Odnos ljudskog i financijskog kapitala hrvatske hotelske industrije

Dusper, Tijana

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:223:382882

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**

Repository / Repozitorij:

Digital repository of the Libertas International University

LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE

ZAGREB

TIJANA DUSPER

DIPLOMSKI RAD

ODNOS LJUDSKOG I FINANCIJSKOG KAPITALA HRVATSKE HOTELSKE INDUSTRIJE

Zagreb, listopad 2020.

LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE ZAGREB

DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ POSLOVNA EKONOMIJA I GLOBALIZACIJA

ODNOS LJUDSKOG I FINANCIJSKOG KAPITALA HRVATSKE HOTELSKE INDUSTRIJE

RELATION BETWEEN HUMAN AND FINANCIAL CAPITAL OF CROATIAN HOTEL INDUSTRY

Kandidat: Tijana Dusper, univ. bacc. oec.

Kolegij: Financijska analiza

Mentor: doc. dr. sc. Sanja Brlečić Velčić

Zagreb, listopad 2020.

SADRŽAJ

1. UVOD ... 1

1.1. Predmet i cilj rada ... 1

1.2. Hipoteza rada ... 2

1.3. Metode istraživanja ... 2

1.4. Struktura rada ... 2

2. TEORIJSKE PRETPOSTAVKE FINANCIJSKOG I INTELEKTUALNOG KAPITALA ... 4

2.1. Odrednice definicije financijskog kapitala ... 6

2.2. Odrednice definicije intelektualnog kapitala ... 11

3. OBILJEŽJA HOTELSKE INDUSTRIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ ... 16

3.1. Temeljne značajke hotelske industrije ... 18

3.2. Hotelska industrija u Republici Hrvatskoj ... 26

3.3. Značaj hotelske industrije za hrvatsko gospodarstvo ... 28

3.4. Važnost učinkovitog upravljanja ljudskim kapitalom u hrvatskoj hotelskoj industriji ... 32

3.5. Veza između rasta i razvoja ... 35

3.6. Dostupnost kapitala u kontekstu financiranja hrvatske hotelske industrije ... 36

4. PRIJEDLOG MODELA ZA ANALIZU ODNOSA LJUDSKOG I FINANCIJSKOG KAPITALA HOTELSKE INDUSTRIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ ... 37

4.1. Odabir podataka i metodologija ... 37

4.2. Analiza i rezultati ... 41

4.3. Prijedlog modela za analizu odnosa ljudskog i financijskog kapitala hotelske industrije u Republici Hrvatskoj ... 60

5. ZAKLJUČAK ... 64

LITERATURA ... 67

POPIS SLIKA ... 76

POPIS TABLICA ... 77

ŽIVOTOPIS

ZAHVALA

- Zahvaljujem svim profesorima Libertas međunarodnog sveučilišta od kojih sam imala priliku učiti i steći znanja s kojima danas raspolažem.
- Zahvalu odajem svojoj obitelji i prijateljima koji su mi pružili bezuvjetnu podršku.
- Najveću zahvalu dugujem svojoj mentorici doc. dr. sc. Sonji Brlečić Valčić koja mi je ukazala povjerenje, stručno vodstvo i pomoć tijekom studija i izrade diplomskog rada. Pod Vašim vodstvom imala sam čast biti dobitnicom Rektorove nagrade za najbolji sveučilišni završni rad u akademskoj godini 2017./2018. koju smatram iznimno važnim dostignućem za uloženi trud i rad. Vašim kritičkim osvrtom i bogatim iskustvom naučili ste me kako se produktivno koristiti stečenim vještinama i znanjem u naprednim istraživanjima. Prepoznali ste potencijal koji posjedujem, motivirali ste me i pomogli mi da shvatim da je istraživački rad nešto što me iznimno ispunjava i veseli. Budući da ste postavili visoku razinu očekivanja, tijekom studija sam ih pokušala i opravdati.

  Ovaj diplomski rad je kruna mojeg studiranja na Libertas međunarodnom sveučilištu i izrazito sam sretna i ponosna što sam ga izradila pod Vašim vodstvom. Hvala Vam!

Potvrda: Ovaj diplomski rad pisan je u sklopu projekta „Potpora znanstvenim istraživanjima Libertas međunarodnog sveučilišta – Interakcija financijskog trenja hotelske industrije i ukupnog financijskog trenja u Republici Hrvatskoj“ voditeljice doc. dr. sc. Sonja Brlečić Valčić, Libertas međunarodno sveučilište

SAŽETAK

Ovim diplomskim radom želi se istražiti interakcija financijskog trenja hotelske industrije u Republici Hrvatskoj te se nastoji utvrditi postoji li statistički značajna povezanost između pokazatelja trenutne likvidnosti s brzim odnosom, tekućim omjerom, prosječnim troškom kamate i koeficijentom ulaganja. U svrhu analize promatra se financijski kapital hrvatske hotelske industrije odnosno povezanost koeficijenta financiranja s pokrićem kamate iz EBITDA, prosječnim troškom kamate te ekonomičnosti financijskih aktivnosti poduzeća u promatranom razdoblju. Povezanost ljudskog i financijskog kapitala promatrala se kroz povezanost EBITDA marže s danima konverzije u novac, EBIT maržom, povratom na vlasnički kapital ROE, povratom na aktivu ROA, prosječnom mjesečnom bruto i neto plaćom te ukupnim udjelom troškova osoblja u poslovnim prihodima poduzeća. U analizi su promatrani financijski pokazatelji 76 hrvatskih hotela u razdoblju 2013. – 2017 godine. U svrhu odgovora na istraživačka pitanja i dokazivanja hipoteze izuzev teorijskih pretpostavki provedena je regresijska analiza podataka te analiza samoorganizirajućih neuronskih mreža.

Ključne riječi: hrvatska hotelska industrija, ljudski i financijski kapital, aktivnost, likvidnost, korelacija

SUMMARY

This diploma paper aims to investigate the interaction of financial friction in Croatia hotel industry and aims to determine whether there is a statistically significant colleration between current liquidity indicators with quick ratio, current ratio, average interest cost and investment coefficient. For the purpose of the analysis, the financial capital of the Croatian hotel industry is observed the connection of the financing coefficient with the coverage of interest from EBITDA, the average cost of interest and the economy of the financial activities of the company in the observed period. The correlation between human and financial capital was observed through the EBITDA margins with cash conversion days, EBIT margin, ROE, ROA, average monthly gross and net salary and total share of employee costs in the company's operating income. The analysis was carried out on the basis of financial indicators of 76 Croatian hotels between 2013 and 2017. For the purpose of responding to research questions and proving hypotheses other than theoretical assumptions, regression analysis of data and analysis of self-organizing neural networks was conducted.

Keywords: Hotel industry in Croatia, human and financial capital, activity, liquidity, correlation

1. UVOD

Na razini poslovanja svih poduzeća u kontekstu suvremenog vremena sve više dolazi do potrebe kreiranja sustava za mapiranje, vizualizaciju i bilježenje raznih nematerijalnih vrijednosti koje imaju obilježja skrivenih vrijednosti, odnosno dodanih vrijednosti poslovanju koje nisu izravno vidljive. Ove vrijednosti rezultat su ulaganja u kompetentnost ljudi, informacijske tehnologije i istraživanje i razvoj.

Intelektualni kapital može se definirati kao znanje, iskustvo, tehnička infrastruktura, odnosi s kupcima, rutine i profesionalne kompetencije koje stvaraju potencijal buduće zarade.

Svaka tržišna vrijednost uključuje dvije komponente: financijski i intelektualni kapital. Intelektualni kapital sastoji se od dvije podkomponente: strukturnog i ljudskog kapitala.

Strukturni kapital u okviru intelektualnog je onaj koji ostaje iza ljudskog, odnosno može se uključiti u portfelj patenata, trgovačkih marki, softvera, baza podataka i slično.

Vrijednost ove nematerijalne imovine proizlazi izravno iz vrijednosti ljudskog kapitala.

Međutim, vrijednost ljudskog kapitala puno je više od navedenog.

Turizam se u Republici Hrvatskoj, kao jedna od najznačajnijih grana privrede, veže uz ljudski i financijski kapital. Upravo je djelovanje ljudi razvilo hrvatski turistički brend, a financijski se kapital odnosi na izvore financiranja koji su korišteni u razvoju turizma kao grane.

1.1. Predmet i cilj rada

Iz navedenoga složenog problema istraživanja proizlazi predmet istraživanja: istražiti i utvrditi teorijske značajke i čimbenike objektivnih i subjektivnih pokazatelja vezanih uz kategorije ljudskog i financijskog kapitala radi analize omjera i intenziteta ulaganja u njih za razvoj i postanak hrvatske hotelske industrije.

Izravno i u najužoj vezi s problemom i predmetom istraživanja determinirani su svrha i cilj istraživanja: u okviru postojećih definicija ljudskog i financijskog kapitala te njihova značenja za hotelsku industriju u Republici Hrvatskoj, predložiti model za analizu odnosa ljudskog i financijskog kapitala hotelske industrije u Republici Hrvatskoj.

Tako postavljen cilj istraživanja zahtijeva odgovor na mnogobrojna istraživačka pitanja od kojih valja istaknuti:

IP1 Koje su teorijske odrednice definicije financijskog kapitala?
IP2 Koje su teorijske odrednice definicije intelektualnog kapitala?
IP3 Koja su bitna obilježja hrvatske hotelske industrije?
IP4 Koje su pretpostavke modela za analizu odnosa ljudskog i financijskog kapitala hotelske industrije u Republici Hrvatskoj?

1.2. Hipoteza rada

Na temelju determiniranog problema i predmeta istraživanja postavlja se osnovna znanstveno utemeljena hipoteza: pravilan odabir parametara vezanih uz obilježja financijskog i intelektualnog kapitala može poslužiti za prijedlog učinkovitog modela za analizu odnosa ljudskog i financijskog kapitala hotelske industrije u Republici Hrvatskoj.

1.3. Metode istraživanja

Pri izradi diplomskog rada u istraživanju, formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja primijenit će se sljedeće znanstvene metode: induktivna i deduktivna, metoda analize i sinteze, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda klasifikacije i deskripcije te komparativna metoda. Za analizu podataka primijenit će se statističke metode (linearna regresija) te samoorganizirajuće neuronske mreže.

Očekivani doprinos istraživanja odnosi se na teorijski i aplikativni dio. U teorijskom kontekstu očekuje se doprinos u okviru identificiranja za analizu bitnih teorijskih pretpostavki definicije financijskog i intelektualnog kapitala te obilježja hotelske industrije, dok se u aplikativnom smislu očekuje doprinos u prijedlogu modela za analizu odnosa ljudskog i financijskog kapitala hotelske industrije u Republici Hrvatskoj.

1.4. Struktura rada

Ovaj diplomski rad sastoji se od pet povezanih poglavlja u skladu s predmetom, svrhom i ciljevima istraživanja. U prvom, **uvodnom**, dijelu diplomskoga rada definiran je problem te su određeni svrha, ciljevi, izvori podataka, metode i struktura istraživanja.

Teorijske pretpostavke financijskog i intelektualnog kapitala naslov je drugog poglavlja u kojem se deskriptivno pristupa financijskom i intelektualnom kapitalu modernim pristupima konstrukcije i promatranja istih.

Treće poglavlje pod naslovom **Obilježja hotelske industrije u Republici Hrvatskoj** namijenjeno je razlaganju hotelske industrije u Hrvatskoj i značaju iste za gospodarstvo.

Četvrto poglavlje, naslova **Prijedlog modela za analizu odnosa ljudskog i financijskog kapitala hotelske industrije u Republici Hrvatskoj**, namijenjeno je analizi financijskih pokazatelja 76 hrvatskih hotela u razdoblju 2013. – 2017. godine radi dokazivanja hipoteze rada.

Posljednjim poglavljem **zaključuje** se istraživanje te se iznosi rezultat provedenog istraživanja.

2. TEORIJSKE PRETPOSTAVKE FINANCIJSKOG I INTELEKTUALNOG KAPITALA

Termin znanja javlja se još u vrijeme razvoja civilizacija. Od tada do danas termin znanja koristi se u raznim kontekstima, poput znanja iskorištavanja poljoprivrednih zemljišta, industrijskih znanja, znanja ulaganja u tržište kapitala do danas kada se sve češće koristi izraz *know how*. Nekad fizička konkurentska prednost danas se sve više pretvara u nevidljivu vrijednost poduzeća. Globalizacija je ostvarila cilj brzih promjena i istovremeno nametnula potrebu razvoja resursa: materijalnih i nematerijalnih. Nedostatak resursa danas se sve više očituje u nedostatku inovacija, što svakako ne pridonosi razvoju ekonomije.

Ljudski kapital je nematerijalna imovina sažeta od iskustava i vještina djelatnika, razine njihova obrazovanja i inteligencije kao i apstraktnih vrijednosti poput lojalnosti poslodavcu ili točnosti izvršenja poslova. Međutim, koncept se ne može generalizirati jer poslodavci mogu djelovati na neke od čimbenika poput ulaganja u obrazovanje djelatnika, razvijanje njihovih dodatnih sposobnosti i slično. Većina autora smatra da je ljudski kapital važan u povećanju produktivnosti i profitabilnosti poduzeća, odnosno da će poduzeće ako više ulaže u svoje djelatnike, imati više mogućnosti za rast i opstanak.

Ljudski kapital je imovina koja se ne vidi u bilanci, no može se klasificirati kao čimbenik koji pridonosi vrijednosti poduzeća.

Izvorna ideja o ljudskom kapitalu poznata je od 1776. godine kada je Adam Smith formulirao teoriju koja će biti podloga za modernu teoriju i znanost o ljudskom kapitalu. Adam Smith se u svojoj knjizi „Istraga o prirodi i uzrocima bogatstva naroda“ osvrnuo na bogatstvo, znanje, talente i iskustva nacija pri čemu je sugerirao da poboljšanje ljudskog kapitala dovodi do profitabilnijeg poduzeća, što pridonosi kolektivnom bogatstvu društva.

Modernu teoriju popularizira Gary Becker ekonomist i dobitnik Nobelove nagrade.

Turizam se u Republici Hrvatskoj temelji uglavnom na poslovanju malih i srednjih hotelskih poduzeća te privatnih iznajmljivača. Turizam ima značajan udio u ukupnom domaćem bruto proizvodu.

U današnje vrijeme hoteli se suočavaju s većim kompetitivnim pritiskom globalizacije i prilagođavanja, te stoga moraju ispuniti potraživanja svojih kupaca za jedinstvenim i nezaboravnim iskustvima. Pri tome im radi opstanka djelatnosti moraju pružiti učinkovitu,

visokokvalitetnu uslugu. U skladu s navedenim, hoteli često moraju stvarati, tj. dizajnirati nove usluge te su u tom kontekstu izrazito važne istraživačke inovacije. Takva poduzeća moraju konstantno poboljšavati kvalitetu i cijene postojećih usluga pri čemu je pak važna eksplorativna inovacija.

Kako bi se osigurale konstantne inovacije, u hotelskoj industriji rukovoditelji odjela za ljudske resurse trebaju se koristiti pristupom upravljanju temeljenom na osnovnim pravilima:

– praksa odabira osoblja treba biti usmjerena na prepoznavanje adekvatnog osoblja koje je spremno na razvoj u okviru organizacije i stvaranje novih vrijednosti

– kontinuirani trening koji će poboljšati vještine djelatnika, osigurati njihovu međusobnu interakciju i stvoriti jaču okolinu

– procjena uspješnosti u razvoju u tolerantnim uvjetima

– sustav nagrađivanja temeljem dostignuća djelatnika s fokusom na maksimalnu pravičnost

– shema modela kompetencija društva s iscrpno opisanim procesima zajedničkih i specifičnih kompetencija od strane rukovoditelja.

Hotelska industrija još uvijek nije osigurala takvu organizacijsku kulturu koja bi pogodovala stalnim inovacijama.

Financijski kapital veže se uz strukturu izvora financiranja poslovanja. Izvori mogu biti vlastita i tuđa sredstva. Vlastita se postižu ostvarivanjem pozitivnih poslovnih rezultata i zadržavanja dobiti (bez ili uz minimalnu raspodjelu vlasnicima), a tuđa se uglavnom odnose na sredstva posuđena od banaka za poslovanje. Kako je hotelska industrija kapitalno intenzivna, tj. zahtijeva velika ulaganja u materijalnu imovinu, visina kamatnih stopa na posuđena sredstva često uvjetuje i razvoj te industrije.

Navedeno je da je to jedna od industrija koja zahtijeva konstantan napredak u ponudi i razvoju pa je stoga omjer i količina ulaganja u ljudske i kapitalne investicije od presudne važnosti za opstanak same industrije.

2.1. Odrednice definicije financijskog kapitala

Financijskim kapitalom smatraju se ekonomski resursi koji su mjerljivi u smislu novca, odnosno svi oni resursi koji omogućuju kupnju onih proizvoda ili usluga koji su nužni za poslovanje nekog poduzeća. Drugim riječima, financijski kapital zapravo je zadržana zarada koju generira poduzeća radi daljnjeg investiranja. Financijski kapital koristi se za potrebe proizvodnje, maloprodaju te sve ostale poslovne potrebe. Financijski kapital najčešće se odnosi na zadržanu dobit koja se koristi za daljnje održavanje poslova ili pokretanje nekih novih poslova poput investiranja u tehnološki napredak poduzeća. Kapitalom s druge strane smatra se i sposobnost poduzeća da ostvari određen broj jedinica u nekom razdoblju. Održavanje financijskog kapitala može se mjeriti u nominalnim novčanim jedinicama ili u jedinicama stalne kupovne moći. Postoje tri koncepta održavanja kapitala u smislu Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja (MSFI):[1]

1. Održavanje fizičkog kapitala
2. Održavanje financijskog kapitala u nominalnim novčanim jedinicama
3. Održavanje financijskog kapitala u jedinicama stalne kupovne moći.

Financijski kapital je svaki likvidni mehanizam koji omogućuje kupovnu moć. Neki autori smatraju da se kapital treba kategorizirati kao ekonomski ili produktivni kapital potreban za poslovanje, regulatorni kapital koji ispunjava kapitalne potrebe poduzeća te signalizirajući kapital koji prekoračuje ekonomski kapital (zbroj operativnog i rizičnog kapitala), a služi kao spremni za vanjske dionike primjerice pokazatelj financijske snage poduzeća. Izvori kapitala općenito dijele se na tri vrste: dugoročne vrste kapitala koji su obično izvori dospijećem iznad sedam godina, srednjoročni s dospijećem između dvije i sedam godina te kratkoročni izvori s dospijećem manjim od dvije godine.

Prema Van Horne (1993), s obzirom na rok raspoloživosti izvora financiranja dijeli se na:

- kratkoročno financiranje: izvori kratko traju i raspoloživi su u vremenu do jedne godine; koristi se za financiranje ulaganja u kratkotrajnu imovinu (obrtna sredstva)

[1] Constant item purchasing power accounting #CIPPA as per the IASB's Framework.5B14.5D .5B15.5D Constant item purchasing power accounting. Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements, Par 104

- dugoročno financiranje: izvori dugo traju i raspoloživi su više od jedne godine.

Dugoročnim izvorima kapitala smatraju se:

- temeljni kapital
- hipotekarni kredit
- zadržana dobit
- ventures capital
- zadužnica
- financiranje projekata.

Srednjoročnim izvorima kapitala smatraju se:

- krediti na određeni period uz fiksnu kamatnu stopu
- financiranje temeljeno na prihodima
- iznajmljivanje
- operativno financiranje (najam uz kupnju na rate).

Kratkoročnim izvorima kapitala smatraju se:

- dopuštena bankovna prekoračenja (tzv. minus)
- krediti
- budući odgođeni troškovi
- faktoring.

Sudionici na tržištu kapitala su ulagači u financijske instrumente poput trgovačkih društava, fondova (investicijskih i mirovinskih), društava za osiguranje, kreditnih institucija, posrednika u trgovinu, davatelji financijskih instrumenata, Zagrebačka burza te naposljetku građani. Financijski instrumenti dijele se na:

- prenosive vrijednosne papire poput dionica i obveznica
- instrumente s tržišta novca
- jedinice u subjektima za zajednička ulaganja
- izvedenice.

Dionice su skup vlasničkih vrijednosnih papira koji predstavljaju određen udio u nekom dioničkom društvu. Pojedina društva (i država) na tržištu kapitala u Republici Hrvatskoj trguju

s dužničkim vrijednosnim papirima (obveznicama). Navedeni instrumenti su manje rizičnog uloga i predstavljaju dugovanje određenoga novčanog iznosa koji je uvećan za kamatnu stopu.

Instrumenti tržišta novca primjerice su trezorski i blagajnički zapisi, koji poput obveznica predstavljaju dugovanje, ali za razliku od obveznica rok do dospijeća u pravilu im je kraći od godinu dana. Udjel u nekom investicijskom fondu predstavlja jedinice u subjektima za zajednička ulaganja, tj. ulaganje u skup različitih financijskih instrumenata kojima se upravlja unutar jednog fonda. Izvedenice ili derivati financijski su instrumenti koji svoju vrijednost izvode iz vrijednosti nekoga drugog instrumenta (dionice, obveznice, indeksa, valute, robe...), tzv. temeljnog instrumenta. Izvedenice su, primjerice, opcije (engl. *options*), budućnosnice (engl. *futures*), zamjene (engl. *swaps*), financijski ugovori za razlike (engl. *financial contracts for differences*) i drugo. Izvedenice se koriste za zaštitu od rizika ili u svrhu špekulacije, a najčešće se njima, zbog njihove kompleksnosti, koriste ulagatelji s više znanja i iskustva u području ulaganja.[2]

Izuzev dionicama, obveznicama i komercijalnim zapisima može se trgovati i certifikatima. Važno je naglasiti da su navedeni certifikati kompleksni financijski instrumenti i ulaganje u njih povezano je s većim rizicima. Taj način poslovanja vezan je uz poslovanje na burzi. Navedenim instrumentima trguje se na Zagrebačkoj burzi te je u obliku elektroničkog zapisa na računu ulagatelja u sustavu SKDD-a (Središnjeg klirinškog depozitarnog društva).

Tržište novca je uobičajen pojam za sveukupne novčane poslove kojima institucije dolaze do dodatnih likvidnih sredstava svojim poslovanjem. Ovisno o ponudi i potražnji novac se posuđuje na neko razdoblje i na temelju dogovorenog posla formira se kamatnjak. Kamatnjak predstavlja cijenu novca. Drugim riječima kamatnjak je trošak posudbe novca, a karakterno se razlikuje u odnosu na ostale po roku, dospijeću, izloženosti, troškovima i u konačnosti likvidnosti. Sudionici na tržištu novca su banke, društva koja upravljaju investicijskim i mirovinskim fondovima, HNB, Ministarstvo financija Republike Hrvatske, stambene štedionice, osiguravajuća društva i drugi. Banke promjenom eskontnih i lombardnih stopa te operacijama na otvorenom tržištu postižu promjene u ponudi, potražnji te kamatnjaku na spomenutom tržištu novca.

[2] https://www.hanfa.hr/getfile.ashx/?fileId=42497 (pregledano 8. 8. 2020.)

Odluke o financiranju, prema Vidučić (2012), ovise o činjenici koliko sredstava društvo može pribaviti iz vanjskih izvora, hoće li društvo ostvarenu dobiti reinvestirati, ročnosti sredstava, je li potrebna emisija vrijednosnica. Od vitalne važnosti za društva kao i ulagače je efikasnost financijskog tržišta. Menadžeri u načelu donose odluke koje će maksimizirati vrijednost dionica i donijeti zaradu dioničarima. Učinkovito tržište privlači investitore i odražava se na sve sudionike u okviru istoga. Vidučić (2012) smatra da tržišna efikasnost uključuje četiri aspekta i to:

- informacijsko-arbitražnu efikasnost
- efikasnost fundamentalnog vrednovanja
- efikasnost potpunog osiguranja
- funkcionalnu efikasnost.

Informacijsko-arbitražna efikasnost može se opisati kao situaciju kada investitori nemaju vremena zaraditi na informacijama jer se cijene vrijednosnica prilagođavaju brzo i potpuno.

Efikasnost fundamentalnog vrednovanja ovisi o očekivanju budućih primitaka od vrijednosnica, drugim riječima njihova cijena je uvjetovana budućim očekivanim primicima.

Efikasnost potpunog osiguranja ne može biti u potpunosti implementirana zbog neizvjesnosti financijskih tržišta. Elementi bi se mogli implementirati u situaciji kada bi postojao sustav u kojem bi se financijski proizvodi podijelili prema njihovim fizičkim svojstvima kao i neizvjesnostima.

Funkcionalnom efikasnosti smatra se mobilizacija ušteda za potrebu investiranja kao i alokacija ušteđenog novca u funkciju produktivne namjene i platnog prometa.

Prema Orsag (1997), izvori financiranja dijele se na:

- vlastite izvore (dionički kapital, partnerski ulozi) kod kojih ne postoji obveza vraćanja te nemaju rok dospijeća, a koriste se za ulaganje sredstava u poslovanje privrednog subjekta na neodređeno vrijeme
- tuđi izvori (sve vrste kratkoročnih i dugoročnih obveza, dugovi) koji se moraju vratiti vjerovnicima u određenom roku, a koriste se za financiranje kratkoročnih i dugoročnih ulaganja.

Ako se fokus stavi na podrijetlo financiranja, osnovna podjela je (Orsag, 1997):

- unutarnji (interni) izvori koje je stvorilo samo poduzeće (amortizacija, zadržani dobitak, pričuve)
- vanjski (eksterni) izvori koje financijski menadžment priskrbljuje izvana, emisijom kratkoročnih i dugoročnih vrijednosnih papira, uzimanjem kratkoročnih i dugoročnih kredita itd.

Prema ročnosti, razlikuju se dvije osnovne podjele financiranja:

- kratkoročno financiranje
- dugoročno financiranje.

Kratkoročno financiranje podrazumijeva posuđivanje novca na rok do jedne godine i za to se plaća određeni postotak kamate. Ovakva vrsta financiranja predviđena je za kratkoročna ulaganja, potrebu podmirenja potraživanja, povećanje zaliha što može biti od velike važnosti zbog održavanja likvidnosti poduzeća. Ponekad poduzeća imaju potrebu za kratkoročnim izvorima financiranja kako bi prevladali situacije nelikvidnosti i održali vitalnost poduzeća. Za svako poduzeće od vitalne važnosti je da vode računa o likvidnosti kao i o radnom (obrtnom) kapitalu stoga je nužno da se vodi računa o kratkotrajnoj imovini i kratkoročnim obvezama. Iako je kod hotela značajnija vrijednost dugotrajne imovine, ne može se zanemariti ni kratkotrajna imovina.

Kratkotrajna imovina je oblik imovine poduzeća s rokom do godine dana. Ta imovina se može pretvoriti u novac u roku do jedne godine. Kratkotrajna imovina podrazumijeva cijeli proces koji mijenja oblik novca iz novca u sirovine, iz sirovina u zalihe, iz zaliha u konačnici u novac. Osnovne skupine kratkotrajne imovine prema Hrvatskom standardu financijskog izvještavanja (2008) su:

- zalihe
- potraživanja
- financijska imovina
- novac u banci i blagajni.

Zalihe su kratkotrajna materijalna imovina:

- koja se drži zbog prodaje u redovnom toku poslovanja
- koja se drži u procesu proizvodnje za navedenu prodaju

- u obliku materijala i dijelova koji će biti utrošeni u procesu proizvodnje ili u postupku pružanja usluga.

Kratkoročne obveze su obveze poduzeća čiji je rok dospijeća kraći od jedne godine. Evidentiraju se u pasivi bilance stanja. Tekuće obveze su:

- obveze za kredite
- obveze predujmove, depozite i jamstva
- emitirani kratkoročni vrijednosni papiri
- obveze prema dobavljačima
- obveze za izvršene usluge
- obveze za isplatu plaće
- obveze za poreze, doprinose i druga javna davanja.

Belak i Vudrić (2012) smatraju da su dugoročne obveze one obveze čiji je rok vraćanja dulji od jedne godine računajući od datuma bilance. Njihov je rok vraćanja odnosno dospijeće plaćanja poslije jedne godine (više od 12 mjeseci) od datuma bilance, a iskazuju se na propisanoj poziciji pasive kao dugoročne obveze.

Pod dugoročnim obvezama podrazumijevaju se:

- obveze za zajmove
- obveze prema bankama i ostalim kreditnim ili financijskim institucijama
- obveze iz financijskog najma
- predujmove
- obveze po vrijednosnim papirima i sl.

2.2. Odrednice definicije intelektualnog kapitala

Prema Hsu i Sabherwal (2012) i Zhou i Li (2012), organizacije koje su utemeljene na znanju zauzimaju značajniji dio tržišta u odnosu na one koji se nisu koristile elementom znanja kao glavnim izvorom vrijednosti. Glavni izvor vrijednosti stvara organizacijsku vrijednost i uglavnom ovisi o sposobnosti organizacije za prikupljanje i korištenje znanja.

Prema Farahani i sur. (2016), izrazito važan čimbenik za učinkovito upravljanje znanjem su ljudska interakcija i komunikacija, drugim riječima socijalni kapital i popratne dimenzije su od posebne važnosti. Prema Cohen i Prusak (2001), povjerenje, međusobno razumijevanje i posvećenost djelatnosti koja se obavlja pomaže lakšoj prilagodbi na promjenjivim tržištima. Niz autorica poput Souto (2015), Fraj i sur. (2015), Molina-Azorín i sur. (2015) i Camisón i sur. (2016) smatraju da organizacije povezane s industrijom turizma ovise o inovacijama kao temeljnoj strategiji održavanja konkurentnosti u poslovnom okruženju.

Prema Cigala i Chalkiti (2014), Villar i sur. (2014) i Madesh i sur. (2017) stvaranje mehanizma za prepoznavanje izvora znanja koje je razvijeno među ljudima u cijeloj organizaciji smatra se izazovom. Zerenler i sur. (2008), Dumay i sur. (2013) i Buenechea-Elberdin (2017) smatraju da je glavno pitanje na koji način bi se trebali identificirati čimbenici koji značajno djeluju na stvaranje jačega financijskog kapitala i kako mjeriti njihov utjecaj na stvaranje inovacija.

Mnogi istraživači prepoznaju važnost intelektualnog kapitala. Kako utječu stjecanja znanja, organizacijska učenja, kultura, radna klima u stvaranju inovacija tema su radova Zhou i Li, (2012), Hu i Randel (2014), Glisson, (2015), Hmieleski i sur. (2015), Martínez-Pérez i sur. (2016), Farahani i sur. (2016) i Agostini i sur. (2017). Prema Abili (2011), intelektualni kapital olakšava razmjenu znanja, vrijednost stvaranja, konkurentsku prednost, bolji i brži rad i daljnji razvoj organizacija. Na temelju studija o intelektualnom kapitalu utvrđena je njegova višedimenzionalna priroda. Nahapiet i Ghoshal (1998) identificirali su i istražili tri dimenzije društvenog kapitala i to strukturalni kapital, relacijski kapital i kognitivni kapital. Socijalni kapital temelji se na vrijednostima i normama koje utječu na zajedničke odnose u stvaranju vrijednosti, primjerice stvaranje povjerenja, empatije i međusobne interakcije djelatnika nekog društva. Strukturalni kapital odnosi se na društvene odnose odnosno način komunikacije među sudionicima. Prema Chow i Chan (2008), riječ je o učinkovitoj komponenti kapitala opisujući izraze povjerenja među ljudima, zajedničke norme i identifikaciji drugih ljudi u lancu. Zaključno, kognitivni kapital se, prema Wasko i Faraj (2005), sastoji od zajedničkih ciljeva, vizija i vrijednosti članova organizacije. Dijeljenje znanja u okviru organizacija može pogodovati smanjenju troškova, boljim poslovnim odlukama, razvoju inovacija i u konačnici povećanju prihoda. S time se slažu i Huang i sur. (2010), Mesmer-Magnus i DeChurch (2009) i Chen i sur. (2017).

Prema Campbell i Rahman (2010) i Dumay (2016), intelektualni kapital je višedimenzionalan koncept znanja, iskustava i praktične mogućnosti za stvaranje vrijednosti. Prema istraživanjima Youndt i sur. (2004) i Zharinova (2011), znanje ne zadržavaju pojedinci, već se pohranjuju u poduzećima kroz baze podataka, poslovne procese i sustave. Prema dosadašnjim istraživanjima Herremans i sur. (2011), Mention i Bontis (2013), Matricano (2016), Wee i Chua (2016), Buenechea-Elberdin (2017), intelektualni kapital ima tri glavna komponente: ljudski kapital, strukturni kapital i relacijski kapital koji se smatra najvažnijom nematerijalnom imovinom u nekoj organizaciji.

Ljudski kapital kao jedna od dimenzija intelektualnog kapitala, prema Marimuthu i sur. (2009), povezuje sve procese vezane sa stručnim osposobljavanjem djelatnika i razvoj karijera, povećanje razina znanja, sposobnosti i vještina, a dugoročno gledano to će dovesti do većeg zadovoljstva zaposlenika i boljim performansama organizacije. Drugi aspekt intelektualnog kapitala je, prema Bahrami i sur. (2011), strukturni kapital definiran kao rezerva znanja u organizaciji koja uključuje baze podataka, organizacijsku shemu, upute za postupak, strategijama i svemu što organizaciji daje veću vrijednost od opipljive imovine. Treća dimenzija, prema Hsu i Fang (2009), Han i Li (2015) i Chahal i Bakshi (2015) odnosi se na zbroj imovine koje organiziraju i upravljaju odnosima s okoliš. Ulaganja uključuju odnose poduzeća s kupcima, dioničarima, dobavljačima, konkurentima, vladama, javnim institucijama i društvima.

Strategija Europa 2020. predlaže prioritete rasta. Prema pametnom rastu, razvoj ekonomije treba biti utemeljen na znanjima i inovacijama. Cilj inicijativa je unaprjeđenje pristupa financiranju istraživanja i jačanju lanca inovacija te podizanje razine ulaganja širom Europske unije. Inovacije su provođenje novog ili znatno unaprijeđenog proizvoda ili procesa, primjena novih metoda u okviru poslovnog sustava. Razlikuju se tehnološke inovacije koje obuhvaćaju primjenu potpuno novih procesa i znanja u stvaranju novih proizvoda ili usluga, i inovativne aktivnosti koje su zapravo svi koraci koji prethode inovaciji. Također, razlikuju se radikalne inovacije povezane s potpuno novim načinom poslovanja nekog društva pri čemu imaju velik utjecaj na tržište i inkrementalne inovacije koje su poboljšanja postojećih proizvoda ili procesa. Prema Scott i Bruce (1994), individualno-inovativno ponašanje je rezultat četiri interakcije sustava – pojedinac, lider, radna skupina i poslovna klima za inovacije. Lumpkin i Dess (1996) navode da se inovativnost odnosi na napore poduzeća da razvija i podržava nove ideje, eksperimente i kreativne procese koji bi mogli rezultirati novim proizvodima, uslugama ili tehnološkim procesima. Hurley i Hult (1998) inovativnost smatraju kao otvorenost prema

novim idejama kao aspekt korporativne kulture nekog poduzeća. Calantone i sur. (2002) navode da je inovativnost poduzeća koncipirana prema stopi usvajanja inovacija i spremnosti organizacije na promjenu koja se usredotočuje na tehnološki razvoj. Wang (2008) smatra da se inovativnost definira kao djelotvorna primjena procesa i novih proizvoda u organizaciji koji su dizajnirani da donesu korist organizaciji i dioničarima. Zaključno, navedeni autori vode razmišljanju da upravljački proces inovacija kroz primjenu znanja poduzećima donosi značajniju aktivnost, bolju produktivnost i konačno veću profitabilnost poduzećima.

Veyzer (1998) je identificirao četiri vrste inovacija i to:

– kontinuirane – novi proizvodi temeljeni na postojećoj tehnologiji koji potrošačima pružaju iste koristi kao postojeći proizvodi

– komercijalne diskontinuirane – proizvodi koje potrošači doživljavaju kao veliku novost bez obzira na novost same tehnologije,

– tehnološki diskontinuirane – koristi za potrošača proizlaze iz novih tehnoloških mogućnosti i

– tehnološki i komercijalno diskontinuirane inovacije – proizvodi koje potrošači prepoznaju kao značajnu novost , a koji su istovremeno tehnološki iskorak.

Prema Crossan i Apaydin (2010), inovacija nije jednodimenzionalni koncept nego uključuje skup različitih komponenti i dimenzija kao višefaktorska domena. Na temelju klasifikacije Rhimnia i Sajad (2016) navode da komponente organizacijske inovacije općenito mogu biti podijeljene u tri kategorije: uslužna inovacija (nuđenje novih usluga kao odgovor na tržište potrebe ili vanjski kupci), administrativna inovacija (stvarajući inovativne promjene u organizacijske strategije i struktura i administrativni procesi i postupci) i kultura inovacija (stvaranje organizacijske klime olakšavajući inovaciju aktivnosti i pružanje potrebnih uvjeta za kreativnost i ideju zaposlenika).

S druge strane Herremans i sur. (2011), Wang i sur. (2014) i Akhavan i Khosravian (2016) smatraju da se dijeljenjem specijaliziranih znanja olakšavaju mogućnosti stvaranja konkurencije koja vodi jačanju intelektualnog kapitala i stvaranju prihoda. Poduzeća su shvatila važnost upravljanja njima vrijednom imovinom intelektualnim kapitalom s kojim su sposobni postići održivu konkurentnost stvarajući inovacije. Nova tržišta podložna su brzim

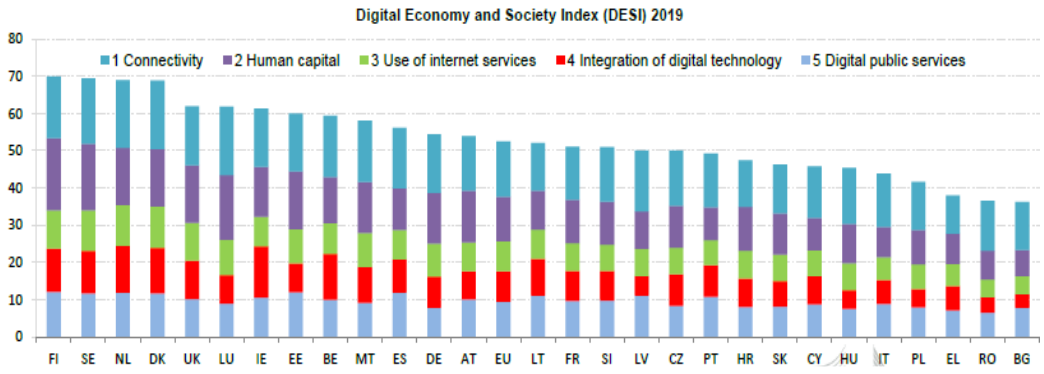
promjenama uvjeta i potreba klijenata, životni ciklus se skratio, a tehnološke promjene su svakodnevne.

Budući da se nalazimo u takozvanoj novoj ekonomiji u kojoj se tradicionalni resursi zamjenjuju visokim tehnologijama i sustavima za razmjenu informacija, može se reći da je najvažniji ekonomski resurs znanje. Globalizacija zahtijeva brze i konstantne promjene te se odražava u svim sferama, kako privatnim tako i poslovnim.

Europska komisija posljednjih nekoliko godina objavljuje izvještaje o relevantnim indikatorima i napretku digitalizacije. Indeks DESI (*The Digital Economy and Society Indeks*) je pokazatelj europske digitalne učinkovitosti i prati napredak država članica Europske unije u digitalnoj konkurentnosti. Prema posljednjem izvješću koje je objavila Europska komisija, Finska, Švedska, Nizozemska i Danska imaju najnaprednija digitalna gospodarstva u Europskoj uniji. Slijede ih Velika Britanija, Luksemburg i Irska, dok su na začelju Bugarska, Rumunjska, Grčka i Poljska s najnižim rezultatom praćenog indeksa. DESI indeks ima pet dimenzija:

- povezanost fiksnih i mobilnih širokopojasnih veza i njihova cijena
- ljudski kapital – vještine korisnika interneta i napredne vještine
- korištenje interneta – poznavanje servisa i provođenje online transakcija
- integracija digitalnih tehnologija – digitalizacije poslovanja i e-trgovine
- digitalna javnost – pristup e-upravi i e-zdravstvu.

Slika 1. DESI indeks 2019.



Izvor: DESI Report 2019 – Connectivity, European Commission

Pokazatelj digitalnih vještina se prema izvješću računa na temelju broja i složenosti aktivnosti koje uključuju upotrebu digitalnih servisa i/ili interneta. Uključuje i podatke o vještinama i znanjima u ICT-iju.

3. OBILJEŽJA HOTELSKE INDUSTRIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Turizam u Republici Hrvatskoj uglavnom se temelji na malim i srednjim hotelskim poduzećima te privatnim iznajmljivačima. Turizam ima značajan udio u ukupnom domaćem bruto proizvodu. Početkom 2020. godine Republika Hrvatska se kao i ostatak svijeta našao u COVID-19 krizi i trenutačno trpi posljedice. Projekcije analitičara kažu da će pad BDP-a biti oko 10 % što Republiku Hrvatsku pozicionira u top tri države koje su teško pogođene gospodarskom krizom.

Benner i Tushman (2003) inovacije klasificiraju u dvije vrste: istraživačke inovacije i eksplorativne inovacije. Istraživačke inovacije temelje se na novim kanalima distribucije, dok se eksplorativne inovacije koriste postojećim znanjima i poboljšanjem postojećih inovacija u svrhu zadovoljavanja potreba potrošača i tržišta u globalu.

Tang (2014), Chathoth i sur. (2013) i Wang i sur. (2012) ističu kako se hoteli suočavaju s većim kompetitivnim pritiskom globalizacije i prilagođavanja te da moraju ispuniti potraživanja svojih kupaca za jedinstvenim i nezaboravnim iskustvima i pri tome im radi opstanka djelatnosti pružiti učinkovitu, visokokvalitetnu uslugu. Prema Martinez-Ros i Orfila-Sintes (2009), hoteli moraju stvoriti nove usluge (istraživačke inovacije) i poboljšati kvalitetu i cijene postojećih usluga – (eksplorativna inovacija), Ključno pitanje je kako hotelska industrija može postići ravnotežu između istraživačke i eksplorativne istraživačke aktivnosti.

Velik broj istraživačkih radova fokusira se na upravljanje ljudskim resursima i postizanje ravnoteže između istraživačkih i eksplorativnih učenja. Prema Wright i sur. (2001), istraživanja u području ljudskih resursa pokazala su da primjena određene prakse ne daju konkurentsku prednost; međutim, povećana učinkovitost stvara sinergijski učinak. Prema Aryee i sur. (2012), kod raznih autora postoji jednoglasnost u mišljenju da sustavi moraju sadržavati minimalno tri dimenzije i to:

- prakse orijentirane na poboljšanje vještina, uključujući strogu selekciju i obuku
- prakse orijentirane na jačanje motivacije te prikladan sustav plaća i procjene

- prakse orijentirane na nove mogućnosti, primjerice sudjelovanje na novim projektima.

Gardner i sur. (2011) navode da se te tri dimenzije trebaju kombinirati kako bi se osigurala strateška primjena ponašanja i održiva konkurentska prednost. U hotelskoj industriji ovakvi sustavi bi omogućili djelatnicima adekvatne vještine za komunikaciju s korisnicima usluga. Iako je poznavanje djelatnosti osnovna pretpostavka za dobro poslovanje, od posebne je važnosti i sposobnost prepoznavanja potreba kupaca, način prilagodbe njihovim potrebama i u konačnici sposobnost distribucije proizvoda i usluga u skladu s očekivanjima kupaca. Prema Wang i Rafiq (2014), organizacijska raznolikost može se odrediti kao skup organizacijskih vrijednosti i normi koje potiču i toleriraju razlike, priznajući i nagrađujući pojedince različita stajališta, vještine i znanja. Ovaj koncept uključuje vrijednosti koje će potaknuti ljude da kreativno razmišljaju, da budu samostalni i inovativni i stvaraju više perspektiva i gledišta. Kako bi se u hotelskoj industriji osigurale konstantne inovacije, rukovoditelji odjela za ljudske resurse trebaju se koristiti pristupom upravljanju temeljenom na osnovnim pravilima:

- praksa odabira osoblja treba biti usmjerena na prepoznavanje adekvatnog osoblja koje je spremno na razvoj u okviru organizacije i stvaranje novih vrijednosti
- kontinuirani trening koji će poboljšati vještine djelatnika, osigurati njihovu međusobnu interakciju i stvoriti jaču okolinu
- procjena uspješnosti u razvoju u tolerantnim uvjetima
- sustav nagrađivanja na temelju dostignuća djelatnika s fokusom na maksimalnu pravičnost
- shema modela kompetencija društva s iscrpno opisanim procesima zajedničkih i specifičnih kompetencija od rukovoditelja.

Prema Cotec (2007), hotelska industrija još uvijek nije osigurala takvu organizacijsku kulturu koja bi pogodovala stalnim inovacijama. Promjena u ponašanju, zajedničke poslovne odluke i transformacijski stil vođenja, prema Lubatkin i sur. (2006), mogu pomoći ravnoteži istraživačke i eksplorativne istraživačke aktivnosti.

Prema Amann i Jaussaud (2012), poslovna otpornost je „sposobnost da poduzme specifične situacije, robusne i transformirajuće akcije“ u vrijeme neočekivanih promjena. Dahles i Susilowati (2015) koriste tri perspektive otpornosti da bi opisali „opstanak“, „prilagođavanje“, „inovacije“ i „promjene“. Scott i Laws (2006) opstanak shvaćaju kao povratak u prethodno stanje percipirane normalnosti. Prilagodba se može protumačiti kao sposobnost oporavka od

kriza, što uključuje obnovu oštećene infrastrukture i izgradnju novih tržišta. Prema Getz, Carlsen i Morrison (2004) i Peters i Buhalis (2013), obiteljska poduzeća dominiraju u svjetskoj turističkoj industriji. Istraživači ove djelatnosti fokusirani su na utjecaj katastrofa, političkih posljedica i ostalih kriza, međutim sve veće polje istraživanja zauzimaju organizacijske inovacije i poslovna otpornost na tržišnoj razini. Prema Lamanna i sur. (2012), ljudski resursi smatraju se najvažnijim oblikom kapitala za ugostiteljstvo i njihov gubitak može biti pravi izazov – primjerice, odsutnost zaposlenika nakon prirodne katastrofe. Brewton i sur. (2010) i Danes i sur. (2008) smatraju da ljudski kapital dodijeljen pojedincima uključuje elemente poput iskustva, obrazovanja, vremena, energije, vještina, stavova i vrijednosti.

3.1. Temeljne značajke hotelske industrije

Hotelska industrija je važan sektor u sastavnici hrvatskoga bruto domaćeg proizvoda. Osnovna djelatnost je pružanje smještaja i usluga osobama koji na lokaciji nemaju stalno prebivalište. Drugim riječima ciljno tržište su svi putnici koji planiraju doći na lokaciju hotela čijim se uslugama planiraju koristiti.

Prema Cerović i sur. (2005), hotelska industrija nudi usluge smještaja, posebnih roba i usluga koje se prodaju turistima i lokalnom stanovništvu i tako ostvaruju turističku potrošnju. Pirija (2003) navodi da se pojava hotelske industrije razvijala postupno u skladu s razinom općega gospodarskog i kulturnog napretka prilikom čega dolazi do transformacije gostoprimljivosti i razvoja nove gospodarske djelatnosti. Prvi ugostiteljski objekti formirani u vrijeme starog Babilona, Egipta, Asirije i bili su poznati kao „karavan seraje“ sagrađene uz hramove, a služile su za smještaj hodočasnika. Uz te objekte javljaju se i prve gostionice. Nastavno, u navedenim državama započinje era hotelske industrije gdje je primarno najrazvijenije ugostiteljstvo.

Prvi pisani dokaz je spomenik koji opisuje početak ugostiteljskih objekata – Hamurabijev zakonik koji je donio babilonski kralj Hamurabi. Brzi razvoj ove industrije pod utjecajem ekonomsko-političkih čimbenika prethodi povećanjem prometa. Početkom 13. stoljeća započinje razvoj hotelske industrije, dok u 17. stoljeću započinje razvoj ugostiteljskih objekata na tlu Europe.

U Tablici 1. je kronološki prikaz prvih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Tablica 1. Prva hotelska poduzeća

Godina osnivanja	Poduzeće	Lokacija
1894.	Therapia	Crikvenica
1895.	Velika poljana	Plitvička jezera
1897	Imperial	Dubrovnik

Izvor: izradila autorica

Razvojem infrastrukture i primjenom suvremenijih prometnih sredstava dolazi do značajnijih promjena u na području Republike Hrvatske. Željeznička trasa iz 1857. godine na relaciji Trst – Beč te 1873. godine puštanje u promet pruge na relaciji Zagreb – Karlovac – Rijeka prethode značajnijim turističkim kretanjima.

Prema Geić (2002), u drugoj polovici 19. stoljeća vidljiva su prva obilježja hotelske industrije u Hrvatskoj. Zbog brzih promjena u kontekstu tehnoloških dostignuća dolazi do snažnog razvoja ugostiteljskih objekata pri čemu posljedično dolazi i do više putovanja, izgradnje i uporabe efikasnijih prijevoznih sredstava, osnivanja turističkih agencija koje nude usluge smještaja te u konačnici tijekom 19. i 20. stoljeća osnivanje i nastanak danas najpoznatijih rivijera diljem Republike Hrvatske. Hotelska poduzeća uvelike ovise o turističkom tržištu u nekoj državi. Konkretno u Republici Hrvatskoj najveći dio hotela posluje u ljetnom dijelu godine i tada se ostvaruju najbolji poslovni rezultati. Nekoliko hotelskih poduzeća orijentirana je i na cjelogodišnju ponudu, dok poneka rade isključivo u zimskom razdoblju. Odluka o takvom poslovanju uglavnom ovisi o činjenici gdje se hoteli nalaze i je li područje na kojem pružaju svoje usluge pogodno za cjelogodišnje poslovanje. Troškovi hladnog pogona za neka poduzeća nisu opcija jer ne raspolažu s dovoljno likvidnih sredstava tijekom cijele godine. S obzirom na to da se posljednjih godina industrija bori s nedostatkom adekvatnog osoblja, pribjegavaju modelu cjelogodišnjeg zapošljavanja kako bi se zaštitili od situacije nemogućnosti pronalaska osoblja. Poslovni uspjeh ovisi o međuodnosu poduzeća u djelatnosti kao i industrije u cjelini prilikom čega se ostvario višak od 5 % na tekućem i kapitalnom računu platne bilance u 2019. godini.

Gospodarski rast je do 2019. godine bio pozitivnog trenda zahvaljujući privatnoj potrošnji i udjelu turizma. Prema godišnjem izvješću HNB-a (2019), rast bruto domaćeg proizvoda u 2019. godini ubrzao se na 2,9 %, s 2,7 %, koliko je iznosio godinu prije. Takva kretanja rezultat su ubrzanja rasta inozemne i domaće potražnje. Gospodarskom rastu najviše je pridonio rast ukupnog izvoza robe i usluga. Inflacija potrošačkih cijena u 2019. godini se

usporila, ponajprije zbog smanjenja stope PDV-a na određene prehrambene i farmaceutske proizvode te pojeftinjenja sirove nafte na svjetskom tržištu. Višak na tekućem i kapitalnom računu platne bilance Republike Hrvatske povećao se s 3,3 % BDP-a u 2018. na 5 % BDP-a u 2019. godini. Tome je pridonio nastavak snažnog rasta turizma te intenzivnije korištenje sredstava iz fondova EU-a. Međutim, snažnim utjecajem koronavirusa makroekonomski pokazatelji značajno odstupaju 2020. godine u odnosu na prethodnih nekoliko godina.

Tablica 2. Tablica projiciranih makroekonomskih veličina HNB-a

				2020.		
	2017.	2018.	2019.	Aktualna projekcija	Prethodna projekcija (12/2019.)	*Odstupanje*
BDP	3,1	2,7	2,9	-9,7	2,8	*-12,5*
Potrošnja kućanstava	3,2	3,2	3,6	-5,3	3,7	*-9,0*
Državna potrošnja	2,2	1,3	3,3	1,9	2,8	*-0,9*
Bruto investicije u fiksni kapital	5,1	4,1	7,1	-12,1	7,1	*-19,2*
Izvoz roba i usluga	6,8	3,7	4,6	-38,1	3,3	*-41,4*
Uvoz roba i usluga	8,4	7,5	4,8	-30,8	5,3	*-36,1*
Broj zaposlenih (prosječna stopa promjene, u %)	1,9	2,3	2,3	-3,2	1,8	*-4,9*
Indeks potrošačkih cijena (stopa promjene, u %)	1,1	1,5	0,8	-0,1	1,4	*-1,5*
Tekući račun platne bilance (u % BDP-a)	3,5	1,8	2,8	-0,4	1,2	*-1,6*
Tekući i kapitalni račun platne bilance (u % BDP-a)	4,6	3,3	4,8	2,0	3,2	*-1,2*
Bruto inozemni dug (u % BDP-a)	88,9	82,7	75,7	81,7	70,6	*11,1*
Ukupna likvidna sredstva – M4	2,1	5,5	2,9	8,1	4,5	*3,6*
Ukupna likvidna sredstva – M4[b]	3,2	6,1	3,5	6,5	4,6	*1,9*
Plasmani (isključujući središnju državu)	-1,2	2,0	2,8	4,8	3,6	*1,2*
Plasmani (isključujući središnju državu)[b]	2,9	4,4	4,2	3,7	4,0	*-0,4*

Izvor: izradila autorica prema javno dostupnim podacima HNB-a

3.2. Hotelska industrija u Republici Hrvatskoj

Prema Takeuchi i sur. (2007), radni sustavi visokih performansi koji se odnose na skupinu zasebnih, ali međusobno povezanih ljudskih resursa namijenjenih unapređenju vještina zaposlenika sastoje se od niza poboljšanja performansi aktivnosti u organizaciji. Trening, priznanje i nagrade, selektivno osoblje i mogućnosti karijere su često citirane prakse kod Obeidat i sur. (2016), Raineri (2017) i Sun i sur. (2007). Prema Karatepe i Avci (2017) i Kloutsiniotis i Mihail (2017), uspostavljanje sustava visokih radnih performansi omogućuje rukovodstvu privlačenje talentiranih djelatnika, zadržavanje postojećih talentiranih zaposlenika koji će pokazati radni angažman, zadovoljstvo poslom i pozitivne rezultate rada. Brojne studije bave se učinkom sustava visokih radnih performansi i njihovim utjecajem na organizacije. Međutim, u istim studijama istraživači nailaze na problem takozvane crne kutije, odnosno problem sa stavom zaposlenika sustava visokih radnih performansi. Djelatnici visokoga radnog angažmana, prema Bakker i Demerouti (2017), zauzvrat očekuju poželjne ishode.

Agarwal i Farndale (2017) utvrdili su da bi psihološki kapital i psihološka sigurnost bila dva mehanizma koja povezuju sustave visokih radnih učinaka s kreativnosti. Tvrde da zaposlenici radnim angažmanom na višim razinama pokazuju poželjne ishode kao odgovor na njihovu organizaciju jer uprava konstantno ulaže u sustav radi poboljšanja kvalitete usluge i dobrobit zaposlenika. Teorija očuvanja resursa, prema Hobfoll (2001), navodi da zaposlenici ulažu velike napore u zaštiti osobnih resursa poput optimizma, što dugoročno vodi boljem radnom angažmanu i većoj motivaciji djelatnika.

Sustavi visokih radnih učinaka, prema Obeidat i sur. (2016), sastoje se od ljudskih resursa koji aktiviraju sposobnost, motivaciju i mogućnost zaposlenika za promicanjem kroz organizacijski uspjeh. Prema Appelbaumu i sur. (2000), prisutnost čovjeka koji povećava performanse neke prakse utječu na sposobnost, motivaciju i mogućnost zaposlenika da sudjeluju u organizacijskom procesu. Boxall i Macky (2009) smatraju da svaki sustav visokih radnih učinaka utječe na znanje i vještine zaposlenika, odluke da ulože veći trud te im nudi prilike da pokažu svoje talente. Prema Jiang i sur. (2012), vještine se stječu kroz razne obuke, motivaciju djelatnika organizacije potiču putem sustava nagrade, sigurnost posla i karijere i prilika za poboljšanje prakse kroz veću uključenost zaposlenika i fleksibilan dizajn poslova i timski rad. Kroz takve sustave rađaju se novi talenti, visokokvalificirano i vrlo efikasno osoblje koje organizacijama stvara novu vrijednost. Budući da je poduzećima u hotelskoj

industriji teško zadržati talentirane djelatnike zato što se u Republici Hrvatskoj turizam u najvećem dijelu svodi na ljetni period godine, sve se više društava okreće prema stvaranju dugoročnog odnosa s djelatnicima.

Fokus je i na programe osposobljavanja djelatnika, čemu ide u prilog činjenica da sve više hotelskih poduzeća svoje talente traži među završnim razredima srednjih škola kao i završnih godina studija. Navedeni programi provode se i u okviru poticaja zavoda za zapošljavanje gdje se nezaposlenima nudi mogućnost kvalificiranja unutar djelatnosti turizma. Hotelska poduzeća rade na snažnoj sinergiji s djelatnicima kao i razvijanju njihovih sposobnosti upravljanja nezadovoljnim klijentima. U trenutku kada se vještine djelatnika razviju do razine koju adekvatno upravlja poslovima koje provodi može se reći da je poduzeće jako. Prema Karatepe i Vatankhah (2014), djelatnike koji su spremni brzo odgovoriti na zahtjeve i potrebe kupaca treba motivirati na održavanje postojeće kvalitete i daljnje profesionalno usavršavanje. Promicanje je, prema Hinkin i Tracey (2010), također snažan alat za motivaciju kao i zadržavanje djelatnika u okviru djelatnosti kojom se bave.

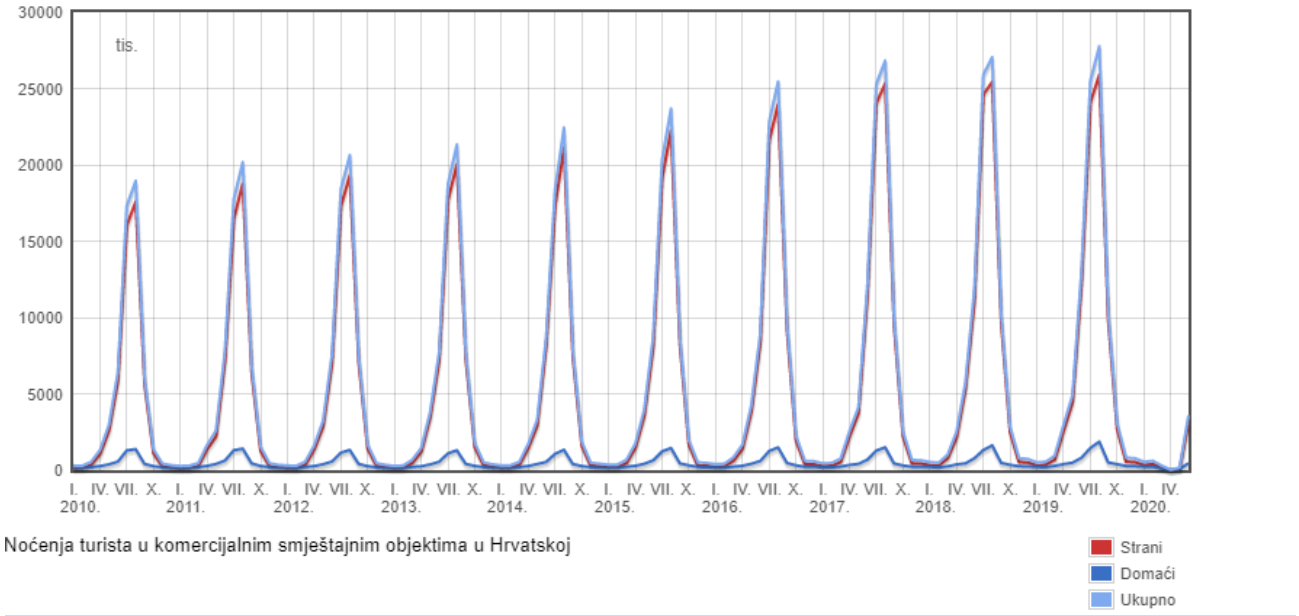
Prema Avey i sur. (2008), zaposlenici koji rade u sustavima visokih radnih učinaka osjećaju se efikasnijima, a ako se njihove početne strategije ne pokažu učinkovitim tada se alternativnim načinima lakše suočavaju s problemima i traže novo rješenje. Tome pridonosi činjenica da određene organizacije kontinuirano provode programe treninga i usavršavanja, kao i prenošenja ovlasti na zaposlenike. Na taj način postiže se učinak lakšeg upravljanja kriznim situacijama. Zaposlenici koji tijekom dana rade s potpunom koncentracijom na posao neprocjenjiv su kapital za organizaciju. Optimistični zaposlenici rade s pozitivnim očekivanjima bez obzira na prethodne probleme mišljenja su Avey i sur. (2008). Boshoff i Allen (2000) smatraju da je za očekivati da će takvi djelatnici s lakoćom ispuniti očekivanja kupaca. Ako to uspješno savladaju situacijom, moguće je da će smatrati da to mogu učiniti ponovo, mišljenja su Avey i sur. (2008).

Avey i sur. (2008) u svojim istraživanjima iznijeli su dokaze o povezanosti psihološkog kapitala s radnim angažmanom. Karatepe i Avci (2017) objavili su izvješće o pozitivnoj povezanosti između te dvije varijable.

3.3. Značaj hotelske industrije za hrvatsko gospodarstvo

Povećanje gospodarske aktivnosti u Republici Hrvatskoj u snažnoj je korelaciji s uslužnim djelatnostima povezanim s turizmom. U 2019. godini ostvareni rast prihoda u ukupnoj platnoj bilanci posljedica je veće potrošnje i rasta broja dolazaka stranih gostiju. Prema podacima Hrvatske narodne banke, broj dolazaka stranih gostiju povećao se za 4,3 %, a noćenja za 1,2 %, čemu su najviše pridonijeli gosti iz Slovenije, Ukrajine, Sjedinjenih Američkih Država, Ujedinjene Kraljevine i Francuske. U 2018. godini ostvareno je 89,7 milijuna noćenja što je povećanje od 4 % u odnosu na 2017. godinu.

Slika 2. Noćenja turista u komercijalnim smještajnim objektima u Republici Hrvatskoj



Izvor: https://www.dzs.hr/

Ukupan broj dolazaka i noćenja domaćih i stranih turista u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2016. – 2019. godine prikazan je u Tablici 3.

Tablica 3. Ukupan broj noćenja domaćih i stranih turista u razdoblju 2016. – 2019. godine u Republici Hrvatskoj

	2016	2017	2018	2019
	Ukupno noćenja	**Ukupno noćenja**	**Ukupno noćenja**	**Ukupno noćenja**
Ukupno	77.918.855	86.200.261	89.651.789	**91.242.931**

Izvor: https://www.dzs.hr/

Ako se promatraju ukupni izdaci na višednevnim putovanjima u razdoblju 2016. – 2018. godine, primjećuje se pozitivan trend kretanja.

Tablica 4. Ukupno izdataka u razdoblju 2016. – 2018. za višednevna putovanja

	2016.	2017.	2018.
	Ukupno višednevna putovanja	Ukupno višednevna putovanja	Ukupno višednevna putovanja
Izdaci – Ukupno	77.918.855	86.200.261	**89.651.789**

Izvor: www.dzs.hr

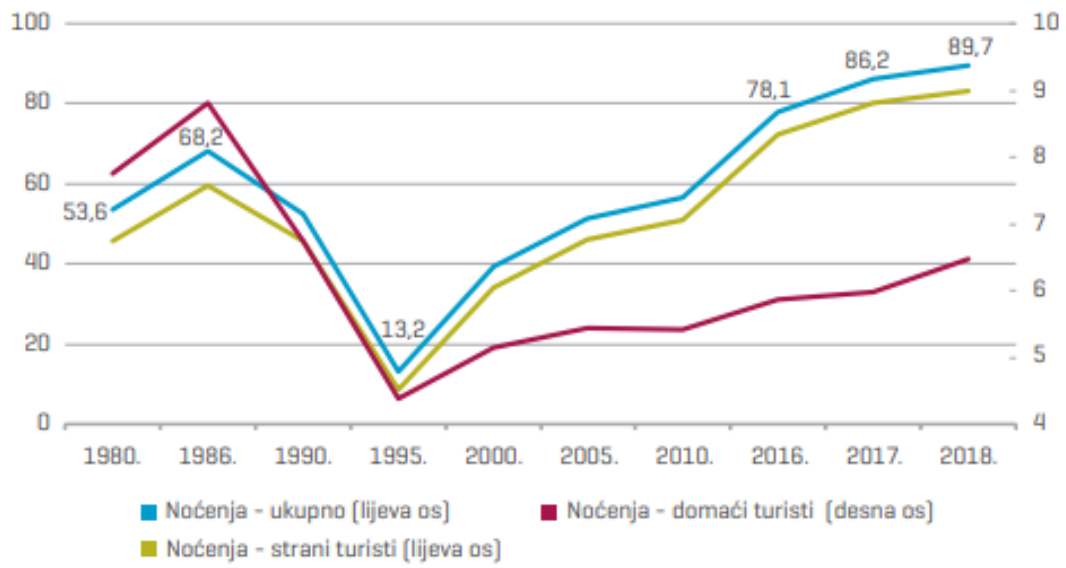
Glavni sektorski pokazatelji kažu da se do 2018. godine bilježi snažan rast.

Tablica 5. Glavni sektorski pokazatelji u razdoblju 2013. – 2018.

	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Broj noćenja (u milijunima)	64,6	66,3	71,4	77,9	86,2	89,7
Broj dolazaka (u milijunima)	12,2	12,9	14,2	15,5	17,4	18,7
Prihodi od turizma (u milijardama eura)	6,2	6,5	7,2	8,1	9,0	9,5
Udio djelatnosti u BDP-u (u %)	n.p.	n.p.	n.p.	11,4	n.p.	n.p.
Udio zaposlenih (% ukupnog broja)	6,4	6,7	6,6	6,9	7,2	7,4
Udio djelatnosti u izvozu (u %)	37,3	36,1	35,1	35,2	37,8	36,4
Udio noćenja u Istri (% noćenja)	30	29,4	29,3	29,6	29,5	29,9
Broj stalnih postelja (u tisućama)	872,2	898,7	942,8	993,4	1.065,6	1.118,2

Izvor: https://www.dzs.hr/

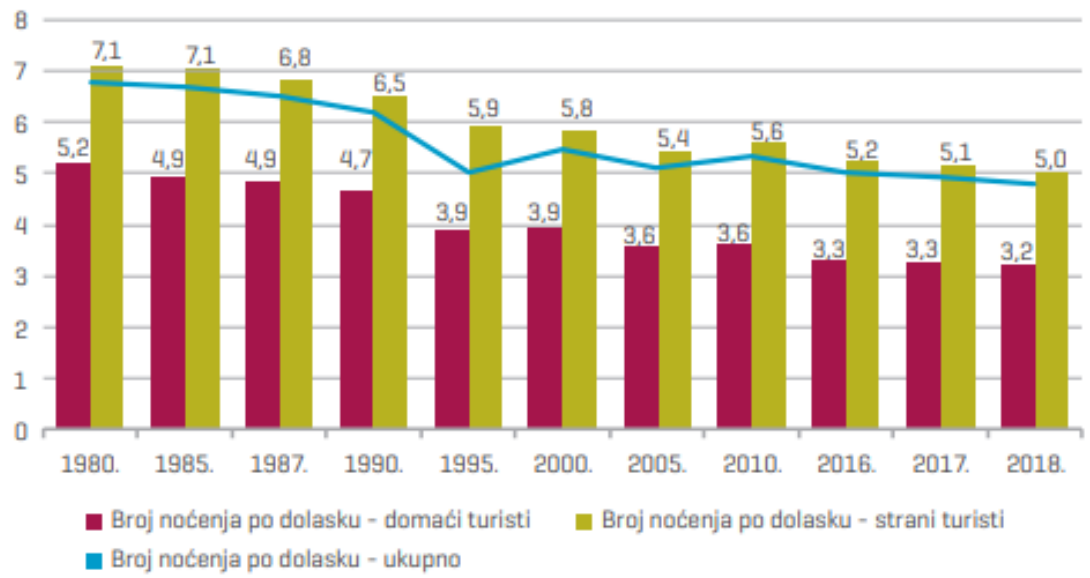
Slika 3. Noćenja turista u Hrvatskoj u razdoblju 1980. – 2018. u milijunima kuna



Izvor: https://www.dzs.hr/

Podaci pokazuju da se u Republici Hrvatskoj od 1980. godine bilježi rast turističkih noćenja sve do početka 1990. godine, kada se zbog političkih utjecaja i ratnih čimbenika snažno smanjuje broj dolazaka zaključno do 1995. godine. Nakon toga započinje snažan uzlazan trend koji do 2018. godine iznosi 89,7 milijuna noćenja. Analize Ekonomskog instituta Zagreb potvrđuju pozitivna kretanja turizma u Republici Hrvatskoj. Ukupni prihodi u turizmu od stranih gostiju u 2018. godini iznosili su 9,5 milijardi eura, što je za 541,6 milijuna eura (6 %) više u odnosu na prethodnu godinu. U strukturi deviznih prihoda od turizma prevladavaju prihodi ostvareni od privatnih putovanja (98 %), dok prihodi na temelju poslovnih putovanja stranih gostiju čine samo 2 % ukupnih deviznih prihoda u turizmu.[3]

Slika 4. Prosječan broj noćenja turista u Hrvatskoj u razdoblju 1980. – 2018. u milijunima kuna



Izvor: https://www.dzs.hr/

O važnosti turizma u Republici Hrvatskoj govori i platna bilanca odnosno udio takozvanog tercijarnog sektora u strukturi ukupnoga domaćeg bruto proizvoda. Većina prihoda generira se s inozemnih tržišta i statistički gledano međunarodni turizam je od visoke važnosti za Republiku Hrvatsku. Prema analizi Ekonomskog instituta, hrvatski turizam u ukupnom turističkom prometu Europske unije u 2018. sudjeluje s 5,2 %, dok su najveći međugodišnji

[3] https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa_turizam_2019.pdf (pregledano 17. 8. 2020.)

rast noćenja stranih turista u 2018. godini među promatranim zemljama EU-28 ostvarile Belgija (10,2 %) i Latvija (9,9 %).[4] Međutim u 2020. godini otpornost ekonomije na COVID-19 značajno utječe na turizam i snažno oslabljuje ukupni bruto domaći proizvod. Europska banka za obnovu i razvoj u svojem izvješću navodi da je suzbijanje pandemije značajno usporilo ponudu i potražnju i uzrokovalo značajne vanjske šokove koji rezultiraju padom cijene nafte, poremećajem u vrijednostima te u konačnici padom turističkog prometa. Zbog navedenih šokova dolazi do problema u lancima nabave čime su u velikoj mjeri pogođena tržišta srednje Europe.[5] Prihodi od turizma u Republici Hrvatskoj premašuju 20 % bruto domaćeg proizvoda pa je EBRD upozorio da kapaciteti fiskalnih mjera značajno ovise o postojećoj razini duga i deficita kao i o troškovima zaduživanja na inozemnom tržištu. Iz navedenih čimbenika može se zaključiti da nakon cijele situacije s pandemijom, hrvatskom turizmu treba više investicija u hotelske i ostale smještajne kapacitete da bi se rezultatima sezona približili jakim turističkim destinacijama.

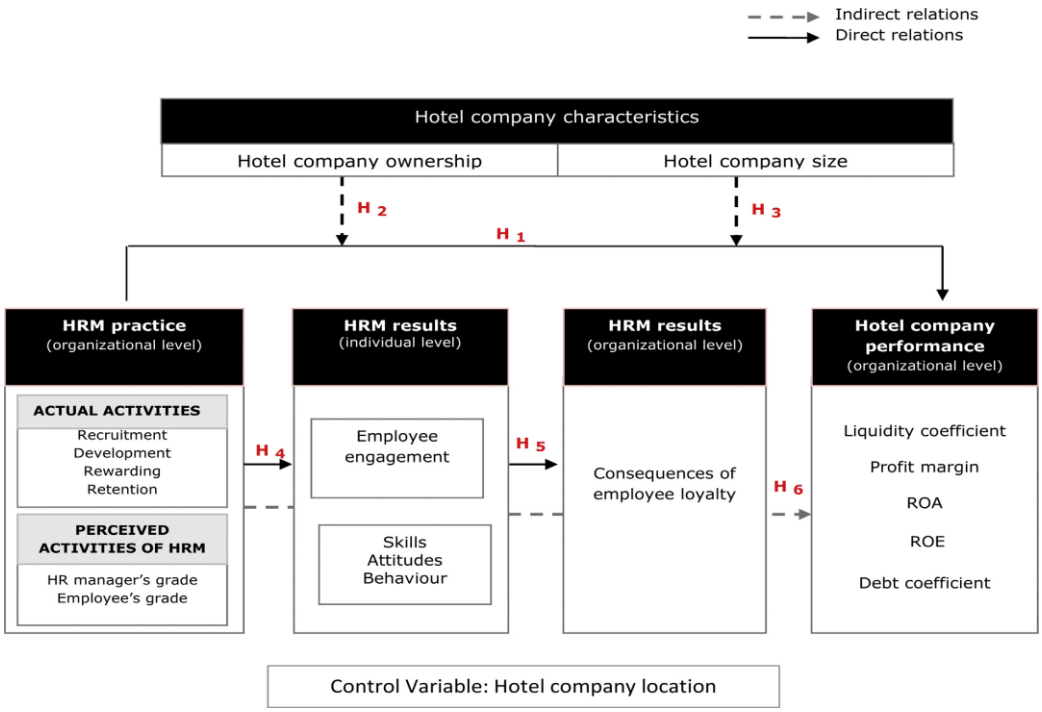
3.4. Važnost učinkovitog upravljanja ljudskim kapitalom u hrvatskoj hotelskoj industriji

Posljednjih se nekoliko desetljeća u znanstvenoj zajednici intenzivno raspravlja o značaju učinkovitog upravljanja ljudskim resursima u poduzećima u kontekstu njihova učinka u stvaranju pozitivnih poslovnih rezultata. Rasprava o mjerljivosti tih učinaka odnosno povezanosti kadrovske učinkovitosti i financijskih rezultata često je u prošlosti stigmatizirana i nazivana „Svetim gralom“ (Boselie i sur., 2005) ili „crnom kutijom“ (Purcell, 2003). Razlog tome ponajprije treba tražiti u metodologiji kojom se povezanost ispitivala, ali i ozbiljnim nedostatkom teorijskih uporišta kojom bi se definirale varijable koje je potrebno mjeriti (Huselid, 1995). Hotelski sektor se u tom kontekstu razlikuje i po raznim specifičnostima same industrije koje je bitno uzeti u obzir kod ovakvih analiza (Dropulić Ružić, 2015).

[4] https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa_turizam_2019.pdf (pregledano 17. 8. 2020.)

[5] https://mint.gov.hr/vijesti/veliki-udio-turizma-u-bdp-u-smanjuje-otpornost-ekonomije-na-covid-19-ebrd/21057 (pregledano 2. 9. 2020.)

Slika 5. Teorijski model utjecaja upravljanja ljudskim resursima na poslovne performanse hotelskih poduzeća



Izvor: Dropulić Ružić, 2015.

Prema Dropulić Ružić (2015), specifičnosti hotelskog sektora u kontekstu učinkovitog upravljanja ljudskim kapitalom radi pozitivnih poslovnih rezultata mora se promatrati kroz nekoliko čimbenika kao što je prikazano na Slici 4. Prvi od njih je praksa upravljanja kadrovskom politikom na organizacijskoj razini kroz svakodnevne uobičajene aktivnosti regrutiranja, razvoja, nagrade i zadržavanja kadrova. Ovakve aktivnosti prethode spoznajama za napredak kadrovskog menadžmenta i kadrova pojedinačno. Rezultati ovih aktivnosti na individualnoj razini utjecat će na razinu uključenosti zaposlenika u procese koji pridonose poslovanju, ali i na razvoj vještina, stavova i ponašanja. Na organizacijskoj razini to će pridonijeti lojalnosti zaposlenika, što će rezultirati boljim ili lošijim poslovnim ishodima i rezultatima. Iako je važno cijeli kontekst vezati i uz veličinu hotelskog poduzeća kao i na lokaciju hotela, treba napomenuti da su ove stavke jednako važne bez obzira na veličinu, oblik vlasništva ili lokaciju hotelske kuće. Razlika će se pojaviti u pristupu implementacije pojedinih metoda i tehnika razvoja kadrova, koji će u konačnici pridonositi stvaranju poslovnih rezultata.

Kako je ova industrija vezana uz sezonalno zapošljavanje, prakse razvoja kadrova visokih performansi različite su za stalne i sezonalne (povremene) zaposlenike (Tsai, Chen i Fang, 2009) te imaju različite ishode na organizacijske performanse. Prakse razvoja visokih performansi uključuju osnaživanje zaposlenika s većom autonomijom zadataka, smanjenje naziva radnih mjesta i razine upravljanja, provedbu različitih opsežnih programa obuke i visoku selektivnost zaposlenika, poticanje programa razvoja informacija, korištenje plaća temeljenih na učinku i provedbu programa podjele dobiti (Tsai, Chen i Fang, 2009).

Stoga se često stvara nezadovoljstvo kod sezonskih (povremenih) zaposlenika, što rezultira i njihovom nižom učinkovitošću. Istraživanja upućuju na to da se rješenje tih problema očituje u dvije mjere:

– fleksibilnije nagrade poput bonusa koji se isplaćuju prema učinku

– veći udjel (zapošljavanjem većeg broja) internih stalnih zaposlenika.

Inovativno upravljanje ljudskim resursima koje pridonosi poboljšanju ekonomskih performansi treba zadovoljiti tri uvjeta (Guest, 1997):

– zaposlenici raspolažu potrebnim znanjem i vještinama

– motivirani su za primjenu adekvatnih znanja i vještina

– poslovne strategije mogu biti postignute samo primjenom adekvatnih znanja i vještina.

Iako se teorija očekivanja temelji uglavnom na motivaciji, u praksi je ona teorija veze između motivacije i izvedbe.

Visoka razina izvedbe na individualnoj razini zahtijeva visoku motivaciju i posjedovanje potrebnih vještina i sposobnosti te odgovarajuću ulogu i razumijevanje te uloge.

To od poduzeća zahtijeva pažljiv odabir kadrova i velika ulaganja u trening i obrazovanje zaposlenika te u konačnici povezivanje plaće s ostvarenim učinkom.

Isto tako, zahtijeva i prikladan dizajn radnih mjesta.

3.5. Veza između rasta i razvoja

U danom ekonomskom okviru razvoj poduzeća odnosi se na proces tranzicije iz postojećeg u novo stanje, koji bi trebao biti učinkovitiji jer donosi brojne promjene u svim područjima poslovanja. To prije svega uključuje povećanje vrijednosti proizvodnje i poboljšanje tehnologije i organizacije. Uz to, poslovna učinkovitost često zahtijeva razvoj novih odjela ili reorganizaciju starih, proširenje programa proizvoda ili usluga, poboljšanje radnih uvjeta i poboljšanje cjelokupne poslovne organizacije.

Takve kvalitativne promjene u poduzeću koje dovode do promjena u strukturi buduće funkcionalnosti i ukupnih performansi obično su rezultat prilagodbi tržišnim uvjetima. Promjene se odnose na prikladnost poslovanja poduzeća u odnosu na sudjelovanje na različitim tržištima te na unutarnju strukturu poduzeća i optimalnu proizvodnju. Na taj način poduzeće prilagođava svoje interne mogućnosti tržišnim prilikama. Neizbježnost promjena u smislu razvoja poduzeća reakcija je na promjene koje se neprestano javljaju na tržištu i čiji je primarni cilj opstanak. Kroz razvoj poduzeće povezuje svoju strukturu sa svim učincima proizvodne proizvodnje i prilagođava se uvjetima na tržištu kroz svoju liniju proizvoda i usluga. Promjena dovodi do novog odnosa s okolinom čiji bi ishod trebao biti novi potencijal za poduzeće. Pozitivne promjene događaju se kada je poduzeće na višoj razini razvoja, što se odražava u poboljšanim rezultatima u odnosu na okoliš (na primjer, u odnosu na granu industrije ili gospodarsku djelatnost), dok se niži stupanj razvoja ogleda u rezultatima su siromašniji nego što se očekivalo (Brlečić Valčić i Bagarić, 2017).

Ekonometrijske analize poduzeća na različitim razinama ukupne faktorske produktivnosti pokazale su da poduzeća sposobna za poboljšanje učinkovitosti svojih poslovnih procesa u određenom razdoblju imaju veću vjerojatnost održavanja iznadprosječne proizvodnje u kasnijim razdobljima (Antonelli i sur., 2015).

Danas su menadžeri pretjerano zabrinuti upravljanjem tekućom i kratkoročnom zaradom, dok gotovo u potpunosti zanemaruju poticanje organizacije i kulture koja uče stabilni rast (Laurie i Harreld, 2013). Događa se šest uobičajenih propusta: odsutnost prave vrste nadzora koja bi menadžerima omogućila da se mogu usredotočiti na razvoj tima i potencijalne klijente, neuspjeh u postavljanju najboljeg i najvještijeg osoblja na rukovodeća mjesta, izgradnja neodgovarajućeg tima u smislu sposobnosti i ciljeva usmjerenih na poslovni model usmjeren prema strategiji stvaranja i očuvanja vrijednosti, pogrešnom pristupu procjenjivanju uspjeha

s obzirom na uspostavljanje i praćenje planova, pogrešnom načinu upravljanja financijama i neuspjehu u pristupu temeljnim kompetencijama organizacije u kojoj bi izvršni direktor trebao igrati vodeću ulogu u pokretanju rasta u okviru raspoloživih resursa (Laurie i Harreld, 2013).

Mnogo je studija u vezi s korelacijom između temeljnih kompetencija, vještina, uspješnosti i korporacijskog rasta. Vrijednosti i ponašanja koji pridonose jedinstvenom socijalnom i psihološkom okruženju organizacije, kao i izvrsno upravljanje timom, osnova su za uspješno izvršavanje temeljnih kompetencija i vještina. Stoga je potrebno:

• definirati temeljne kompetencije i vještine

• definirati „osnovni proizvod ili uslugu"

• utvrditi odnos između temeljnih kompetencija i vještina

• prilagoditi osnovne kompetencije

• uspostaviti strateški postupak za upravljanje temeljnim kompetencijama.

Očekivanja visokog rasta i odgovarajuće provedene strategije uglavnom su neodržive u srednjoročnom razdoblju. Takvo očekivanje rasta moglo bi štetiti poslovanju (Groucutt, 2007). Uspješna poduzeća posjeduju poslovne strategije za razvoj novih tehnologija, ulazak na nova tržišta, stvaranje novih radnih mjesta i njegovanje inovativne kulture. Identificiranje temeljnih kompetencija i učinkovito kombiniranje kompetencija s temeljnim vještinama vitalne su strateške aktivnosti u dugoročnom ostvarivanju povrata (Yang, 2015).

3.6. Dostupnost kapitala u kontekstu financiranja hrvatske hotelske industrije

Kod dostupnosti financiranja važno je istaknuti i različite kontekste oblika vlasništva. Postoje različite studije koje upućuju na činjenicu da je kod privatnog vlasništva odnosno društava s ograničenom odgovornošću često teže pronaći adekvatne izvore financiranja te je kod takvih poduzeća kapital skuplji zbog ovisnosti o vanjskom financiranju. Stoga i financijske poluge ovakvih poduzeća često imaju veće poluge od onih koji su oblika dioničkog društva (Brav, 2009).

Isti izvor navodi da je kod privatnog (d.o.o.) oblika vlasništva oblik financiranja više podložan vanjskom (financiranju putem banaka) od onih poduzeća koja su javnog oblika (d.d.).

Nakon posljednje financijske krize sve češće se uočavaju međuovisnosti financijskih institucija i financijskih poluga, kao i uzroci endogenih promjena stvarnih kamatnih stopa i razlike koje nastaju između kamatnih stopa i stopa koje utječu na rashode (Brlečić Valčić, Samodol i Valčić, 2019).

Također, valja istaknuti da privatna poduzeća gomilaju zalihe gotovine u dobrim vremenima, dok u lošijim razrđuju svoj novčani fond.

Najvažnije, dionička društva povećavaju kapitalne izdatke i ulaganja vezano uz porast profitabilnosti, dok privatna poduzeća to najčešće čine sa zakašnjenjem (Brav, 2009).

Stoga je i razvoj financijskog tržišta izrazito važan za hotelsku industriju, jer u razvijenim financijskim sustavima efikasna alokacija kapitala ubrzava ekonomski razvoj odnosno da postoji pozitivna, kauzalna veza između financijskog razvoja i ekonomskog rasta na dugi rok (Olgić Draženović i Preni, 2014).

Usporedbom struktura financijskih sektora različitih zemalja (bankocentrični sustav u kojemu dominiraju banke ili tržišni sustav u kojemu važniju ulogu imaju financijska tržišta obveznica i vlasničkih udjela) uočava se da razvijene zemlje na podjednakom stupnju gospodarskog razvoja katkad imaju vrlo različite financijske strukture, koje su pretežito određene naslijeđenim oblikom pravnog sustava. S druge strane, usporedba zemalja na različitom stupnju gospodarskog razvoja navodi na zaključak da u relativno slabije razvijenim zemljama često izrazito dominira bankarski sektor (Šonje, 2006).

4. PRIJEDLOG MODELA ZA ANALIZU ODNOSA LJUDSKOG I FINANCIJSKOG KAPITALA HOTELSKE INDUSTRIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

4.1. Odabir podataka i metodologija

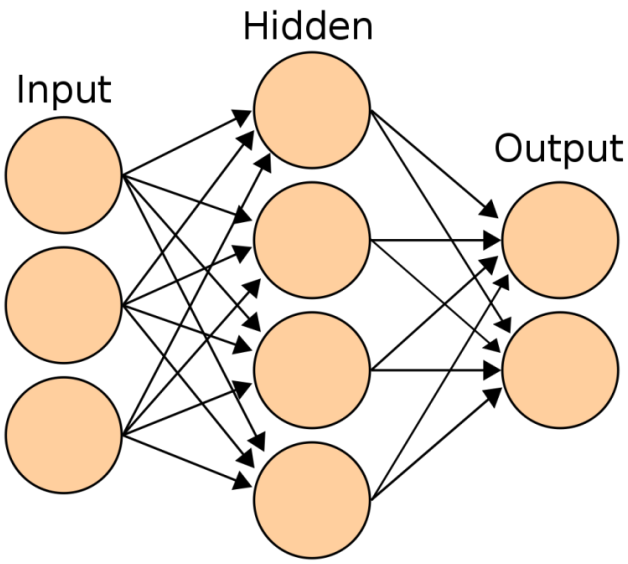
U analizi koja prethodi prijedlogu modela analizirani su financijski pokazatelji prikazani u Tablici 6. 76 hrvatskih hotela u razdoblju 2013. – 2017. godine.

Neuronske mreže (engl. *Artificial Neural Network*, skraćeno ANN) zbroj su umjetnih signala koji se nazivaju neuroni, jer je mreža dizajnirana po uzoru na funkcioniranje ljudskog mozga,

čija je međusobna interakcija povezana kroz određene operacije obrade signala (Brlečić Valčić, 2014).

Svaka mreža može biti različito konstruirana te imati jedan ili više ulaza, takozvani skriveni sloj i jedan ili više izlaza kao što je prikazano na Slici 6.

Slika 6. Pojednostavljeni prikaz feedforward umjetne neuronske mreže



Izvor: https://hr.wikipedia.org/wiki/Umjetna_neuronska_mre%C5%BEa

Ono po čemu se mreže uglavnom razlikuju je oblik i broj veza unutar njih, odnosno svojstvo tzv. učenja, tj. uvježbavanja kroz određeni broj iteracija treniranja prilikom analize.

U ovom su radu podaci analizirani samoorganizirajućim neuronskim mrežama (SOM).

Samoorganizirajuće neuronske mreže spadaju u mreže koje se koriste takozvanim učenjem bez učitelja (engl. *unsupervised learning*).

Ovakav se tip mreža koristi u postupcima klasterizacije parametara. Klasterizacija ili klasterska analiza je tip analize kojom se neki skup podataka svrstava u određene klastere ili grupe, tj. disjunktne podskupove, pri čemu objekti (podaci) iz iste grupe ili klastera moraju biti što više slični, dok oni koji ne pripadaju istom skupu ili klasteru moraju biti što više različiti (https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/klasterizacija-k-means-algoritmom-u-excelu).

Postoje četiri zahtjeva s obzirom na samoorganizirajuće neuronske mreže:[6]

1. Težinski faktori u neuronu moraju biti predstavnici klase uzoraka, tako da svaki neuron predstavlja drugu klasu.

2. Ulazni uzorak predstavlja se svim neuronima i svaki neuron je izlazni. Vrijednost izlaza je mjera sličnosti između ulaznog uzorka i uzorka pohranjenog u neuronu.

3. Koristi se natjecateljska strategija učenja (engl. *competitive learning strategy*) koja odabire neuron s najvećim izlazom.

4. Postoje metode poticanja najvećeg izlaza.

Tipični predstavnik kompetitivne neuronske mreže je sloj PE kod kojeg svi dobivaju iste ulazne podatke, a onaj s najvećim (odnosno najmanjim) izlazom proglašava se pobjednikom.

Kod Kohonenove SOM mreže koja je korištena za analizu u ovom radu postoje dva skupa težina (jedan natjecateljski, a drugi za određivanje izlaza), a postupak natjecanja provodi klasterizaciju odnosno grupiranje.[7]

[6] http://www.zemris.fer.hr/predmeti/nenr/nastava/som.pdf (pregledano 16. 9. 2020.)
[7] Ibid.

Tablica 6. Odabrani financijski parametri za analizu

Izvor: izradila autorica

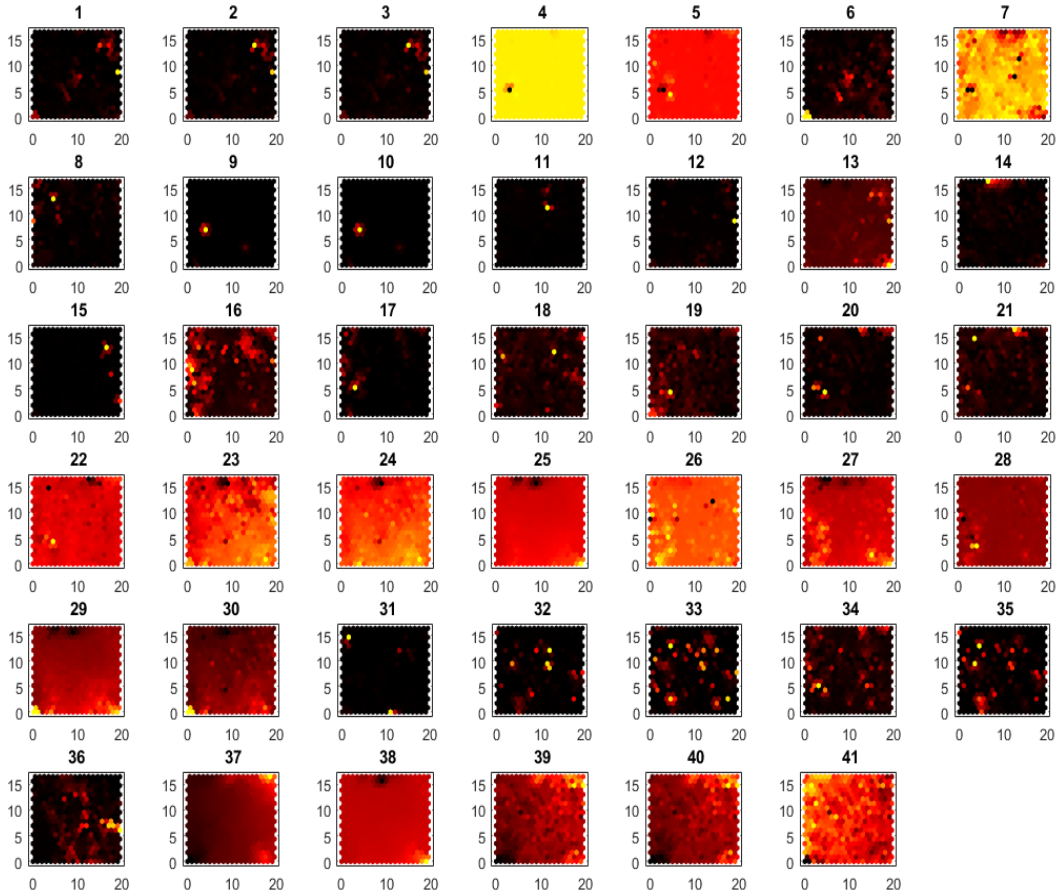
Naziv pokazatelja	
1 Pokazatelj trenutne likvidnosti	22 Dani konverzije u novac
2 Brzi odnos	23 EBITDA marža
3 Tekući omjer	24 EBIT marža
4 Stupanj pokrića I	25 Neto marža
5 Stupanj pokrića II	26 ROE
6 Novčano pokriće poslovnih rashoda	27 ROA
7 Koeficijent vlastitog financiranja	28 Povrat na investirani kapital
8 Koeficijent financiranja	29 Ekonomičnost ukupnog (neprekinutog) poslovanja
9 Pokriće kamate iz EBITDA	30 Ekonomičnost poslovnih aktivnosti
10 Pokriće kamate iz EBIT	31 Ekonomičnost financijskih aktivnosti
11 Faktor zaduženosti	32 Koeficijent ulaganja
12 Pokriće ukupnih obveza iz EBITDA	33 Koeficijent obnavljanja imovine
13 Pokriće kratkoročnih obveza	34 Stopa otpisanosti dugotrajne imovine
14 Godine povrata kamatonosnih obveza	35 Pokrivenost amortizacije investicijama
15 Prosječni trošak kamate	36 Broj zaposlenih
16 Koeficijent obrtaja ukupne imovine	37 Poslovni prihod po zaposlenom
17 Koeficijent obrtaja dugotrajne materijalne imovine	38 Neto dobit/gubitak po zaposlenom
18 Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	39 Prosječna mjesečna bruto plaća
19 Dani naplate potraživanja	40 Prosječna mjesečna neto plaća
20 Dani vezivanja zaliha	41 Udio troškova osoblja u poslovnim prihodima
21 Dani plaćanja dobavljačima	

Podaci za odabrane financijske parametre (pokazatelje) prikupljeni su za odabrana hotelska poduzeća s portala Fininfo.[8]

4.2. Analiza i rezultati

Odabrani financijski pokazatelji analizirani su pomoću Kohonenovih samoorganizirajućih mreža, a rezultati su prikazani na Slici 6.

Slika 7. Rezultati analize



Izvor: izradila autorica

[8] https://www.fininfo.hr/Account/LogOn?returnUrl=%2FPoduzece%2Fbdo-croatia%2FDetaljno%2F9284

Na temelju predmeta i svrhe istraživanja analiza je provedena s obzirom na pokazatelje: pokazatelj trenutne likvidnosti, koeficijent financiranja, EBITDA maržu i poslovni prihod po zaposlenom.

S obzirom na prvi odabrani pokazatelj (1) (pokazatelj trenutne likvidnosti), analiza je uputila na njegovu povezanost s pokazateljima:

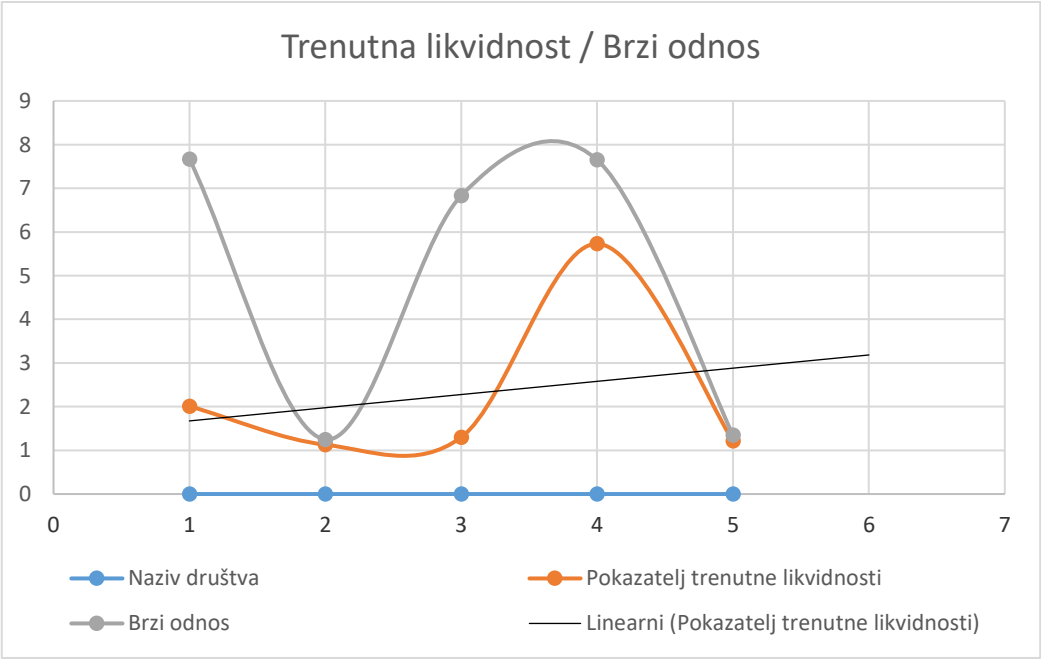
– brzi odnos (2)

– tekući omjer (3)

– prosječni trošak kamate (15)

– koeficijent ulaganja (32).

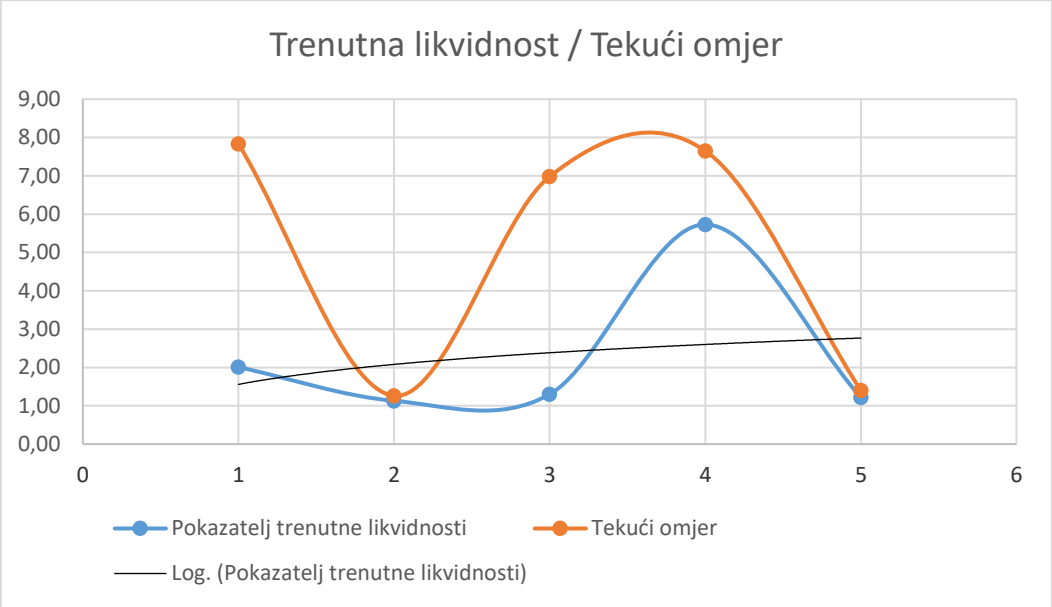
Slika 8. Ovisnost trenutne likvidnosti i brzog odnosa



Izvor: izradila autorica

Iz Slike 8. može se zaključiti da trenutna i ubrzana likvidnost imaju linearnu ovisnost u promatranom razdoblju. Ovaj pokazatelj govori o pokrivenosti kratkoročnih obveza nad likvidnom kratkotrajnom imovinom odnosno novčanim sredstvima u ovom slučaju hotelskih poduzeća.

Slika 9. Ovisnost trenutne likvidnosti i tekućeg omjera

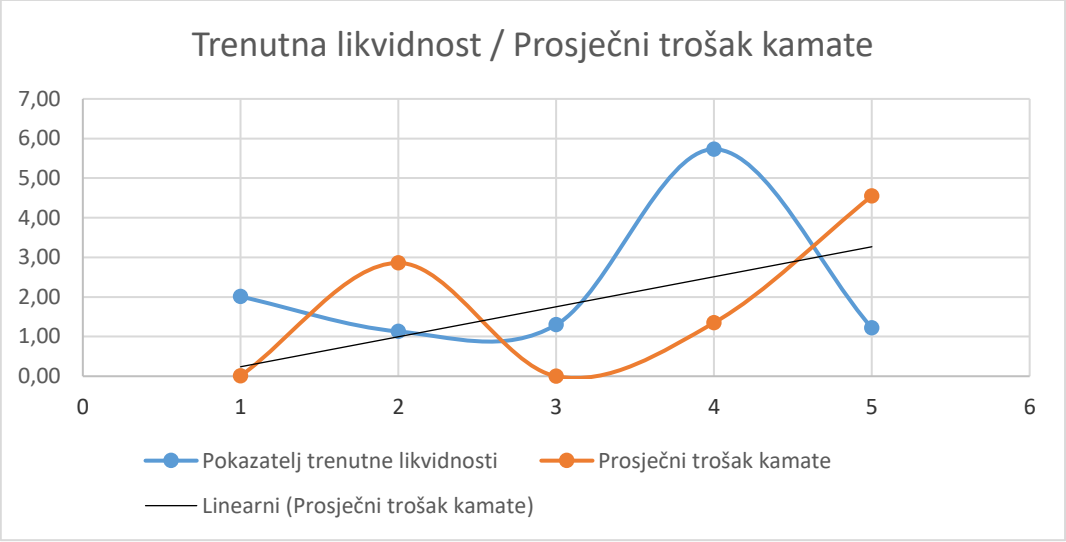


Izvor: izradila autorica

Vrijednost tekućeg omjera veća od 1 upućuje na to da poduzeće ima pozitivan neto radni kapital koji je osnovni uvjet likvidnosti i financijske stabilnosti poduzeća. Sa stajališta kreditnog rizika poželjno je da je vrijednost pokazatelja što veća iako sa stajališta vlasnika poduzeća previsoka vrijednost ovoga pokazatelja može upućivati na neoptimalni trošak kapitala koji je povezan s vezivanjem prekomjerne imovine.

S druge strane vrijednost tekućeg omjera ispod kontrolne mjere 1 znači da je iznos kratkotrajne imovine manji od kratkoročnih obveza što može uputiti na probleme u izvršenju obveza. Kao i na prethodnoj trend analizi, vidljiva je povezanost promatranih pokazatelja.

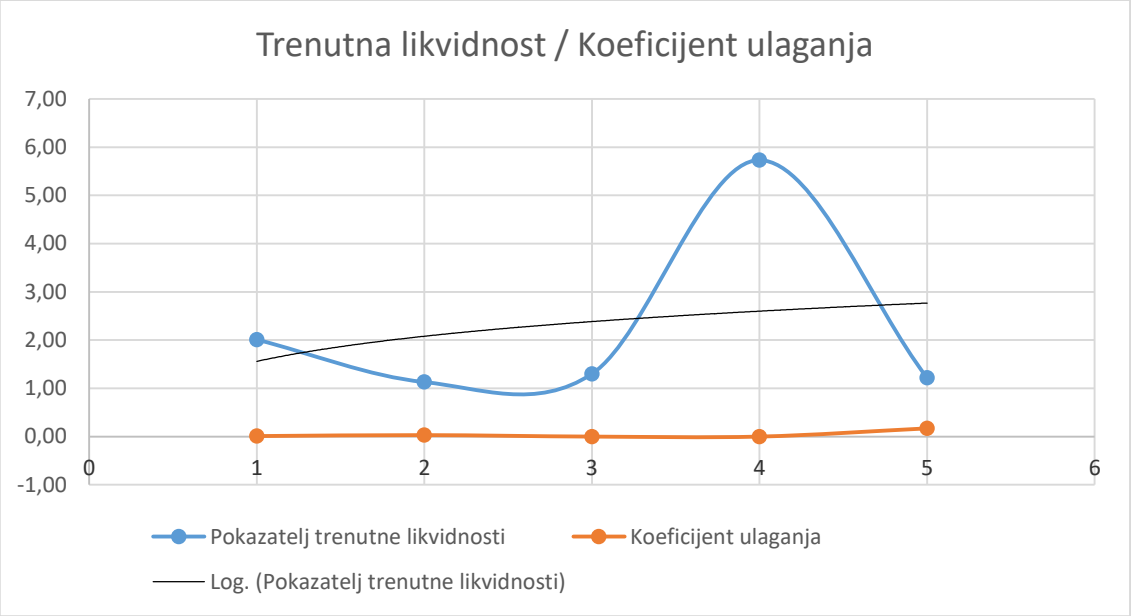
Slika 10. Ovisnost trenutne likvidnosti i prosječnog troška kamate



Izvor: izradila autorica

Prosječni trošak kamate predstavlja odnos rashoda iz kamata te zbroj prosječnih vrijednosti dugoročnih obveza i prosječnih vrijednosti kratkoročnih kamatnih obveza. Kroz pokazatelj se pokušava aproksimirati prosječna kamatna stopa koju poduzeća plaća za svoje kamatne obveze. Poduzeća koja imaju niži trošak vanjskog financiranja osiguravaju bolji neto rezultat u odnosu na ona poduzeća koja imaju jednake EBITDA marže i udio kamatnih obveza u ukupnoj aktivi. Kapitalno intenzivnije industrije poput hotelske industrije obično karakterizira povoljnije zaduživanje jer kreditorima mogu ponuditi adekvatan kolateral. Važno je istaknuti da kod ovog pokazatelja treba pratiti promjene u odnosu na prethodna razdoblja.

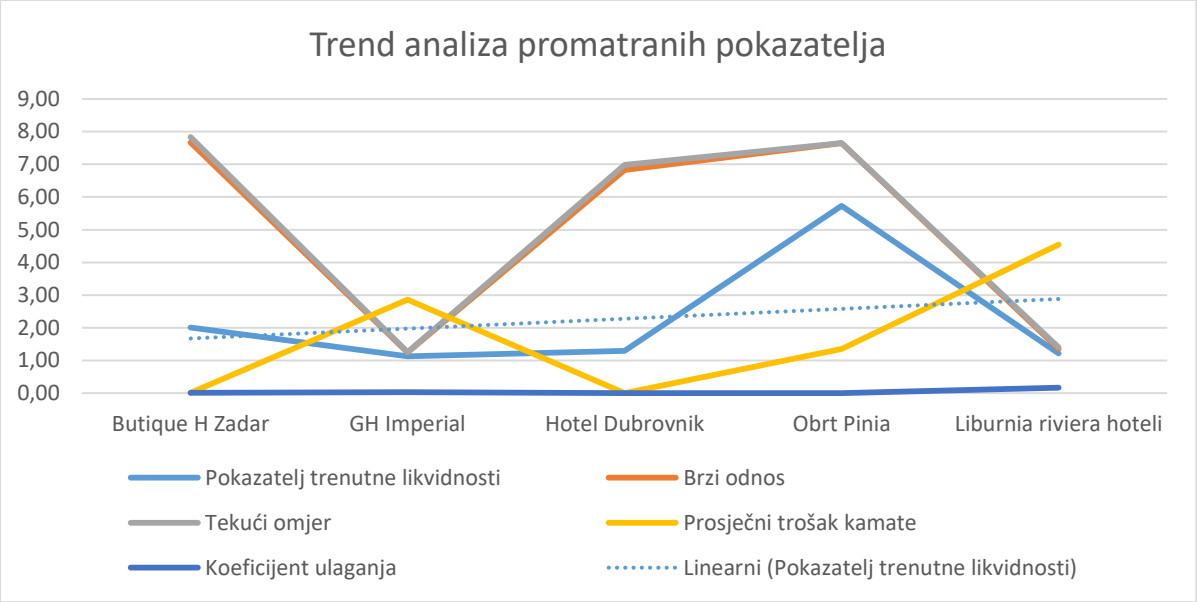
Slika 11. Ovisnost trenutne likvidnosti i koeficijenta ulaganja



Izvor: izradila autorica

Iz trend analize može se uvidjeti utjecaj ulaganja na trenutnu likvidnost poduzeća. S obzirom na to da se promatra industrija koja podrazumijeva značajna kapitalna ulaganja u imovinu i svrhu budućeg rasta i razvoja može se zaključiti da je vidljiva ovisnost promatranih pokazatelja.

Slika 12. Trend analiza izdvojenih hotelskih poduzeća u promatranom razdoblju

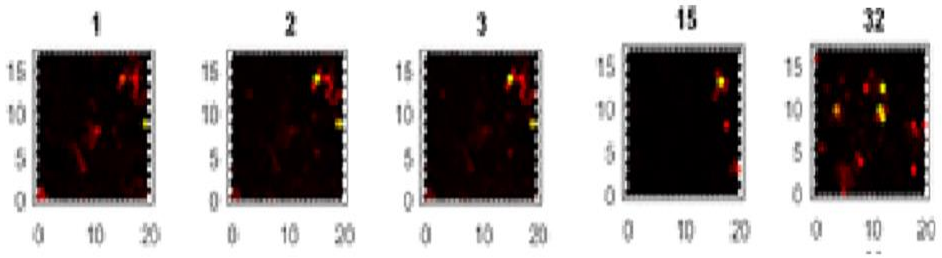


Izvor: izradila autorica

Valja izdvojiti poveznicu troškova kamata i likvidnosti, odnosno zaključiti da se povećanjem troškova kamata likvidnost smanjuje i obrnuto.

Slike 12. prikazuje statističku povezanost promatranih podataka iz čega se može zaključiti da postoji ovisnost promatranih podataka u određenom razdoblju.

Slika 13. Rezultati analize pomoću Kohonenovih samoorganizirajućih mreža



Izvor: izradila autorica

Iz Slika 13. vidljiva je ovisnost promatranih podataka te financijski kapital u kontekstu ovih analiza stoga ovisi o:

– sposobnosti društva da trenutno podmiri svoje obveze

– novcu i brzo unovčivoj imovini koja služi za pokriće kratkoročnih obveza

– omjeru kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza

– prosječnom trošku kamata na posuđene izvore financiranja na određenom području

– koeficijentu ulaganja kao omjeru investicija i prihoda odnosno pravovremenog ulaganja u dugotrajnu imovinu kako bi poduzeća mogla ostvarivati zadovoljavajuće prihode u budućnosti.

S obzirom na drugi odabrani pokazatelj analize financijskog kapitala hrvatske hotelske industrije analiza upućuje na povezanost koeficijenta financiranja (8) s pokazateljima:

– pokriće kamate iz EBITDA (9)

– prosječni trošak kamate (15)

– ekonomičnost financijskih aktivnosti (31).

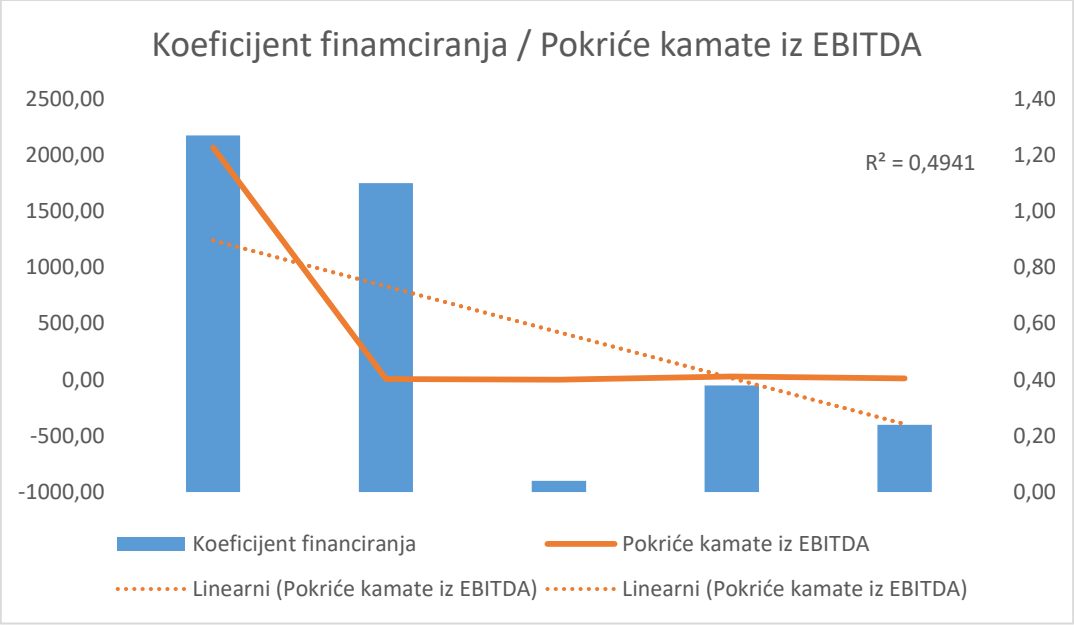
Drugim riječima odnos korištenja tuđeg i vlastitog kapitala u financiranju veže se uz:

– odnosa EBITDA i troškova kamata

– prosječnom trošku kamata na posuđene izvore financiranja na određenom području

– omjeru ostvarenih financijskih prihoda (npr. prihodi od kamata, tečajnih razlika, dividendi itd.) i financijskih rashoda (troškovi kamata, tečajnih razlika i ostalih financijskih rashoda) u određenom razdoblju (godini).

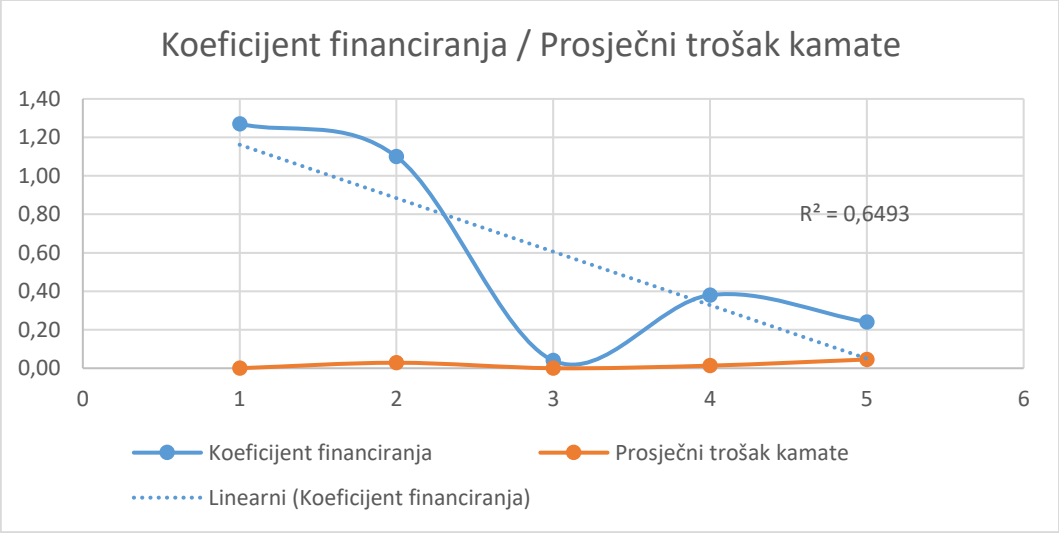
Slika 14. Ovisnost koeficijenta financiranja s pokrićem kamate iz EBITDA



Izvor: izradila autorica

Pokriće kamate iz EBITDA govori koliko je puta dobit prije poreza, kamata i amortizacije veća od troškova kamata. Budući da poduzeća primjenjuju različite računovodstvene politike treba voditi računa o promatranim podacima. Svakako treba naglasiti da je uputno pratiti promjena iz razdoblja u razdoblje jer smanjenje ovog pokazatelja često upućuje na financijske poteškoće u poduzeću i potencijalno povećani rizik neplaćanja obveza. Iz prikazane trend analize r2 daje udio varijacije jedne varijable koji se može predvidjeti iz druge varijable, odnosno pokazuje koliko dobro linearna regresija opisuje zadane podatke iz čega se može zaključiti da je ukupno 49,41 % ukupne varijacije objašnjava linearnom ovisnošću dok se preostalih 50,59 % ne može objasniti linearnom ovisnošću.

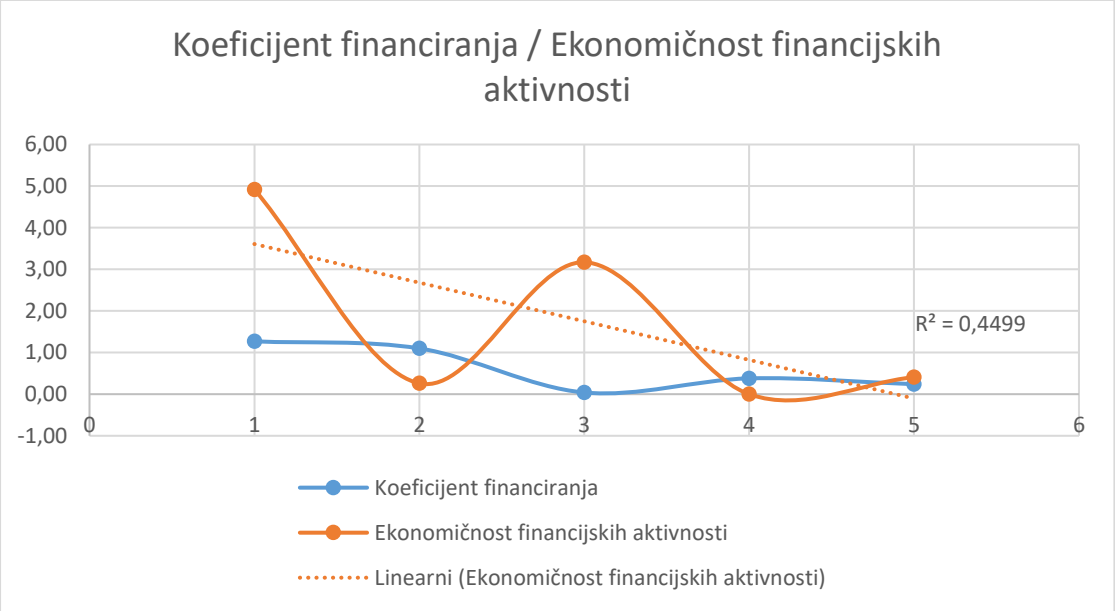
Slika 15. Ovisnost koeficijenta financiranja s prosječnim troškom kamate



Izvor: izradila autorica

Trošak kamate je odnos rashoda iz kamata te zbroj prosječnih vrijednosti dugoročnih obveza i prosječnih vrijednosti kratkoročnih kamatnih obveza. Kapitalno intenzivnije industrije poput hotelske industrije karakterizira povoljnije zaduživanje jer kreditorima mogu ponuditi adekvatan kolateral. Rezultati ove analize pokazuju da se ukupno 64,93 % varijacije može objasniti linearnom ovisnošću podataka u promatranom razdoblju što ukazuje i podatak niskih vrijednosti prosječnog troška kamate.

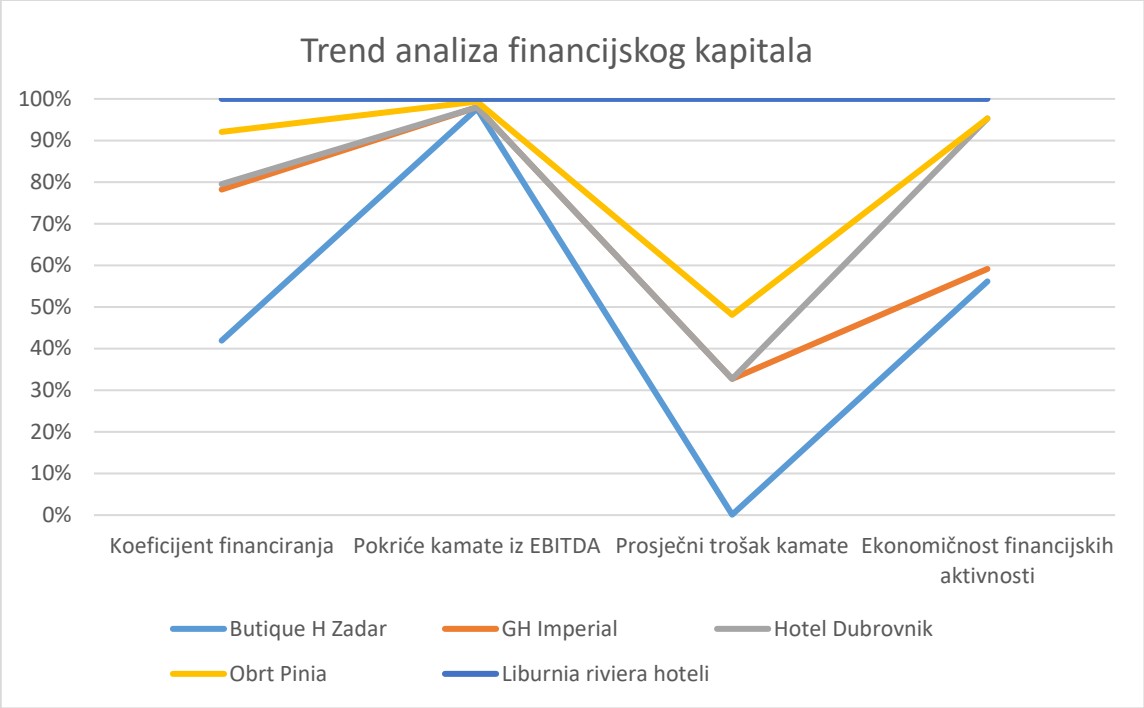
Slika 16. Ovisnost koeficijenta financiranja s ekonomičnosti financijskih aktivnosti



Izvor: izradila autorica

Pokazatelj ekonomičnosti financijskih aktivnosti uzima u omjer sve ostvarene financijske prihode kao i financijske rashode u promatranom razdoblju i upućuje na stvaranje financijskih prihoda ovisno o financijskim rashodima istog razdoblja. Kada je ekonomičnost financijskih prihoda veća od 1, smatra se da je poduzeće ostvarilo više financijskih prihoda od financijskih rashoda. Važno je napomenuti da smanjenje u vrijednosti navedenog pokazatelja upućuje na rast zaduženosti poduzeća i povećani trošak kamata zbog veće izloženosti riziku. Rezultati ove analize upućuju na linearnu ovisnost podataka u 44,99 %.

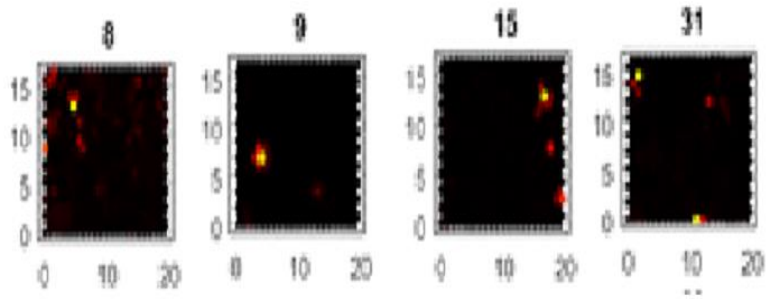
Slika 17. Trend analiza izdvojenih hotelskih poduzeća u promatranom razdoblju



Izvor: izradila autorica

Rezultat trend analize (Slika 17.) upućuje na linearnu ovisnost promatranih podataka u razdoblju.

Slika 18. Rezultati analize pomoću Kohonenovih samoorganizirajućih mreža



Izvor: izradila autorica

Povezanost se ljudskog i financijskog kapitala kroz pokazatelj EBITDA marža (23) veže uz pokazatelje:

– dani konverzije u novac (22)

– EBIT marža (24)

– ROE (26)

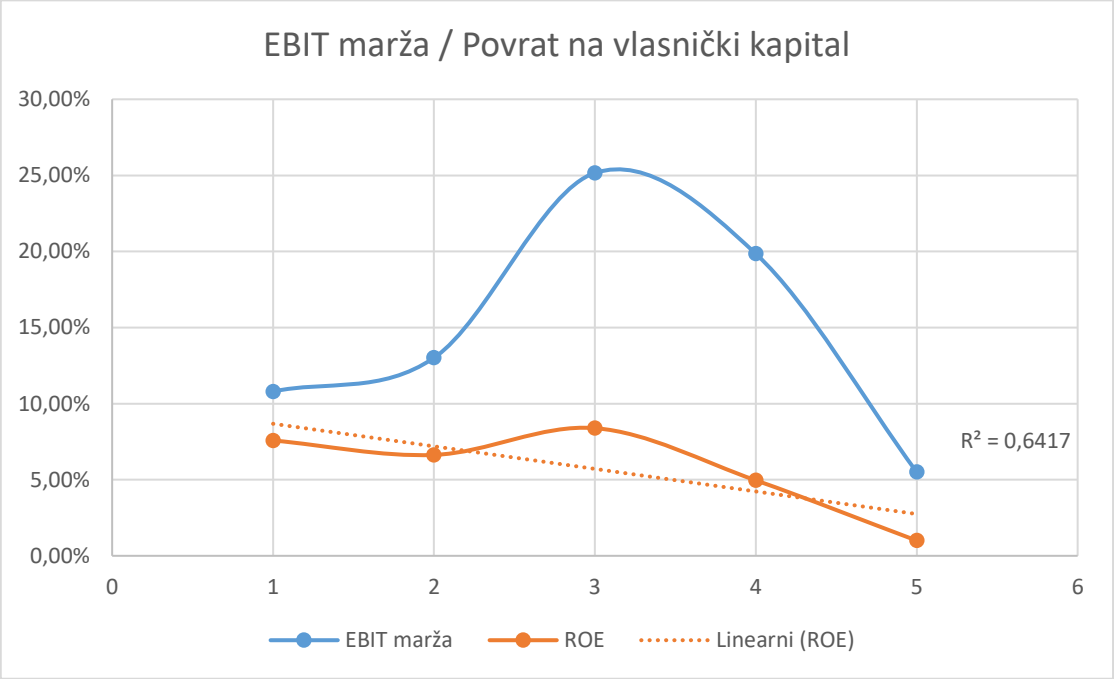
– ROA (27)

– prosječna mjesečna bruto plaća (39)

– prosječna mjesečna neto plaća (40)

– udio troškova osoblja u poslovnim prihodima (41).

Slika 19. Odnos EBIT marže i ROE

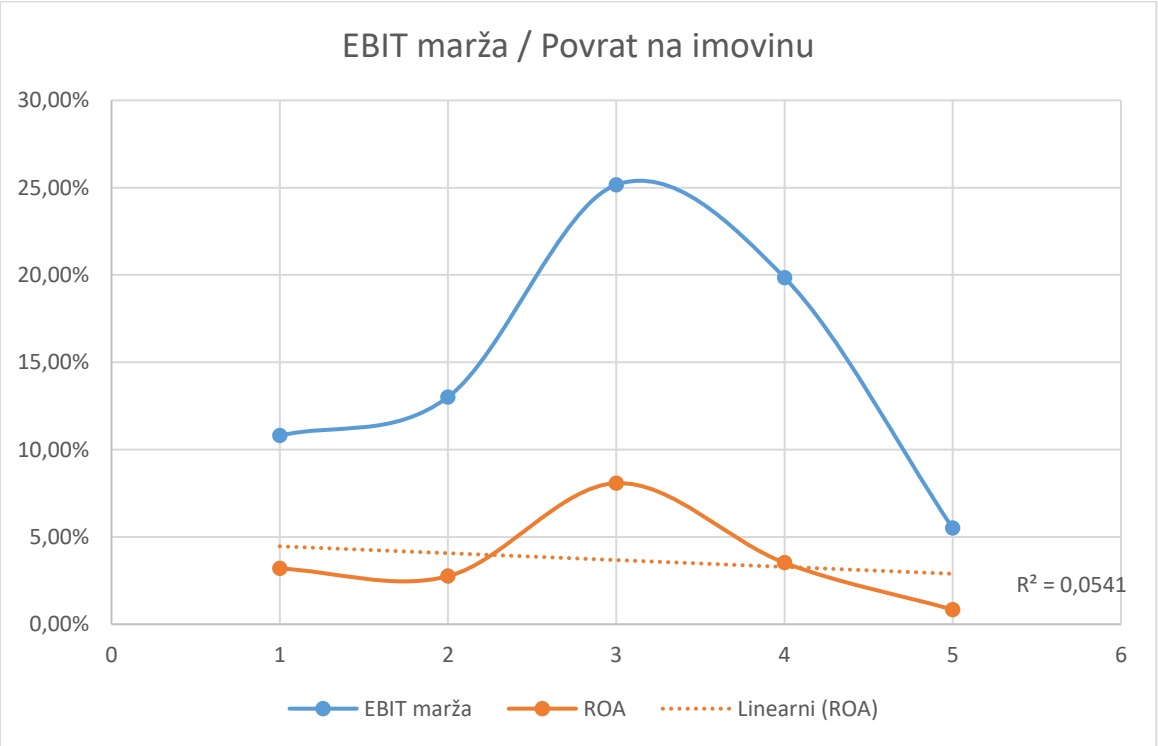


Izvor: izradila autorica

Viša vrijednost pokazatelja EBIT marža govori o postotku rezultata na razini dobiti prije kamata i poreza ostaje poduzeću po svakoj jedinici poslovnih prihoda nakon rashoda poslovanja. Više vrijednosti EBIT marže su povoljnije za poduzeća jer im ostaje veći dio prihoda nakon podmirenja redovnih obveza (pokrića poslovnih troškova). S druge strane povrat vlasničkog kapitala mjeri učinkovitost korištenja imovine poduzeća u svrhu stvaranja dobiti. Rezultati ovise o industriji koja se promatra stoga se visoki ili niski omjeri pokazatelja značajno razlikuju u različitim djelatnostima. Visok ROE ne znači pozitivan ishod poslovanja, štoviše on može upućivati na scenarij kada poduzeće pozajmi visoke iznose duga radi otkupa

vlastitih dionica. Promatrani pokazatelj potrebno je sažeto sagledati. Rezultati ove analize upućuju na linearnu ovisnost podataka u 64,17 %.

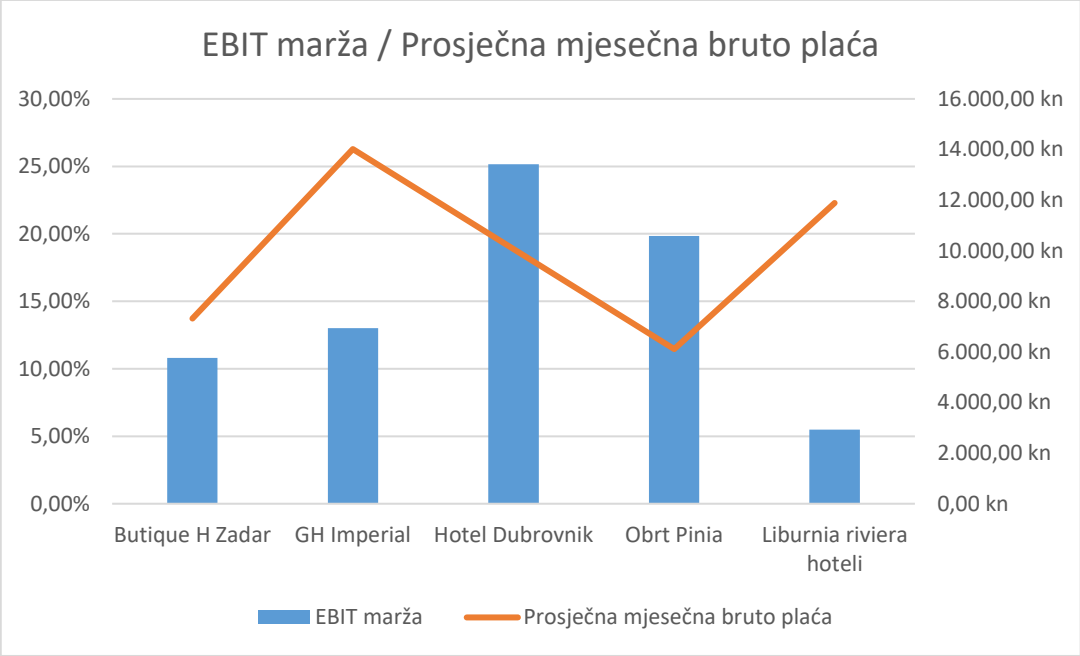
Slika 20. Odnos EBIT marže i ROA



Izvor: izradila autorica

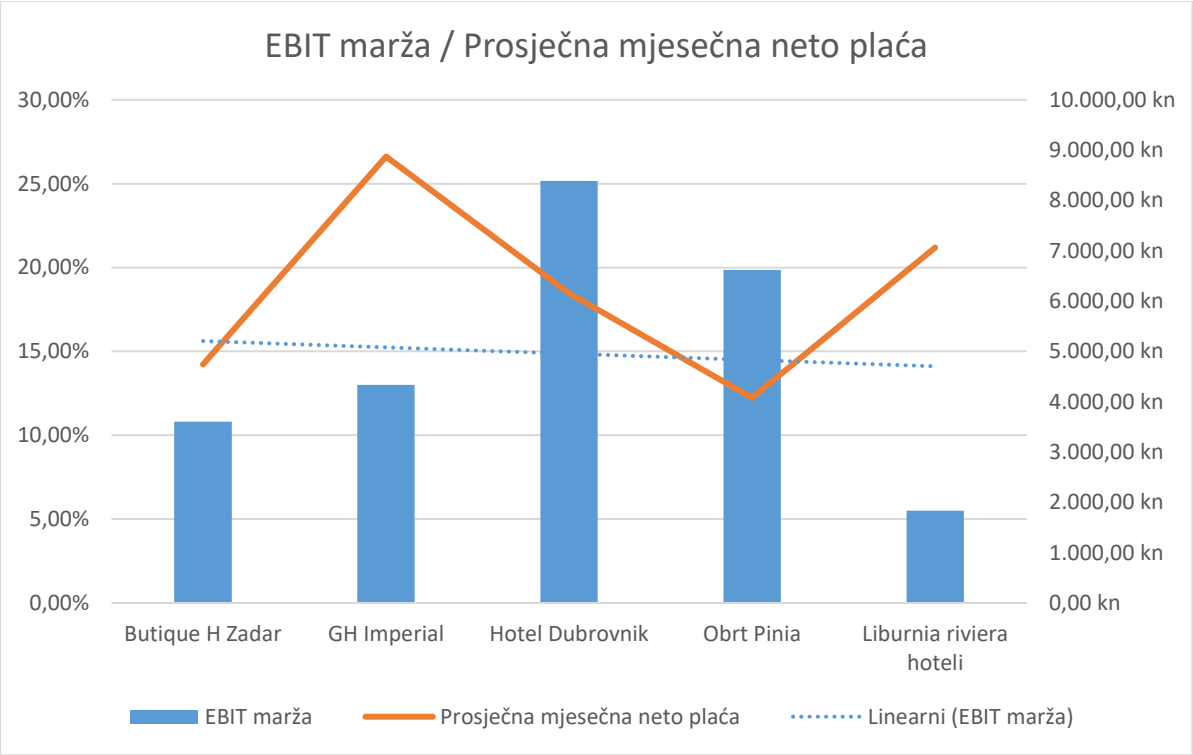
Povrat imovine govori o isplativosti društva u odnosu na njegovu ukupnu imovinu, drugim riječima investitorima daje prikaz o tome koliko je poduzeće učinkovito u upravljanju imovine u svrhu generiranja zarade. Pokazatelj ROA (***R****eturn* ***O****n* ***A****sset*) može značajno odstupati ovisno o promatranoj industriji. Kod kapitalno intenzivnih poduzeća ROA su značajno nižih vrijednosti od onih poduzeća koja ne posluju u okviru navedenih domena. Rezultati ove analize govore da je vrijednost povrata na imovinu do kontrolne mjere 8 što govori o tome da su promatrana kapitalno intenzivna poduzeća koja zahtijevaju velika ulaganja u materijalnu imovinu koja im je nužna za razvoj industrije.

Slika 21. Ovisnost prosječne mjesečne bruto plaće s EBIT maržom



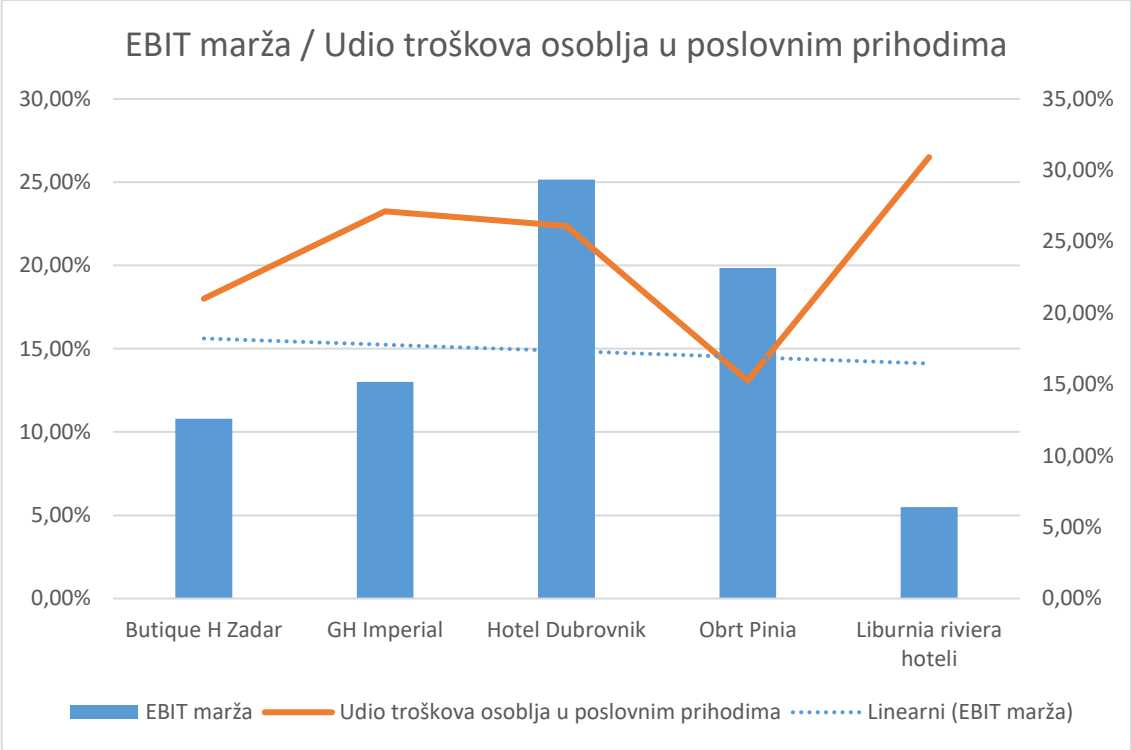
Izvor: izradila autorica

Slika 22. Ovisnost prosječne mjesečne neto plaće s EBITDA maržom



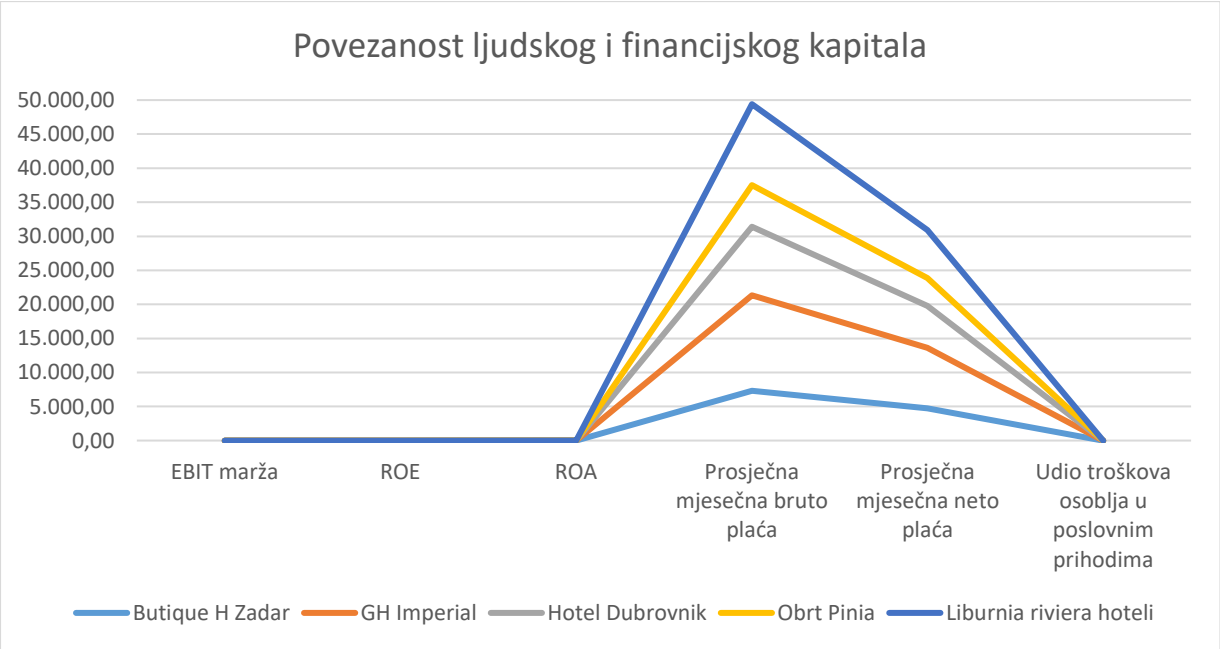
Izvor: izradila autorica

Slika 23. Udio troškova osoblja u poslovnim prihodima u ovisnosti s EBIT maržom



Izvor: izradila autorica

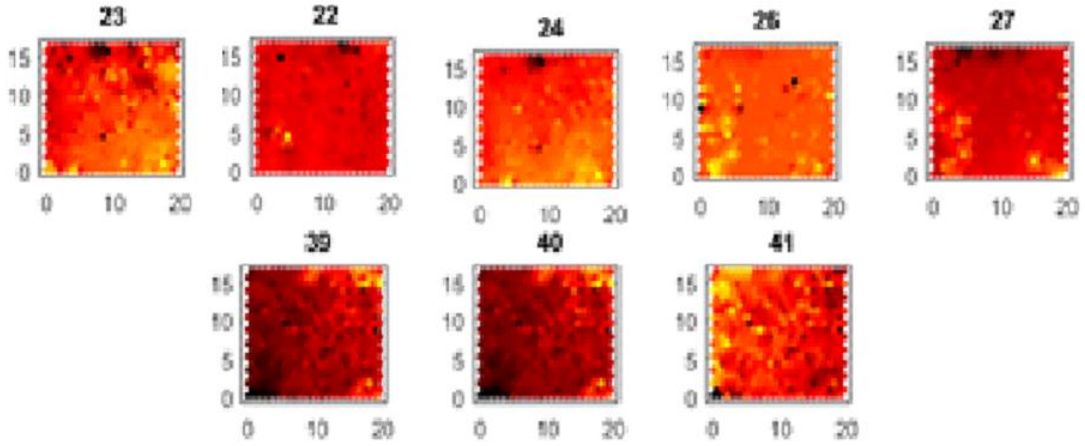
Slika 24. Povezanost ljudskog i financijskog kapitala kroz odabrane pokazatelje izdvojenih hotelskih poduzeća



Izvor: izradila autorica

Rezultati analize govore o linearnoj ovisnost promatranih podataka u odabranom razdoblju.

Slika 25. Rezultati analize pomoću Kohonenovih samoorganizirajućih mreža



Izvor: izradila autorica

Ovakvi rezultati analize upućuju na činjenicu da ljudski kapital, koji ovisi o neto plaći, udjelu troškova osoblja u poslovnim prihodima i naplativosti potraživanja (dani konverzije u novac) čini okosnicu razvoja hotelskih poduzeća kroz:

– dio prihoda koji preostaje društvu nakon podmirenja redovitih troškova/rashoda poslovanja (npr. materijalni troškovi, troškovi plaća itd.)

– omjer neto rezultata poslovanja (dobit ili gubitak) i prosječnu vrijednost vlasničkog kapitala

– povrat na imovinu, odnosno činjenicu koliko se jedinica neto dobiti može stvoriti iz jedne jedinice imovine.

Posljednji dio analize veže pokazatelj poslovni prihod po zaposlenom (37) s:

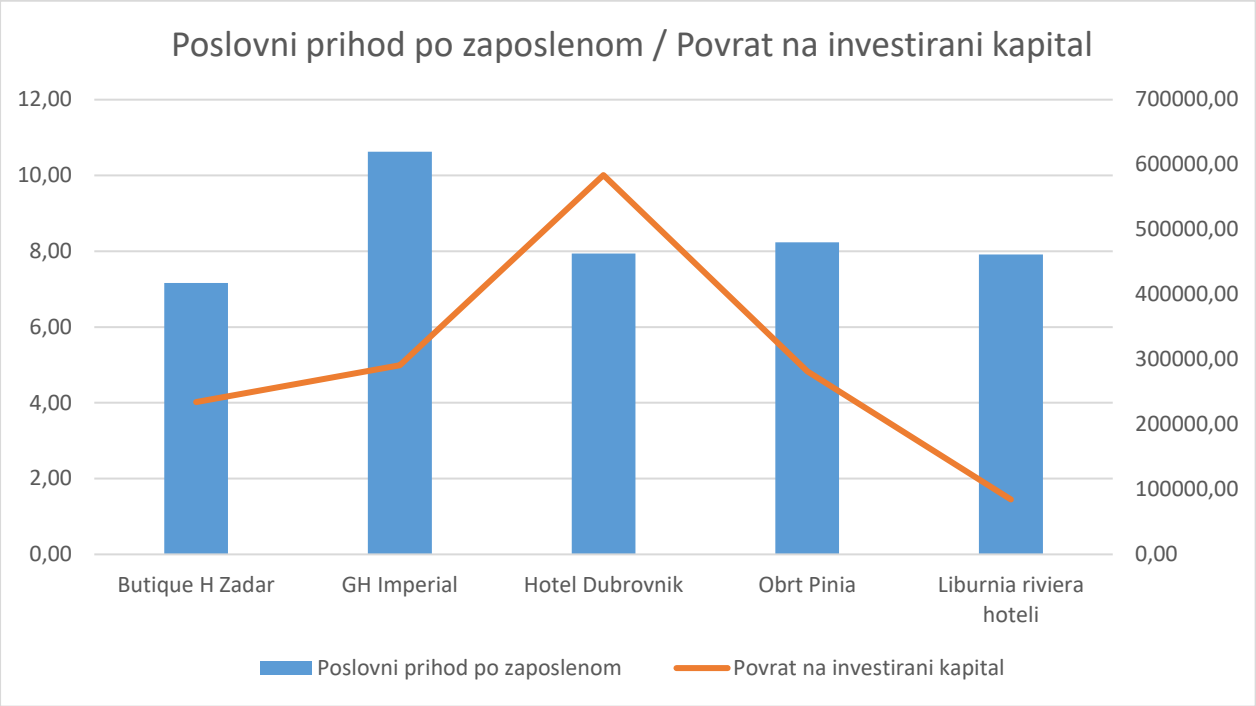
– povratom na investirani kapital (28)

– ekonomičnosti ukupnog (neprekinutog) poslovanja (29)

– ekonomičnosti poslovnih aktivnosti (30)

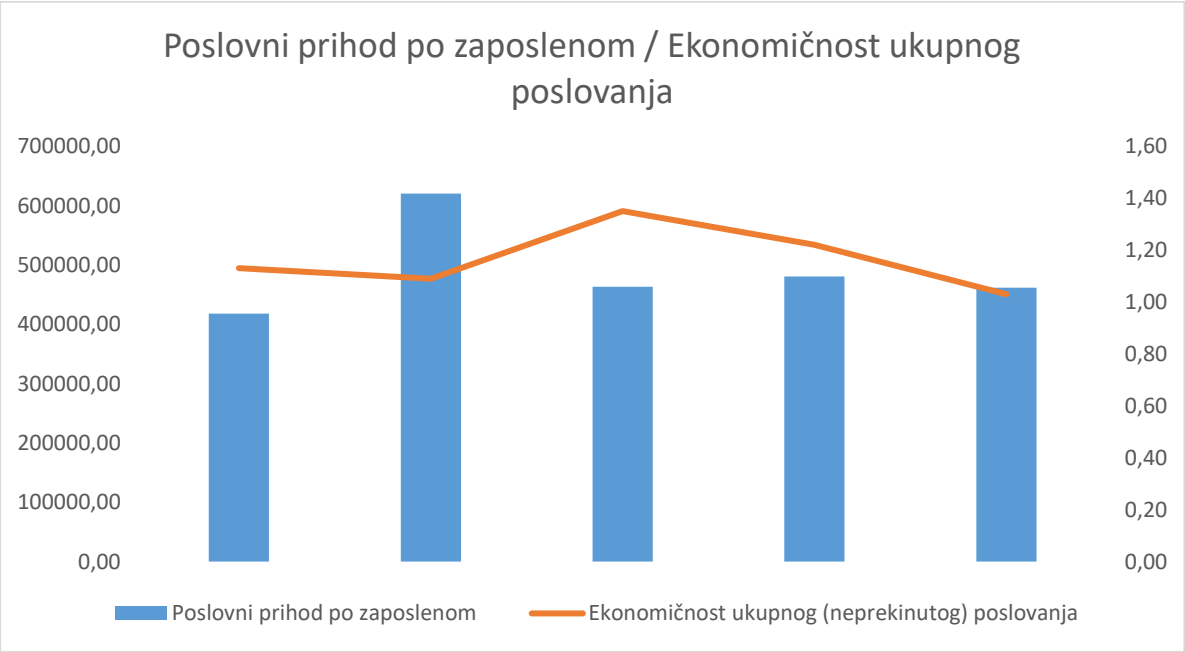
– neto dobiti/gubitkom po zaposlenom (38).

Slika 26. Odnos poslovnog prihoda po zaposlenom s povratom na investirani kapital



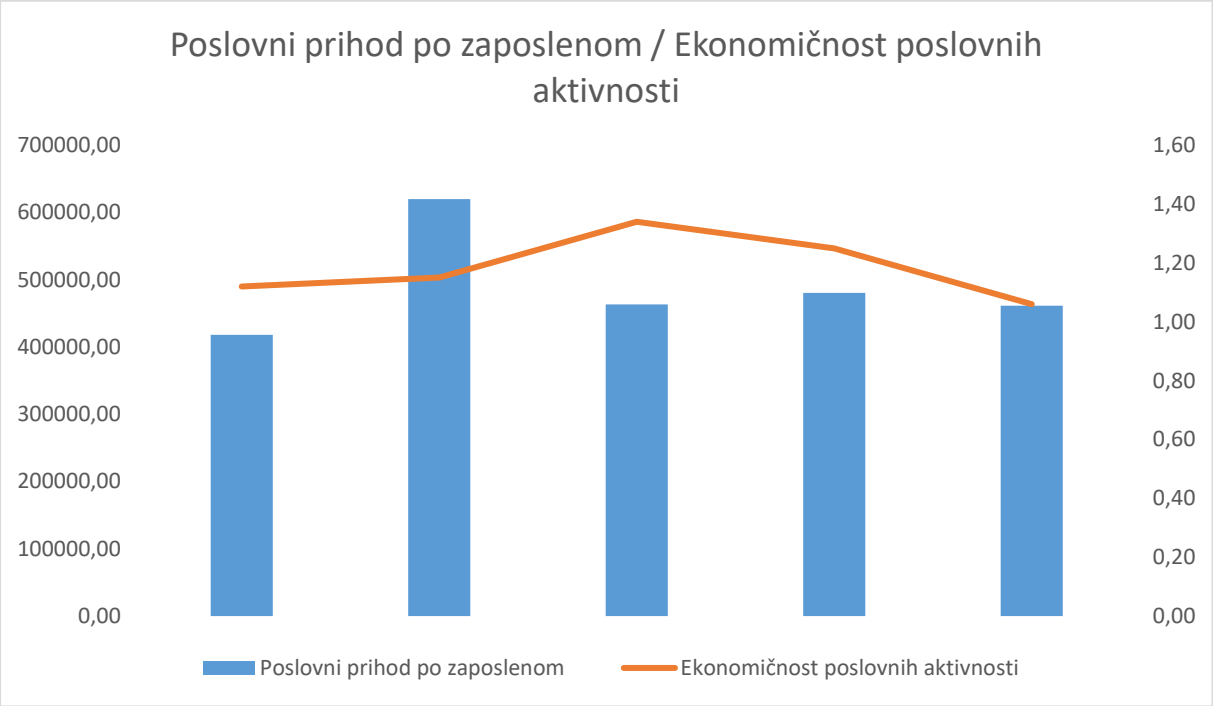
Izvor: izradila autorica

Slika 27. Ekonomičnost ukupnog poslovanja u odnosu na poslovni prihod po zaposlenom

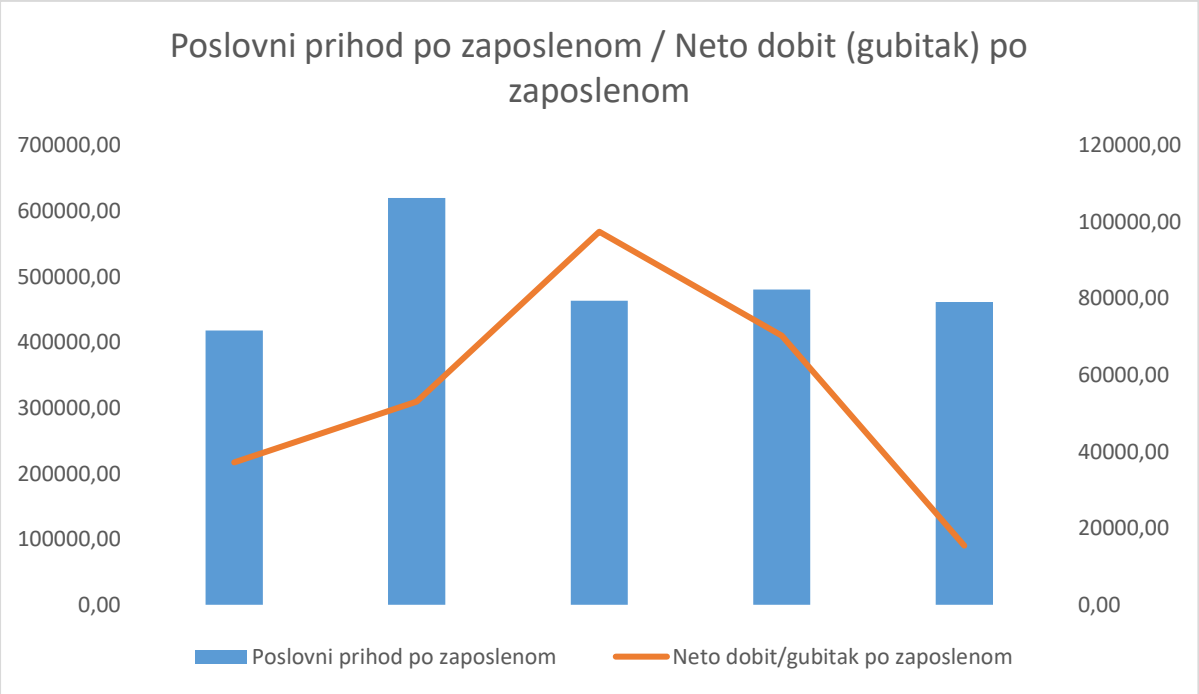


Izvor: izradila autorica

Slika 28. Ekonomičnost poslovnih aktivnosti u odnosu na poslovni prihod po zaposlenom

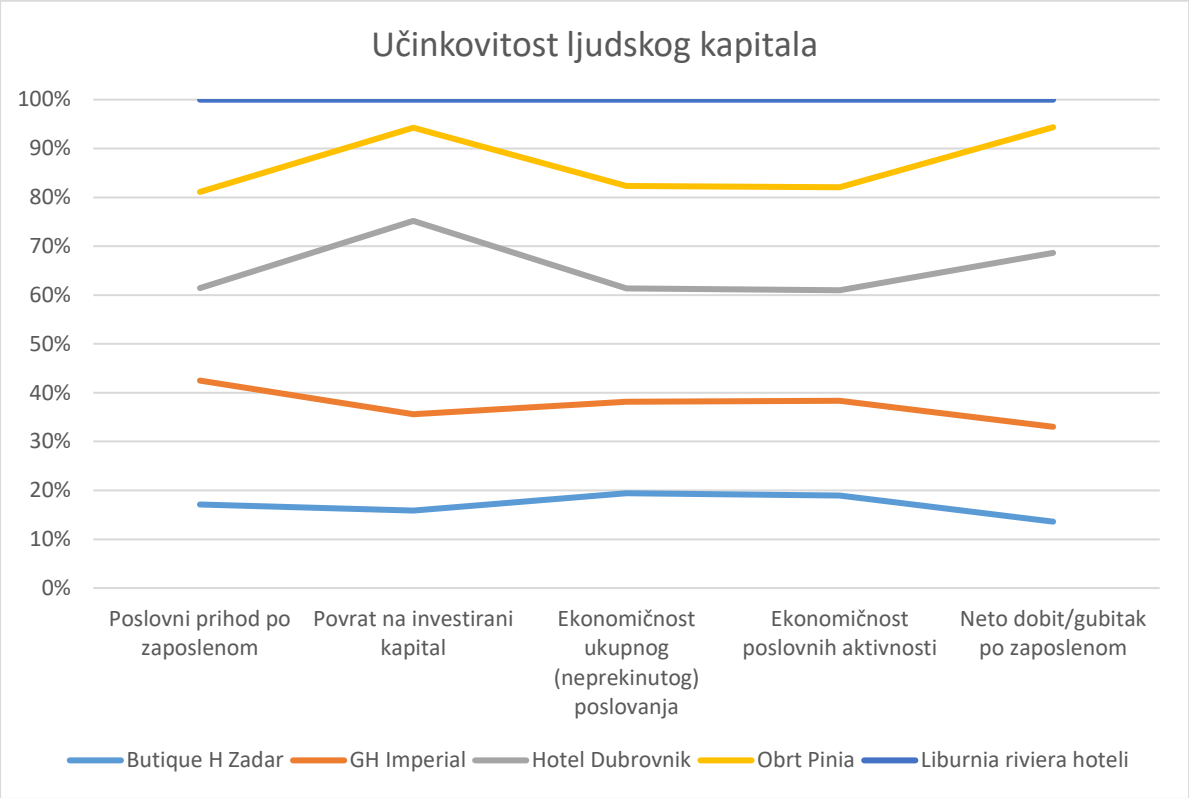


Slika 29. Neto dobit/gubitak poslovnog razdoblja u odnosu na poslovne prihode po zaposlenom u odabranom hotelskom poduzeću



Izvor: izradila autorica

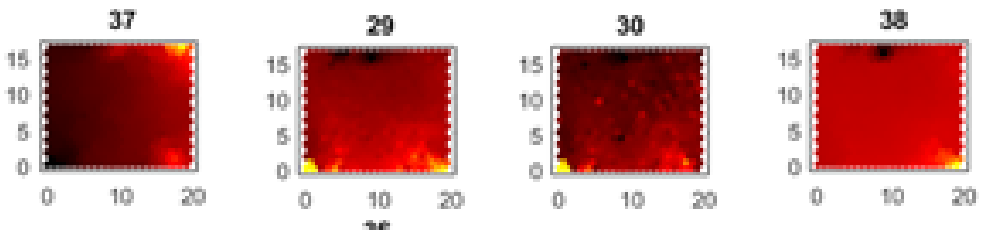
Slika 30. Učinkovitost ljudskog kapitala u promatranom razdoblju na primjeru izdvojenih hotelskih poduzeća



Izvor: izradila autorica

Rezultat trend analize (slike 26., 27., 28., 29. i 30.) upućuje na linearnu ovisnost promatranih podataka u razdoblju.

Slika 31. Rezultati analize pomoću Kohonenovih samoorganizirajućih mreža



Izvor: izradila autorica

Promatrajući stoga ljudski kapital, odnosno efekte koje kroz prihode stvara može se zaključiti da:

– je učinkovitost ljudskog kapitala u hotelskoj industriji vidljiva kroz povrat na investirani kapital odnosno učinkovitost upravljanja imovinom društva

– odnos prihoda i rashoda kroz pokazatelje učinkovitosti izravno ovisi o ljudskom faktoru u hotelskoj industriji te bolja pozicija hotelskog poduzeća u smislu ljudskog kapitala pridonosi učinkovitijem stvaranju prihoda na svaku kunu rashoda (u smislu ukupnog i operativnog poslovanja)

– navedeno utječe i na broj jedinica neto dobiti/gubitka koji se ostvari po jednom zaposlenom.

4.3. Prijedlog modela za analizu odnosa ljudskog i financijskog kapitala hotelske industrije u Republici Hrvatskoj

Slijedom dobivenih rezultata može se predložiti model za analizu odnosa ljudskog i financijskog kapitala za hrvatsku hotelsku industriju.

Konstrukciju ovakvog modela treba promatrati kroz:

– učinkovitost ljudskog kapitala u hotelskoj industriji

– povezanost efekata ulaganja u ljudski i financijski kapital

– efekte vlastitog i tuđeg financiranja u hotelskoj industriji

– platežnu sposobnost hotelskih poduzeća.

Učinkovitost ljudskog kapitala u hotelskoj industriji promatra se pokazateljima poduzeća i konkurencije u pet uzastopnih godina povezanošću pokazatelja poslovni prihod po zaposlenom s:

– povratom na investirani kapital

– ekonomičnošću ukupnog poslovanja

– ekonomičnošću poslovnih aktivnosti

– neto dobiti/gubitkom po zaposlenom.

Povezanost efekata ulaganja u ljudski i financijski kapital u hotelskoj industriji promatra se pokazateljima poduzeća i konkurencije u pet uzastopnih godina kroz povezanost EBITDA marže s:

– danima konverzije u novac

– EBIT maržom

– ROE

– ROA

– prosječnim mjesečnim plaćama (bruto i neto)

– udjelom troškova osoblja u poslovnim prihodima.

Efekti vlastitog i tuđeg financiranja u hotelskoj industriji promatraju se pokazateljima poduzeća i konkurencije u pet uzastopnih godina kroz povezanost odnos pokazatelja koeficijent financiranja s:

– pokrićem kamata iz EBITDA

– prosječnim troškom kamate

– ekonomičnosti financijskih aktivnosti.

Naposljetku, platežna se sposobnost u hotelskoj industriji promatra pokazateljima poduzeća i konkurencije u pet uzastopnih godina kroz povezanost pokazatelja trenutne likvidnosti s:

– brzim odnosom

– tekućim omjerom

– prosječnim troškom kamata

– koeficijentom ulaganja.

Bolji rezultati, u smislu većeg iznosa svakog od navedenih pokazatelja, skupno će djelovati na svaku odabranu grupu. Rezultat toga je bolji odnos ljudskog i financijskog kapitala i u konačnici bolji ekonomski efekti hotelske industrije u cjelini.

Promatrajući ovaj odnos na predloženi način poduzetnici iz hotelske branše mogu bolje shvatiti važnost odnosa ljudskog i financijskog kapitala, te važnost ulaganja ne samo u materijalnu imovinu već i u ljudski faktor kojim se ta imovina koristi u svrhu stvaranja prihoda i pozitivnih rezultata poslovanja.

U tom kontekstu važno je osigurati i bolje uvjete financiranja za hotelska poduzeća čije poslovanje čini znatan udio u ukupnom BDP-u Hrvatske.

Iako je u znanstvenoj zajednici učinak upravljanja ljudskim resursima u kontekstu njihova stvaranja poslovnih učinaka predmet istraživanja posljednjih godina iz provedenog istraživanja može se zaključiti da je povezanost kadrovske učinkovitosti s financijskim rezultatima u snažnoj korelaciji. Specifičnost upravljanja ljudskim kapitalom u hotelskim poduzećima podrazumijeva uključenost zaposlenika na svim razinama u procesima koji donose napredak.

Na organizacijskoj razini postiže se lojalnost zaposlenika što snažno utječe na poslovne rezultate. Inovativno upravljanje ljudskim resursima nužno je za postizanje motiviranosti djelatnika i postizanje poslovnih strategija. Prakse razvoja visokih performansi uključuju osnaživanje zaposlenika s većom autonomijom zadataka, smanjenje naziva radnih mjesta i razina upravljanja, provedbu različitih opsežnih programa obuke i visoku selektivnost zaposlenika, poticanje programa razvoja informacija, korištenje plaća temeljenih na učinku i provedbu programa podjele dobiti (Tsai, Chen i Fang, 2009).

Kvalitativne promjene u poduzećima snažno utječu na ukupne performanse i često su rezultat prilagodbe tržišnim uvjetima. U trenutnim uvjetima proces tranzicije iz postojećeg u novo učinkovitije stanje s promjenama u područjima poslovanja je osnovna pretpostavka za preživljavanje na tržištu. Uz to poboljšanje uvjeta, usluga i razvoj nekih novih odjela utječe na poboljšanje cjelokupne organizacije nekog društva.

Trenutni okvir poslovanja svodi se na činjenicu da su menadžeri fokusirani na upravljanje tekućom i kratkoročnom zaradom dok se gotovo u potpunosti zanemaruje poticanje organizacije i kulture koja uče stabilan rast. Najčešći propust je zbog pogrešnog procjenjivanja uspjeha u odnosu na praćenje planova što posljedično djeluje i na pogrešan način upravljanja kompetencijama organizacije kao i njihovim financijama. Direktori imaju vodeću ulogu provedbe rasta u okviru svih raspoloživih resursa. Identifikacija učinkovitih kompetencija od vitalne i strateške je važnosti za dugoročno razdoblje ostvarivanje povrata.

Vrijednosti i ponašanja koji pridonose jedinstvenom socijalnom i psihološkom okruženju organizacije, kao i izvrsno upravljanje timom, osnova su za uspješno izvršavanje temeljnih kompetencija i vještina. Analize su pokazale da je hotelska industrija sposobna za poboljšanje učinkovitosti čime će dugoročno imati veću vjerojatnost ostvarivanja iznadprosječnih rezultata.

5. ZAKLJUČAK

U radu su izložene teorijske pretpostavke financijskog i intelektualnog kapitala slijedom čega se zaključuje da je sve više osnovanih potreba za sustavima mapiranja, vizualizacije i bilježenja raznih nematerijalnih vrijednosti koje imaju obilježja dodatnih vrijednosti poslovanju. Te vrijednosti dolaze isključivo kao rezultat kompetentnosti ljudi, informacijskih tehnologija te istraživanja i razvoja. Znanja, iskustva i profesionalne kompetencije stvaraju potencijal u budućoj zaradi društava. Strukturni kapital u okviru intelektualnog podrazumijeva razvoj patenata, trgovačkih marki i baza podataka, dok vrijednost ljudskog kapitala nadilazi navedeno. Turistička djelatnost u Republici Hrvatskoj jedna je od najznačajnijih grana privrede i ovisi upravo o kombinaciji financijskog i ljudskog kapitala. Visok angažman ljudi doveo je do razvijanja značajnog brenda u hrvatskom turizmu, dok je financijski kapital omogućio adekvatne izvore financiranja koji su potrebni za razvoj te kapitalno zahtjevne industrije.

Iz provedenog istraživanja utvrđene su pretpostavke teorijske definicije financijskog kapitala kako slijedi: financijskim kapitalom smatraju se svi ekonomski resursi koji su mjerljivi u smislu novca, odnosno svi oni resursi koji omogućuju kupnju onih proizvoda ili usluga koji su nužni za poslovanje nekog poduzeća. Financijski kapital je svaki likvidni mehanizam koji omogućuje kupovnu moć. Kapital se treba kategorizirati kao ekonomski ili produktivni kapital koji je potreban za poslovanje, regulatorni kapital koji ispunjava kapitalne potrebe poduzeća te signalizirajući kapital koji prekoračuje ekonomski kapital, a služi kao spremni za vanjske dionike primjerice pokazatelj financijske snage poduzeća. Odluke o financiranju načelno ovise o činjenici koliko sredstava društvo može pribaviti iz vanjskih izvor. Od vitalne važnosti za društva i ulagače je efikasnost financijskog tržišta. Poslovne odluke trebaju maksimizirati vrijednost dionica i donijeti zaradu dioničarima.

Teorijske odrednice intelektualnog kapitala upućuju na važnost učinkovitog upravljanja znanjima te veću usredotočenost na podvrste ljudska interakcija i komunikacija, drugim riječima socijalni kapital i popratne dimenzije. Organizacije utemeljene na znanju zauzimaju značajniji dio tržišta u odnosu na one koji nisu koristili element znanja kao glavni izvor vrijednosti. Poduzeća koja su povezana s industrijom turizma ovise o inovacijama kao temeljnoj strategiji održavanja konkurentnosti u poslovnom okruženju. Intelektualni kapital olakšava razmjenu znanja, vrijednost stvaranja, konkurentsku prednost, bolji i brži rad i daljnji razvoj organizacija. Intelektualni kapital je višedimenzionalan koncept znanja, iskustava i

praktične mogućnosti za stvaranje vrijednosti te ima tri glavna komponente: ljudski kapital, strukturni kapital i relacijski kapital. Smatra se najvažnijom nematerijalnom imovinom u nekoj organizaciji.

Ljudski kapital povezuje sve procese povezane sa stručnim osposobljavanjem djelatnika i razvoju karijera, povećanje razina znanja, sposobnosti i vještina što dugoročno pridonosi boljim performansama poduzeća. Strategija Europa 2020. predlaže prioritete rasta. Prema pametnom rastu razvoj ekonomije treba biti utemeljen na znanjima i inovacijama. Cilj Inicijative je unaprjeđenje pristupa financiranju istraživanja i jačanje lanca inovacija te podizanje razine ulaganja širom teritorija Europske unije iz čega se zaključuje da je primjena novih metoda u okviru poslovnog sustava nužna.

Bitna obilježja hrvatske hotelske industrije upućuju na važnost u sastavnici hrvatskoga bruto domaćeg proizvoda. Povećanje gospodarske aktivnosti u Republici Hrvatskoj u snažnoj je korelaciji s uslužnim djelatnostima povezanim s turizmom. U 2019. godini ostvareni rast prihoda u ukupnoj platnoj bilanci posljedica je veće potrošnje i rasta broja dolazaka stranih gostiju. Prema podacima Hrvatske narodne banke, broj dolazaka stranih gostiju povećao se za 4,3 %, a noćenja za 1,2 %.

Podaci govore da se u Hrvatskoj od 1980. godine bilježi rast turističkih noćenja sve do početka 1990. godine, kada se zbog političkih utjecaja i ratnih čimbenika snažno smanjuje broj dolazaka zaključno do 1995. godine. Nakon toga započinje snažan uzlazan trend koji zaključno s 2018. iznosi 89,7 milijuna noćenja. O važnosti turizma u Republici Hrvatskoj govori i platna bilanca odnosno udio takozvanog tercijarnog sektora u strukturi ukupnoga domaćeg bruto proizvoda. Većina prihoda generira se s inozemnih tržišta i statistički gledano međunarodni turizam je od visoke važnosti za Republiku Hrvatsku.

Na temelju determiniranog problema i postavljenog predmeta istraživanja prijedlog za učinkovit model analize odnosa ljudskog i financijskog kapitala u Republici Hrvatskoj podrazumijeva:

1. učinkovitost ljudskog kapitala u hotelskoj industriji

2. povezanost efekata ulaganja u ljudski i financijski kapital

3. efekte vlastitog i tuđeg financiranja u hotelskoj industriji

4. platežnu sposobnost hotelskih poduzeća.

Predloženi pristup upućuje na važnost odnosa ljudskog i financijskog kapitala te važnost ulaganja ne samo u materijalnu imovinu već i u ljudski faktor kojim se ta imovina koristi u svrhu stvaranja prihoda i pozitivnih rezultata poslovanja na temelju čega se može zaključiti da je osnovna hipoteza u okviru istraživanja ovoga diplomskog rada potvrđena.

LITERATURA

Knjige:

1. Belak, V., Vudrić, N. (2012). *Osnove suvremenog računovodstva: dugoročne obveze–dugoročna rezerviranja za rizike i troškove*. XXIII. Zagreb: Belak excellens
2. Cerović, Z. Pavia, N., Galičić, V. (2005). *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji.
3. Geić, S. (2002). *Turizam i kulturno-civilizacijsko nasljeđe*. Split: Veleučilište
4. Marković I. (2000). *Financiranje: teorija i praksa financiranja trgovačkih društava*. Zagreb: RriF plus
5. Orsag, S. (1997). *Financiranje emisijom vrijednosnih papira*. Zagreb: RIFIN
6. Pirija, D. (2003). *Standardi u turističkom ugostiteljstvu*. Šibenik: Visoka škola za turizam Šibenik
7. Van Horne, J. C. (1993). *Financijsko upravljanje i politika: Financijski menadžment*. Zagreb: MATE
8. Vidučić, Lj. (2012). *Financijski menadžment*. Zagreb: RriF – plus

Stručni članci:

1. Abili, K. (2011). Social capital management in Iranian knowledge-based organizations' the electronic. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), pp. 203-210.
2. Agarwal, P., Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27 (3), pp. 440-458.
3. Agostini, L., Nosella, A., Filippini, R. (2017). Does intellectual capital allow improving innovation performance? A quantitative analysis in the SME context. *Journal of Intellectual Capital*, 18 (2), pp. 400-418.
4. Akhavan, P., Khosravian, F. (2016). Case study of a structural model to explore the effects of knowledge sharing on intellectual capital. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46 (3), pp. 338-352.
5. Amann, B., Jaussaud, J. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. *Asia Pacific Business Review*, 18 (2), pp. 203-223. doi:10.1080/13602381.2010.537057

6. Antonelli, C., Crespi, F., Scellato, G. (2015). Productivity growth persistence: firm strategies, size and system properties. *Small Business Economics*, 45 (1), pp. 129-147

7. Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., Otaye, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97 (2), p. 287.

8. Avey, J. B., Wernsing, T. S., Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), pp. 48-70.

9. Bahrami, S., Rajaeepour, S., Aghahosseni, T., Bakhtiar Nasrabadi, H. A., Yarmohamadian, M. H. (2011). Analysis of multiple relationships of intellectual capital and organizational innovation in higher education. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 17 (3), pp. 27-50.

10. Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), pp. 273-285.

11. Benner, M. J., Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28 (2), pp. 238-256.

12. Boselie, P., Dietz, G., Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Hum. Resour. Manage. J*. 15 (3), pp. 67-94

13. Boxall, P., Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19 (1), pp. 3-23.

14. Brav, Omer (2009). Access to Capital, Capital Structure, and the Funding of the Firm. *The journal of finance*, LXIV (1).

15. Brewton, K. E., Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G. W. (2010). Determinants of rural and urban family firm resilience. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), pp. 155-166. doi:10.1016/j.jfbs.2010. 08.003

16. Brlečić Valčić, S., Bagarić, L. (2017). Return on strategic effectiveness – the need for synchronizing growth and development strategies in the hotel industry using revenue management. *Ekonomska istraživanja*, 30 (1), pp. 1631-1654.

17. Brlečić Valčić, S., Samodol, A., Valčić, M. (2019). Coevolution of banks and capital markets in the modern view of effective parts of the financial system architecture. *Ekonomski vjesnik / Econviews*, XXXII (2), pp. 309-319

18. Buenechea-Elberdin, M. (2017). Structured literature review about intellectual capital and innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 18 (2), pp. 262-285.

19. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 515-524.

20. Camisón, C. C. A., Puig-Denia, A., Forés, B., Fabra, M. E., Muñoz, A., Martínez, C. M. (2016). The importance of internal resources and capabilities and destination resources to explain firm competitive position in the Spanish tourism industry. *International Journal of Tourism Research*, 18 (4), pp. 341-356.

21. Campbell, D., Rahman, M. R. A. (2010). A longitudinal examination of intellectual capital reporting in Marks & Spencer annual reports, 1978–2008. *The British Accounting Review*, 42 (1), pp. 56-70.

22. Chahal, H., Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: role of innovation and organizational learning. *International Journal of Bank Marketing*, 33 (3), pp. 376-399.

23. Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., Chan, E. S. (2013). Co-production versus cocreation: a process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, pp. 11-20.

24. Chen, X., Zhou, Y., Probert, D., Su, J. (2017). Managing knowledge sharing in distributed innovation from the perspective of developers: empirical study of open source software projects in China. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29 (1), pp. 1-22.

25. Cheng-Hua, T., Shyh-Jer, C., Shih-Chien, F. (2009). Employment Modes, High-Performance Work Practices, and Organizational Performance in the Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50 (4), pp. 413-431. doi:10.1177/1938965509348580

26. Chow, W. S., Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45 (7), pp. 458-465.

27. Crossan, M. M., Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47 (6), pp. 1154-1191.

28. Dahles, H., Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, pp. 34-50. doi:10.1016/j.annals.2015.01.002

29. Danes, S. M., Lee, J., Stafford, K., Heck, R. K. Z. (2008). The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: An extension of sustainable family

business theory. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13 (03), pp. 229-268. doi:10.1142/S1084946708001010

30. Dropulić Ružić, M. (2015). Direct and indirect contribution of HRM practice to hotel company performance Marinela. *International journal of hospitality management*, 49, pp. 56-65.

31. Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 17 (1), pp. 168-184.

32. Dumay, J., Rooney, J., Marini, L. (2013). An intellectual capital-based differentiation theory of innovation practice. *Journal of Intellectual Capital*, 14 (4), pp. 608-633.

33. Farahani, S., Abdarzadeh, P., Fatot, B. (2016). The effect of intellectual capital on organizational innovation mediated by knowledge management and organizational learning in print media. *Human resource management researches*, 6 (1), pp. 23-48.

34. Fraj, E., Matute, J., Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: the role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46 (1), pp. 30-42.

35. Fraj, E., Matute, J., Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: the role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46 (1), pp. 30-42.

36. Glisson, C. (2015). The role of organizational culture and climate in innovation and effectiveness. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39 (4), pp. 245-250.

37. Groucutt, J. (2007). The value of seeking strategic direction in ensuring a future pattern of “realistic” growth potential. *Business Strategy Series*, 8 (1), pp. 78-88-

38. Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review andresearch agenda. *Int J. Hum. Resour. Manage*., 8 (3), pp. 263-276.

39. Han, Y., Li, D. (2015). Effects of intellectual capital on innovative performance: the role of knowledge-based dynamic capability. *Management Decision*, 53 (1), pp. 40-56.

40. Herremans, I. M., Isaac, R. G., Kline, T. J. B., Nazari, J. A. (2011). Intellectual capital and uncertainty of knowledge: control by design of the management system. *Journal of Business Ethics*, 98 (4), pp. 627-640.

41. Hinkin, T. R., Tracey, J. B. (2010). What makes it so great? An analysis of human resources practices among Fortune’s best companies to work for. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (2), pp. 158-170.

42. Hmieleski, K. M., Carr, J. C., Baron, R. A. (2015). Integrating discovery and creation perspectives of entrepreneurial action: the relative roles of founding CEO human capital, social capital, and psychological capital in contexts of risk versus uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 (4), pp. 289-312.

43. Hsu, I. C., Sabherwal, R. (2012). Relationship between intellectual capital and knowledge management: an empirical investigation. *Decision Sciences*, 43 (3), pp. 489-524.

44. Hsu, Y. H., Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: the mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76 (5), pp. 664-677.

45. Hu, L., Randel, A. E. (2014). Knowledge sharing in teams: social capital, extrinsic incentives, and team innovation. *Group & Organization Management*, 39 (2), pp. 213-243.

46. Huang, T. T., Chen, L., Stewart, R. A. (2010). The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between manufacturing activities and business performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 8 (4), pp. 285-306.

47. Hurley, R. F., Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62 (3), pp. 42-54.

48. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices onturnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp. 635-672

49. Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanism. *Academy of Management Journal*, 55 (6), pp. 1264-1294.

50. Karatepe, O. M., Avci, T. (2017). The effects of psychological capital and work engagement on nurses' lateness attitude and turnover intentions. *Journal of Management Development*, 36 (8), pp. 1029-1039.

51. Karatepe, O. M., Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices and job embeddedness on flight attendants' performance outcomes. *Journal of Air Transport Management*, 37, pp. 27-35.

52. Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M. (2017). Linking innovative human resource practices, employee attitudes and intention to leave in healthcare services. *Employee Relations*, 39 (1), pp. 34-53.

53. Lamanna, Z., Williams, K. H., Childers, C. (2012). An assessment of resilience: Disaster management and recovery for greater New Orleans' hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11 (3), pp. 210-224. doi:10.1080/15332845.2012.668653

54. Laurie, D. L., Harreld, J. B. (2013). 6 ways to sink a growth initiative. *Harvard business review*, 91, pp. 82-90

55. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32 (5), pp. 646-672.

56. Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.

57. Marimuthu, M., Arokiasamy, L., Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: evidence from developmental economics. *The Journal of International Social Research*, 2 (8), pp. 265-272.

58. Martinez-Ros, E., Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29 (9), pp. 632-641.

59. Masadeh, R. E. E., Shannak, R., Maqableh, M., Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 30 (2), pp. 244-262.

60. Matricano, D. (2016). The impact of intellectual capital on start-up expectations. *Journal of Intellectual Capital*, 17 (4), pp. 654-674.

61. Mention, A., Bontis, N. (2013). Intellectual capital and performance within the banking sector of Luxembourg and Belgium. *Journal of Intellectual Capital*, 14 (2), pp. 286-309.

62. Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), pp. 535-546.

63. Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: a mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50 ©, pp. 41-54.

64. Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), pp. 242-266.

65. Obeidat, S. M., Mitchell, R., Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38 (4), pp. 578-595.

66. Rahimnia, F., Sajad, A. (2016). The impact of Strategic orientations on the performance of Khorasan science and technology park's companies with mediating role of organizational Innovation. *Innovation Management Journal*, 4 (2), pp. 87-114.

67. Raineri, A. (2017). Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (22), pp. 3149-3178.

68. Scott, N., Laws, E. (2006). Tourism crises and disasters: Enhancing understanding of system effects. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19 (2-3), pp. 149-158. doi:10.1300/J073v19n02_12

69. Scott, S., Bruce, R. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37, pp. 580-607.

70. Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51, pp. 142-155.

71. Sun, L.-Y., Aryee, S., Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50 (3), pp. 558-577.

72. Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), pp. 1069-1083.

73. Tang, T. W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: the role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, pp. 1-10.

74. Veryzer, R. W. Jr. (1998). Discontinuous Innovation and the New Product Development Process. *Journal of Product Innovation Management*, 15, pp. 304-321.

75. Villar, C., Alegre, J., Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: a dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23 (1), pp. 38-44.

76. Wang, C. H., Chen, K. Y., Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1), pp. 119-129.

77. Wang, C. L., Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25 (19, pp. 58-76.

78. Wang, H., Li, J. (2008). Untangling the effects of over exploration and over exploitation on organizational performance: the moderating role of environmental dynamism. *Journal of Management*, 34 (5), pp. 925-951.

79. Wang, Z., Wang, N., Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52 (2), pp. 230-258.

80. Wasko, M. M., Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practices. *MIS Quarterly*, 29 (1), pp. 35-57.

81. Wee, J. C., Chua, A. Y. (2016). The communication of intellectual capital: the 'whys' and 'whats'. *Journal of Intellectual Capital*, 17 (3), pp. 414-438.

82. Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27 (6), pp. 701-721.

83. Youndt, M. A., Subramaniam, M., Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41 (2), pp. 335-361.

84. Zerenler, M., Hasiloglu, S. B., Mete, S. (2008). Intellectual capital and innovation performance: empirical evidence in the Turkish automotive supplier. *Journal of Technology Management and Innovation*, 3 (4), pp. 31-40.

85. Zharinova, A. G. (2011). Concept of intellectual capital commercialization management. *Actual Problems of Economics*, 121 (1), pp. 17-29.

86. Zhou, K. Z., Li, C. B. (2012). How knowledge affects radical innovation: knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic Management Journal*, 33 (9), pp. 1090-1102.

Internetski izvori:

1. https://www.hanfa.hr/getfile.ashx/?fileId=42497 (pregledano 8. 8. 2020.)

2. https://www.fininfo.hr/Account/LogOn?returnUrl=%2FPoduzece%2Fbdo–croatia%2FDetaljno%2F9284 (pregledano 2. 9. 2020.)

3. https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske–analize/sa_turizam_2019.pdf (pregledano 17. 8. 2020.

4. https://www.dzs.hr (pregledano 8. 8. 2020.)

5. https://mint.gov.hr/vijesti/veliki-udio-turizma-u-bdp-u-smanjuje-otpornost ekonomije-na-covid-19-ebrd/21057 (pregledano 02. 9. 2020.)

6. http://www.zemris.fer.hr/predmeti/nenr/nastava/som.pdf (pregledano 2. 9. 2020.)

Ostalo:

1. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. (2000). Manufacturing Advantage: Why High Performance Work System Pay off. Ithaca, NY: Cornell University Press.

2. Brlečić Valčić, S. (2014). Suvremeni pristup vrednovanju poduzeća naftne i plinske industrije temeljen na računalnoj inteligenciji, 2014. Doktorska disertacija. Rijeka: Ekonomski fakultet

3. Cohen, D., Prusak, L. (2001). In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work. Boston: Harvard Business Press

4. Cotec, F. (2007). Libro Blanco "Las Relaciones en el Sistema Español de Innovacion". España.

5. Getz, D., Carlsen, J., Morrison, A. (2004). The family business in tourism and hospitality. Wallingford: CABI.

6. Hrvatski standardi financijskog izvještavanja (2008). Zagreb: Narodne novine, broj 30/08.

7. Olgić Draženović, B., Preni, V. (2014). Razvoj tržišta kapitala u post-tranzicijskim zemljama EU. Financije nakon krize: forenzika, etika i održivost, Split: Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, str. 45-66.

8. Peters, M., Buhalis, D. (2013). SMEs in tourist destinations. In C. Costa, E. Panyik, & D. Buhalis (Eds.), Trends in European tourism planning and organisation, 60, pp. 92-101). Bristol: Channel View Publications.

9. Purcell, J. (2003). Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box. London: CIPD Publishing.

10. Šonje, V. (2006). Veza koja nedostaje: kako povezati razvoj tržišta kapitala i gospodarski rast Financijska teorija i praksa 30 (3) str. 301-304 (2006.)

POPIS SLIKA

Slika 1. DESI indeks 2019 15

Slika 2. Noćenja turista u komercijalnim smještajnim objektima u Republici Hrvatskoj 28

Slika 3. Noćenja turista u Hrvatskoj u razdoblju 1980. – 2018. u milijunima kuna 30

Slika 4. Prosječan broj noćenja turista u Hrvatskoj u razdoblju 1980. – 2018. u milijunima kuna 31

Slika 5. Teorijski model utjecaja upravljanja ljudskim resursima na poslovne performanse hotelskih poduzeća 33

Slika 6. Pojednostavljeni prikaz *feedforward* umjetne neuronske mreže 38

Slika 7. Rezultati analize 41

Slika 8. Ovisnost trenutne likvidnosti i brzog odnosa 42

Slika 9. Ovisnost trenutne likvidnosti i tekućeg omjera 43

Slika 10. Ovisnost trenutne likvidnosti i prosječnog troška kamate 44

Slika 11. Ovisnost trenutne likvidnosti i koeficijenta ulaganja 45

Slika 12. Trend analiza izdvojenih hotelskih poduzeća u promatranom razdoblju 46

Slika 13. Rezultati analize pomoću Kohonenovih samoorganizirajućih mreža 46

Slika 14. Ovisnost koeficijenta financiranja s pokrićem kamate iz EBITDA 48

Slika 15. Ovisnost koeficijenta financiranja s prosječnim troškom kamate 49

Slika 16. Ovisnost koeficijenta financiranja s ekonomičnosti financijskih aktivnosti……..50

Slika 17. Trend analiza izdvojenih hotelskih poduzeća u promatranom razdoblju 51

Slika 18. Rezultati analize pomoću Kohonenovih samoorganizirajućih mreža 51

Slika 19. Odnos EBIT marže i ROE 52

Slika 20. Odnos EBIT marže i ROA 53

Slika 21. Ovisnost prosječne mjesečne bruto plaće s EBIT maržom……..54

Slika 22. Ovisnost prosječne mjesečne neto plaće s EBITDA maržom 54

Slika 23. Udio troškova osoblja u poslovnim prihodima u ovisnosti s EBIT maržom..... 55

Slika 24. Povezanost ljudskog i financijskog kapitala kroz odabrane pokazatelje izdvojenih hotelskih poduzeća 55

Slika 25. Rezultati analize pomoću Kohonenovih samoorganizirajućih mreža..... 56

Slika 26. Odnos poslovnog prihoda po zaposlenom s povratom na investirani kapital..... 57

Slika 27. Ekonomičnost ukupnog poslovanja u odnosu na poslovni prihod po zaposlenom 57

Slika 28. Ekonomičnost poslovnih aktivnosti u odnosu na poslovni prihod po zaposlenom 57

Slika 29. Neto dobit / gubitak poslovnog razdoblja u odnosu na poslovne prihode po zaposlenom u odabranom hotelskom poduzeću 58

Slika 30. Učinkovitost ljudskog kapitala u promatranom razdoblju na primjeru izdvojenih hotelskih poduzeća 59

Slika 31. Rezultati analize pomoću Kohonenovih samoorganizirajućih mreža..... 59

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prva hotelska poduzeća 19

Tablica 2. Tablica projiciranih makroekonomskih veličina HNB-a 20

Tablica 3. Ukupan broj noćenja domaćih i stranih turista u razdoblju 2016. – 2019. godine u Republici Hrvatskoj 29

Tablica 4. Ukupno izdataka u razdoblju 2016. – 2018 za višednevna putovanja 29

Tablica 5. Glavni sektorski pokazatelji u razdoblju 2013. – 2018. 30

Tablica 6. Odabrani financijski parametri za analizu..... 40

Tijana
Dusper

DATUM ROĐENJA:
14/05/1986

KONTAKT

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Žensko

Primorska 7/2
10000 Zagreb, Hrvatska

dusper.tijana@gmail.com

(+385) 998037049

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2018 – TRENUTAČNO – Trg J. F. Kennedy 6b, Zagreb, Hrvatska

Diplomski studij Poslovne ekonomije i globalizacije
Libertas međunarodno sveučilište

2015 – 2018 – Trg J. F. Kennedy 6b, Zagreb, Hrvatska

Sveučilišna prvostupnica (baccalaurea) međunarodnog poslovanja
Libertas međunarodno sveučilište

RADNO ISKUSTVO

TRENUTAČNO – Zagreb, Hrvatska

Ovlašteni broker za osiguranje i reosiguranje
Interomnia d.o.o.
2014 - 2019 Stručni suradnik

2014 – 2014 – Zagreb, Hrvatska

Ekskluzivna prodaja
Uniqa osiguranje d.d.

2010 – 2014 – Zagreb, Hrvatska

Prodajna savjetnica - specijalist
Basler osiguranje Zagreb d.d.

2009 – 2010 – Zagreb, Hrvatska

Prodajna savjetnica
Basler životno osiguranje d.d.

2007 – 2009 – Zagreb, Hrvatska

Administrator
Medikol d.o.o.

JEZIČNE VJEŠTINE

MATERINSKI JEZIK/JEZICI: hrvatski

engleski

Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	Pisanje
B2	**B2**	**B2**	**B2**	**B2**

DIGITALNE VJEŠTINE

Napredno sluenje MS Office paketom | Osnovno znanje grafikog paketa (Adobe Photoshop) | Upravljanje sadrajem internet stranice kroz CMS sustav | Sistem administracija | Vjeto koritenje Internetom

ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE

Ostale kompetencije

- razvijene komunikacijske i organizacijske vještine
- analitičke i istraživačke sposobnosti
- visok stupanj odgovornosti, samostalnosti i inicijative u radu
- temeljitost, upornost i predanost radu

VOZAČKA DOZVOLA

Vozačka dozvola: **B**

POČASTI I NAGRADE

12/2018

Rektorova nagrada za najbolji sveučilišni završni rad u akademskoj godini 2017. / 2018. – Libertas međunarodno sveučilište

PROJEKTI

2020

Potpora znanstvenim istraživanjima Libertas međunarodnog sveučilišta - Interakcija financijskog trenja hotelske industrije i ukupnog financijskog trenja u Republici Hrvatskoj"

voditeljice doc. dr. sc. Sonja Brlečić Valčić, Libertas međunarodno sveučilište

STRUČNI CERTIFIKATI

2019

HANFA - Distribucija reosiguranja

2009

HANFA - Distribucija osiguranja - skupina životnih i investicijskih osiguranja

2009

HANFA - Distribucija osiguranja - skupina neživotnih