovine dobrima i uslugama, koji se obično odvija na tržištu.

Reprodukcija – proces ponovnog stvaranja proizvoda ili usluga.

Reprodukcijna povezanost – slučaj kada se djelatnosti različitih privrednih subjekata oslanjaju jedna na drugu i potpomažu jedna drugu.

Regres – oblik bespovratnog davanja privrednim subjektima iz određenih grana djelatnosti radi kompenzovanja poslovnog rezultata koji je umanjen zbog nižih cijena njegovih proizvoda.

Reinvestiranje – praksa ponovnog ulaganja ostvarene dobiti u isti posao ili drugu investiciju.

Rentabilnost – ekonomski princip koji nalaže ostvarivanje što veće dobiti uz što manje angažovanih sredstava.

Rastur – gubitak na materijalu koji je u rasutom ili tečnom stanju (žitarice, benzin, vino) zbog rasipanja uzrokovanog nepažnjom pri rukovanju.

Robno-novčani odnosi – odnosi u privredi u kojima se roba razmjenjuje za novac.

Roba – proizvod ljudskog rada namijenjen tržištu.

Ukupan prihod – novčani iznos ostvaren prodajom proizvoda ili usluga.

S

Služba za održavanje opreme – organizaciona jedinica u privrednom društvu zadužena za održavanje opreme.

Socijalna stabilnost – stanje društvenog reda u zajednici, odsustvo socijalnih nemira, sukoba ili tenzija među različitim društvenim grupama ili pojedincima.

Sopstveni izvori – izvori sredstava koje privredno društvo obezbjeđuje iz sopstvenih rezultata poslovanja, na primjer – iz akumulacije.

Sporedni proizvodi – proizvodi koji se proizvode uz glavni proizvod kao posljedica tehnološkog procesa.

Stečaj – postupak koji se pokreće prilikom prestanka rada privrednog društva, a koji može rezultirati reorganizacijom stečajnog dužnika koji je nesposoban

za plaćanje obaveza.

Stepen korišćenja kapaciteta – odnos ostvarenoga sa maksimalnim ili optimalnim radnim kapacitetom.

Strateške odluke – dugoročne odluke kojima se utiče na ostvarenje dugoročnih ciljeva privrednog društva, naročito onih vezanih za rast i razvoj.

Struktura sredstava – vrste, sastav sredstava i njihovih mogućih veza.

Studija slučaja – detaljno proučavanje jednog specifičnog slučaja radi dubljeg razumijevanja šireg konteksta ili određenog fenomena.

Sredstva za rad – dio sredstava za proizvodnju kojima radna snaga djeluje na predmete u procesu stvaranja novoga proizvoda (npr. mašine, uređaji, alati, instrumenti).

T

Tekuća aktiva – zbir gotovine, zaliha i potraživanja od kupaca.

Tehnička podjela rada – podjela rada u okviru preduzeća kojom se rad razdvaja na određene zadatke i operacije koji se povjeravaju radnicima specijalizovanim za njihovo izvršenje.

Teorija organizacije – uopšteno saznanje o stanju i zbivanjima unutar jedne organizacije.

Troškovi – novčani izraz utrošenih elemenata poslovanja, koji se dobija množenjem utrošaka elemenata poslovanja sa njihovim nabavnim cijenama.

Tržište – sveukupnost odnosa ponude i potražnje koji omogućava neprestani kontakt između ponuđača i potrošača kako bi se obavio proces razmjene.

Tuđi izvori – izvori sredstava koje privredno društvo obezbjeđuje od drugih subjekata (banke ili druga preduzeća).

Turistička agencije – organizacije koje pružaju usluge organizovanja putovanja, turističkih aranžmana i rezervacija smještaja, transporta, vodičkih usluga i drugih turističkih usluga za pojedince i grupe.

Turistička destinacija – geografski prostor ili lokacija koja privlači turiste zbog svojih prirodnih ljepota, kulturnih znamenitosti, rekreativnih mogućnosti i drugih turističkih atrakcija.

Turistička taksa – vrsta naknade koju turisti plaćaju prilikom boravka; može biti fiksna ili u vidu procenta od troškova smještaja.

Turizam – putovanja i boravak ljudi van njihovog uobičajenog mjesta boravka radi zadovoljenja rekreativnih, poslovnih ili drugih potreba.

U

Ugovor – saglasnost volja lica koja učestvuju u njegovom zaključenju.

Ugostiteljstvo – djelatnost pružanja usluga snabdijevanja hranom i pićem i obezbjeđivanja smještaja gostima koji putuju, uključujući restorane, hotele, kafiće i slična mjesta.

Upravljanje – skup aktivnosti kojima se definišu ciljevi nekog sistema (npr. preduzeća) i način vođenja sistema ka ostvarenju definisanih ciljeva.

Uslovni asortiman – asortiman, proizvod kojim se izražavaju svi drugi slični proizvodi preduzeća.

Utrošak – naturalni/količinski izraz trošenja elemenata poslovanja, izražava

se u fizičkim jedinicama mjere (metar, litar, kilogram, komad).

V

Varijabilni troškovi – troškovi koji se mijenjaju u zavisnosti od obima proizvodnje/prodaje, rastu sa porastom obima proizvodnje/prodaje.

Varijabilni troškovi po jedinici proizvoda – troškovi dobijeni dijeljenjem ukupnih varijabilnih troškova sa obimom proizvodnje/prodaje.

Virman (nalog za prenos) – nalog za prenos, uplatnica za bezgotovinsko plaćanje.

Vlasnički kapital – sastoji se od običnih akcija, dodatno uplaćenog kapitala i zadržanog profita.

Vrijeme obrta – broj koji pokazuje koliko se dana u godini obrtna sredstva zadržavaju u jednome obliku; pokazuje koliko je dana potrebno da sredstva prođu sve faze reprodukcije i promijene sve pojavne oblike sredstava.

Vrhunac sezone – period kada destinacija doživljava najveći priliv posjetilaca, tzv. „špic sezone“.

Z

Zadovoljenje potreba – osjećaj blagostanja nakon podmirenja određenih potreba.

Zakon ponude i potražnje – ako ponuda robe ili usluge raste, cijena robe ili usluge opada i obrnuto; ako potražnja za robom ili uslugom pada, cijena robe ili usluge opada i obrnuto (pod uslovom da su ostale okolnosti ostale nepromijenjene).

„Zeleni“ gradovi – urbani prostori koji koriste prakse održivog razvoja sa ciljem smanjenja negativnog uticaja na životnu sredinu, što uključuje korišćenje obnovljivih izvora energije, efikasno upravljanje otpadom, smanjenje emisije ugljen-dioksida, promociju zelene infrastrukture (kao što su parkovi i drveće), i razvoj ekoloških transportnih sistema.

Literatura:

1. Chen, Yong (2021): *Economics of Tourism and Hospitality. A Micro Approach*. London: Routledge.
2. Deković, Željko (2018): *Mjerenje efikasnosti poslovanja u hotelijerskoj djelatnosti*. Šibenik: Veleučilište u Šibeniku.
3. Dwyer, Larry; Forsyth, Peter; Dwyer, Wayne (2020): *Tourism Economics and Policy*. Blue Ridge Summit, Pennsylvania: Channel View Publications.
4. Firth, Miriam (2020): *Service Encounters in Tourism, Events and Hospitality: Staff Perspectives*. Bristol, UK: Channel View Publications.
5. Florićić, Tamara (2022): *Suvremeno hotelijerstvo: izazovi nove konkurentnosti*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile.
6. Fusté-Forné, Francisco i Wolf, Elfriede (Eds.) (2023): *Contemporary advances in food tourism management and marketing*. Taylor & Francis.
7. Galičić, Vlado; Laškarin, Marina (2016): *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
8. Gehrels, Sjoerd (2019): *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent*. Emerald Publishing Limited, Wagon Lane, Bingley, UK.
9. Ghosh, P. Pranab (2022): *Tourism and Hospitality Marketing*. New Delhi: Laxmi Publications Pvt Ltd.
10. Golja, Tea; Kukurin, Željko; Prevolšek, Denis (2024): *Razvojne strategije u hotelijerstvu*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile.
11. Gržinić, Jasmina (2019): *Uvod u turizam – povijest, razvoj, perspective*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile.
12. Grozdanović, Dragiša (2004): *Osnovi ekonomike preduzeća*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
13. Jakovčević, Klara (2006): *Ekonomika preduzeća*. Subotica: Ekonomski fakultet.
14. Kandampully, Jay; Solnet, David (2024): *Service Management Principles for Hospitality and Tourism in the Age of Digital Technology*. London: Routledge.
15. Kotler, Philip; Bowen, John; Makens, James; Baloglu, Seymhus (2020): *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
16. Mankiw, Gregory (2006): *Osnovi ekonomije*. Harvard University.
17. Mei, Xin-Yuan (Ed.) (2023): *Tourism and the experience economy in the digital era: behaviours and platforms*. Taylor & Francis.
18. Morrison, Alastair M. (2023): *Marketing and Managing Tourism Destinations*. London: Routledge.
19. Morrison, Alastair M. & Buhalis, Dimitrios (Eds.) (2023): *Routledge handbook of trends and issues in global tourism supply and demand*. Taylor & Francis.

20. Nikolić, Milenko; Malenović, Nikola; Pokrajčić, Dragana; Paunović, Blagoje (2003): *Ekonomika preduzeća*. Beograd: CID.
21. Nikolić, Dragan (2009): *Poslovne finansije u hotelijerstvu*. Beograd: Štamparija „Nauka i društvo“.
22. Paunović, Blagoje (2007): *Ekonomika preduzeća*. Beograd: Ekonomski fakultet.
23. Perović-Jovanović, Mileva. Janičić, Dušan (2002): *Ekonomika preduzeća*. Beograd: Savremena administracija.
24. Pokrajčić, Dragana (2002): *Ekonomika preduzeća*. Beograd: Ekonomski fakultet.
25. Pongponrat, Kannapa (2022): *Sustainability in Tourism: Understanding Sustainable Solutions for the Tourism Industry*, New York: Nova.
26. Radojević, Tijana (2021): *Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
27. Rakita, Branko. Mitrović, Ivan (2007) *Brend menadžment*, Savremena administracija, Beograd.
28. Rontos, Kostas; Filipe, José António; Tsartas, Paris (Eds.) (2016): *Modeling and new trends in tourism: a contribution to social and economic development*. Nova Science Publishers.
29. Spasić, Vesna. Čerović, Slobodan (2019): *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
30. Stanković-Četković, Jasmina (2009): *Ekonomika preduzeća*. Centar za stručno obrazovanje: Podgorica
31. Spasić, Vesna; Čerović, Slobodan (2013): *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment: Beograd.
32. Tribe, John (2020): *The economics of recreation, leisure and tourism*. London, UK: Routledge.
33. Vanhove, Nico (2018): *The economics of tourism destinations*. London, UK: Routledge.
34. Vojinović, Milica; Stanković-Četković, Jasmina (2015): *Ekonomika i organizacija trgovinskih preduzeća*: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva: Podgorica.
35. Vojinović, Milica; Blečić, Miro (2018): *Finansijsko poslovanje*. Podgorica: ZUNS.
36. Špoljarić, Danko (2023): *Ugovori u turizmu i ugostiteljstvu*. Lexpera: Zagreb.
37. Šerić, Neven; Jakšić Stojanović, Anđela; Jurišić, Marijana; Melović, Marica; Marušić, Filip (2023): *Marketinške strategije u turizmu i ugostiteljstvu*. Redak: Split.
38. Zackariya, Shamsudheen (2023): *Leading Travel and Tourism Retail: How Businesses Can Sustainably Capture New Profits in Shopping Tourism*. Kogan Page Publishers.
39. Živković, Aleksandar i Šikanjić, Branko (2008): *Finansijski menadžment u turizmu*. Beograd: Čigoja štampa.

ZAKONI:

- Zakon o privrednim društvima („Sl. list RCG“, br. 65/2020);
- Zakon o turizmu i ugostiteljstvu („Sl. list CG“, br. 2/2018, 4/2018 – ispr., 13/2018, 25/2019, 67/2019 – dr. zakon i 76/2020);
- Zakon o klasifikaciji djelatnosti („Službeni list CG“, br. 18/2011 od 1. 4. 2011. godine).

SAJTOVI:

- www.turizamiputovanja.com
- www.ekapija.com
- www.shutterchop.com
- www.freepik.com
- <https://montenegro.eregulations.org>.