

# ISTRAŽIVANJE IZVORA FINANCIRANJA HOTELSKOG SEKTORA U BOSNI I HERCEGOVINI

---

**Herceg, David**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:193890>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-30**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**ISTRAŽIVANJE IZVORA FINANCIRANJA  
HOTELSKOG SEKTORA  
U BOSNI I HERCEGOVINI**

**Mentor:**

**Izv. prof. dr. sc. Mira Krneta**

**Student:**

**David Herceg, 2192640**

**Split, rujan 2019.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1.Predmet i ciljevi istraživanja.....	2
1.2.Problem istraživanja.....	5
1.3. Metode istraživanja.....	6
1.4. Struktura diplomskog rada .....	8
<b>2. HOTELSKA DJELATNOST U BIH I IZVORI FINANCIRANJA .....</b>	<b>9</b>
2.1. Osnovne karakteristike hotelskog poslovanja .....	9
2.2. Obilježja hotelske djelatnosti u BiH .....	13
2.3. Profitabilnost ulaganja u turističko hotelijerstvo.....	14
2.4. Odrednice profitabilnosti hotelskih poduzeća .....	17
2.4.1. Vanjske odrednice profitabilnosti .....	17
2.4.2. Unutrašnje odrednice profitabilnosti .....	18
2.5. Institucionalno legislativni okvir razvoja hotelijerstva u BIH .....	21
2.6.Financijska kontrola u hotelskom poslovanju .....	26
<b>3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE IZVORA FINANCIRANJA HOTELSKE DJELATNOSTI U BIH.....</b>	<b>28</b>
3.1. Obilježja osnovnog skupa i istraživačkog uzorka .....	28
3.2. Konceptualni model istraživanja .....	28
3.3. Opća obilježja hotelske industrije u BiH izvedena na temelju raspoloživih statističkih podataka.....	30
3.4. Prikaz kretanja pokazatelja uspješnosti poslovanja .....	38
3.5 Usporedba incidencije pojavnosti samofinanciranja kod malih i srednje velikih hotelskih poduzeća u BIH .....	Error! Bookmark not defined.
3.6. Anliza utjecaja izvora financiranja hotelskog poslovanja na uspješnost.....	43
<b>4. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>49</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>51</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>53</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>55</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>56</b>

## 1. UVOD

Turizam, kakav poznajemo danas, u veoma kratkom razdoblju postao je značajna svjetska pojava. Turistička tržišta postaju globalna i otvorena za strane investicije, razvija se globalni turistički menadžment, a konkurencija među turističkim destinacijama je sve veća. Turističke destinacije konkuriraju na globalnoj razini, bez obzira na međusobnu udaljenost.

Procesima globalizacije je okrenuto i javno mišljenje. S jedne strane postaje nemoguće da se sve zemlje „sakriju“ iza svojih granica, dok s druge strane ekonomska politika pojedinih zemalja ne može pasivno promatrati suvremene procese globalizacije koji su zahvatili svjetske tokove proizvodnje, kapitala, izvoza, uvoza, pokretljivost radne snage i slično. Svim zemljama se nameće potreba da se uklope u te procese, budući zahtjevi međunarodnih tržišta postaju sve oštriji. Zajedno s globalizacijom svjetske ekonomije događa se i globalizacija turističke industrije. Siromašni dijelovi svijeta, iako daleko od mogućnosti razvoja intenzivne industrijske proizvodnje, mogu poboljšati svoj ekonomski položaj, upravo kroz turističku aktivnost, praćenu ulaganjem u infrastrukturu, kapacitete i formiranje turističkih proizvoda. Doprinos turizma gospodarskom razvoju nekog područja očituje se u njegovom utjecaju na investicije, dohodak i zaposlenost, uzrokujući njihov porast, a time u pravilu i porast životnog standarda pojedinca i zajednice (Tosun i Timothy, 2003).

WTO predviđa da će 2020. god. 7% svjetske populacije biti uključeno u turistička kretanja, što je dvostruko više u odnosu na 1996. god. kada je iznosilo 3,5%. Iza tih brojki stoji činjenica kako se turizam razvija i time obuhvaća dijelove zemlje koji prije nisu bili prepoznati na turističkom tržištu i razmjena dobara i usluga. Iako se taj podatak može tumačiti kao pozitivan utjecaj na turizam zemalja Trećeg svijeta, iza te se činjenice kriju se mnogi drugi čimbenici koji mogu djelovati na razvoj zemlje, i to negativno. Isto vrijedi i za razvijene zemlje čiji razvitak i međupovezanost također mogu negativno utjecati na razvoj turizma u zemlji. Kako je turizam fenomen globalnih razmjera, problematika koja se veže uz njega također postaje globalna.

Eksterno okruženje hotelijerstva u Bosni i Hercegovini u znatnoj mjeri ograničava mogućnost uspješnog poslovanja i razvoja te djelatnosti na konkurentskim osnovama. Samo neki od izraženih problema jesu nestabilnost općeg i pravnog sustava, te u razini poreznog opterećenja koje ne stvara konkurentski okvir poslovanja u usporedbi sa zemljama koje predstavljaju glavne turističke konkurente. Postojeći sustavi poticaja ulaganjima u hotelijerstvo i turizam nalaze se u fazi razvoja, a proces privatizacije hotelskih društava s većinskim udjelom

državnog vlasništva još uvijek nije dovršen. Upravo je iz razloga navedenih uvjeta poslovanja, ekonomski položaj hotelijerstva u BiH obilježen brojnim negativnostima. Primjerice, zbog visokih fiksnih troškova djelatnost posluje s gubitkom. Razina zaduženosti je tijekom posljednjih godina povećana, uz smanjenje likvidnosti. BiH ima nepovoljniju strukturu ukupnih smještajnih kapaciteta od konkurentskih zemalja, s manjim udjelom hotelskih u ukupnim kapacitetima. U uspoređenju sa zemljama u okruženju manje se investira u nove projekte. Hoteli ostvaruju niži godišnji prihod po sobi, što je uvjetovano visokom razinom sezonalnosti i relativno niskom razinom zauzetosti kapaciteta tijekom godine. Broj zaposlenih po sobi je manji, ali je udio troškova rada u ostvarenim ukupnim prihodima viši nego u konkurentskim zemljama.

Sva ulaganja u hotelijerstvo koja su obavljena u prethodnih nekoliko godina, uglavnom su bila usmjerena na rekonstrukciju i obnovu postojećih objekata s ciljem unapređenja kvalitete, a u manjem udjelu na izgradnju novih hotela i stvaranje novih proizvoda. Nepovoljan trend ulaganja imao je svoje korijene u nekoliko značajnih čimbenika: otežano financiranje projekata, pri čemu komercijalne banke traže veće udjele vlastitoga kapitala investitora, utjecaj nedavne krize na poslovanje sektora i s tim u vezi smanjena mogućnost financiranja razvoja vlastitom akumulacijom. Upravo su svi navedeni čimbenici za posljedicu imali nisko ulaganja u hotelijerstvo Bosne i Hercegovine u prethodnom razdoblju.

U nastavku diplomskog rada se definiraju predmet i problem istraživanja, ciljevi, izabrana metodologija, te struktura rada.

### **1.1. Predmet i ciljevi istraživanja**

Kada se govori o hotelskom sektoru, koji je samo jedan dio turističke cjeline bitno je spomenuti njegova obilježja.

Osnovne funkcije hotelskog poduzeća su pružanje usluge smještaja, hrane i pića. Hotelsko se poduzeće može promatrati kao oblik uslužne djelatnosti koja je uvjetovana nazočnošću gostiju, te koja uporabom materijalnih i nematerijalnih dobara pruža izravne usluge trećoj osobi, koja korištenjem usluge ulazi u uslužni proces. No, unatoč općenitim značajkama uslužnog poduzeća, za hotelsko se poduzeće mogu utvrditi i neke osobitosti. Jedna od njih očituje se već u tome što je u potražnji za hotelskim uslugama najčešće riječ o izvedenoj potražnji. Hotelska se usluga redovito ne traži radi nje same, već rezultira iz potražnje za turističkim uslugama, kao što su npr. godišnji odmor, sportske aktivnosti, druženje, oporavak, obrazovanje, poslovno putovanje itd.

Nadalje, postoji pretpostavka da se pri pojavi promjena u okolišu, na koji turistički uvjetovana potražnja negativno utječe, također mora računati s posljedicama za potražnjom hotelskih usluga. Kod hotelskoga se poduzeća može prepoznati dalekosežna komplementarnost s ponudom usluga drugih turističkih subjekata, kao i s ekološkim uvjetima. Zato se u budućnosti nameće zahtjev hotelskim poduzećima da vode računa o općem trendu orijentacije prema doživljaju u turizmu, jer uz klasične ponude za godišnji odmor, ponajprije ponude koje uključuju sportske aktivnosti, posebne dimenzije doživljaja, kao i mogućnosti obrazovanja, imaju prilike i za plasman drugih. Iz toga se za pojedina hotelska poduzeća nameće nužnost prilagodbe razvoju kroz izmijenjenu poslovnu ponudu, kako bi se i dalje moglo udovoljavati promijenjenim željama gostiju na godišnjem odmoru.

U Bosni i Hercegovini se u posljednjih pet godina počinje bilježiti blagi rast i razvoj u turističkom sektoru, što se odnosi i na hotelski sektor. Prema podacima WEF-a za 2017. godinu, turizam u ukupnom bruto društvenom proizvodu BiH učestvuje sa 2,7% ili s više od 400 miliona dolara, dok je u 2014. iznosio 2,5%. U sektoru turizma u BiH zaposleno je 3,2 posto od ukupnog broja zaposlenih, što je više od 21.930 stanovnika. Postoje različiti čimbenici koji utječu na povećanje broja turista u BiH. U proteklom razdoblju pokazalo se da je kulturno i povijesno naslijeđe izuzetno zanimljivo za turiste. Ono što privlači turiste u BiH je i čisto okruženje i priroda. Rafting, paraglajding, skijanje i ostale slične aktivnosti su vrlo popularne, te svake godine privlače nove turiste koji traže ugodan hotelski smještaj. U ovom segmentu BiH ima značajne prednosti. Na primjer, više od 51% zemlje je pod šumama, a zemlja se može pohvaliti i sa iznimno velikim brojem planina, rijeka i jezera. Posljedica ovakve potražnje je izgradnja novi hotelski i smještaji jedinica u na planinskim područjima, osobito uz skijališta. U posljednje vrijeme investicije u hotelski sektor su vidljive i uz važnije prometnice, te u svim većim gradovima BiH, osobito onim sa bogatim kulturnim nasljeđem, kao što su Sarajevo, Banja Luka i Mostar.

Međutim, kako u turizmu, tako se i u hotelskom sektoru javljaju ograničenja kada je riječ o suradnji institucija sa privatnim sektorom. Problem je zastarjela infrastruktura i neefikasne institucije, što znači nepovoljnu investicijsku klimu u državi. Domaći i strani investitori prilikom novi investiranja nailaze na mnogobrojne probleme, koje izaziva usporena birokracija. Pored toga, privatnom sektoru nisu dostupni potrebni poticaji od strane državnih institucija. Problem je i nedostatak sredstava za promociju zemlje na turističkom tržištu, iako

svijest o važnosti turizma raste, sredstva dostupna turističkim zajednicama su jako mala. Postoji nedostatak učinkovite suradnje prilikom nastupanja na turističkom tržištu, te bitna povezanost javnog i privatnog sektora za unaprjeđenje strateških i razvojnih ciljeva u turizmu i hotelijerstvu. Najveći problem u oblasti hotelijerstva predstavlja nedovoljna ažurnost lokalnih i državnih vlasti za obnovu infrastrukture, te poboljšanja investicijske klime. Iz tog razloga je važno ukazati na problem nedovoljnih ulaganja u oblast turizma, a prije svega hotelskog sektora, te pronaći razloge takvog stanja.

Unatoč ograničavajućim čimbenicima, suvremeni stil života i rastući broj putovanja u godini uzrok su boljoj posjećenosti BiH, od strane domaćih i stranih turista. Takva turistička potražnja, zahtjeva i rast ponude smještajnih kapaciteta što se odražava i na povećanje investicija u hotelski sektor. Rast broja dolazaka i broja noćenja turista motiv je koji pokreće nove investicije.

U ovom radu cilj istraživanja je odgovoriti na glavna istraživačka pitanja; koji su izvori financiranja hotelske djelatnosti u BiH, te utječu li prevladavajući izvori financiranja hotelske djelatnosti u BiH na uspješnost poslovanja hotelskih poduzeća.

U Bosni i Hercegovini su sredstva uglavnom osigurana kroz tuđe izvore, odnosno kredite i vlastite, privatne izvore financiranja, dok su izostale državne subvencije i poticaji.

Pomoćni ciljevi istraživanja su kako slijedi:

- Razraditi temeljne pojmove bitne za razumijevanje problema istraživanja (hotelski sektor, izvori financiranja: vlastiti, tuđi);
- Istražiti na koji način se financira hotelski sektor u Bosni i Hercegovini;
- Ispitati situaciju u RH i usporediti sa stanjem u BiH
- Na temelju izvora financiranja, vlastiti i tuđi analizirati uspješnost poslovanja poduzeća pomoću visine prihoda, profita i broja zaposlenih.
- Saznati sve varijable koje ulaze u istraživanje i njihovu međusobnu povezanost, okolnosti u kojima poduzeća posluju, te pozitivne i negativne utjecaje koji direktno i indirektno utječu na poslovanje poduzeća.
- Istraživanje koje će doprinijeti boljoj spoznaji o stanju i okruženju hotelskog sektora u BiH

## 1.2. Problem istraživanja

Osnova problematike je istražiti izvore financiranja subjekata iz hotelskog sektora na prostorima Bosne i Hercegovine. Pored toga pitanja koja se postavljaju su; iz kojeg razloga BiH ne ulaže dovoljno u turizam, koji su problemi izvora financiranja sa kojima se susreću subjekti iz hotelskog sektora i na koji način se mogu minimalizirati negativni utjecaji. Problem ovog istraživanja zahtjeva da se definiraju, identificiraju i analiziraju izvori financiranja i da se uz pomoć dobivenih rezultata dođe do zaključka o izvorima financiranja hotelskog sektora u BiH.

Kada se govori o izvorima financiranja, oni se dijele na vlastite i tuđe izvore financiranja. Vlastiti izvori financiranja ili samofinanciranje su dionički kapital, partnerski ulogi kod kojih ne postoji obveza vraćanja, te nemaju rok dospijeca. Koriste se za ulaganje sredstva u poslovanje privrednog subjekta na neodređeno vrijeme.

Tuđi izvori su sve vrste kratkoročnih i dugoročnih obveza, dugovi koji se moraju vratiti vjerovnicima u određenom roku, a koriste se za financiranje kratkoročnih i dugoročnih ulaganja. (Šarlija, 2008.) Prema porijeklu izvori financiranja se dijele na: unutarnje (interne) izvore koje je stvorilo samo poduzeće (amortizacija, zadržani dobitak, pričuve). Interni izvor financiranja je najlakše dostupan za mala i srednja poduzeća, ali glavni izvor financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj je bankarski kredit (Ćurak i Mulač, 2012)..Mala i srednja poduzeća imaju otežan pristup izvorima financiranja, naročito bankarskim kreditima zbog agencijskih troškova, informacijske asimetrije, netransparentne kreditne sposobnosti, koncentracije vlasništva i kontrole od strane poduzetnika (Vidučić, 2012). Kod eksternog financiranja osim bankarskog kredita poduzeće može izabrati između trgovačkog kredita, leasinga i faktoringa. Mala i srednja poduzeća u Europskoj uniji koriste unutarnje i vanjske izvore financiranja.

Vlastiti kapital je pokazatelj financijske stabilnosti poduzeća, dok financiranje tuđim kapitalom uključuje bankarske kredite, kredite dobavljača. Zaduživanje tuđim kapitalom može biti dugoročno i kratkoročno.

Dugoročno financiranje uključuje bankarske kredite i projektno financiranje, a alternativa uključuje financiranje dugoročnim zajmovima, obveznicama i zajmovima visoke vrijednosti.



Kratkoročno financiranje se odnosi na kratkoročne kredite za poslovno ulaganje. Faktoring i leasing su alternativa kratkoročnog izvora financiranja. Nadalje, javlja se novi oblik financiranja malih i srednjih poduzeća koji obuhvaća hibridni oblika financiranja, odnosno financiranje vlastitim kapitalom i tuđim čiji je naziv mezzanine financiranje.

Bosna i Hercegovina je zemlja u tranziciji koja je kao i sve ostale suočene s nizom problema i ograničenja. U tim zemljama glavni problem je nedostatak kapitala. Razvoj se mora temeljiti na tržištu, što nije slučaj s tranzicijskim zemljama. Naime, vlade ne bi trebale biti uključene u direktnu proizvodnju, što je slučaj kod zemalja u tranziciji. Vlade bi trebale olakšati malim i srednjim poduzećima pristup izvorima financiranja, uvezivanje malih i srednjih poduzeća s financijskim sektorom, pržiti stabilnost kroz ulaganje u infrastrukturu, poticanje izvoza, te dati pouzdane tržišne informacije.

Stabilnost cijena i relativno niska stopa inflacije je makroekonomski rezultat u Bosni i Hercegovini. Makroekonomsko okruženje Bosne i Hercegovine pruža poticaje za stabilan monetarni okvir, iz čega proistječe pozitivan poticaj za razvoj konkurentnosti malih i srednjih poduzeća u Bosni i Hercegovini.

Budućnost razvoja hotelskog sektora u Bosni i Hercegovini, kao i budućnost gospodarstva Bosne i Hercegovine, ovisi o njihovoj sposobnosti i mogućnostima prilagodbe budućim velikim promjenama u procesu pridruživanja Bosne i Hercegovine Europskoj uniji.

U ovom radu će se istražiti dostupnost korištenja različitih izvora financiranja u BiH, te će se prikazati prednosti i nedostaci korištenja različitih izvora financiranja u hotelskom sektoru.

### **1.3. Metode istraživanja**

Prvi dio rada je teorijskog obilježja, te koristi opće metode kao što su: metoda analize, metoda sinteze, metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda deskripcije, metoda komparacije. U prvom će se dijelu prvenstveno koristiti metode analize i sinteze, kao dvije temeljne, najstarije znanstvene metode. Znanstveni rad nije moguće provesti bez analize, odnosno svi podaci prikupljeni istraživanjem moraju se analizirati, te se na osnovi toga izvlače zaključci u odnosu na hipoteze formulirane u početnoj fazi istraživanja.

Sa ciljem dobivanja što točnijih rezultata koristit ćemo sljedeće metode istraživanja :

- Analitička metoda istraživanja koja se odnosi na raščlanjivanje jedne cjeline na njene dijelove ili sustavne elemente kako bi se mogli promatrati njihova priroda, odnosi, uzroci i posljedice. Potrebno je upoznati prirodu fenomena (pojave) ili stvari koji se proučavaju kako bi se razumjela njihova suština. Ova metoda omogućava bolje poznavanje predmeta tako da se njome oni mogu objasniti, praviti analogije, bolje razumjeti i postaviti nove teorije. Analizirati znači i bolje razumjeti cjelinu nakon što se upozna priroda njenih dijelova. (Saltaga, 2009.)
- Sintetička metoda u nauci je metoda kojom se preko jednostavnih formi i pojmova postepeno dolazi do složenijih formi i pojmova. Etimološki, potiče iz grčkog jezika, od riječi *synthesis*, koja znači "kompozicija". Ovom metodom se ujedinjuju različiti elementi u jednu cjelinu. U Hegelovoj dijalektici označava sveobuhvatni koncept koji nadilazi i ujedinjuje suprotstavljene pozicije. (Saltaga, 2009.)
- Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.
- Metoda komparacije – postupak uspoređivanja istih ili srodnih stvari, predmeta ili pojava, odnosno postupak utvrđivanja sličnosti i razlika među njima. Svrha ove metode je utvrđivanje odnosa i veza, struktura, funkcija i svojstava barem dviju pojava ili predmeta.
- Induktivna metoda – sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka.
- Deduktivna metoda – sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- Povijesna metoda – u upotrebi ove metode uzimaju se u obzir kronologija, razvoj i uzročno – posljedične veze o predmetu istraživanja.

Metode istraživanja će se primijeniti na osnovu prikupljenih podataka koji su pohranjeni u bazi podataka u programu Excel. Podaci su prikupljeni za 716 pravnih subjekata širom BiH koji čine uzorak, te se bave djelatnostima pružanja usluga smještaja i hrane i pića.

Osnovni skup u ovom istraživanju jesu aktivni hotelski subjekti, njih 254 na području Bosne i Hercegovine. Na njima će se istražiti izvori financiranja i doći do generalnog zaključka o financiranju hotelskog smještaja u BiH.

#### **1.4. Struktura diplomskog rada**

Rad je podijeljen na četiri glavna poglavlja.

U uvodnom dijelu diplomskog rada predstavlja se predmet i problem istraživanja. Zatim će se naznačiti ciljevi istraživanja, postaviti hipoteze, te predstaviti metode korištene tijekom istraživanja.

U drugom dijelu rada govori se o hotelskoj djelatnosti u BiH i izvorima financiranja, odnosno o glavnim obilježjima hotelske djelatnosti u BiH, razvoju turizma i hotelijerstva u BiH, o strateškom i institucijskom okviru, te o glavnim ograničenjima i izazovima hotelijerstva u BiH. Nadalje govorit će se o izvorima financiranja hotelske djelatnosti, o obilježjima i važnosti ulaganja u hotelijerstvo, faktorima utjecaja i ograničenja koji djeluju na hotelsku djelatnost, zatim o utjecaju strukture financiranja na uspješnost poslovanja hotela.

U trećem dijelu predstavlja se empirijsko istraživanje izvora financiranja; obilježja osnovnog skupa i istraživačkog uzorka, konceptualni model istraživanja, struktura izvora financiranja sa svojim obilježjima, s obzirom na poduzetnički oblik i prostorni raspored hotelskih poduzeća. Zatim struktura izvora financiranja i uspješnosti poslovanja hotelskih poduzeća u BiH, njihova obilježja, uspješnost i rentabilnost.

U četvrtom, zaključnom dijelu diplomskog rada iznose se glavni rezultati istraživanja, tj. Napravit će se osvrt na dobivene rezultate. Pored toga u zaključnom djelu rada će se predstaviti doprinosi istraživanja i ograničenja koja su bila prisutna tijekom istraživanja. Na kraju se navode mogućnosti za razvoj hotelskih poduzeća s obzirom na provedeno istraživanje, te zaključci o istraživanju izvora financiranja hotelskog sektora u BiH.

## **2. HOTELSKA DJELATNOST U BiH I IZVORI FINANCIRANJA**

Turizam i hotelijerstvo jedan su od glavnih prioriteta u razvoju Bosne i Hercegovine. Razvoj turizma zasnovan je prije svega na podizanju kvalitete hotelskih usluga. Hotelsku industriju u Bosni i Hercegovini određuje nedovoljna razina kvalitete usluge, nepovoljna struktura i nizak stupanj iskorištenosti kapaciteta. Pored napora za poboljšanje kvalitete usluga u hotelijerstvu i zadovoljstvo turista iz emitivnih zemalja, menadžment hotela često je suočen s problemom mjerenja kvalitete usluga, što je preduvjet za upravljanje kvalitetom usluga pružanje usluga.

Najveći problem u određivanju kvalitete hotelskih usluga je nedostatak jedinstvenog modela za njegovo mjerenje, odnosno određivanje zadovoljstva kupaca dostavljenim uslugama. Zbog toga je potrebno odrediti dimenzije i pod dimenzije kvaliteta hotelske usluge (Fazlić et al.; 2014.; str. 155).

### **2.1. Osnovne karakteristike hotelskog poslovanja**

Hotelsko poduzeće vrlo je kompleksan sustav. Prema Ceroviću „Hotelsko poduzeće je pravna osoba, koja obavlja ugostiteljsko-hotelijersku djelatnost, na tržištu, radi stjecanja profita i realizacije postavljenih ciljeva.“ (2011.;str. 105.).

Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti BiH propisao je uvjete pod kojima fizičke i pravne osobe mogu obavljati ugostiteljsku djelatnost. Ugostiteljsku djelatnost mogu obavljati pravna i fizička lica koja su registrirana za obavljanje ugostiteljske djelatnosti i ispunjavaju uvjete propisane ovim Zakonom i propisima donesenim na osnovu ovog Zakona kao osnovnu djelatnost. Ugostiteljsku djelatnost, pod uvjetima propisanim ovim Zakonom za ugostitelja, mogu obavljati i:

- javne ustanove koje upravljaju zaštićenim područjima,
- obrazovne ustanove (turističko - ugostiteljske škole), te učenički i studentski domovi u svojim poslovnim prostorijama i prostorima.

Pod uvjetima propisanim ovim Zakonom i propisima donesenim na osnovu ovog Zakona, određene ugostiteljske usluge mogu pružati fizičke osobe u domaćinstvu i nositelji ili članovi porodičnog poljoprivrednog gazdinstva, te fizičke osobe na plovnim i plutajućim objektima (čl.4; Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti BiH).

Hrvatski Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti propisao je uvjete pod kojima fizičke i pravne osobe mogu obavljati ugostiteljsku djelatnost. Zakon o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti

određuje uvjete poslovanja, razvrstavanja i kategorizacije ugostiteljskih objekata. Pod slovom H obuhvaćene djelatnosti su «Hoteli i restorani». Prema «Zakonu o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti» Hoteli (točka 55.1.) uključuju kampove, privatni smještaj te sve druge komercijalne vrste smještaja.

Hotelsko poduzeće kao i svako drugo potrebno je sagledati ne samo s pravnog i ekonomskog aspekta već i onog organizacijskog i sociološkog. Kvalitetnim upravljanjem s ova četiri aspekta samostalni gospodarski subjekt može opstati na tržištu.

Obilježje hotela je spoj usluga i roba, s posebnim tehničkim i tehnološkim zahtjevima. Osnovna definicija definira hotel kao objekt koji za naknadu nudi smještaj, hranu i piće putnicima i privremenim rezidentima te obroke i osvježenje, i ponekad druge usluge, ostalim korisnicima. Naš zakonodavac definira ga kao smještajni objekt u kojem se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge.

Osnovna djelatnost hotela jest pružanje različitih usluga. Usluge, kako hotelske tako i sve ostale, po svojim se bitnim karakteristikama uvelike razlikuju od proizvoda što uvjetuje niz specifičnosti hotelskog poslovanja. Četiri su temeljne takve karakteristike iz kojih se izvode sve ostale: (Pivčević;2011.;str.13)

1. neopipljivost
2. istovremenost proizvodnje i potrošnje
3. direktan kontakt proizvođača i korisnika
4. važnost ljudskog faktora

Jedna od najvažnijih karakteristika usluga je neopipljivost. Kod hotelskih usluga ona se ogleda u činjenici da gost ne može testirati, kušati uslugu smještaja prije kupnje. Preko raznih medija on može vidjeti ponuđeni smještajni objekt i ono što nudi, ali ozračje mjesta, doživljaj i uslugu koju će doživjeti nije moguće prenijeti. Zbog toga gost mora vjerovati na riječ pružatelju usluge, tj. hotelu i nalazi se pod rizikom neispunjenja obećanja. Taj rizik dovodi do porasta troškova traženja. Zbog toga svi faktori koji djeluju na snižavanje troškova traženja i podižu razinu povjerenja gosta u pružatelja usluge značajno utječu na konačan odabir gosta. U takve faktore ubrajaju se npr. image i marka kao orijentir pri traženju i garancija povjerenja. S toga aspekta mogu se promatrati i kooperacije. Naime, samostalnim hotelima uspostavljanje marke i image-a s ciljem snižavanja troškova traženja često je vrlo zahtjevna zadaća dok kooperacija nude mogućnost zajedničkog izlaska na tržište i razvijanje zajedničke «krovne marke». Osim toga, putem kooperacija, samostalni hoteli mogu se uključiti u integrirane uslužne sustave koji također djeluju pozitivno na snižavanje troškova traženja te povećavaju vjerojatnost izbora od strane gosta.

Proces proizvodnje, tj. pružanja i konzumacije usluge odvijaju se istovremeno, drugim riječima, dolazi do prostornog i vremenskog spajanja ponude i potražnje. To znači da nije moguće odvojiti trenutak pružanja usluge i trenutak njezine konzumacije, što uvjetuje nemogućnost skladištenja usluga, tj. njihovu prolaznost. Naime, hotel neprodane kapacitete ne može na nijedan način uskladištiti za kasniju prodaju npr. sobu koja nije iznajmljena danas «uskladištiti» za sutra. Zbog toga pad potražnje za uslugama hotela ima značajne negativne efekte na poslovanje, jer se visoki fiksni troškovi svakako moraju pokriti, dok, s druge strane, u špici sezone hotel neće biti u stanju apsorbirati cijelu novo naraslu potražnju i tako navedene gubitke kompenzirati. Očito je da nemogućnost skladištenja usluga čini hotelsko poslovanje iznimno neelastičnim na promjene potražnje te nameće potrebu pažljivog planiranja kapaciteta. Osim toga, vremensko podudaranje vremena proizvodnje i konzumacije uvjetuje i nedjeljivost hotelske usluge od fizičke lokacije hotela (Ruisi; 1999, str. 121.).

Naime, hotelsku usluge nije moguće transportirati na neko drugo mjesto jer se razmjena i konzumacija usluge događaju na mjestu njezine proizvodnje, tj. u samom hotelu. Istovremenost proizvodnje i konzumacije hotelske usluge povlači za sobom nužnost direktnog kontakta između «proizvođača» usluge - hotela i korisnika – gosta. Jednostavnije rečeno, gost mora biti fizički prisutan prilikom proizvodnje usluge. Direktan kontakt ne svodi se tek na puku fizičku prisutnost gosta prilikom «proizvodnje» usluge. Upravo suprotno, gost ima aktivnu ulogu u tom procesu. Zbog toga je i doživljena kvaliteta usluge subjektivna kategorija, tj. ne ovisi samo u njenom pružatelju nego i o trenutnom psihičkom i fizičkom raspoloženju kupca, tj. hotelskog gosta. On naime, istu uslugu može, uslijed promjene psihičkog i/ili fizičkog stanja, u ponovljenoj konzumaciji doživjeti i ocijeniti potpuno drugačije nego prethodni put.

Karakteristika uslužnih djelatnosti, pa tako i hotelskog poslovanja, jest važnost ljudskog faktora jer većina usluga koje se pružaju gostu sadrže elemente osobnog kontakta. Ti kontakti mogu kod gosta zadovoljiti posebne, socijalne potrebe višeg ranga. Zbog toga i kvaliteta pruženih usluga u hotelu u velikoj mjeri zavisi o kvaliteti osoblja i to napose onog dijela koje obavlja tzv. front-stage1 aktivnosti. Naime, oni su ti s kojima gost stupa u direktan kontakt i kroz čije djelovanje ocjenjuje kompetencije, stručnost i gostoljubivost cijelog hotela. Zbog toga su upravljanje osobljem i menadžment ljudskih resursa ključni elementi o kojima menadžment svakog hotela mora voditi računa.

Hotelske usluge komplementaran su element ukupne turističke ponude te su višestruko povezane sa ostalim sudionicima turističkog sustava. Zbog toga se hotelsko poslovanje nalazi pod utjecajem niza čimbenika s kojima nije u direktnoj vezi. Naime, potražnja za hotelskim

smještajem izvedena je iz sveukupne turističke potražnje jer putovanje turista u pravilu nije potaknuto željom za boravkom u određenom hotelu, nego težnjom za boravkom u određenoj destinaciji bilo zbog odmorišnih ili poslovnih razloga. Dakle, osnovnu ponudu čine prirodne datosti kao geografski položaj, klima, pejzaž, vegetacija; sociokulturni uvjeti kao kultura, tradicija, govor, mentalitet, gostoljubivost te opća infrastruktura. U većini slučajeva ta osnovna ponuda za gosta je najvažniji i odlučujući element pri odabiru destinacije putovanja. Osim toga, hotelske usluge su u komplementarnom odnosu s uslugama i poslovanjem drugih pružatelja usluga. Tu se u prvom redu radi o putničkim i turističkim agencijama te ostalim turističkim posrednicima; turističkim organizacijama, uredima i udrugama; rezervacijskim sustavima, marketinškim organizacijama, on-line servisima; pružateljima prijevoznih usluga (avionskim, željezničkim, morskim, riječnim, gradskim prijevozom, putničkim terminalima); uslugama specifičnima za destinaciju, koje pružaju poduzeća za prehranu i gastronomiju; prijevoznj infra- i suprastrukturi i poduzećima u službi turizma; izgrađenim turističkim atrakcijama (sportski sadržaji, staze za šetanje i planinarenje), zabavnim sadržajima, kongresnim centrima, servisnim i informacijskim službama. Svi ti čimbenici direktno i/ili indirektno utječu na hotelsko poslovanje jer hotel samo jedan od niza elementa koji čine turistički sustav, a turistička usluga samo jedan od elemenata turističkog proizvoda (Vrtiprah; Pavlić; 2005, str. 41).

Potražnja u hotelijerstvu obilježena je viskom stopom volatilnosti. Kako je potražnja za hotelskim uslugama izvedena iz turističke potražnje destinacije, to će pogođenost hotela fluktuacijama potražnje u najvećoj mjeri ovisi o karakteristikama područja u kojem je hotel smješten. Problem sezonske koncentracije potražnje osobito je izražen kod hotela koji posluju u područjima gdje je osnovni motiv dolaska odmor na suncu i moru. Tako na primjer, u primorskim mjestima Hrvatske tijekom četiri mjeseca (lipanj – rujanj) ostvari se 70-80% ukupnih noćenja. Nešto blaže koncentracije turističkog prometa imaju prometna, kulturna i gospodarska središta gdje su motivi putovanja uglavnom poslovni ili manifestacijski iako se i kod njih mogu primijetiti vrhovi potražnje u pojedinim periodima godine.

Osim na godišnjoj razini, oscilacije potražnje za uslugama hotelskog smještaja mogu se promatrati i na tjednoj razini. Tako poslovni hoteli bilježe veće stope popunjenosti tijekom tjedna dok preko vikenda bilježe pad potražnje. U odmarališnim hotelima situacija je upravo obrnuta. Konačno, kretanje potražnje za uslugama prehrane, kao bitnog elementa hotelskog poslovanja, može se promatrati čak na dnevnoj bazi te je uočljivo da je korelirana s uobičajenim terminima obroka i pozicijom/lokacijom hotela (Vrtiprah; Pavlić; 2005, str. 41).

Labilna potražnja za hotelskim uslugama suočava se s dodatnim problemom – relativno neelastičnim kapacitetima ponude. Naime, ponuda hotelskih kapaciteta u kratkom roku je potpuno neelastična na porast potražnje. Uzrok tome s jedne strane je nemogućnost skladištenja hotelske usluge, a s druge, velik udio stalne imovine u ukupnoj vrijednosti imovine ili točnije visok udio fiksnih troškova u ukupnim troškova. Stalna imovina čini cca 80% vrijednosti ukupne imovine u okviru koje prevladavaju građevinski objekti (oko 90%). Povećanje smještajnih kapaciteta podrazumijeva dugotrajne te kapitalno intenzivne građevinske radove koji dovode do porasta fiksnih troškova po jedinici učinka te često nisu ekonomski opravdani za zadovoljenje kratkotrajnog sezonskog porasta potražnje. Zbog toga se kao jedna od osnovnih zadaća hotelskog menadžmenta postavlja pažljivo planiranje kapaciteta i marketinški napor usmjereni na ravnomjerniji raspored potražnje.

## **2.2. Obilježja hotelske djelatnosti u BiH**

Proces pružanja hotelskih usluga odvija se kroz primarne aktivnosti hotela. Primarne aktivnosti predstavljaju takozvane „prednje faze“ aktivnosti koje sadrže različitu komponentu interakcije s stvarnim i potencijalnim gostima. One su usredotočene na tržište prodaje i izravno sudjeluju u ispunjenju zahtjeva gostiju. Oni se mogu podijeliti u tri faze: faza prije početka dolaska gostiju, faza boravka gostiju i faza nakon boravka gostiju (Bieger; 2000.; str. 87).

Bez obzira na predmet istraživanja, ispitujući trenutnu znanstvenu i stručnu literaturu, različiti su autori ukazivali na potrebu stvaranja svijesti o konceptu poslovne izvrsnosti, ali i na potrebu razumijevanja značaja dimenzija ovog koncepta za poboljšanje hotelijerstvo. Mnoga su istraživanja pokazala potrebu za izgradnjom ključnih dimenzija poslovne izvrsnosti u hotelijerstvu, a ističe se da bi se menadžeri hotela trebali potruditi pružiti optimalnu kombinaciju dimenzija poslovne izvrsnosti (ponuda hotela - vrijednost za novac, obuka osoblja, proces i upravljanje resursima, osiguranje kvalitete, društvena odgovornost i kontinuirano poboljšavanje) kako bi se uspješno poslovalo.

Notorna je činjenica da situacija s primjenom koncepta poslovne izvrsnosti u praksi hotelskih kompanija u Bosni i Hercegovini nije osobito povoljna, jer ovaj problem nikada nije istražen (Fazlić et al.; 2014.; str. 7). Iako je vidljiv napredak u poboljšanju kvalitete usluga u hotelima u Bosni i Hercegovini, sam koncept poslovne izvrsnosti nije implementiran i stoga nije zastupljen u oblasti hotelijerstva na dostatan način. Uzimajući u obzir gore navedeno,



zaključak je da sve ukazuje na potrebu usvajanja i poslovanja u skladu s konceptom poslovne izvrsnosti, te da je njegova primjena nužna kako bi se osigurali dobri poslovni rezultati i tako postigle konkurentske prednosti svake hotelske kompanije.

Rezultati kvantitativne analize pokazali su da je potvrđen pozitivan linearni odnos između analiziranih varijabli, a utvrđeno je da dimenzije poslovne izvrsnosti u korelaciji s pokazateljima uspješnosti hotelskih tvrtki BiH. Dakle, na temelju rezultata istraživanja i statističkih ispitivanja potvrđena je pozitivna povezanost između niza dimenzija poslovne izvrsnosti i pokazatelja uspješnosti hotela u pogledu menadžera hotela. Uzimajući u obzir gore navedeno, može se reći da smo istodobnom višestrukum regresijskom analizom uspostavili statistički značajan utjecaj dimenzija poslovne izvrsnosti na pokazatelje poslovanja hotelskih kompanija u Bosni i Hercegovini (Fazlić et al.; 2014.; str. 8).

Važno je naglasiti i to da se evaluacija svih varijabli koje su obuhvaćene ovim istraživanjem u cilju detekcije osnovnih obilježja hotelske djelatnosti u BiH, temelji na stavovima i percepciji hotelskih menadžera. Konačno, sve upućuje na zaključak da se poslovna izvrsnost temelji na poboljšanju cjelokupnog poslovanja hotela, s posebnom pažnjom na osiguranje kvalitete, kontinuiranog poboljšanja i poticanje punog sudjelovanja svih zaposlenika u implementaciji koncepta poslovne izvrsnosti. , kako bi se postigao dugoročni uspjeh kroz zadovoljstvo korisnika i zaposlenika, kada je hotelska industrija BiH u pitanju.

### **2.3. Profitabilnost ulaganja u turističko hotelijerstvo**

Financijska isplativost, odnosno profitabilnost ulaganja u hotele, svakodnevnim je predmetom rasprava među investicijskim projektantima, ulagačima i bankarima. Činjenica je da je hrvatska hotelska industrija, osobito turističko hotelijerstvo nisko profitabilna djelatnost, što je posljedica velikih ulaganja, visokih fiksnih troškova i niskog stupnja zauzeća smještajnih i restoranskih kapaciteta, odnosno sezonskog karaktera poslovanja. Isti podaci i obilježja vrijede i za hotelsku industriju u BiH.

Ekonomist Roy Hubbart je sačinio zanimljiv obrazac prema kojemu se može okvirno izračunati financijska isplativost, odnos profitabilnost ulaganja u hotele. Pretpostavio je sljedeće ulazne podatke; kao valutu je odabrao euro, a ukupno ulaganje u hotel nivelirao na 40 milijuna, broj soba odredio je 270, a kao poželjnu stopu povrata označio je 5%. Varijabilne izdatke kvantificirao je na 4 milijuna eura, a fiksne izdatke na 2 milijuna eura. Godišnja otplata kreditne glavnice proizlazila bi 3 milijuna eura. Broj dana rada hotela određen je na

365, a planirana iskorištenost kapaciteta 60%. Pri navedenom ukupno ulaganje u hotel odnosilo bi se na sve troškove povezane s ulaganjem u kupnju ili izgradnju hotela (troškovi kupnje ili izgradnje, troškovi opremanja, interkalarnе kamate, komunalni doprinosi, projekti, konzalting, nadzor i slično). Broj soba odnosio bi se na ukupan broj soba, odnosno smještajnih jedinica hotela. Poželjna stopa povrata imala bi se odnositi na postotak godišnjeg povrata na ukupna ulaganja. Varijabilni izdatci odnosile se na troškove sirovina i materijala, troškove usluga, ostale nematerijalne troškove poslovanja, te troškove osoblja, sve na godišnjoj razini. Fiksni izdatci obuhvaćaju pojmove kao što su amortizacija, premije osiguranja, komunalne naknade, porezi i doprinosi koji ne ovise o rezultatu poslovanja, financijski rashodi (kamate i slično), otplatne rate glavnice kredita, sve na godišnjoj razini. Godišnja otplata kreditne glavnice odnosi se na iznos otplatne rate glavnice kredita Broj dana rada hotela odnosi se na ukupan broj dana rada otvorenosti hotela. Planirani % iskorištenosti smještajnih kapaciteta odnosi se na postotak punog zauzeća smještajnog kapaciteta u odnosu na broj dana rada otvorenosti hotela.

Primjenom Hubbartovog obrasca dolazi se do sljedećih rezultata u vidu 2 milijuna eura kao iznosa stope povrata, zatim 11 milijuna eura kao ukupno potrebnih neto primitaka, 98.550 kao maksimalan ukupan broj noćenja po sobi, 59.130 kao planiran broj noćenja po sobi, te 186.03 kao potreban dnevni neto-primitak po sobi.

Formule izračuna pri navedenom su: (Sarić; 2018)

Iznos stope povrata – neto – profit /NP/ -  $UH * PSP /40.000.000 * 5,00\%$

Neto-primitci /PNP/ -  $VI+FI+KG+NP /4.000.000+2.000.000+3.000.000+2.000.000/$

Maksimalni broj noćenja po sobi /MNS/ -  $BS*BD /270*365/$

Planirani broj noćenja po sobi /PNS/ -  $MNS*PZ /98.550*60\%/$

Potreban neto primitak po sobi dnevno – PNP/PBP (11.000.000/59.130)

Zaključak je da je za pokriće svih izdataka i ostvarenje stope povrata, odnosno profita od 5% potrebno na godišnjoj razini ostvariti 59.130 noćenja s dnevnim neto-primitkom po sobi u iznosu od 186.03 EUR da bi se ostvarili potrebni ukupni neto-primitci u iznosu od 11.000.000 kuna.

Drugi, jednostavniji model izračuna financijske isplativosti ili profitabilnosti ulaganja u hotel je pravilo "the dollar per thousand" , odnosno "dolar po tisuću". Primjerice, ako hotel sa 100

soba košta 4.000.000 EUR, ulaganje po sobi je 40.000 EUR (4.000.000 EUR ulaganja / 100 soba). U tom slučaju potreban neto-prihod po sobnom noćenju /ADR/ iznosi 40 EUR (40.000 EUR ulaganja po sobi / 1.000). Uobičajeni trošak ulaganja po sobi u hotelskom lancu Holiday Inn iznosi između 40.000 \$ i 50.000 \$, što znači da bi se morao ostvariti prihod po sobnom noćenju između 40\$ i 50\$. Proračun po pravilu "dolar po tisuću" predmnijeva 70% apsolutno zauzeće i 6% stopu povrata na ukupno ulaganje u hotel. Pretpostavka je da se ostvaruje 55% bruto-dobitka prije troškova zakupnine, osiguranja, amortizacije, kamata i ostalih kapitalnih troškova.

Pri proračunu isplativosti, odnosno profitabilnosti ulaganja u hotel/e/, naravno, mora se voditi računa o njegovoj lokaciji, kakvoći ponude, konkurenciji, turističkim kretanjima i perspektivama. Pravilo "value for money", tj. vrijednost za novac možda ni u kojem drugom poslu toliko ne dolazi do izražaja koliko u hotelskoj industriji. Činjenica da je neki hotel kategoriziran s 5 zvjezdica može biti neka prednost u cjenovnoj politici, ali vrijednost se mora dokazati i u praksi, dakle na tržištu. Točnije, u poduzetništvu općenito nije važno što poduzetnik drži o sebi, svojem proizvodu ili usluzi, nego njegovo veličanstvo kupac ili gost, ma što bi mislili o kupcu ili gostu i koliko god se tome odupirali.

Iz svega proizlazi, da uz izuzetak postojanja dovoljno vlastitog novca i taštine, nipošto nije uputno ulagati u turističko hotelijerstvo /hoteli, aparthoteli, mali obiteljski hoteli i sl./, pogotovo ako se investicija financira najvećim dijelom kreditom, makar i iznimno povoljnim. Stopa povrata je veoma mala, odnosno vrijeme povrata ulaganja predugo, rizik golem i nade da će biti bolje, u sve konkurentnijem okruženju nestaju .

Neprofitabilnost turističkog hotelijerstva, najveći je problem bosansko hercegovačkog turizma, koji se praktično ne može riješiti bez odgovarajućih subvencija i drugih, moguće i nenovčanih potpora, kako to čine razvijenije konkurentne turističke zemlje, te se u nedostatku istog izvori sredstava vlastitog financiranja ukazuju kao tim bitniji. Problem je u tome što u "turističkom kolaču" skoro svi ovako ili onako netko manje, netko više zaradi, jedino bazne turističke jedinice, poput hotela, čak i restorana ne zarade ništa, štoviše najčešće su u gubitku i nisu uopće zanimljive ozbiljnim ulagačima (Sarić; 2018).

U vezi s navedenim teoretsko konceptualnim modelom profesora Sarića, u ovom su radu u smislu originalnog doprinosa temi, naznačeni faktori neprofitabilnosti empirijski ispitati na statistički relevantnom uzorku, kako bi naznačena konceptualna postavka dobila i svoju statističku neposrednu validaciju autora, bilo u smislu prihvaćanja teze, bilo u smislu odbacivanja, pri čemu će jedini interpretativni kriterij biti rezultat. U empirijskom dijelu rada će se među ostalim tako testirati utjecaji različitih izvora financiranja na profitabilnost i

rentabilnost poduzeća. Preko godišnjeg prihoda, profita i drugih pokazatelja doći ćemo do rezultata o poslovnoj uspješnosti poduzeća s obzirom na različite izvore financiranja.

## **2.4. Odrednice profitabilnosti hotelskih poduzeća**

Hotelska poduzeća važan su segment turističke ponude u Bosni i Hercegovini. Hotelska industrija, kao i turizam u cjelini spadaju u najkompleksnije gospodarske djelatnosti povezane s nizom odrednica kako na strani ponude, tako i na strani potražnje. Odrednice uspješnosti poslovanja u hotelskoj industriji su istražene u mnogobrojnim studijama, s različitih stajališta i u različitim ekonomijama. Pojedinačne studije su orijentirane prema istraživanju ili pretežno vanjskih odrednica iz šireg ili užeg okruženja hotelske ponude i potražnje ili pretežno unutrašnjih odrednica i osobitosti, povezanih s upravljačkom politikom poslovnih subjekata u hotelskoj industriji (Dimitrić i dr.; 2016.; str. 331).

U tom se smislu razgraničenje između vanjskih i unutrašnjih odrednica može sagledavati sa stajališta mogućnosti utjecaja upravljačkom politikom poslovnih subjekata.

### ***2.4.1. Vanjske odrednice profitabilnosti***

U vanjske odrednice, kao one na koje se ne može utjecati upravljačkom politikom poslovnih subjekata najčešće se svrstavaju:

- Globalna ekonomska kretanja – uključujući tržišne fluktuacije, poslovne cikluse, kupovnu moć stanovništva, političke promjene i sigurnost;
- Kretanja u financijskom sektoru – promjene kamatnih stopa i s time povezane trendove u investiranju u hotelsku industriju, dostupnost izvora financiranja, ali i odrednice financijskog sektora koje utječu na potrošnju konzumenata u hotelskoj industriji;
- Klimatske odrednice i promjene, kulturološki aspekti – uključujući modne trendove, restriktivnost u propisima i različitim ograničenjima, tehnologiju i infrastrukturu Ove odrednice često se sagledavaju i kao (Škuflić i Mlinarić; 2015, str. 482):

Globalne odrednice - tehnološki noviteti, poslovni ciklus svjetskog gospodarstva, trendovi na svjetskom tržištu outputa, trendovi na svjetskom tržištu inputa;

Nacionalne odrednice - dostignuti stupanj i brzina razvoja nacionalne ekonomije, - sofisticiranost, veličina i rast domaće potražnje, obrazovni sustav, kvaliteta tržišta rada, razvijenost financijskog tržišta, razvoj infrastrukture i institucija, porezni sustav, sustav deviznog tečaja i promocija zemlje;

Odrednice pripadajuće industrije - broj sudionika i veličina poduzeća i kupaca, koncentracija, barijere ulaska, tehnologija, strateška (ne) povezanost poduzeća, preuzimanja i spajanja i raspoloživost supstituta.

Ovdje treba uzeti u obzir da su odrednice pripadajuće industrije ujedno takve da na njih poduzeća djelomično utječu svojim upravljačkim politikama, a u širem smislu se to može odnositi i na nacionalne odrednice. Kako je profitabilnost povezana s konkurentnošću, faktori profitabilnosti, kao i konkurentnosti usko su povezani na obje razine, razini nacionalnog gospodarstva i na razini poduzeća (Čižmar; 2007; str. 156).

#### ***2.4.2. Unutrašnje odrednice profitabilnosti***

Unutrašnje odrednice su one koje su pod utjecajem poduzeća te ovise o aktivnostima i kvaliteti menadžmenta, kvaliteti organizacijske strukture i ljudskom potencijalu poduzeća. Kao interne odrednice profitabilnosti u smislu takvih na koje poduzeće može utjecati upravljačkom politikom u istraživačkim studijama najviše se ističu: veličina poduzeća, stupanj zaduženosti, produktivnost, izdvajanja za istraživanje i razvoj, profit prethodnih godina, investicije, likvidnost i solventnost (Škuflić i Mlinarić; 2015; str. 482).

U istraživanju koje je provedeno u Portugalu, na uzorku od 253 poduzeća u vremenskom razdoblju od 2002. do 2009., došlo se do zaključka da su veličina, starost, likvidnost, dugoročno dugovanje, te istraživanje i razvoj glavne odrednice koje stimuliraju profitabilnost portugalskih poduzeća dok se rizik navodi kao restriktivna odrednica.

Veća i starija poduzeća imaju mogućnost prilagoditi vlastite aktivnosti što u konačnici dovodi do povećanja profita. Likvidnost i mogućnost dugoročnog zaduživanja su se također pokazale kao odrednice koje povećavaju profitabilnost zbog mogućnosti raspolaganja većim iznosima sredstava namijenjenih razvoju poduzeća. Također se došlo do zaključka da poduzeća koje ulažu u istraživanje i razvoj ujedno imaju i menadžment koji je efikasniji od poduzeća koja ne ulažu u taj segment poslovnih aktivnosti pa iz toga proizlazi da je i to odrednica koja dovodi do povećanja profita. (Macas Nunes i Serrasquerio; 2015; str. 51)

Prema istraživanju provedenom u Turskoj došlo se do zaključka da su adekvatnost kapitala i veličina poduzeća najvažnije interne odrednice profitabilnosti u turističkoj industriji. Adekvatnost kapitala je određena sposobnošću poduzeća da apsorbira nastale gubitke, odnosno veći kapital omogućuje veći kapacitet za apsorpciju gubitaka. Također, veća poduzeća imaju dovoljno prihoda za nadoknadu rashoda. Iz navedenog istraživanja proizlazi i

nužnost usmjerenja na nove usluge i proizvode veće kvalitete koji trebaju biti ponuđeni u turističkom sektoru. Također, poduzeća bi trebala nuditi proizvode prema zadovoljstvu kupaca te povećati kapitalizaciju smanjenjem troškova. (Moaveni; 2014; str 33.)

Slični su zaključci donijeti i na istraživanju provedenom na grčkim poduzećima. Na uzorku od 134 grčka hotela u razdoblju od 2006. do 2010. godine došlo se do zaključka da veća poduzeća imaju jeftiniji pristup izvorima financiranja te da navedeno bitno utječe na profitabilnost poduzeća u turističkom sektoru. Proces donošenja odluka na razini poduzeća kao i politički procesi na razini države značajno potiču investicijsku aktivnost u turizam. Uz navedeno su bitne odgovarajuće politike izbjegavanja rizika i usvajanje poslovne prakse i tehnike za borbu s recesijom, kao npr. dugoročni ugovori s turističkim agencijama. Država može pomagati poduzećima koja djeluju u turističkom sektoru direktnim subvencijama ili smanjenim PDV-om na turističku djelatnost, čime se pozitivno utječe i na profitabilnost poslovanja. (Agiomirgianakis et al.; 2013, str. 16)

### 3.3. USALI standardi izvještavanja u hotelijerstvu

Značajan čimbenik u vođenju poslovne politike hotelskog poduzeća je odgovarajući sustav izvještavanja koji, s obzirom na kompleksnost hotelskog poslovnog sustava omogućuje odgovarajuću informiranost o svim segmentima poslovanja, a što je preduvjet usmjeravanja poslovne politike prema povećanju profitabilnosti poslovanja. Stoga je u okviru razmatranja internih odrednica profitabilnosti nužno prezentirati općeprihvaćeni standardizirani sustav izvještavanja u hotelijerstvu. “Uniform System of Accounts for the Lodging Industry“ (USALI), je pojam, koji je 1996. godine uveden u sustav za izvještavanje o rezultatima svjetske hotelske industrije iako su standardi eksternog izvještavanja o internim rezultatima hotela te hotelskih poslovnih sustava postavljeni već 1926. godine pod nazivom “Uniform System of Accounts for Hotels“ (USAH) od strane “Hotel Association of New York City“. Do danas je spomenuti sustav prihvaćen te se široko primjenjuje u teoriji i praksi većine zemalja svijeta na svim kontinentima.

Ovaj sustav izvještavanja je prvenstveno postavljen da bi se pomoglo menadžerima (najprije SAD-a, a nakon toga i ostalima širom svijeta) kako bi se računovodstvene informacije o internim rezultatima temeljile na sustavu prepoznavanja, organizacije, klasifikacije te bilježenja i objavljivanja vrijednosno izraženih podataka na način da se mogu eksterno koristiti i uspoređivati. Temelji se na odredbama IAS-a 14 i SFAS-a 13114 te predstavlja jedinstven oblik prilagođavanja spomenutih računovodstvenih standarda zahtjevima ove grane djelatnosti. (Peršić i Janković; 2006)

USALI je polazište za osiguravanje transparentnog računovodstvenog sustava izvještavanja kako internih tako i eksternih korisnika gdje je naglasak prvenstveno na izvještavanju internih korisnika. Sustav nudi i određene pogodnosti koje se mogu uklopiti u sustav eksternog izvještavanja zbog ponude specifičnih izvještaja koji se temelje na načelima IAS koji je prilagođen specifičnim zahtjevima eksternih korisnika u hotelijerstvu te se mogu primijeniti ako nisu u suprotnosti s važećim propisima zemlje.

U BIH su na snazi propisane bilančne sheme koje se propisuje sustav USALI, dok se u Hrvatskoj temelj odnosi na bilančne sheme temeljene na IV I VII direktivi Europske unije, a razlikuju se od bilančnih shema koje propisuje sustav USALI (Peršić i Janković; 2006).

USALI standardi izvještavanja u osnovi predstavljaju temeljitiju razradu SFAS-a 131 zbog toga što se kao predmet izvještavanja definiraju "operativni segmenti", a oni najčešće imaju karakter troškovnih ili profitnih centara odgovornosti, ali također odražavaju specifičnosti poslovnih procesa, te aktivnosti u poslovnim sustavima hotela. Operativni segmenti se pojavljuju kao dijelovi poslovnog sustava hotela bez pravne osobnosti koji čine zaokruženu cjelinu koja treba osigurati informacije o relevantnim troškovima i prihodima te rezultatu.

Koncept USALI sustava je tako napravljen da se osigura da se istovrsne poslovne promjene sažmu po zadanim kriterijima te usmjeravaju u 32 standardizirana izvještaja koji predstavljaju raščlanjene dijelove računa dobiti i gubitka. Odabir i odluka o tome koji će se od navedenih izvještaja uvesti u poslovnu praksu hotela ovisi o informacijskim zahtjevima menadžmenta te o aktivnostima izvođačkog sustava hotela. U okviru centara odgovornosti moguće je kontrolirati prihode, troškove i interne rezultate te osigurati informacijsku osnovicu za ocjenjivanje odgovornog menadžera. U hotelskom poslovnim sustavu, uz primjenu iste metodološke osnove, mogu se izraditi novi izvještaji te ostvariti povezanost tih izvještaja s računom dobiti i gubitka (Peršić i Janković; 2006).

Od davne 1926 godine pa do danas, USALI standardi su doživjeli 11 izdanja. U 9. izdanju iz 1996.g. se pojam Hotels zamjenjuje s pojmom Lodging Industry, pa se od tada zapravo govori o hotelskoj industriji. Posljednje, 11. izdanje primjenjuje se od 2015. godine. (Janković i Poldrugovac;2015).

Profitabilnost se mjeri dovođenjem u odnos različitih kategorija rezultata s imovinom, prihodom i/ili kapitalom. Rezultat koji se najčešće koristi u analizama kreće se od dodane vrijednosti (EVA), neto dobiti, bruto dobiti, do EBIT-a (dobiti prije odbitka kamata) i EBITDA (dobiti prije odbitka kamata i amortizacije), uz varijante rezultata iz svih ili samo poslovne aktivnosti. Uspješnost se u širem smislu često sagledava i kao aktivnost u smislu brzine pretvaranja imovine u prihod.

Hotelska industrija zbog visoke vrijednosti fiksne imovine spada u granu kod koje se ne očekuje, ali je poželjno brzo pretvaranje imovine u prihod, te se to smatra polazišnom indicijom uspješnosti. Posljednjih godina rastu ulaganja u hotelsku industriju, kao i prihodi koje ostvaruju hotelska poduzeća. No, pitanje uspješnosti njihovog poslovanja zahtijeva različite aspekte sagledavanja. Prisutni trendovi globalizacije i okrupnjavanja hotelskih poduzeća potpomognuti standardizacijom internog izvještavanja otvaraju potrebu kontinuiranog praćenja i ocjenjivanja odrednica uspješnosti.

## **2.5. Institucionalno legislativni okvir razvoja hotelijerstva u BIH**

Prema legislativnom ustroju BIH, koji se tiče uređenja hotelijerske djelatnosti, određeno je da: (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti BIH; br 12/2017; čl.2)

- ugostitelj je privredno društvo ili fizičko lice koja obavlja ugostiteljsku djelatnost;
- ugostiteljski objekt je funkcionalno povezan, uređen i opremljen prostor koji ispunjava propisane minimalno-tehničke uslove za pružanje ugostiteljskih usluga, odnosno za obavljanje ugostiteljske djelatnosti;
- ugostiteljski objekt za smještaj je objekt u kojem se pružaju usluge smještaja, prehrane, pića i napitaka;
- ugostiteljski objekti za prehranu, piće, napitke i slastice su objekti u kojima se pripremaju i uslužuju topla i hladna jela, pića, napitci, ili se uslužuju samo pića i napitci;
- catering objekti su vrsta ugostiteljskih objekata u kojima se pripremaju jela, pića i napitci u centralnim jedinicama za konzumiranje na drugom mjestu (u prijevoznim sredstvima, na priredbama, svečanostima) sa ili bez posluživanja;
- smještajna jedinica je opremljena prostorija, odnosno skup opremljenih prostorija unutar ugostiteljskog objekta za smještaj koja se stavlja na raspolaganje korisniku (soba, apartman, studio apartman, porodična soba);
- porodično poljoprivredno gazdinstvo jeste poljoprivredno gazdinstvo upisano u Registar poljoprivrednih gazdinstava u skladu sa propisima organa nadležnog za poljoprivredu i koje pruža ugostiteljske usluge u skladu sa odredbama ovog zakona;
- pod plovnim objektom podrazumijevaju se brodovi i brodice registrirane za privredne svrhe prijevoza putnika;



- plutajući objekti su naprave na vodi stalno privezane, usidrene ili položene na dno koje nisu osposobljene za plovību, a registrirane su za obavljanje privredne djelatnosti;
- kategorizacija ugostiteljskih objekata je postupak utvrđivanja postignutih standarda u pogledu uređenja, opreme, uređaja, usluga, održavanja i ostalih elemenata u ugostiteljskim objektima za smještaj i prehranu na osnovu kojeg se objekti iste vrste razvrstavaju u različite kategorije zavisno od nivoa postignutih standarda;
- standardizirana ploča je jednoobrazno dimenzionirana i sadržajno određena ploča za označavanje kategorije, te vrste ugostiteljskog objekta.

Vezano uz definiciju ugostiteljske djelatnosti, ista je određena člankom 3. (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti BiH; br 12/2017; čl.3).

- ugostiteljska djelatnost, u smislu ovog Zakona je pripremanje i usluživanje jela, pića i napitaka i pružanje usluga smještaja;
- ugostiteljska djelatnost je i pripremanje jela, pića i napitaka za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama i slično) i snabdijevanje tim jelima, pićima i napitcima (catering)

Pravna i fizička lica koja mogu obavljati ugostiteljsku djelatnost odnosno pružati ugostiteljske usluge definirana su člankom 4 (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti BiH; br 12/2017; čl.4)

- ugostiteljsku djelatnost mogu obavljati pravna i fizička lica koja su registrirana za obavljanje ugostiteljske djelatnosti i ispunjavaju uslove propisane ovim Zakonom i propisima donesenim na osnovu ovog Zakona kao osnovnu djelatnost;
- ugostiteljsku djelatnost, pod uslovima propisanim ovim Zakonom za ugostitelja, mogu obavljati i: I - javne ustanove koje upravljaju zaštićenim područjima, II - obrazovne ustanove (turističko - ugostiteljske škole), te učenički i studentski domovi u svojim poslovnim prostorijama i prostorima;
- pod uslovima propisanim ovim Zakonom i propisima donesenim na osnovu ovog Zakona, određene ugostiteljske usluge mogu pružati fizička lica u domaćinstvu i nosioci ili članovi porodičnog poljoprivrednog gazdinstva, te fizička lica na plovnim i plutajućim objektima.

Po pitanju mogućnosti pružanja ugostiteljskih usluga smještaja i prehrane u objektima zatvorenog tipa, isto je riješeno člankom 5 (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti BiH; br 12/2017; čl.5), gdje stoji:

- Pravno i fizičko lice može organizirati pružanje usluga smještaja, prehrane i podjele toplih napitaka i alkoholnih i bezalkoholnih pića za svoje članove, uposlenike i

penzionere, te članove uže porodice, svojih članova, uposlenika i penzionera, pod uslovima utvrđenim ovim Zakonom i drugim propisima, u objektima zatvorenog tipa (svojim prostorijama, odmaralištima, kampovima, planinarskim domovima, kantinama, klubovima i sl.)

- Članovi uže porodice, u smislu odredbe stava 1. ovog člana, su: supružnici, djeca rođena u braku ili izvan braka, pastorčad i usvojenici, te roditelji i usvojitelji.
- Pravna i fizička lica dužna su za pružanje ugostiteljskih usluga pribaviti rješenje općinskog, odnosno gradskog organa uprave nadležnog za poslove ugostiteljstva prema mjestu sjedišta objekta (u daljem tekstu: nadležni organ) o ispunjavanju uslova propisanih ovim Zakonom i drugim propisima, koji to rješenje upisuju u Registar objekata zatvorenog tipa.
- Ministar će propisati minimalno-tehničke i druge uslove za pružanje usluga iz stava 1. ovog člana.
- Nadležni organ rješenjem utvrđuje ispunjavanje uslova iz propisa

Ugostiteljska djelatnost se obavlja u objektu namijenjenom, uređenom i opremljenom za pružanje ugostiteljskih usluga, a koji može biti u: (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti BiH; br 12/2017; čl.7)

- građevini, zasebnoj dijelu građevine ili više građevina (zgrada, kiosk);
- poslovnom prostoru u kojem se obavlja druga djelatnost, tako da je prostor namijenjen obavljanju druge djelatnosti vidljivo odvojen od dijela u kojem se obavlja ugostiteljska djelatnost;
- nepokretnom vozilu, priključnom vozilu, željezničkom vagonu, plutajućem objektu i plovnom objektu kojim se obavlja prijevoz putnika;
- šatoru, kolicima i sličnim napravama opremljenim za pružanje ugostiteljskih usluga.

Pitanje razvrstavanje ugostiteljskih objekata regulirano je člankom 8 (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti BiH; br 12/2017; čl. 8):

- ugostiteljski objekti, s obzirom na vrstu ugostiteljskih usluga koje se u njima pružaju, mogu biti:

I - smještajni objekti - objekti u kojima se pružaju usluge smještaja, prehrane, pića, napitaka i slastica;

II - ugostiteljski objekti - objekti u kojima se pružaju usluge prehrane, pića, napitaka i slastica;

III - catering objekti - objekti u kojima se pripremaju jela, slastice, pića i napitci za konzumaciju na drugom mjestu, sa ili bez posluživanja.

Smještajni i ugostiteljski objekti razvrstavaju se u grupe, i to:

- smještajni objekti u grupe hoteli, kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj.
- ugostiteljski objekti u grupe restorani, barovi
- catering objekti u grupe pripremnice jela, slastica, pića i/ili napitaka, kantine, objekti jednostavnih usluga.

U obavljanju ugostiteljske djelatnosti, ugostitelj je obavezan: (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti BiH; br 12/2017; čl.10)

- vidno istaknuti na ulazu u ugostiteljski objekt oznaku propisane vrste i kategorije utvrđene rješenjem nadležnog organa ili rješenjem Ministarstva trgovine, turizma i zaštite okoliša
- na ulazu u ugostiteljski objekt vidno istaknuti obavijest o radnom vremenu koje treba biti u skladu sa propisanim radnim vremenom;
- utvrditi kućni red u ugostiteljskom objektu za smještaj, istaknuti ga na recepciji, te izvod iz kućnog reda istaknuti u svim sobama i apartmanima;
- utvrditi normative o utrošku namirnica za pojedino jelo, piće i napitak, pružiti usluge u količinama i kvalitetu u skladu sa normativima, te na zahtjev normative predočiti gostu;
- vidno istaknuti cijene usluga koje se nude na jezicima BiH i najmanje jednom svjetskom jeziku na način dostupan gostima i pridržavati se istaknutih i ovjerenih cijena, a kod pružanja usluga smještaja u cjenovnicima istaknuti i iznos boravišne takse, te cjenovnike (jelovnik i /ili kartu pića) staviti na raspolaganje gostima u dovoljnom broju primjeraka;
- izdati gostu čitljiv i točan račun za svaku pruženu ugostiteljsku uslugu, sa naznakom vrste, količine i cijene pruženih usluga, odnosno odobrenog popusta, a kod pružanja usluga smještaja navesti u računu i iznos boravišne takse, s tim da račun za usluge

pružene gostu, u slučaju kada gost koristi ugostiteljske usluge putem turističke agencije ili drugog naručioca usluge, može izdati turističkoj agenciji ili drugom naručiocu usluge;

- pridržavati se propisanog radnog vremena;
- dostaviti normative na ovjeru nadležnom organu, a koji se mogu primjenjivati sljedećeg dana od dana ovjere;
- dostaviti cjenovnike na ovjeru nadležnom organu, a koji se mogu primjenjivati sljedećeg dana od dana ovjere;
- na propisan način voditi knjigu gostiju u ugostiteljskom objektu za smještaj;
- u ugostiteljskom objektu za smještaj osigurati goste od posljedica nesretnog slučaja;
- voditi knjigu žalbi na propisan način u svakom ugostiteljskom objektu, u roku od tri dana izjavljeni prigovor dostaviti nadležnoj turističko-ugostiteljskoj inspekciji, te u roku od 15 dana od dana izjavljenog prigovora odgovoriti na prigovor;
- voditi poslovne knjige u skladu sa važećim propisima;
- pisanim putem obavijestiti nadležni organ, odnosno Ministarstvo o trajnom prestanku obavljanja djelatnosti u ugostiteljskom objektu, u roku od osam dana od nastale promjene;
- ispunjavati uslove propisane posebnim propisima o hrani;
- pružati ugostiteljske usluge koje su utvrđene rješenjem nadležnog organa, odnosno Ministarstva;
- prema gostu odnositi se uljudno, korektno i profesionalno;
- postupati s povećanom pažnjom, prema pravilima struke i običajima (pažnja dobrog stručnjaka);
- ispunjavati uslove odgovarajućeg stepena i vrste obrazovanja i stručne spreme, potrebnih za obavljanje ugostiteljske djelatnosti zavisno od vrste ugostiteljskih objekata, odnosno imati zaposlenu osobu koja ispunjava te uslove;
- u poslovnom prostoru - objektu, u momentu kontrole, osigurati odobrenje za rad, odnosno rješenje o upisu u sudski registar, kao i rješenje o razvrstavanju, minimalnim uslovima i kategorizaciji objekta;
- u obavljanju ugostiteljske djelatnosti ugostitelj je dužan primjenjivati poslovne običaje u ugostiteljstvu.

Vezano uz pitanje obavljanja ugostiteljske djelatnosti, ugostitelj posluje tokom cijele godine ili sezonski. Sezonsko poslovanje može trajati najduže devet mjeseci tokom kalendarske godine. Ugostitelj može povremeno (za vrijeme trajanja manifestacija, sajмова, prigodnih priredbi i slično) izvan svoga ugostiteljskog objekta pružati ugostiteljske usluge, u skladu sa već ishodenim rješenjem nadležnog organa, uz odobrenje jedinice lokalne samouprave. Sezonsko i povremeno obavljanje ugostiteljske djelatnosti upisuju se u odobrenje za obavljanje ugostiteljske djelatnosti (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti BiH; br 12/2017; čl.12)

## **2.6. Financijska kontrola u hotelskom poslovanju**

Govoreći sa aspekta operativnog kontrolinga, ABC analiza pokazuje se kao ključan alat instrumenta kontrole. Upravljanje troškovima (Cost Management) se može definirati kao postizanje menadžerskih ciljeva na temelju optimalnog angažiranja troškova. Šire definirano, upravljanje troškovima obuhvaća: predviđanje, planiranje, budžetiranje i kontrolu troškova, zatim analize koje pokazuju ponašanje troškova ovisno o promjeni okolnosti u kojima su nastali, potom analizu uzroka odstupanja od predviđenih veličina, zadržavanje troškova u prihvatljivim granicama, te osiguranje informacija menadžerima za izbor između alternativa u cilju postizanja optimalnih ekonomskih rezultata

Moderno se upravljanje troškovima razvija razvojem menadžmenta i njegovih funkcija te razvojem znanstvenih metoda izučavanja troškova. U novije je vrijeme razvijeno nekoliko modela koji bi trebali osigurati učinkovitije upravljanje troškovima. Povijesni razvoj modela ukazuje na činjenicu da su se ti modeli razvijali ovisno o potrebama rješavanja sve složenijih problema upravljanja troškovima uvjetovanih rastom poduzeća, ali i rastom i diverzifikacijom proizvodnog programa poduzeća.

Modeli se upravljanja troškovima mogu razvrstati u pet skupina, i to:

- Model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima (Traditional Product Costing – TPC)
- Modeli upravljanja troškovima temeljeni na procesu (Process Based Costing – PBC)
- Modeli upravljanja troškovima temeljeni na aktivnostima (Activity Based Costing – ABC)

- Modeli utemeljeni na integraciji upravljanja troškovima proces/aktivnosti (PBC/ABC) i modeli upravljanja ukupnim troškovima
- Modeli koji, pored kvantitativnih, uključuju i kvalitativne elemente kontrole troškova

Današnji se uvjeti poslovanja značajno razlikuju od onih s početka prošlog stoljeća kada je razvijen najveći broj alata upravljačkog računovodstva koji se danas koriste za upravljanje poslovanjem. Suvremene tehnologije u proizvodnji zamjenjuju ljudski rad strojnim i smanjuju udio izravnog ljudskog rada u proizvodnim troškovima, a povećava se količina neizravnog rada kao što je razvoj, dizajn i priprema proizvodnje. U takvim uvjetima, u pravilu se događa da se neizravni troškovi, koje uzrokuju proizvodi manjih serija, prebacuju na one velikih serija, čime potonji postaju sve skuplji kako poduzeće proširuje proizvodne linije novim specijalnim proizvodima. Potražnja za općim troškovima manja je kad se proizvodi 1000 komada istog proizvoda nego kada se proizvodi 100 komada svakog od 10 različitih proizvoda, jer je u ovom drugom slučaju potrebno više planiranja, vremena pripreme, isporuka, stavaka na skladištu koje treba naručiti, zaprimiti, ispitati kvalitetu, skladištiti, izdavati, pa će u slučaju ravnomjerne alokacije tih troškova veća serija biti relativno jače, a neprimjereno, opterećena. Ovi problemi arbitrarne alokacije – nepravilna raspodjela troškova i nedostatak motivacije za racionalno trošenje – postaju toliko važniji koliko se udio indirektnih troškova u ukupnim troškovima povećava. Iako su u Taylorovo vrijeme opći troškovi bili mali u odnosu na današnje, on je ipak tražio način da ih što preciznije rasporedi na proizvode i među prvima je primijetio da proizvodi ne konzumiraju resurse direktno kao što konzumiraju sirovine i materijale. Proizvodi konzumiraju aktivnosti, a aktivnosti konzumiraju resurse, pri čemu nastaju troškovi. Stoga upravljanje troškovima resursa počinje s upravljanjem aktivnostima i procesima koji ih povezuju. To je ujedno i središnja ideja Activity-Based Costinga (ABC), prema kojoj se ne može upravljati troškovima, nego samo aktivnostima koje uzrokuju troškove.

### **3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE IZVORA FINANCIRANJA HOTELSKE DJELATNOSTI U BiH**

#### **3.1. Obilježja osnovnog skupa i istraživačkog uzorka**

Istraživanjem izvora financiranja hotelskih poduzeća u Bosni i Hercegovini obuhvaćeno je 257 tvrtki sa područja te republike. Korišten je veći prigodni uzorak poduzeća koja se bave pružanjem usluga smještaja ( $n = 257$ ) izdvojen iz baze podataka Amadeus koja sadrži financijske i druge pokazatelje. O svakom poduzeću preuzete su tri skupine podataka:

- opći podaci o poduzeću (naziv, sjedište, kod za identificiranje djelatnosti poduzeća, posljednja godina za koju su raspoloživi podaci, broj zaposlenih te indikator BvD stupnja nezavisnosti kompanije u odnosu na dioničare);
- tri financijska pokazatelja: prihodi, ukupna aktiva i dioničarska ulaganja, svaki za tri posljednje godine (iskazani u tisućama eura);
- tri pokazatelja uspješnosti poslovanja: stopa profita (*Profit margin*); stopa likvidnosti (*Solvency ratio*) i stopa rentabilnosti vlastitih sredstava ili stopa povrata vlastitog kapitala prije oporezivanja (*ROE using P/L before tax*), svaki za tri posljednje godine (iskazani u postocima).

Iz dobivene excel datoteke podaci su selektirani i konvertirani u SPSS datoteku. Na osnovu SPSS datoteke izvedene su sve vrste statističkih analiza (programom IBM SPSS Statistics 25) dok su grafički prikazi izrađeni pomoću Microsoft Excela 2010.

#### **3.2. Konceptualni model istraživanja**

U radu se primjenjuju sljedeće metode istraživanja:

- Analitička metoda istraživanja koja se odnosi na raščlanjivanje jedne cjeline na njene dijelove ili sustavne elemente kako bi se mogli promatrati njihova priroda, odnosi, uzroci i posljedice.
- Metoda deskripcije ili jednostavnog opisivanja, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.
- Metoda komparacije koja se odnosi na postupak uspoređivanja istih ili srodnih stvari, predmeta ili pojava, odnosno postupak utvrđivanja sličnosti i razlika među njima. Svrha ove metode je utvrđivanje odnosa i veza, struktura, funkcija i svojstava barem dviju pojava ili predmeta.

- Induktivna metoda koja predstavlja sustavnu primjenu induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka.
- Deduktivna metoda ili sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.

U radu su postavljene sljedeće istraživačke hipoteze.

**H1: Vlastiti izvori financiranja su prevladavajući izvori financiranja hotelske djelatnosti u BiH**

Hipotezom H1 testira se pretpostavka da vlastiti izvori financiranja imaju veći udio od tuđi izvora, kod investiranja u hotelsku djelatnost u BiH. Budući su investicije sa vlastitim izvorima financiranja manje rizične, a s druge strane investicije sa tuđim izvorima često nedostupne, pretpostavlja se kako su zastupljenije investicije sa vlastitim izvorima financiranja.

**H2: Vlastiti izvori financiranja (samofinanciranje) relativno češće koriste mala i srednja poduzeća u hotelskoj industriji nego velika hotelska poduzeća**

H2 hipotezom testira se da li mala i srednja poduzeća relativno češće koriste vlastite izvore financiranja od velikih poduzeća. Pretpostavka se temelji na tome da mala i srednja poduzeća, koja su ujedeno i brojnija u ovom sektoru teže dolaze do tuđi izvora financiranja, zbog različitih ograničenja i poteškoća na koje nailaze prilikom odobravanja kredita.

**H3: Vlastiti izvori financiranja utječu na profitabilnost i rentabilnost poslovanja hotelskih poduzeća u BiH.**

Hipotezom H3 će se testirati utjecaja različitih izvora financiranja na profitabilnost i rentabilnost poduzeća. Preko godišnjeg prihoda, profita i drugih pokazatelja doći ćemo do rezultata o poslovnoj uspješnosti poduzeća s obzirom na različite izvore financiranja, uz pretpostavku da vlastiti izvori financiranju utječu na bolju profitabilnost i rentabilnost hotelskih poduzeća u BiH.

Metode statističke analize koje su ovdje korištene su:

- deskriptivne metode (tabelarni i grafički prikazi, postoci, srednje vrijednosti, mjere disperzije, indeksi na stalnoj bazi);



- inferencijalne metode (hi-kvadrat test, Mann-Whitneyev U test kao i Kruskal-Wallisov H test).

Zaključci u vezi razlika i povezanosti među varijablama donošeni su na uobičajenom nivou signifikantnosti od 0,05 odnosno uz pouzdanost od 95%.

Rezultati analize su izneseni i opisani u dva poglavlja:

- deskriptivna statistička analiza i
- inferencijalna statistička analiza.

Uzorak poduzeća BiH koja se bave pružanjem usluga smještaja pretežno su bila društva sa ograničenom odgovornošću (njih 84%). Najveći broj promatranih poduzeća ima sjedište u Sarajevu (16%), potom u Mostaru, Čitluku, na Palama, u Banja Luci, na Ilidži i u ostalim mjestima. U navedenim centrima sjedište ima 49% hotelskih poduzeća koja su predmet istraživanja. Znači da veći centri imaju veći potencijal i privlače veći broj turista pa su u njima i sjedišta hotelskih poduzeća. Od 257 poduzeća njih 94% spada u mala poduzeća sa 50 i manje zaposlenih. Podaci o poslovanju najčešće se odnose na 2014. godinu, kod njih 73%. Spomenuta obilježja poduzeća detaljno su navedena u tabeli 1 u kojoj se vide ne samo apsolutne nego i relativne frekvencije.

### 3.3. Opća obilježja hotelske industrije u BiH izvedena na temelju raspoloživih statističkih podataka

U ovom dijelu rada su analizirana sljedeća obilježja: poduzetnički oblik, sjedište, broj zaposlenih, veličina poduzeća, posljednja godina raspoloživi podataka, BvD indikator nezavisnosti.

Tabela 1: Hotelijerska poduzeća BiH koja se bave pružanjem usluga smještaja prema općim obilježjima

Varijabla i Oblik varijable	Broj	%
Poduzetnički oblik tvrtke:		
dioničko društvo	32	12
društvo sa ograničenom odgovornošću	217	84
javna ustanova	4	2
Nepoznato	4	2
<b>Ukupno</b>	<b>257</b>	<b>100</b>
Sjedište poduzeća:		
Sarajevo	40	16
Mostar	21	8
Čitluk	20	8
Pale	14	5

Banja Luka	12	5
Ilidža	11	4
Neum	7	3
ostala mjesta	132	51
Ukupno	257	100
Broj zaposlenih:		
1	50	19
2	20	8
3	20	8
4	20	8
5	19	7
6	13	5
7	8	3
8	9	4
9	7	3
10	5	2
11-20	25	10
21-30	18	7
31-50	12	5
51-100	6	2
101-200	7	3
269	1	0
Nepoznato	17	7
Ukupno	257	100
Veličina poduzeća:		
mala (do 50 zaposlenih)	226	88
srednja (51 do 250 zaposlenih)	13	5
velika (više od 250 zaposlenih)	1	0
Nepoznato	17	7
Ukupno	257	100
Posljednja godina za koju se raspoložuje podacima:		
2012.	13	5
2013.	11	4
2014.	188	73
2015.	3	1
2016.	42	16
Ukupno	257	100
BvD indikator nezavisnosti u odnosu na svoje dioničare:		
A-	3	1
A+	8	3
B-	2	1
B+	15	6
C	1	0
D	80	31
U	148	58
Ukupno	257	100

Izvor: Obrada autora

Kod inferencijalne statističke analize poduzetnički oblici tvrtki bit će svedeni na samo dva oblika (dionička društva i društva s ograničenog odgovornosti) budući da će se izostaviti četiri javne ustanove zbog malih frekvencija kao i četiri tvrtke sa nepoznatim oblikom.

Kako u bazi podataka Amadeus nema podatka o kantonalnoj pripadnosti pojedinih hotelskih poduzeća to nije moguća analiza izvora financiranja s obzirom na prostorni raspored hotelskih poduzeća. Umjesto toga analiza će se obaviti prema sedam najčešćih sjedišta hotelskih

poduzeća što su navedena u tabeli 1 (bez ostalih mjesta).

Broj zaposlenih u hotelijerskim poduzećima varira od 1 do 269, prosječno iznosi 15 zaposlenih, najčešće iznosi samo jedan zaposleni. Polovina poduzeća ima 5 zaposlenih i manje, dok druga polovina poduzeća ima 5 zaposlenih i više (medijalna vrijednost). Kako je standardna devijacija vrlo visoka (30,7 zaposlenih) to je aritmetička sredina slabe reprezentativnosti pa je bolja srednja vrijednost medijan.

Nadalje, treba napomenuti da je podjela hotelskih poduzeća prema veličini na mala, srednja i velika, za potrebe inferencijalne statističke analize, trebala biti napravljena prema tri kriterija:

- na osnovu broja zaposlenih (manje od 50, manje od 250, 250 i više),
- na osnovu svote dugotrajne imovine (do 10 milijuna eura, do 43 milijuna eura, preko 43 milijuna eura) te
- na osnovu godišnjeg poslovnog prihoda.

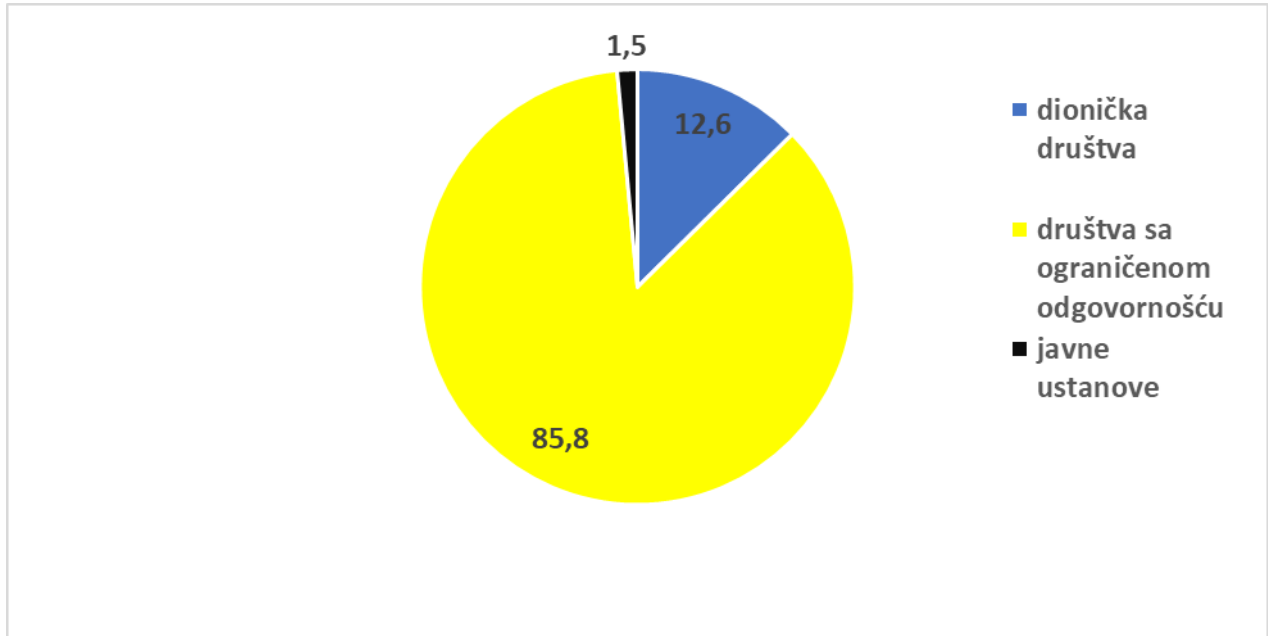
Kako prema navedenoj klasifikaciji samo jedno hotelsko poduzeće spada u velika poduzeća to je ono zbog premale frekvencije isključeno iz inferencijalne analize. Stoga se i ova analiza svela na usporedbu 226 malih sa 13 srednjih poduzeća.

U vezi općih podataka o hotelskim poduzećima spada još i BvD indikator nezavisnosti poduzeća. Indikator je napravio *Bureau van Dijk* kako bi ukazao na stupanj nezavisnosti kompanije u odnosu na svoje dioničare i koristi se kao pokazatelj vlasničke strukture. Svaka kompanija ima oznaku A, B, C ili D prema sljedećim karakteristikama. Indikator A je vezan za svako poduzeće sa poznatim dioničarima, ali tako da nijedan dioničar nema više od 25% direktnog ili ukupnog vlasništva. Indikator B je povezan sa bilo kojim poduzećem sa poznatim dioničarima od kojih nijedan nema postotak vlasništva ukupno preko 50%. Indikatori A i B su dalje podijeljeni na tri kategorije ("+", "-", i bez znaka) prema slijedećem pravilu: dodaje se plus za poduzeća koja imaju šest ili više identificiranih dioničara sa poznatim vlasništvom, a minus se daje poduzećima koja imaju manje od četiri dioničara. Indikator C se daje svakom poduzeću sa evidentiranim dioničarima sa ukupnim vlasništvom preko 50%. Konačno, indikator D je dodijeljen bilo kojem poduzeću sa registriranim dioničarima sa direktnim vlasništvom od preko 50%. BvD indikator nezavisnosti također ima indikator U za poduzeća u kojima dioničari nisu identificirani i stoga je stupanj nezavisnosti nepoznat. Iz tabele 1 je vidljivo da ovaj indikator nije osobito koristan podatak zbog toga što čak 58% poduzeća imaju oznaku U (dioničari nisu poznati).

Struktura hotelijerskih poduzeća prema poduzetničkom obliku prikazana je strukturnim krugom (grafikon 1). Distribucija poduzeća prema broju zaposlenih prikazana je linijskim

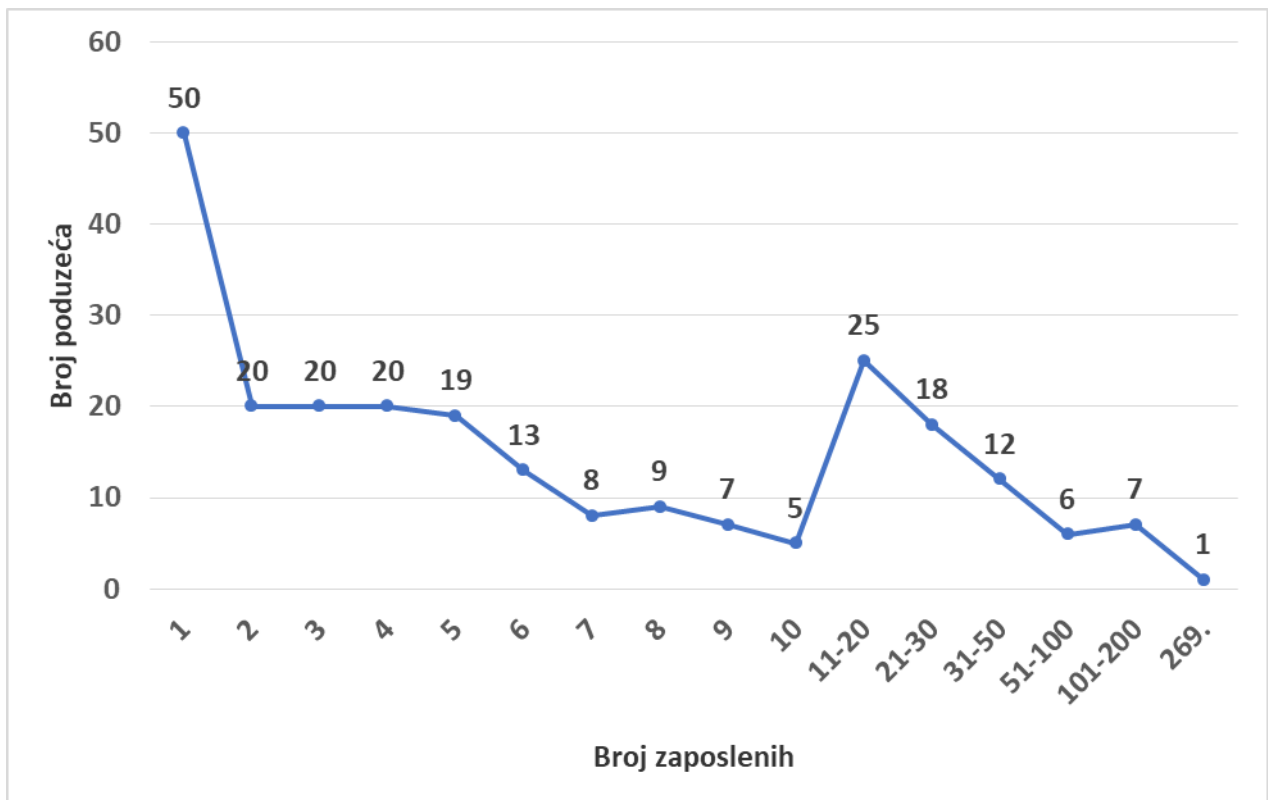
grafikonom (poligon frekvencija na grafikonu 2). Struktura poduzeća prema veličini (mala, srednja, velika) prikazana je strukturnim krugom (grafikon 3).

Grafikon 1: Hotelska poduzeća prema poduzetničkom obliku (u postocima od n = 253)



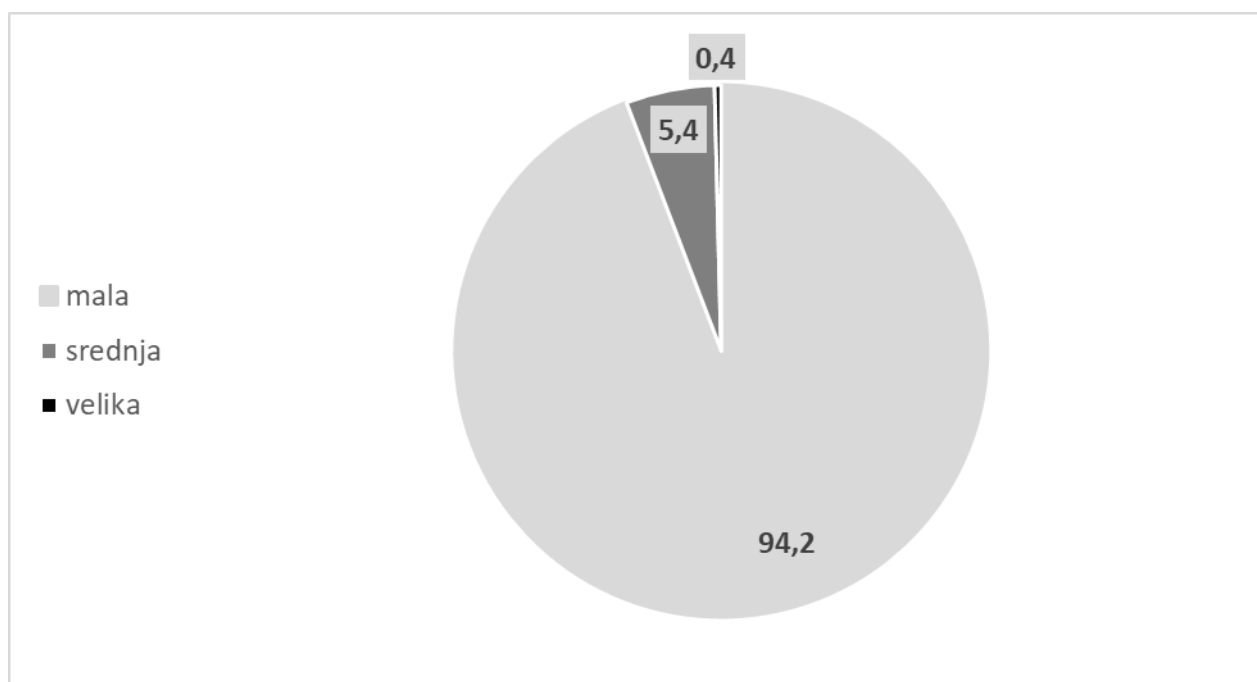
Izvor: Obrada autora

Grafikon 2: Broj hotelskih poduzeća s obzirom na broj zaposlenih (n = 240)



Izvor: Obrada autora

Grafikon 3: Hotelska poduzeća prema veličini (u postocima od n = 240)



Izvor: Obrada autora

U tabeli 2 nalaze se deskriptivni pokazatelji za prihode, u tabeli 3 za ukupnu aktivu (imovinu), a u tabeli 4 za dioničarska ulaganja. Podaci su uvijek iskazani za tri godine:

- godinu A koja je dvije godine prije posljednje,
- godinu B koja je jednu godinu prije posljednje i za
- godinu C koja je posljednja godina za koju su raspoloživi podaci.

Ako je npr. posljednja godina za koju su raspoloživi podaci 2014. godina (to je najčešći slučaj) tada je ta godina označena sa C, godina prije nje sa B, a godina još prije sa A kako bi se pojava kronološki promatrala kako je uobičajeno. Takav kronološki slijed je neophodan osobito kod analize promjena u tom trogodišnjem razdoblju (rasta, pada, variranja).

Tabela 2: Deskriptivni pokazatelji za prihode u tri godine (n = 257)

Karakteristika distribucije	Vrijednosti u tis.eura za godinu <sup>a</sup>			Tendencija promjene
	A	B	C	
broj poduzeća (n)	251	256	257	-
aritmetička sredina	296,52	312,10	287,90	variranje
medijan	74,14	74,39	71,42	blagi pad
mod	0,00	0,00	0,00	bez promjene
standardna devijacija	669,66	724,89	698,54	variranje
najmanja vrijednost	0,00	0,00	0,00	bez promjene
najveća vrijednost	5475,94	6429,50	6376,83	variranje

Napomena: <sup>a</sup> kao godina C označena je posljednja godina za koju su raspoloživi podaci o prihodu, dok su sa A i B označene godine koje joj prethode.

Izvor: Obrada autora

Prihodi (*operating revenue*) su u trogodišnjem razdoblju vrlo različiti po pojedinim poduzećima (tabela 2) budući da je standardna devijacija čak dvostruko veća od aritmetičke sredine dok se očekuje da ona bude dva do tri puta manja od aritmetičke sredine. Ogromne razlike u visini prihoda po poduzećima vidljive su također iz najmanjih i najvećih vrijednosti u promatranim godinama. Zbog vrlo velike disperzije aritmetičke sredine su slabe reprezentativnosti pa su medijani prikladnije srednje vrijednosti. Oni su pokazivali **blaži pad** (sa 74 140 eura u prvoj godini na 71 420 eura u posljednjoj godini).

Tabela 3: Deskriptivni pokazatelji za **ukupnu aktivu** u tri godine (n = 257)

Karakteristika distribucije	Vrijednosti u tis.eura za godinu <sup>a</sup>			Tendencija promjene
	A	B	C	
broj poduzeća (n)	251	256	257	-
aritmetička sredina	296,52	312,10	287,90	variranje
medijan	74,14	74,39	71,42	blagi pad
mod	0,00	0,00	0,00	bez promjene
standardna devijacija	669,66	724,89	698,54	variranje
najmanja vrijednost	0,00	0,00	0,00	bez promjene
najveća vrijednost	5475,94	6429,50	6376,83	variranje

Napomena: <sup>a</sup> kao godina C označena je posljednja godina za koju su raspoloživi podaci o aktivima, dok su sa A i B označene godine koje joj prethode.

<sup>b</sup> Postoji višestruka vrijednost moda, ovdje je navedena najmanja vrijednost.

Izvor: Obrada autora

Tabela 4: Deskriptivni pokazatelji za **dionička ulaganja** u tri godine (n = 257)

Karakteristika distribucije	Vrijednosti u tis.eura za godinu <sup>a</sup>			Tendencija promjene
	A	B	C	
broj poduzeća (n)	251	256	257	-
aritmetička sredina	1379,25	1358,49	1350,16	blagi pad
medijan	76,18	102,38	107,37	rast
mod	0,00	0,00	0,00	bez promjene
standardna devijacija	3538,59	3413,68	3490,58	variranje
najmanja vrijednost	-65,45	0,00	-1963,36	variranje
najveća vrijednost	23845,52	24348,80	25064,76	rast

Napomena: <sup>a</sup> kao godina C označena je posljednja godina za koju su raspoloživi podaci o dioničkim ulaganjima, dok su sa A i B označene godine koje joj prethode.

Izvor: Obrada autora

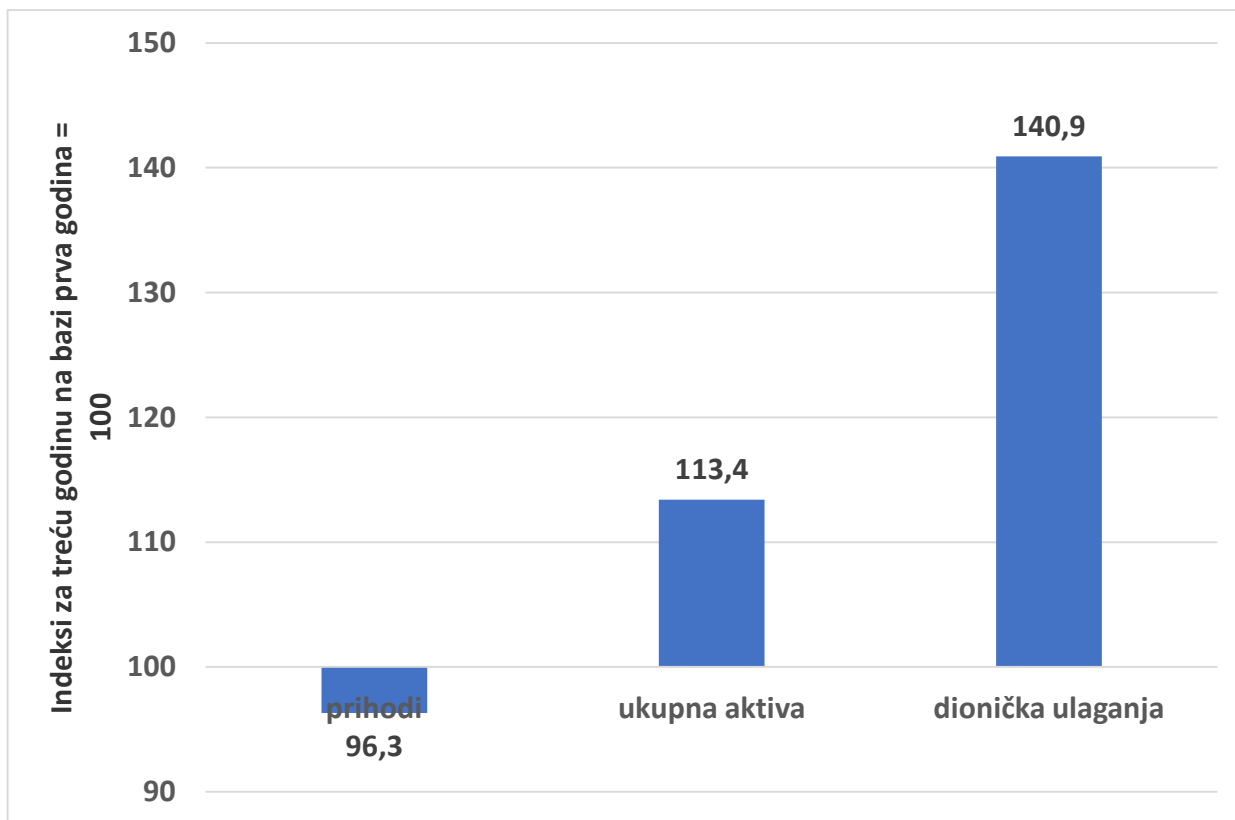
Ukupna aktiva (*total assets*) također pokazuje ogromne razlike u veličini po pojedinim poduzećima hotelijerskog sektora (tabela 3). Druga bitna karakteristika ovog pokazatelja je rast budući da je medijan sa 396 250 eura porastao na 449 430 eura, a to pokazuje i vrijednost moda (porast sa 1020 eura na 8690 eura).

Dioničarska ulaganja (*shareholders funds*) su također vrlo različita po pojedinim poduzećima (tabela 4) budući da su u posljednjoj godini varirala između najmanje vrijednosti od -2,0 mil eura i najveće vrijednosti od 25,1 mil eura. Osim toga, treba navesti da su dioničarska ulaganja pokazivala **visok rast** (medijan je sa 76 180 eura u prvoj godini porastao na 107 370 eura u posljednjoj godini).

Na osnovu svega iznesenog treba donijeti slijedeće općenite zaključke:

- da su prihodi, ukupna aktiva i dioničarska ulaganja vrlo različite visine po pojedinim hotelijerskim poduzećima;
- da su navedene veličine prihoda, ukupne aktive i dioničarskih ulaganja različitih tendencija.
- da su prihodi pokazivali blaži pad (medijan je pao za 3,7% u trećoj godini u odnosu na prvu godinu);
- da je ukupna aktiva pokazivala rast (medijan je porastao za 13,4% u trećoj godini u odnosu na prvu godinu);
- da su dioničarska ulaganja pokazivala visok rast (medijan je porastao za 40,9% u trećoj godini u odnosu na prvu godinu);

Grafikon 4: Indeksi visine prihoda, ukupne aktive i dioničkih ulaganja izračunati na osnovu medijana za treću godinu u odnosu na prvu godinu promatranja (medijan prve godine = 100)



Izvor: Obrada autora

Tendencija kretanja visine prihoda, ukupne aktive i dioničarskih ulaganja prikazana je pomoću indeksa izračunatih na osnovu vrijednosti medijana (na grafikonu 4 sa stupcima).

**Prva hipoteza** u ovom radu glasi: „Vlastiti izvori financiranja su prevladavajući izvori financiranja hotelske djelatnosti u BiH“. Dakle, pretpostavlja se da su vlastiti izvori sredstava veći od zaduženosti putem kredita. Investiranje sa vlastitim sredstvima je manje rizično, dok je financiranje putem tuđih sredstava manje dostupno. U svrhu provjere navedene hipoteze u nastavku će biti detaljnije razmotrena visina i kretanje strukture financiranja poduzeća hotelijerskog sektora. Kod razmatranja kretanja postotka zaduženosti poduzeća od njegove ukupne imovine i postotka vlastitog financiranja poduzeća uzet će se u razmatranje prva, druga i posljednja godina za koju se raspolaže sa podacima (godine označene sa A, B i C). Apsolutna visina zaduženosti se može izračunati oduzimanjem ukupne aktive od ukupnih dioničarskih ulaganja. Te apsolutne veličine kao i spomenuta dva postotka izračunati su i navedeni u tabeli 5.



Tabela 5: Izračun zaduženosti poduzeća kao i vlastitog financiranja poduzeća hotelijerskog sektora u prvoj godini, drugoj godini i u posljednjoj godini za koje se raspoložuje s podacima

Godina <sup>a</sup>	Uk.aktiva u tis.eura	Dionič.ulag. u tis.eura	Visina zaduž. u tis.eura	% zadu- ženosti	% samo- financir.
	1	2	3 = 1 - 2	4 = 3/1	5 = 2/1
prva	568 348,81	346 192,24	222 156,57	39,1	60,9
druga	584 518,98	347 773,84	236 745,14	40,5	59,5
treća	603,651,54	346 990,73	256 660,81	42,5	57,5

Napomena: <sup>a</sup> u prvoj godini raspolagalo se s podacima za 251 poduzeće, u drugoj godini za 256 poduzeća, a u trećoj godini za svih 257 poduzeća.

Izvor: Obrada autora

Na osnovu rezultata navedenih u tabeli 5 zaključujemo:

1. da su u svim navedenim godinama postoci zaduženosti ispod 50% ukupne aktive;
2. da su u svim navedenim godinama postoci vlastitog financiranja iznad 50% aktive;
3. da se struktura izvora financiranja postupno pogoršavala budući da je udio tuđih sredstava rastao (sa 39,1% na 42,5%), a udio vlastitog financiranja padao (sa 60,9% na 57,5%).

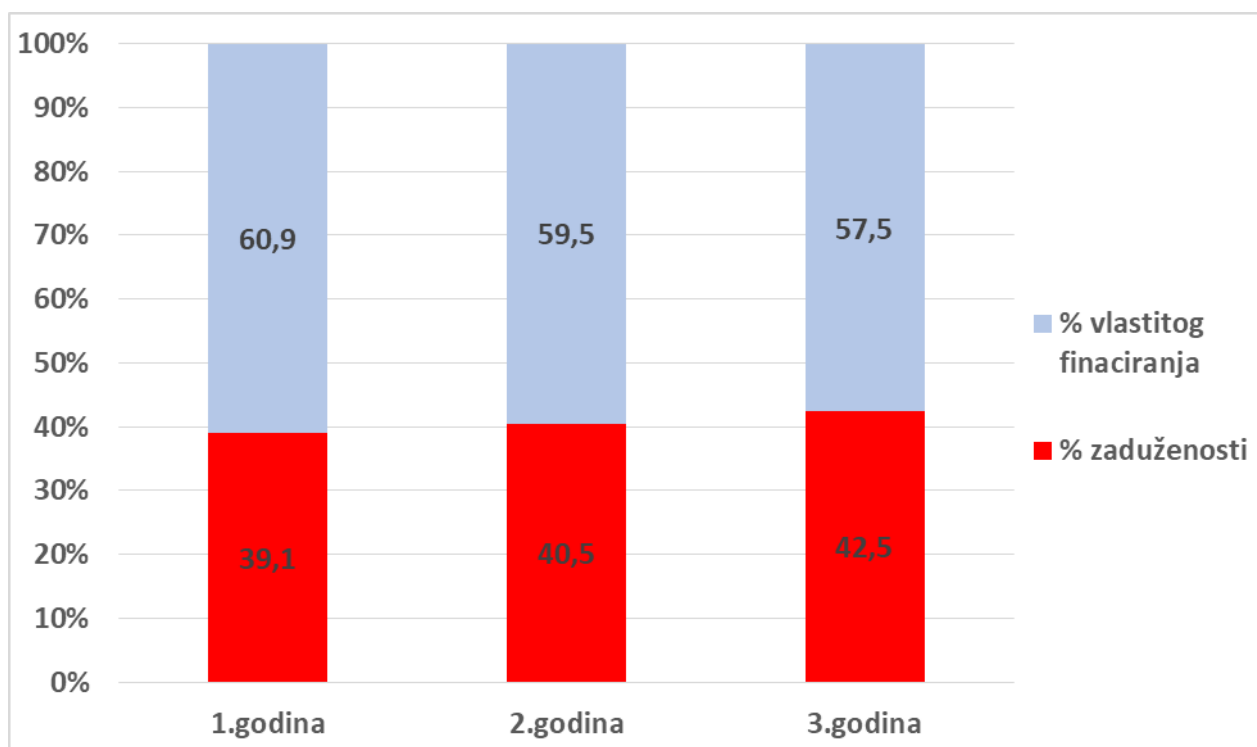
Prema tome, može se zaključiti da se prva hipoteza o prevladavanju vlastitih sredstava financiranja **prihvaća kao točna**.

### 3.4. Uspješnost poslovanja hotelskog sektora

Kako bi se ispitala uspješnost poslovanja hotelskog sektora u BiH korištena su tri pokazatelja uspješnosti poslovanja. Ti pokazatelji su stopa profita (*Profit margin*); stopa likvidnosti (*Solvency ratio*) i stopa rentabilnosti vlastitih sredstava ili stopa povrata vlastitog kapitala prije oporezivanja (*ROE using P/L before tax*), svaki za tri posljednje godine (iskazani u postocima).

Struktura izvora financiranja prikazana je grafički strukturnim stupcima (grafikon 5).

Grafikon 5: Struktura izvora financijskih sredstava hotelskih poduzeća po promatranim godinama



Izvor: Obrada autora

U nastavku slijedi prikaz kretanja triju pokazatelja uspješnosti poslovanja, a to su:

- stopa profita (*Profit margin*);
- stopa likvidnosti (*Solvency ratio*) i
- stopa rentabilnosti vlastitih sredstava ili stopa povrata vlastitog kapitala prije oporezivanja (*ROE using P/L before tax*).

Dakle, radi se o tri relativna pokazatelja (izraženi su u postocima) za koje su deskriptivni pokazatelji prezentirani u tabelama 6, 7 i 8. Za prvi i treći pokazatelj nedostaju podaci za oko četvrtinu poduzeća.

Tabela 6: Deskriptivni pokazatelji za **stope profita** u tri godine (n = 257)

Karakteristika distribucije	Stope (%) za godinu <sup>a</sup>			Tendencija promjene
	A	B	C	
broj poduzeća (n)	194	198	192	-
aritmetička sredina	-10,04	-7,08	-7,91	pad neg.vrij.
medijan	0,30	0,45	0,63	rast
mod	-35,00 <sup>b</sup>	0,00	-53,33 <sup>b</sup>	variranje
standardna devijacija	26,39	27,88	29,57	rast
najmanja vrijednost	-98,37	-99,74	-97,77	blago varir.
najveća vrijednost	52,63	65,22	93,28	rast

Napomena: <sup>a</sup> kao godina C označena je posljednja godina za koju su raspoloživi podaci o stopi profita, dok su sa A i B označene godine koje joj prethode.

<sup>b</sup> Postoji višestruka vrijednost moda, ovdje je navedena najmanja vrijednost.

Izvor: Obrada autora

Stope profita su u promatranom trogodišnjem razdoblju vrlo različite po pojedinim poduzećima (tabela 6) budući da je standardna devijacija višestruko veća od aritmetičke sredine dok se očekuje da ona bude dva do tri puta manja od aritmetičke sredine. Ogromne razlike u visini stopa profita po poduzećima vidljive su također iz najmanjih i najvećih vrijednosti u promatranim godinama. Zbog vrlo velike disperzije aritmetičke sredine su slabe reprezentativnosti pa su medijani prikladnije srednje vrijednosti. Oni su pokazivali **rast** (sa 0,30% u prvoj godini na 0,63% u posljednjoj godini).

Tabela 7: Deskriptivni pokazatelji za **stope likvidnosti** u tri godine (n = 257)

Karakteristika distribucije	Stope (%) za godinu <sup>a</sup>			Tendencija promjene
	A	B	C	
broj poduzeća (n)	248	255	254	-
aritmetička sredina	43,97	43,02	42,61	pad
medijan	44,68	40,87	40,28	pad
mod	0,00	0,00	0,00	bez promjene
standardna devijacija	37,66	36,41	36,42	pad
najmanja vrijednost	-87,50	0,00	0,00	rast
najveća vrijednost	100,00	99,99	100,00	bez promjene

Napomena: <sup>a</sup> kao godina C označena je posljednja godina za koju su raspoloživi podaci o stopi likvidnosti, dok su sa A i B označene godine koje joj prethode.

Izvor: Obrada autora

Stope likvidnosti su u promatranom trogodišnjem razdoblju manje različite po pojedinim poduzećima u odnosu na sve druge razmatrane pokazatelje poslovanja (tabela 7). Tako su npr. standardne devijacije manje od aritmetičke sredine, ali su ipak koeficijenti varijacije visoki (iznose 85% i 86%). Prema tome, hotelska poduzeća su s obzirom na stope likvidnosti ipak homogenija u odnosu na druge pokazatelje poslovanja. No, tendencija kretanja stopa likvidnosti nije povoljna jer i aritmetičke sredine i medijani pokazuju **blagi pad** (medijani su sa 44,68% u prvoj godini pali na 40,28% u posljednjoj godini).

Tabela 8: Deskriptivni pokazatelji za **stope rentabilnosti** u tri godine (n = 257)

Karakteristika distribucije	Stope (%) za godinu <sup>a</sup>			Tendencija promjene
	A	B	C	
broj poduzeća (n)	198	201	199	-
aritmetička sredina	-7,81	-3,52	-23,03	pad
medijan	-0,02	0,00	0,00	bez promjene
mod	0,00	0,00	0,00	bez promjene
standardna devijacija	70,52	88,47	145,51	rast
najmanja vrijednost	-600,00	-700,00	-1000,00	rast
najveća vrijednost	257,05	455,00	400,00	rast

Napomena: <sup>a</sup> kao godina C označena je posljednja godina za koju su raspoloživi podaci o stopi rentabilnosti, dok su sa A i B označene godine koje joj prethode.

Izvor: Obrada autora

Stope rentabilnosti vlastitih sredstava su u promatranom trogodišnjem razdoblju vrlo različite po pojedinim poduzećima (tabela 8). Tako su standardne devijacije višestruko veće od aritmetičkih sredina. Prema tome, hotelska poduzeća su s obzirom na stope rentabilnosti vrlo heterogena. Za tendenciju kretanja stopa rentabilnosti može se reći da **nema nikakve promjene** u navedene tri godine (aritmetičke sredine pokazuju pad dok medijani i modovi ne pokazuju promjene rentabilnosti i kreću se najčešće oko nule).

Na osnovu svega iznesenog o pokazateljima uspješnosti poslovanja treba donijeti slijedeće općenite zaključke:

- da su stope profita i stope rentabilnosti vlastitih sredstava vrlo različite visine po pojedinim hotelijerskim poduzećima dok su stope likvidnosti jedine veličine koje pokazuju donekle homogenost hotelijerskih poduzeća;
- da stope profita pokazuju rast u promatrane tri godine, da stope likvidnosti pokazuju blagi pad dok stope rentabilnosti vlastitih sredstava ne pokazuju promjene. Drugim riječima, navedena tri pokazatelja uspješnosti poslovanja (u cjelini gledano) u navedenom trogodišnjem razdoblju ne pokazuju pomake u smislu značajnijeg pogoršanja ili poboljšanja poslovanja.

### 3.5. Samofinanciranje kao izvor financiranja hotela

Ova je analiza napravljena sa tri različite statističke metode, a sve u svrhu provjere točnosti druge i treće hipoteze. Treba naglasiti da svi relevantni podaci za ove analize značajno odstupaju od normalne distribucije. To je uočljivo iz vrlo velike disperzije (tabele 2, 3 i 4 te 6,

7 i 8). Stoga su aritmetičke sredine što su u tim tabelama navedene vrlo slabe reprezentativnosti pa su kod usporedbi korištene vrijednosti medijana. To ujedno znači da u inferencijalnoj analizi nije dozvoljeno koristiti parametrijske metode analize (npr. t-test i F-test) već neparametrijske (alternativne) metode analize (U-test, H-test i hi-kvadrat test).

**Druga hipoteza** u ovom radu glasi: „Vlastiti izvori financiranja (samofinanciranje) relativno češće koriste mala poduzeća u hotelskoj industriji nego srednje velika hotelska poduzeća“. Za provjeru točnosti ove hipoteze korišten je U test. Mann-Whitneyev U test se koristi kada nije primjenjiv t-test zbog nenormalnost raspodjele, ordinalne umjesto omjernih varijabli i sl. Rezultati tog testa navedeni su u tabeli 9 (pod rednim brojem 1) u kojoj su još neki rezultati usporedbe postotka vlastitog financiranja.

Tabela 9: Rezultati usporedbe medijana postotka vlastitih sredstava pomoću Mann-Whitneyevog U testa (za varijable sa dvije kategorije) i Kruskal-Wallisovog H testa (za varijablu sa sedam kategorija) n = 257

R b.	Testna varijabla	Podskup poduzeća (kateg.varijab.)	Broj pod.	Sredine rangova	U odnosno $\chi^2$	z odnosno df	p <sup>a</sup>
1.	% vlastit.sredst.u posljednoj godini	mala poduzeća	181	97,12	U = 1108	z = -0,782	0,434
		srednja poduz.	14	109,36			
2.	% vlastit.sredst.u posljednoj godini	d.d.	29	131,00	U = 1624	z = -3,002	<b>0,003***</b>
		d.o,o,	172	95,94			
3.	% vlastit.sredst.u posljednoj godini	Banja Luka	10	74,50	$\chi^2=10,04$	df = 3	0,123
		Čitluk	17	52,00			
		Ilidža	8	62,25			
		Mostar	18	42,94			
		Neum	7	40,57			
		Pale	8	42,88			
		Sarajevo	35	52,26			

Napomena: <sup>a</sup> \* statistička značajnost do 5%; \*\* statistička značajnost do 1%; \*\*\* statistička značajnost do 0,1%

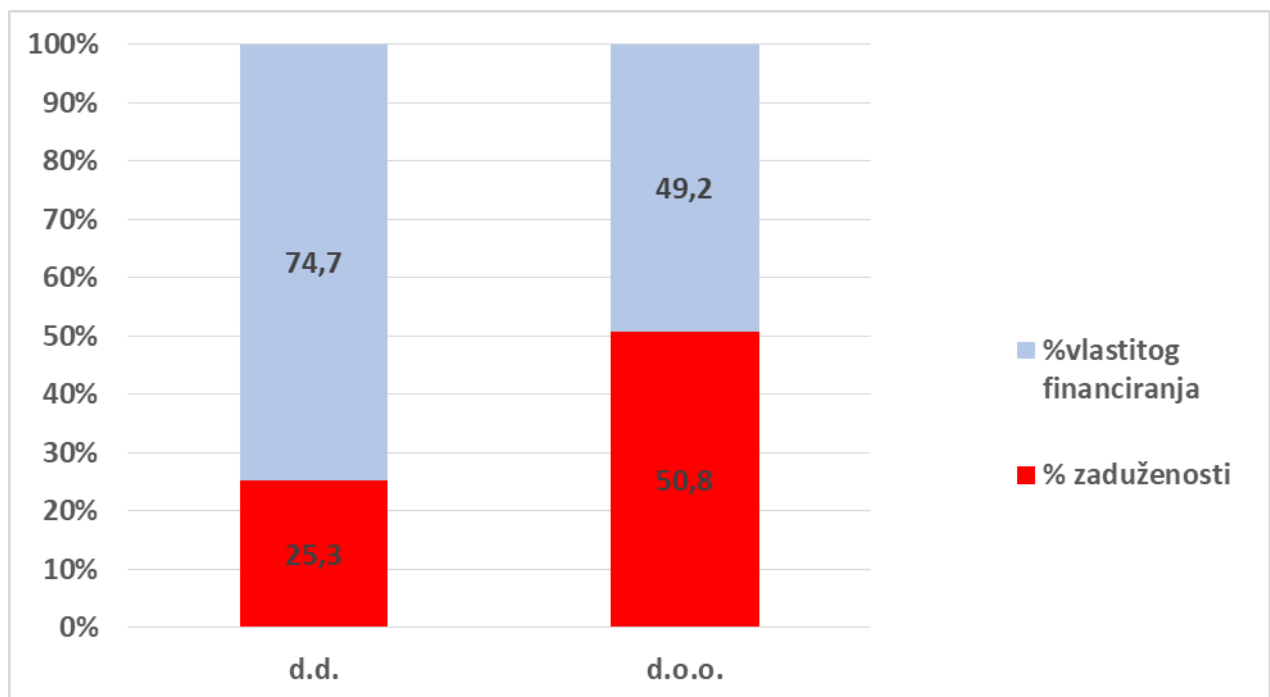
Izvor: Obrada autora

Rezultati što su navedeni u tabeli 9 upućuju na sljedeće zaključke:

- Mala poduzeća imaju i manje postotke vlastitih sredstava u odnosu na srednja poduzeća ( $97,12 < 109,36$ ). Međutim, ta je razlika slučajna odnosno nije statistički značajna ( $p = 0,434$ ). Prema tome, može se zaključiti da druga **hipoteza nije prihvatljiva** jer je  $p > 0,05$ .
- Dionička društva u odnosu na društva sa ograničenom odgovornošću imaju **statistički značajno veći postotak vlastitih sredstava** ( $131,00 > 95,94$ ) budući da je  $p < 0,05$  i iznosi 0,003 (grafikon 6).

- Hotelska poduzeća sa sjedištima u različitim mjestima imaju i različite udjele vlastitih izvora financiranja. Najmanji udio vlastitih izvora imaju poduzeća u Neumu, dok veće udjele vlastitih izvora sredstava imaju poduzeća sa sjedištem u Ilidži i Banja Luci. Međutim, te su razlike u postocima vlastitih sredstava slučajne odnosno nisu statistički značajne ( $p = 0,123$ ).

Grafikon 6: Postotak vlastitih sredstava u posljednjoj promatranoj godini (medijalne vrijednosti) u dioničkim društvima (29 društava) i društvima sa ograničenom odgovornošću (172 društva)



Izvor: Obrada autora

### 3.6. Izvori financiranja i uspješnost poslovanja

**Treća hipoteza** u ovom radu glasi: „Vlastiti izvori financiranja utječu na profitabilnost i rentabilnost poslovanja hotelskih poduzeća u BiH.“ Za njenu provjeru korišten je hi-kvadrat test i Kruskal-Wallisov H test. Za oba ta testa bilo je potrebno grupirati hotelska poduzeća prema tri varijable:

prema postotku vlastitih sredstava u tri grupe na osnovu kvartila ( $Q_1=17,55$   $Q_3 = 83,08$ ):

- niži % vlastitih sredstava (0 – 17,55) 51 poduzeće (25%)
- srednji % vlastitih sredstava (17,56 – 83,08) 104 poduzeća (50%)

- viši % vlastitih sredstava (83,09 – 100,00) 51 poduzeće (25%)

prema postotku profita u tri grupe na osnovu kvartila ( $Q_1 = -18,99$   $Q_3 = 6,30$ ):

- niži % profita (-97,77 do -18,99) 47 poduzeća (25%)
- srednji % profita (-19,00 do 6,30) 96 poduzeća (50%)
- viši % profita (6,31 do 93,28) 48 poduzeća (25%)

prema postotku rentabilnosti u tri grupe na osnovu kvartila ( $Q_1 = -5,33$   $Q_3 = 8,32$ ):

- niži % rentabilnosti (-1000 do -5,33) 50 poduzeća (25%)
- srednji % rentabilnosti (-5,34 do 8,32) 100 poduzeća (50%)
- viši % rentabilnosti (8,33 do 400,00) 49 poduzeća (25%)

Navedene tri klasifikacije su napravljene samo za posljednju (treću) godinu za koju se raspolaže s podacima. Osim toga, treba napomenuti da su navedena grupiranja obavljena tako da prva grupa sadrži približno četvrtinu poduzeća, druga grupa polovinu poduzeća, a treća grupa približno četvrtinu poduzeća (poput normalne krivulje).

Prva korištena metoda je hi-kvadrat test kojemu je svrha provjeriti postoji li statistički značajna povezanost između nekih nominalnih varijabli ( $p < 0,05$ ) ili te povezanosti nema ( $p > 0,05$ ). Podaci za ovu analizu smještavaju se u kombinirane tabele (tabele kontingencije) sa različitim brojem kolona odnosno redova (u ovom slučaju sa tri kategorije u redovima tabele i sa tri kategorije u kolonama tabele). Provedena su dva hi-kvadrat testa čiji su rezultati navedeni u tabeli 10.

Tabela 10: Rezultati hi-kvadrat testova povezanosti između triju grupa poduzeća s obzirom na postotak vlastitih sredstava sa tri grupe poduzeća s obzirom na postotak profita i sa tri grupe poduzeća s obzirom na postotak rentabilnosti ( $n = 257$ )

R b	Varijable u kontingencijskoj tabeli	Format konting. tabele	n	$\chi^2$	df	$p^a$
1.	Grupe poduzeća prema % samofinanc Grupe poduzeća prema % profita	3 x 3	164	19,771	4	<b>0,001***</b>
2.	Grupe poduzeća prema % samofinanc Grupe poduzeća prema % profita	3 x 3	199	48,116	4	<b>&lt;0,001***</b>

Napomene:  $n$  = veličina uzorka u testu;  $\chi^2$  = hi-kvadrat vrijednost dobivena u testu;  $df$  = broj stupnjeva slobode;

$p$  = vjerojatnost odbacivanja istinite nul hipoteze o nepostojanju povezanosti između varijabli;

<sup>a</sup> \* statistička značajnost do 5%; \*\* statistička značajnost do 1%; \*\*\* statistička značajnost do 0,1%

Izvor: Obrada autora

Zaključci u vezi provedenih hi-kvadrat testova su sljedeći:

Između triju grupa poduzeća prema postotku vlastitih financijskih sredstava i triju grupa poduzeća prema postotku profita **postoji statistički značajna povezanost**. Rezultati testa to dokazuju sa  $p = 0,001$ . Uvidom u tabelu kontingencije (tabela 11) mogu se izračunati dva postotka. Prvi je postotak poduzeća koja imaju niži % vlastitih financijskih sredstava i niži % profita, koja imaju srednji % vlastitih sredstava i srednji % profita i ona koja imaju viši % vlastitih sredstava i viši % profita. Te tri skupine poduzeća čine 46% od svih poduzeća u kontingencijskoj tabeli ( $19+46+11/164 = 46\%$ ). Drugu skupinu čine poduzeća koja nemaju navedenu pravilnost nego npr. niži % vlastitih sredstava, a srednji % profita i sl. Ta preostala poduzeća čine 54% od njih 164.

Između triju grupa poduzeća prema postotku vlastitih financijskih sredstava i triju grupa poduzeća prema postotku rentabilnosti **postoji statistički značajna povezanost**. Rezultati testa to dokazuju sa  $p < 0,001$ . Uvidom u tabelu kontingencije (tabela 12) mogu se također izračunati dva postotka. Prvi je postotak poduzeća koja imaju niži % vlastitih financijskih sredstava i niži % rentabilnosti, koja imaju srednji % vlastitih sredstava i srednji % rentabilnosti i ona koja imaju viši % vlastitih sredstava i viši % rentabilnosti. Te tri skupine poduzeća čine 42% od svih poduzeća u kontingencijskoj tabeli ( $23+54+6/199 = 42\%$ ). Drugu skupinu čine poduzeća koja nemaju navedenu pravilnost nego npr. niži % vlastitih sredstava, a srednji % rentabilnosti i sl. Ta preostala poduzeća čine 58% od njih 199.

Tabela 11: Hotelijska poduzeća prema postotku vlastitih financijskih sredstava i prema postotku profita (n = 257)

Postotak profita	% samofinanciranja			Ukupno
	niži	sred.	viši	
niži	<b>19</b>	10	7	36
srednji	22	<b>46</b>	17	85
viši	4	28	<b>11</b>	43
Ukupno	45	84	35	164

Izvor: Obrada autora

Tabela 12: Hotelijska poduzeća prema postotku vlastitih financijskih sredstava i prema postotku rentabilnosti (n = 257)

Postotak rentabiln.	% samofinanciranja			Ukupno
	niži	sred.	viši	
niži	<b>23</b>	23	4	50
srednji	5	<b>54</b>	41	100
viši	17	26	<b>6</b>	49
Ukupno	45	103	51	199

Izvor: Obrada autora



U tabeli 13 navedeni su rezultati Kruskal-Wallisovog H testa kojim se provjerava postoji li slučajna razlika između medijana pojedinih podskupina poduzeća ( $p > 0,05$ ) ili je ta razlika statistički značajna ( $p < 0,05$ ).

Tabela 13: Rezultati usporedbe medijana postotka vlastitih sredstava pomoću Kruskal-Wallisovog H testa (za varijable sa tri kategorije)  $n = 257$

R b.	Testna varijabla	Podskup poduzeća (kateg.varijab.)	Broj pod. n	Med. %	Sredine rangova	H	df	p <sup>a</sup>
1.	% vlastit.sredst.u posljednjoj godini	niži % profita	36	15,44	65,85			
		sred.% profita	85	48,94	83,01			
		viši % profita	43	64,41	95,44	7,631	2	<b>0,022*</b>
2.	% vlastit.sredst.u posljednjoj godini	niži % rentabiln.	50	23,59	62,44			
		sred.% rentabil.	100	78,65	131,71			
		viši % rentabiln.	49	31,47	73,61	61,872	2	<b>&lt;0,001***</b>

Napomena: <sup>a</sup> \* statistička značajnost do 5%; \*\* statistička značajnost do 1%; \*\*\* statistička značajnost do 0,1%

$n$  = veličina uzorka u testu;  $H$  = hi-kvadrat vrijednost dobivena u testu;  $df$  = broj stupnjeva slobode;

$p$  = vjerojatnost odbacivanja istinite nul hipoteze o nepostojanju razlika između podskupina poduzeća

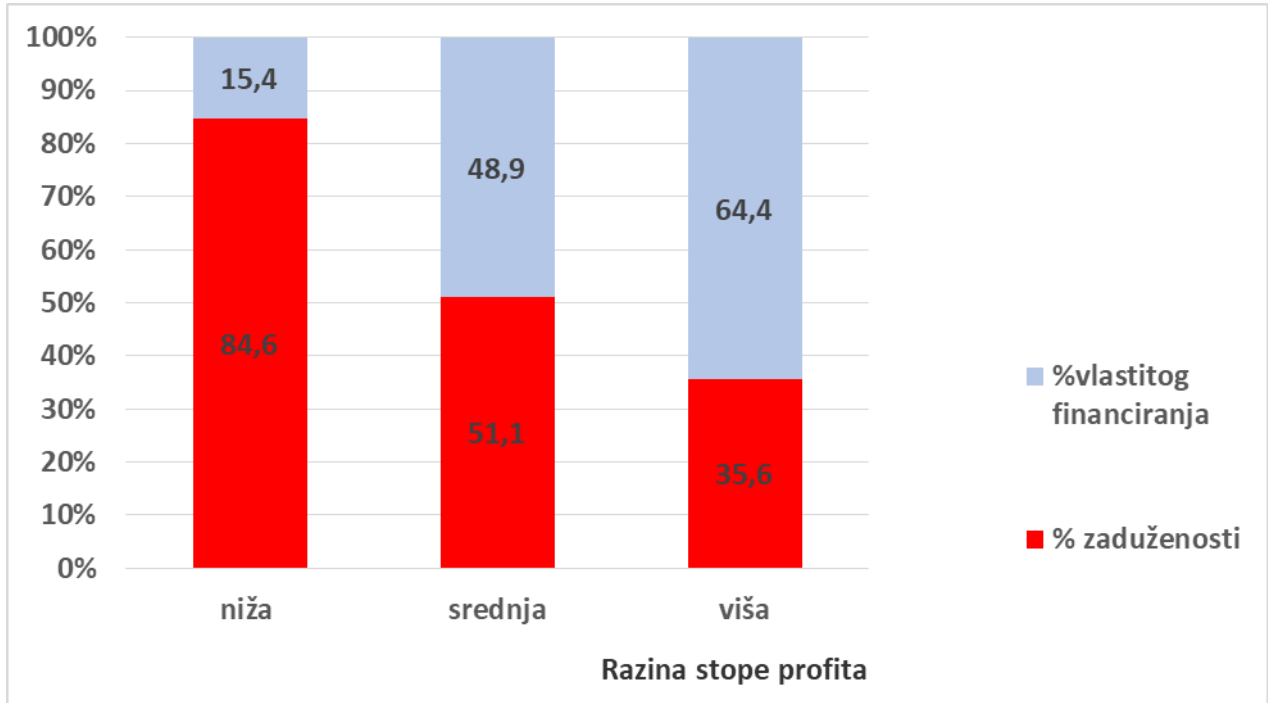
Izvor: Obrada autora

Zaključci na osnovu rezultata što se nalaze u tabeli 13 su sljedeći:

Postoji **statistički značajna razlika** u visini postotka vlastitih sredstava kod poduzeća koja imaju različite nivoe stopa profita (niže, srednje, više) budući da je  $p = 0,022$  odnosno  $p < 0,05$ . Iz medijalnih vrijednosti kao i iz sredina rangova što su navedene u tabeli 13 se vidi da najniži postotak vlastitih sredstava imaju poduzeća sa nižom stopom profita, a da najviši postotak vlastitih sredstava imaju poduzeća sa višom stopom profita (grafikon 7). To nesumnjivo ukazuje na povezanost između postotka vlastitih sredstava i stope profita. Uz viši postotak vlastitih sredstava ostvaruje se viša stopa profita.

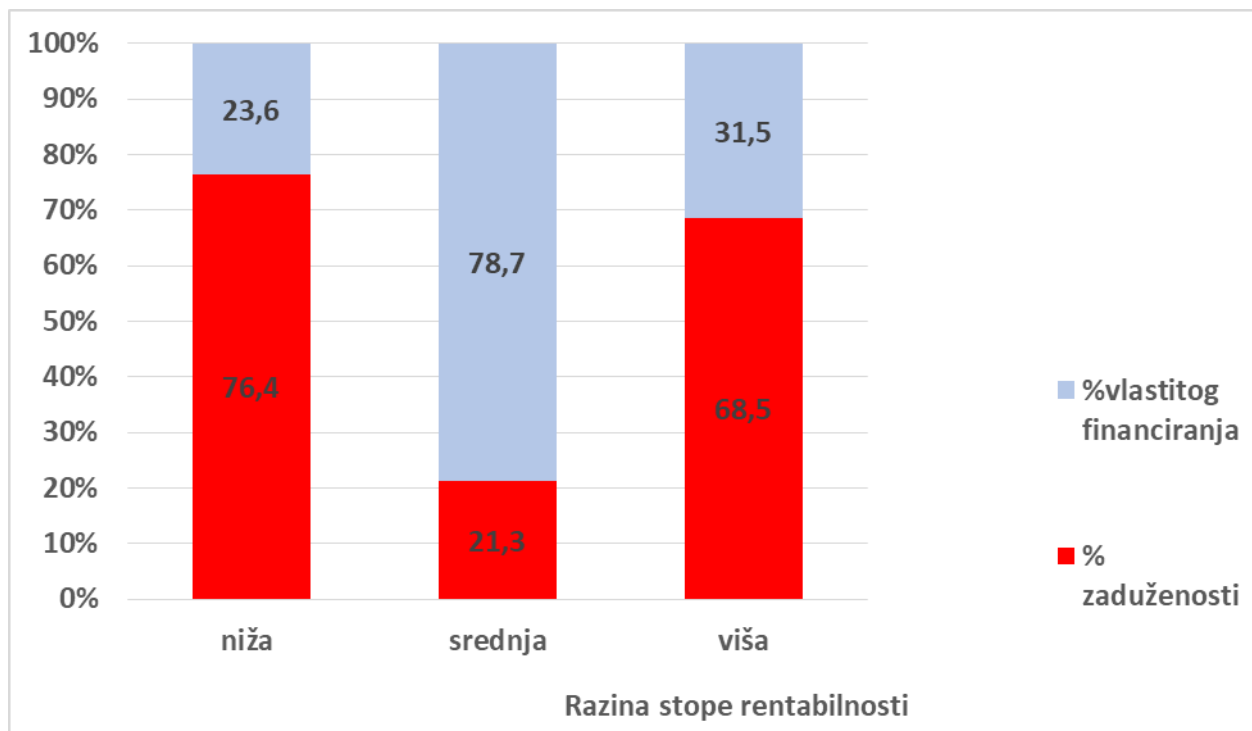
Postoji **statistički značajna razlika** u visini postotka vlastitih sredstava kod poduzeća koja imaju različite nivoe stopa rentabilnosti (niže, srednje, više) budući da je  $p < 0,001$  odnosno  $p < 0,05$ . Iz medijalnih vrijednosti kao i iz sredina rangova se vidi da najniži postotak vlastitih sredstava imaju poduzeća sa nižom stopom rentabilnosti, a da najviši postotak vlastitih sredstava imaju poduzeća sa srednjom stopom rentabilnosti (grafikon 8). To ukazuje na povezanost između postotka vlastitih sredstava i stope rentabilnosti. Uz viši postotak vlastitih sredstava ostvaruje se viša stopa rentabilnosti odnosno te stope su proporcionalne veličine.

Grafikon 7: Postoci vlastitih financijskih sredstava u posljednjoj promatranoj godini (medijalne vrijednosti) u poduzećima sa nižim (36 poduzeća), srednjim (85) i višim (43) stopama profita



Izvor: Obrada autora

Grafikon 8: Postoci vlastitih financijskih sredstava u posljednjoj promatranoj godini (medijalne vrijednosti) u poduzećima sa nižom (50 poduzeća), srednjom (100) i višom (49) stopom rentabilnosti



Izvor: Obrada autora

Na osnovu rezultata što su dobiveni hi-kvadrat testovima i rezultata što su dobiveni H testovima može se nedvosmisleno zaključiti da je **treća hipoteza istinita** odnosno da se ona prihvata. Dakle, vlastiti izvori financiranja utječu na profitabilnost i rentabilnost poslovanja hotelskih poduzeća.

## 4. ZAKLJUČAK

Financiranje može imati više izvora, može biti iz vlastitih, pa ga nazivamo još samofinanciranje ili može biti iz tuđih izvora, tj. zajmova ili kredita. Poduzeća u hotelskoj djelatnosti se koriste i jednim i drugim izvorima. Pretpostavka je da se mala i srednja poduzeća često oslanjaju na vlastite izvore, dok se velika više oslanjaju na tuđe izvore financiranja.

Izvori financiranja za mala i srednja poduzeća predstavljaju područje koje se svojim specifičnim obilježjima prilično razlikuje od izvora i uvjeta financiranja koji vrijede za velika poduzeća. Kako u hotelskom sektoru većinom prevladavaju mali, te ponešto srednje velikih hotelskih poduzeća, u radu je fokus stavljen na detekciju distinktivnih specifičnih obilježja manjih, odnosno srednje velikih hotelskih poduzeća. Specifičnosti s kojima se kod traženja izvora financiranja susreću najviše mala, ali i srednja poduzeća često zadaju glavobolje onim ljudima u tim poduzećima koji su zaduženi za pribavljanje financijskih sredstava. Veliku važnost za svako poduzeće predstavlja odluka o načinima i izvorima financiranja te osiguranju kontinuiteta poslovanja. Menadžment je odgovoran za osiguranje potrebnih sredstva za podmirenje obveza, ostvarenje ciljeva te postizanje dobiti. Poduzeća se mogu financirati iz različiti izvora te na dugi i kratki rok. Sintagma izvori sredstva označava sve pravne i fizičke osobe, uključivši i vlasnike poduzeća (dioničare dioničkog poduzeća) od kojih poduzeće pribavlja sredstva bilo kojeg pojavnog oblika, bilo koje namjene i na bilo koji rok. Tržište kapitala i financijske institucije nude poduzećima mogućnost dugoročnog kreditnog i vlasničkog financiranja. Obilježja izvora sredstava financiranja hotelske industrije međutim ukazuju na jednu ključnu atribuciju, a to je upitna stopa povrata investicije, slijedom čega se može zaključiti da hotelska industrija nije poželjna platforma investiranja, ali i da je to skupa investicija, kao i donekle rizična, što sve generira smanjenje stope atraktivnosti ulaganja.

Ti problemi i prepreke još su naglašeniji u tranzicijskim zemljama kakva je BIH, u kojima financijska tržišta općenito još uvijek nisu do kraja razvijena pa se i velika poduzeća susreću sa problemima, a za mala i srednja poduzeća postoje slabe ili nikakve mogućnosti. Transponirano na hotelsku industriju u BIH, tim jasnije se ukazuje važnost samofinanciranja hotelskog sektora, obzirom da temeljem statističkih podataka isto pokazuje kao jedini relevantan prijemljivi faktor samofinanciranja.

Glavni cilj ovog rada bio je istražiti da li je praksa u Bosni i Hercegovini da se hotelski sektor uglavnom financira iz vlastitih izvora, te utječu li izvori financiranja na profitabilnost i rentabilnost poslovanja hotelski poduzeća.

Položaj hotelske industrije u Bosni i Hercegovini u radu je analiziran kroz financijske pokazatelje 257 objekta koja pružaju usluge smještaja na prostoru Bosne i Hercegovine. Nazivi poduzeća nisu prikazani iz razloga preopširnosti podataka. Hotelijerstvo je, na prvi pogled, djelatnost kao i svaka druga, vezana za hotel i sve što se događa u hotelu (smještaj, odmor itd.). Međutim, sa stajališta značaja i uloge ovih djelatnosti i njezinog multiplikativnog utjecaja na druge djelatnosti gospodarstva, hotelijerstvo je djelatnost s mnogim specifičnostima. To je jedan od ekonomskih najznačajnijih dijelova turističkih djelatnosti jer zapošljava daleko više djelatnika i stvara više prihoda ili dobiti po jedinici kapaciteta od drugih vrsta turističkog smještaja. Iako hotelijerstvo u BiH obilježava nedostatak razine kvalitete usluga, nepovoljna struktura i niska iskoristivost kapaciteta, postoji tendencija razvoja i stalnog unapređenja, no investicije su još uvijek usmjerene na obnovu postojećih hotela i relativno malo gradi nove hotele.

Analiza dobivenih rezultata bila je usmjerena na testiranju hipoteza. Rezultati istraživanja su pokazali da su vlastiti izvori financiranja prevladavajući u hotelskoj djelatnosti u BiH. Manja poduzeća imaju manje postotke vlastitog financiranja u odnosu na srednja. Vlastiti izvori financiranja utječu na profitabilnost i rentabilnost poslovanja hotelski poduzeća. Ovakvo istraživanje daje preglednu sliku stanja hotelske djelatnosti u BiH, te upućuje na nedostatke i slabosti ovog sektora, ali i na mogućnosti koje donosi budućnost. Istraživanje doprinosi u smislu prepoznavanja rizika ulaganja u hotelsku djelatnost. Važno je naglasiti da se kao potreba identificira provođenje istraživanja koja bi obuhvatila rezultate iz 2017. i 2018. godine. Na osnovu svih dobivenih rezultata zaključujemo da ima još mnogo prostora za razvoj hotelijerstva u Bosni i Hercegovini iako u pojedinim segmentima bilježi trend opadanja u odnosu na prethodni period. Posljednjih godina povećavaju se ulaganja u hotelijerstvo, kao i prihodi hotelskih tvrtki. Međutim, pitanje uspjeha njihovog poslovanja zahtijeva različite aspekte percepcije. Postojeći trendovi globalizacije i konsolidacije hotelskih tvrtki potpomognuti standardizacijom internog izvještavanja otvaraju potrebu za stalnim nadgledanjem i ocjenjivanjem pokazatelja uspješnosti.

## LITERATURA:

- Agiomirgianakis G. M. et al.; Determinants of Profitability in the Greek Tourism Sector Revisited: The Impact of the Economic Crisis, *Journal of Tourism and Hospitality Management*, Vol. 1, No. 1, str. 12-17; 2013.
- Bahovec, V. i Erjavec, N.; *Uvod u ekonometrijsku analizu*. Element: Zagreb; 2009.
- Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za hotelski i turistički menadžment Opatija, 2011.
- Čižmar, S.: *Konkurentnost hotelske industrije u Hrvatske*; 2007.
- Ćurak, M., D., (2012): *Odrednice depozitnog potencijala banaka u Republici Hrvatskoj u Vidučić, Lj. (Urednica), Mala i srednja poduzeća; Financijska politika i ekonomsko-financijski okvir podrške*, Ekonomski fakultet Split, Split
- Dimitrić, M. et al.; *Odrednice profitabilnosti hotelskih poduzeća – usporedna analiza; Business and Personal Insolvency – the Ways to Overcome Excessive Indebtedness/Poslovna i osobna insolventnost – putevi izlaska iz prezaduženosti* (broj projekta: IP-2013-11-6558) i Sveučilište u Rijeci, projekt *Koncepti i metode troškovnog i upravljačkog računovodstva u javnom sektoru Republike Hrvatske* (broj projekta: 13.02.1.2.09.); 2018.
- Fazlić, S.; Novalija Islambegović S.; Salkić, S.; *Bosnia and Herzegovina's hotel tourism as an incentive factor for international market entrance*; Conference: *International Conference SMEs DEVELOPMENT AND INNOVATION: BUILDING COMPETITIVE FUTURE OF SOUTH - EASTERN EUROPE*, At Ohrid, Macedonia; October; 2014
- Janković, S. i Poldrugovac, K.; *Benchmarking: prepoznavanje najbolje prakse v hotelirstvu / Založba Univerze na Primorskem: Koper*, str. 7-28; 2015.
- Macas Nunes, P. i Serrasquerio, Z.; *Profitability determinants of Portuguese knowledge – intensive business services: empirical evidence using panel data models*, *Applied Economics Letters*, Vol. 22, No. 1, str. 51–56; 2014.
- Rispoli, M., Tamma, M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, CEDAM, Padova, 1996
- Pivčević, S.: *Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela*; 2011.
- Saltaga, F. (2009), *Metodologija društvenih nauka*. Pravni fakultet Sarajevo, Sarajevo.
- Sarić, B.; 2018.; [http://www.effect.hr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=100%3Ahoteli&Itemid=106](http://www.effect.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=100%3Ahoteli&Itemid=106). 4.10.2019.

- Škuflić, L. i Mlinarić, D. ; Mikroekonomske determinante profitabilnosti hrvatske hotelske industrije, *Ekonomski pregled*, Vol. 66, No.5, str. 477-494; 2015.
- Timothy, D. J., i Tosun, C. (2003), Arguments for community participation in the tourism development process. *Journal of Tourism Studies*, 14 (2).
- Vidučić, Lj. (2012): Mala i srednja poduzeća; Financijska politika i ekonomsko financijski okvir podrške, Ekonomski fakultet Split, Split
- Vrtiprah, V., Pavlić, I., Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005,
- Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti BiH; 2017

## POPIS TABLICA I GRAFIKONA

1. Tabela 1: Hotelijska poduzeća BiH koja se bave pružanjem usluga smještaja prema općim
2. Obilježja
3. Tabela 2: Deskriptivni pokazatelji za prihode u tri godine (n = 257)
4. Tabela 3: Deskriptivni pokazatelji za ukupnu aktivu u tri godine (n = 257)
5. Tabela 4: Deskriptivni pokazatelji za dionička ulaganja u tri godine (n = 257)
6. Tabela 5: Izračun zaduženosti poduzeća kao i vlastitog financiranja poduzeća hotelijskog sektora u prvoj godini, drugoj godini i u posljednjoj godini za koje se raspolaže s podacima
7. Tabela 6: Deskriptivni pokazatelji za stope profita u tri godine (n = 257)
8. Tabela 7: Deskriptivni pokazatelji za stope likvidnosti u tri godine (n = 257)
9. Tabela 8: Deskriptivni pokazatelji za stope rentabilnosti u tri godine (n = 257)
10. Tabela 9: Rezultati usporedbe medijana postotka vlastitih sredstava pomoću Mann-Whitneyevog U testa (za varijable sa dvije kategorije) i Kruskal-Wallisovog H testa
11. (za varijablu sa sedam kategorija) n = 257
13. Tabela 10: Rezultati hi-kvadrat testova povezanosti između triju grupa poduzeća s obzirom na postotak vlastitih sredstava sa tri grupe poduzeća s obzirom na postotak profita i sa tri grupe poduzeća s obzirom na postotak rentabilnosti (n = 257)
14. Tabela 11: Hotelijska poduzeća prema postotku vlastitih finansijskih sredstava i prema postotku profita (n = 257)
15. Tabela 12: Hotelijska poduzeća prema postotku vlastitih finansijskih sredstava i prema postotku rentabilnosti (n = 257)
16. Tabela 13: Rezultati usporedbe medijana postotka vlastitih sredstava pomoću Kruskal-Wallisovog H testa (za varijable sa tri kategorije) n = 257
17. Grafikon 1: Hotelska poduzeća prema poduzetničkom obliku (u postocima od n = 253)
18. Grafikon 2: Broj hotelskih poduzeća s obzirom na broj zaposlenih (n = 240)
19. Grafikon 3: Hotelska poduzeća prema veličini (u postocima od n = 240)
20. Grafikon 4: Indeksi visine prihoda, ukupne aktive i dioničkih ulaganja izračunati na osnovu medijana za treću godinu u odnosu na prvu godinu promatranja (medijan prve godine = 100)
21. Grafikon 5: Struktura izvora finansijskih sredstava hotelskih poduzeća po promatranim godinama



22. Grafikon 6: Postotak vlastitih sredstava u posljednjoj promatranoj godini (medijalne vrijednosti) u dioničkim društvima (29 društava) i društvima sa ograničenom odgovornošću (172 društva)
23. Grafikon 7: Postoci vlastitih financijskih sredstava u posljednjoj promatranoj godini (medijalne vrijednosti) u poduzećima sa nižim (36 poduzeća), srednjim (85) i višim (43) stopama profita
24. Grafikon 8: Postoci vlastitih financijskih sredstava u posljednjoj promatranoj godini (medijalne vrijednosti) u poduzećima sa nižom (50 poduzeća), srednjom (100) i višom (49) stopom rentabilnosti

## SAŽETAK

Funkcioniranje hotelskih poduzeća temelji se sve više na znanju, odnosno na intelektualnom kapitalu. Stoga se menadžment mora fokusirati na stjecanje znanja koje će biti u funkciji stvaranja dodatne vrijednosti koja se ugrađuje u proizvode, odnosno usluge.

Istraživanjem izvora financiranja hotelskih poduzeća u Bosni i Hercegovini obuhvaćeno je 257 tvrtki sa područja te republike.

Korišten je veći prigodni uzorak poduzeća koja se bave pružanjem usluga smještaja (n = 257) izdvojen iz baze podataka Amadeus koja sadrži financijske i druge pokazatelje. O svakom poduzeću preuzete su tri skupine podataka i to opći podaci o poduzeću (naziv, sjedište, kod za identificiranje djelatnosti poduzeća, posljednja godina za koju su raspoloživi podaci, broj zaposlenih te indikator BvD stupnja nezavisnosti kompanije u odnosu na dioničare); tri financijska pokazatelja, svaki za tri posljednje godine (iskazani u tisućama eura); tri pokazatelja uspješnosti poslovanja, svaki za tri posljednje godine (iskazani u postocima).

Uzorak poduzeća BiH koja se bave pružanjem usluga smještaja pretežno su bila društva sa ograničenom odgovornošću (njih 84%). Najveći broj promatranih poduzeća ima sjedište u Sarajevu (16%), potom u Mostaru, Čitluku, na Palama, u Banja Luci, na Ilidži i u ostalim mjestima. U navedenim centrima sjedište ima 49% hotelskih poduzeća koja su predmet istraživanja. Znači da veći centri imaju veći potencijal i privlače veći broj turista pa su u njima i sjedišta hotelskih poduzeća.

Od 257 poduzeća njih 94% spada u mala poduzeća sa 50 i manje zaposlenih. Podaci o poslovanju najčešće se odnose na 2014. godinu, kod njih 73%.

Rad je u empirijskom dijelu pošao od dviju pretpostavki, prvo da su vlastiti izvori financiranja prevladavajući izvori financiranja hotelske djelatnosti u BiH“, te drugo da vlastite izvore financiranja (samofinanciranje) relativno češće koriste mala poduzeća u hotelskoj industriji nego srednje velika hotelska poduzeća.

Ključne riječi: hotelijerstvo BiH, izvori financiranja, obilježja hotelske djelatnosti

## SUMMARY

The operation of hotel companies is based more and more on knowledge, that is, intellectual capital. Therefore, management had to focus on acquiring knowledge that would be in the function of creating additional values that would be embedded in the products or services.

A survey of sources of financial hotel companies in Bosnia and Herzegovina included 257 companies from the Republic.

A larger private sample of companies providing accommodation services ( $n = 257$ ) was extracted from the Amadeus database containing financial and other indicators. Data on three groups of data were downloaded for each company and optical data on the company (name, headquarters, company identification code, last year for which data are available, number of employees and indicators of BvD degree of independence of companies in relation to shareholders) ; three financial indicators, each for the last three years (expressed in thousands of euros); three business performance indicators, each for the last three years (expressed as a percentage).

The sample of BiH companies providing accommodation services was overly limited companies (84%). The largest number of observed companies is based in Sarajevo (16%), followed by Mostar, Čitluk, Palama, Banja Luka, Ilidža and all places. In the centers visited, 49% of the hotel companies surveyed are based. They know that larger centers have greater potential and attract more tourists who find themselves in them and in the headquarters of hotel companies.

Of 257 companies, 94% include small businesses with 50 or fewer employees. Business data differ in 2014, with 73%.

The empirical part emerged from two assumptions, first that own sources of financing were predominant sources of financing of hotel business in BiH, "and other owners of their own finances (self-financing) may even have used small enterprises in the hotel industry, and few large hotel companies.

Keywords: BIH hotel industry, financing sources, marking of hotel activities