

# Analiza uspješnosti poslovanja hotelskih poduzeća i investiranje u novu dugotrajnu imovinu u hotelijerstvu(

---

Šimić, Ajla

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:321438>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**

**s pravom javnosti**

**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**

**Poslovna ekonomija i financije**

**AJLA ŠIMIĆ**

**ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODUZEĆA I  
INVESTIRANJE U NOVU DUGOTRAJNU IMOVINU U HOTELIJERSTVU**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2023. Godine**

**VELEUČILIŠTE**

**s pravom javnosti**

**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**

**Poslovna ekonomija i financije**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODUZEĆA I  
INVESTIRANJE U NOVU DUGOTRAJNU IMOVINU U HOTELIJERSTVU**

**Mentorica:**

**Maja Buljat, dr.sc**

**Studentica:**

**Ajla Šimić**

**Naziv kolegija:**

**PODUZETNIČKO RAČUNOVODSTVO**

**JMBAG studenta:**

**1-150/18**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK:</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
1.1 CILJ I SVRHA RADA.....	3
1.2 METODE ISTRAŽIVANJA I IZVORI PODATAKA.....	3
1.3 STRUKTURA RADA.....	4
<b>2. TEMELJNE ODREDNICE HOTELSKIH PODUZEĆA</b> .....	<b>6</b>
2.1 UPRAVLJANJE IMOVINOM I IZVORIMA FINANCIRANJA U HOTELSKIM PODUZEĆIMA.....	9
2.2 UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U HOTELSKIM PODUZEĆIMA.....	13
2.3 UPRAVLJANJE PRIHODIMA I POSLOVNIM REZULTATOM U HOTELSKOM PODUZEĆU.....	15
<b>3. INVESTICIJE</b> .....	<b>22</b>
3.1 Pojam i značaj investicija.....	22
3.2 Vrste investicija.....	24
3.3 Financiranje investicija.....	26
3.4 Predmet investiranja.....	28
<b>4. ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODUZEĆA I INVESTIRANJE U NOVU DUGOTRAJNU IMOVINU U HOTELIJERSTVU</b> .....	<b>29</b>
4.1 Analiza uspješnosti poslovanja hotelskih poduzeća.....	29
4.2 Investiranje u novu dugotrajnu imovinu u hotelijerstvu.....	31



## **SAŽETAK:**

Predmet ovog preddiplomskog rada je analiza uspješnosti poslovanja hotelskih poduzeća i ulaganje u dugotrajnu imovinu u hotelijerstvu. Temelj dobrog poslovanja i podloga za donošenje poslovnih odluka je informacija a glavne informacije o stanju u poduzeću pružaju nam financijski izvještaji Bilanca i Račun dobiti i gubitka. Podaci iz ovih financijskih izvještaja mogu biti ključni za donošenje odluka o investicijama s ciljem optimiziranja financijskog upravljanja u poduzeću.

**Ključne riječi:** dugotrajna imovina, hotelsko poduzeće, investicija, analiza

## **ANALYSIS OF THE PERFORMANCE OF HOTEL COMPANIES AND INVESTMENT IN LONG-TERM ASSETS IN THE HOTEL INDUSTRY**

### **ABSTRACT**

The subject of this undergraduate thesis is the analysis of the performance of hotel companies and investment in long-term assets in the hotel industry. The foundation of good business and the basis for making business decisions is information, and the main information about the state of the company is provided by the financial statements, Balance Sheet and the Profit and Loss Account. Data from these financial statements can be crucial for making investment decisions with the aim of optimizing financial management in the company.

**Keywords:** fixed assets, hotel company, investment, analysis

## **1. UVOD**

### **1.1 CILJ I SVRHA RADA**

Glavni cilj istraživanja je utvrditi i analizirati čimbenike koji utječu na uspješnost poslovanja i ulaganja u novu dugotrajnu imovinu u hotelskim poduzećima. Nadalje, ovim radom se ukazuje na važnost tih ulaganja u hotelijerstvu koje je okosnica turizma u Republici Hrvatskoj te prihodovni generator države i njenog BDP-a.

Svrha završnog rada je ukazati na važnost poznavanja specifičnosti i zakonitosti poslovanja

hotelskih poduzeća te korištenja dostupnih analitičkih instrumenata i postupaka u upravljanju poduzećem i povećanju investicija u dugotrajnu imovinu.

### **1.2 METODE ISTRAŽIVANJA I IZVORI PODATAKA**

U radu su korištene različite znanstvene metode, ovisno o tome koriste li se u teorijskom ili u empirijskom dijelu, a u samom istraživačkom procesu korišteni su sekundarni izvori podataka.

Metode koje su korištene pri izradi rada :

- Metoda prikupljanja sekundarnih podataka kojom se na temelju podataka prikupljenih za potrebe nekog prethodnog istraživačkog procesa generiraju podaci relevantni na ovaj predmet istraživanja



- Metoda sinteze koja služi za spajanje jednostavnih elemenata u složenu cjelinu u kojoj su njeni dijelovi međusobno povezani.
- Metoda analize kao postupak raščlanjivanja složenih cjelina na jednostavnije i izučavanja svakog dijela za sebe u odnosu na druge dijelove i cjelinu.
- Metoda deskripcije kao postupak jednostavnog opisivanja činjenica te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza.
- Metoda klasifikacije koja služi za potpunu raščlambu općeg pojma na posebne, koje taj pojam obuhvaća.
- Metoda indukcije kao postupak zaključivanja kojom se na temelju pojedinačnih stavova dolazi do općih zaključaka.

Za potrebe izrade teorijskog i empirijskog dijela rada korišteni su sekundarni izvori podataka, tj. relevantna stručna i znanstvena literatura koja je nastala kao rezultat prethodnih istraživanja, s drugom svrhom, ali su podaci relevantni za istraživanje koje se provodi u ovom radu. Također su korišteni sekundarni izvori priznatih i poznatih internet baza podataka (Narodne novine, Fina, Zagrebačka burza...)

### **1.3 STRUKTURA RADA**

Rad je osmišljen u pet dijelova te započinje uvodnim dijelom u kojem su objašnjeni problematika i cilj istraživanja, metode izrade rada te struktura rada. Drugi dio odnosi se na teorijski aspekt i pojašnjenje temeljnih obilježja hotelskih poduzeća, a u kojem su protumačene ekonomske osnove poduzetništva u hotelijerstvu, značaj i uloga poslovnog okruženja te računovodstvo hotelskih poduzeća. Treće dio se bavi teorijskim aspektom investicija općenito gdje je objašnjen njihov pojam i značaj, vrste,

načini financiranja te predmet investiranja. U četvrtom dijelu koji je ujedno i najvažniji dio rada je prikazana analiza uspješnosti poslovanja hotelskih poduzeća te investiranje u novu dugotrajnu imovinu u hotelijerstvu. Na kraju se nalazi zaključak u kojem se ukratko opisuju temeljne spoznaje do kojih se došlo prilikom izrade rada.

## 2. TEMELJNE ODREDNICE HOTELSKIH PODUZEĆA

Hotelijerstvo kao gospodarska grana jest gospodarska aktivnost pružanja usluga smještaja glede zadovoljenja potreba smještaja i drugih usluga koja se pružaju na hotelijerski način (Radišić, 1988, p. 21). Hotelijerstvo u svojim ugostiteljskim objektima za smještaj kao i u drugim ugostiteljskim objektima omogućuje posjetiteljima (turistima) privremeni boravak, odmor i razonodu. Prema Bagdanu (2013) hotelijerstvo je uslužna industrija i obuhvaća sektor smještaja i ugostiteljstva, kao i usluge putničkih agencija. Ipak, koncept hotelijerstva još je širi. Također uključuje privatne klubove, kasino, odmarališta, događaje, zabave itd. (Barrows et al., 2012).

Hotelijerstvo se razlikuje od ostalih industrija po aspektima kao što su (Reid i Bojanić, 2009; Hassanien et al., 2010):

- Nematerijalnost. Hotelijerske su usluge nematerijalne, ne mogu se vidjeti, dodirnuti, namirisati ili kušati prije kupnje. Stoga je važno osigurati kvalitetu usluge i smanjiti rizik kupca. Osim toga, usluge hotelijerstva mogle bi uključivati opipljive (naprimjer, hranu) i nematerijalne elemente (naprimjer, savjete o odabiru hrane i pića). Unatoč činjenici da hotelijerstvo ima mnogo opipljivih elemenata, suština u prijedlogu vrijednosti jest na osnovama stvorene nematerijalne vrijednosti.
- Nerazdvojnost. To znači da se roba i usluge pružaju i koriste na istom mjestu.
- Kvarljivost. To znači da je vrijeme pružanja usluga ograničeno i ako se usluga sada ne kupi, to se neće učiniti kasnije. Ove karakteristike usko su povezane s gore navedenim jer bi svaki pružatelj usluga u ugostiteljstvu trebao razmisliti kako privući kupce da koriste uslugu izvan razdoblja najveće potražnje.
- Nedostatak vlasništva. Kupci hotelskih usluga ne mogu kupiti hotelsku robu i usluge. Vrlo je važno osigurati najkvalitetnije usluge koje je kupac doživio, procjena usluga treba biti pozitivna, ugodna i pamtljiva iz tog razloga.
- Heterogenost. Heterogenost turističke potražnje se odnosi na različite strukture kulturnih potreba, navika i sklonosti pojedinih skupina na temelju kojih se definira turistička ponuda određenom segmentu potrošača.

Prema Bogdanu (2013) najvažniju ulogu u hotelijerstvu imaju turisti jer poslovni uspjeh ovisi o njihovim potrebama. Iz tog razloga pružatelji hotelijerskih usluga moraju pretraživati nove načine za potrebe turista i njihovo zadovoljstvo očekivanjima (Caruntu i Ditoiu, 2014). Globalizacija, promjene u poslovnom okruženju, kao i zahtjevi potrošača utječu na poslovanje hotelijera. U posljednje vrijeme organizacije sve više ovise o svojim klijentima, osobito u uslužnoj industriji. Zbog toga je važno razumjeti trenutne i buduće potrebe kupaca, zadovoljiti njihove zahtjeve i pokušati nadmašiti njihova očekivanja.

Ugostiteljski objekt iz skupine hoteli poslovni je objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (recepcija, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo) (NN 56/2016, 2016).

Hotel je osnovni reprezentant objekata za smještaj, koji se po mnogo čemu izdvaja iz skupine ugostiteljskih objekata za smještaj. Njegova su gradnja i oprema u pravilu najduži i najskuplji, usluge kvalitetnije i kompleksnije, komplementarni sadržaji raznovrsniji, proces rada i organizacija poslovanja složeniji, podjela rada detaljnija, broj izvršitelja poslova i zadataka veći. Hotel je zaseban građevinski objekt ili potpuno odvojeni dio zasebnog građevinskog objekta koji čini funkcionalnu cjelinu, s odvojenim ulazima, stubištima i dizalima (Ružić, 1997, p. 32).

S ekonomskog aspekta, poduzeće je ekonomska i tehnološka cjelina u kojoj se ostvaruju prihodi na tržištu sa zadatkom vođenja kontrole nad troškovima kako bi se ostvarila što veća dobit. S organizacijskog aspekta, poduzeće je organizirani samostalni gospodarski sustav u kojem se organiziraju sredstva i ljudi radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva. S pravnog aspekta, poduzeće je pravna osoba koja u pravnom prometu predstavlja samostalnu osobu, koja posluje za svoj račun i za svoje zajedničke ciljeve koje ostvaruje na tržištu. Sasvim općenito promatrano, svako

poduzeće ima cilj opstanka na tržištu, a svako profitno orijentirano poduzeće ima cilj profitabilnog poslovanja. Profitabilno poslovanje ostvaruje se zauzimanjem odgovarajućeg tržišnog udjela ponudom kvalitetnih proizvoda i usluga. Poslovanjem s dobiti stvara se dodana vrijednost na uloženi kapital poduzeća. Vrijednost je kompleksan koncept koji u monetarnim iznosima opisuje koliko je dobro obavljen posao ili zadatak ili koliko su zadovoljena očekivanja interesno-utjecajnih skupina (vlasnici, kupci, zaposlenici, društvo), a bolje ispunjavanje potreba (u pogledu kvalitete, brzine, učinkovitosti i slično) stvara veću vrijednost (Bateman i Snell, 2015, p. 13). Operativno promatrano, svako profitno orijentirano poduzeće svoju ulogu postojanja realizira prodajom, bilo da se radi o prodaji trgovačke robe, gotovih proizvoda ili pružanjem usluga. Svakom poduzeću u interesu je da prodaju realizira po vrijednosti koja je viša od troškova koji su bili potrebni za njezino ostvarenje. Nadalje, poduzeće nastoji da ostvarena razlika bude što je moguće veća pa se u tom smislu može govoriti o konceptu maksimizacije dobiti. Cilj poduzeća jest njegov opstanak koji je u tržišnim uvjetima privređivanja moguć jedino ako se razvija. Povezano s tim, moguće je istaknuti da je cilj svakog poduzeća maksimizirati stopu rasta, što se može povezati s konceptom maksimizacije dobiti. Prema Tintor (2009, pp. 107–108), dugotrajna opstojnost poduzeća kao cjeline, kompleksa ili sistema moguća je jedino ako ono proizvodi uvećanu vrijednost, što je ujedno cilj i ciljna funkcija poduzeća.

Prva komponenta funkcije dobiti jesu prihodi ostvareni iz osnovne djelatnosti poduzeća. Ostvareni prihodi funkcija realizirane su prodane količine *outputa* i moguće prodajne cijene. Maksimalna razina prihoda ostvaruje se u situaciji kada je granični prihod jednak nuli, odnosno predstavljena je prvom derivacijom funkcije prihoda (Žager et al., 2021, p. 9). Problem minimizacije troškova u kratkom roku svodi na činjenicu da ukupni troškovi ovise o fiksnim i varijabilnim cijenama potrebnim za stvaranjem *outputa* te ukupnim troškovima *inputa*. Minimizacija funkcije troškova jest situacija u kojoj je granični trošak jednak nuli. Maksimizacija dobiti zapravo se ostvaruje maksimizacijom prihoda s jedne strane te minimizacijom troškova s druge strane (Coelli et al., 2002, p. 12). Nedvojbeno je da poslovanje s dobiti pruža poduzeću mogućnost da se razvija i raste, a nerijetko se ističe da je rast linearna funkcija dobiti. Važno je istaknuti da dobit nije jedina varijabla funkcije rasta nego da ona ovisi i o čimbenicima kao što su okolina, starost poduzeća, veličina poduzeća i sl.

## **2.1 UPRAVLJANJE IMOVINOM I IZVORIMA FINANCIRANJA U HOTELSKIM PODUZEĆIMA**

Bilanca je temeljni financijski izvještaj koji prikazuje imovinu, obveze i kapital na određeni dan (Žager et al., 2016, p. 123). Vrlo je važan financijski izvještaj jer upućuje na financijski položaj poduzeća. Pod financijskim položajem uobičajeno se podrazumijeva stanje i međudnos imovine, obveza i kapitala određenog poduzeća.

Imovina je resurs koji je pod kontrolom poduzeća, koji proizlazi iz prošlih događaja i od kojeg se očekuju buduće ekonomske koristi. Resursi mogu biti različiti (ljudi, novac, oprema i sl.), no u bilanci se ne prikazuju baš svi resursi nego samo oni koji u skladu s računovodstvenim procesima zadovoljavaju određene uvjete: vjerojatnost budućih ekonomskih koristi i pouzdanost mjerenja. Podrazumijeva se da se za ocjenu financijskog položaja u bilanci prikazuju samo oni oblici imovine koji su pod kontrolom poduzeća. S obzirom na to da je bilanca izvještaj u kojem je svakoj poziciji pridružena pripadajuća vrijednost, podrazumijeva se da se u ovom izvještaju prikazuju samo one pozicije kojima je takvu vrijednost moguće pridružiti. Buduća ekonomska korist očituje se u sposobnosti imovine da generira novčane tokove, a to će se dogoditi ako postoji mogućnost tržišne valorizacije, tj. da se sredstvo može prodati ili na bilo koji drugi način upotrijebiti u poslovnom procesu.

Imovina se prema funkciji koju obavlja u poslovnom procesu, odnosno vremenu očekivane transformacije u novčani oblik, dijeli u dvije osnovne skupine (Dojčić et. al., 2021, p. 346):

- dugotrajnu imovinu i
- kratkotrajnu imovinu.

Dugotrajna imovina ima stalnost pojavnog oblika i u pravilu nije namijenjena prodaji već korištenju u poslovnom procesu (Gulin et. al., 2018, str. 29). Očekuje se da će se realizirati u novac u razdoblju duljem od jedne godine tako da je novac u takvim oblicima dugo angažiran. Prevladavajući udio dugotrajne imovine u bilancama hotelijerskih poduzeća, koja čini 87% ukupne vrijednosti imovine u hotelskim

poduzećima (FINA, 2019), je posljedica velike vrijednosti hotelskih zgrada, koje su osnovni dio imovine svakog hotela. Hotelska poduzeća moraju ulagati u dugotrajnu imovinu kako bi mogla opstati.

Kratkotrajna imovina jest ona imovina za koju se očekuje da će se pretvoriti u novčani oblik u vremenu kraćem od jedne godine (Parać, 2013, p. 213). U strukturi kratkotrajne imovine najveći udio od 44% čini novac (FINA, 2019).

Sva imovina kojom hotelsko poduzeće raspolaže ima svoje podrijetlo, svoj put i način pritjecanja u poduzeće, tj. izvore od kojih je pribavljena. Izvori imovine različite su pravne i fizičke osobe koje svoju imovinu ulažu u neko poduzeće. To su, prije svega, vlasnici, druga poduzeća (dobavljači), banke i druge financijske institucije, građani itd. Računovodstvo evidentira načine i putove pribavljanja imovine, odnosno evidentira imovinsko-pravne odnose prema osobama koje su tu imovinu uložile u poduzeće. Nabavljanjem imovine od izvora nastaju određene obveze. One se uglavnom sastoje u davanju novčane protuvrijednosti ili uvećavanju uložene vrijednosti. Dakle, o izvoru imovine (vlasnik poduzeća ili neki drugi poslovni objekt) ovisi i kvaliteta imovinsko-pravnih odnosa te se stoga izvori imovine klasificiraju, promatraju te u bilanci hotelskih poduzeća prikazuju prema određenim kriterijima.

Analiza bilance u hotelijerskim poduzećima dijeli se na nekoliko segmenta. Prvi segment jest ocjena kvalitete imovine i izvora u cilju otkrivanja skrivenih dobitaka/gubitaka – realnost iskaza. Ocjena kvalitete imovine i izvora u bilanci stanja provodi se u cilju utvrđivanja realne vrijednosti iskazane imovine i kapitalne snage poduzeća, odnosno utvrđivanja financijske snage – položaja i likvidnosti hotelijerskog poduzeća. Nakon što se ocijeni da su pozicije imovine i obveza iskazani u bilanci točni i objektivni, utvrđuje se financijski položaj dužnika analiziranjem strukture dugotrajne imovine i dugoročnih obaveza, strukture kratkotrajne imovine i kratkoročnih obaveza, pokrivenosti stalnih sredstava i stalnih zaliha, dugoročne financijske ravnoteže. Drugi je segment analiza odnosa između imovine i izvora zbog utvrđivanja financijskog položaja (financijska stabilnost dužnika, zaduženost, kvaliteta raspoloživog

kratkotrajnog kapitala) – analiza financijske ravnoteže. Osnovna pretpostavka stabilnog poslovanja jest uravnoteženost bilance.

Tvrtke financiraju svoje poslovanje i širenje kroz dug i/ili kapital. Potrebe i odluke o financiranju obično ovise o poslovnim aktivnostima i uvjetima na financijskom tržištu. Jedna od često korištenih teorija za ponašanje financiranja poduzeća jest teorija o kompenzaciji duga i vlasničkog financiranja. Način financiranja može se s vremenom mijenjati kako se poduzeće razvija kroz svoj životni ciklus jer se mogućnosti financiranja mijenjaju kako poduzeća rastu (Timmons, 2003; Hanks, 1990). Naprimjer, financiranje razvoja obično se događa ranije, dok se financiranje izdavanjem zaliha događa kasnije u životnom ciklusu poduzeća. Drugi su istraživači raspravljali o karakteristikama malih poduzeća u usporedbi s velikim poduzećima:

- nemogućnost financiranja rasta iz internih izvora kapitala često dovodi mala poduzeća do traženja rizičnog kapitala (Tyebee i Bruno, 1983.),
- financijske strategije malih ili relativno novih poduzeća obično su ograničene njihovim pristupom tržištima kapitala (Auken i Lema, 2003).

Dugoročna ulaganja u materijalnu imovinu izazivaju veliki odljev novca u kratkom razdoblju. Uloženi novac dugoročno se imobilizira u dugotrajnoj imovini. S druge, pak, strane tako dugoročno imobiliziran novac sporo se vraća, za vrijeme eksploatacijskoga vijeka projekta, preko amortizacije i neto dobiti. Vremenska neusklađenost između velikih novčanih izdataka za investicije u sadašnjosti i manjih novčanih primitaka u budućnosti često uzrokuje insolventnost hotelskoga poduzeća. Budući da dugoročna ulaganja u materijalnu imovinu (zemljište, građevinske objekte, opremu, strojeve i sl.) dugoročno vezuju novac, potrebno ga je financirati iz dugoročnih izvora. Financiranje tih ulaganja ili dijela tih ulaganja iz kratkoročnih izvora može uzrokovati insolventnost. Razlog tome jest to što kratkoročni izvori brzo dopijevaju, u roku od jedne godine, dok se uloženi novac u investicije sporo vraća tijekom višegodišnjeg razdoblja. Dugoročna ulaganja mogu se financirati iz vlastitih i tuđih dugoročnih izvora. Prevelik udio tuđih izvora (duga) s vremenom može uzrokovati insolventnost zbog obveza plaćanja anuiteta (glavnice i kamata), odnosno novčanih odljeva u ugovorenim rokovima. S druge strane, vlastiti izvori financiranja (temeljni kapital, zadržana dobit i sl.) ne stvaraju



obvezu povrata glavnice i kamata. Ako se dugoročna ulaganja u materijalnu imovinu financiraju iz neodgovarajućih (kratkoročnih) izvora, tada hotelsko poduzeće može postati nesposobno za plaćanje dospjelih obveza prema izvođačima radova, dobavljačima opreme i sl. Financijska situacija može se još više pogoršati ako se prekorače rokovi izgradnje i aktiviranja investicije i dođe do prekoračenja vrijednosti dugoročnih ulaganja

## 2.2 UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U HOTELSKIM PODUZEĆIMA

Troškovi se mogu definirati na različite načine, a ovisno o namjeni koju trebaju služiti, sve se definicije troškova isprepleću jer neke naglašavaju kvantitativni, a druge kvalitativni aspekt. Kombinirajući ih, može se reći da troškovi, s kvalitativnog aspekta, predstavljaju financijski izraz potrošenih elemenata poslovnog procesa u samom poslovnom procesu koji imaju društveno priznavanje vrijednosti. Kvantitativno, oni su proizvod troškova elemenata poslovnog procesa i cijene po jedinici potrošnje (Bartoluci, 2013, str. 319). Troškovi nastaju u proizvodnji i utrošci su onih resursa koji su žrtvovani ili ih se treba odreći da bi se ostvarili specifični učinci (Hornger et al., 2003, str. 30). Troškovima se nazivaju samo vrijednosno izraženi utrošci onih resursa, odnosno elemenata radnog procesa koji su nastali s ciljem i svrhom poslovanja, a radi njihova preoblikovanja u korisni, interni ili tržišno prihvatljivi učinak (Peršić i Janković, 2006, p. 89).

Dokazi o troškovnom računovodstvu i njegovoj upotrebi u turističkim poduzećima, a posebno u hotelima, prilično su ograničeni (Pellinen, 2003). Učinkovitost troškovnog sustava ovisi o njegovoj sposobnosti prilagođavanja promjenama u okolini i unutarnjih čimbenika. U skladu s teorijom mogućnosti izborom upravljačkog sustava upravljaju strategija, organizacijska struktura i okolina poduzeća (Chenhall, 2003). Sve povezane koristi ili nedostaci funkcija su stupnja usklađenosti između strukture troškovnog sustava poduzeća i određenog skupa okolnosti s kojima se poduzeće suočava (Chenhall i Morris, 1986). Prednosti ili nedostaci ne mogu se pripisati samo apsolutnoj razini funkcionalnosti sustava troškova.

Računovodstvena literatura prepoznaje najmanje pet ključnih značajki strukture troškovnog sustava (Pizzini, 2006):

- razinu omogućenih detalja,
- mogućnost raščlanjivanja troškova prema ponašanju,

- učestalost izvješćivanja o podacima,
- točnost podataka o troškovima,
- te stupanj izračuna odstupanja,

Razina detalja odnosi se na sposobnost sustava da omogući podatke o jedinicama troškova koji se razlikuju u visini u odnosu pojedinih odjela pa sve do pojedinačnih proizvoda, komponenata i usluga. Chenhall i Morris (1986), Kaplan i Norton (1992) te i Karmarkar et al. (1990) uključili su razinu detalja u opis strukture troškovnog sustava.

Drugo obilježje strukture troškovnog sustava, a to je mogućnost raščlanjivanja troškova prema ponašanju, blisko je povezano s prvim obilježjem. Da bi sustav omogućio detaljne podatke, najprije mora razdvojiti i klasificirati troškove ovisno o ponašanju. Mogućnost raščlanjivanja troškova i njihove klasifikacije u skladu s ponašanjem izravno je povezana sa sposobnošću pružanja korisnih detaljnih informacija o troškovima (Cooper i Kaplan, 1991; Swenson, 1995). Osnovne klasifikacije troškova koje su istražene u literaturi uključuju fiksne ili varijabilne troškove, izravne ili neizravne troškove i troškove koji se mogu ili ne mogu kontrolirati (Feltham i Xie, 1994; Johnson, 1997; Karmarkar et al., 1990; Khandwalla, 1972). Učestalo izvješćivanje o troškovima omogućuje menadžerima da na odgovarajući način riješe probleme te utvrde mogućnosti za poboljšanje (Karmarkar et al., 1990). Chenhall i Morris (1986) mjerili su učestalost izvješća o troškovima i zaključili da češće izvješćivanje omogućuje menadžerima povratne informacije o odlukama te informacije o nedavnim događajima, što može poslužiti kao vodič za usmjerenje budućih odluka. Četvrto obilježje strukture troškovnog sustava jest točnost podataka o troškovima. Netočne informacije vezane uz troškovno računovodstvo nisu relevantne ili korisne za donošenje odluka (Copper i Kaplan, 1992).

Za upravljanje troškovima nužne su pravodobne i relevantne informacije, čija se priprema mora temeljiti na izabranu pristupu, sustavu i metodama obračuna troškova. Snižavanju troškova ne smije se pristupiti linearno nego treba ukloniti samo

nepotrebne troškove, a to su oni povezani s aktivnostima koje ne pridonose stvaranju nove vrijednosti. Stoga je nužno dobro poznavati obilježja troškova i aktivnosti povezanih sa specifičnostima turizma (Bartoluci, 2013, p. 319). Pripremu informacija o troškovima treba prilagoditi specifičnim zahtjevima korisnika u sustavu planiranja i kontrole te za donošenje kratkoročnih i dugoročnih poslovnih odluka menadžmenta hotelskog poduzeća. Prirodne vrste troškova u turizmu nastaju u specifičnim aktivnostima i procesima onih gospodarskih subjekata koji su orijentirani prema pružanju usluga korisnicima u turizmu, pri čemu se angažiraju nužni resursi u poslovnom procesu. Treba uvažiti visoku zastupljenost elemenata stalne imovine (zgrade, prijevozna sredstva, strojevi, oprema) i obilježja njihova trošenja (uglavnom je zastupljena vremenska metoda amortizacije), specifičnosti korištene tekuće imovine te da je riječ o radno-intenzivnoj djelatnosti, koja traži stručne potencijale s posebnim znanjem i iskustvima (plaće, naknade, ostali troškovi rada). Hotelska poduzeća imaju veliku zastupljenost stalne (dugotrajne) imovine koja se amortizira, stoga i ova skupina troškova pridobiva na velikoj važnosti unutar poslovnih procesa.

### **2.3 UPRAVLJANJE PRIHODIMA I POSLOVNIM REZULTATOM U HOTELSKOM PODUZEĆU**

Prihodi su povećanje gospodarskih koristi u određenom obračunskom razdoblju, koji najčešće proizlaze iz poslovnih aktivnosti (prodaje dobara i pružanja usluga), a koji mogu biti u obliku priljeva ili povećanja imovine ili smanjenja obveza, što rezultira povećanjem vlasničkog kapitala (Parać, 2012, p. 57).

Primjenjivost upravljanja prihodima kao prakse u hotelijerstvu određena je različitim ekonomskim realnostima i pretpostavkama (Kimes, 1989; Schwartz, 1998; Wirtz et al., 2003; Buckhiester, 2012; Noone et al., 2011; Kotler et al., 2009.; Das, 2007; Peng et al., 2014):

## 1. Kvarljivost proizvoda

Hotelska usluga u biti je jednokratna stavka koja se ne može spremati za kasniju upotrebu. Privremeni višak kapaciteta hotela ne može se prenijeti na razdoblja velike potražnje. Proizvodnja i potrošnja hotelskih usluga odvijaju se istodobno, uz aktivno sudjelovanje potrošača. Svaka soba koja nije korištena u određenom razdoblju (noćenje) ne može se kasnije ponuditi za buduće korištenje, a potencijalni novac nestaje trajno jer nijedan potrošač ne bi platio smještaj za razdoblje koje je već prošlo. Stoga racionalni hotelijer pokušava upravljati potražnjom pomoću različitih alata kako bi dio potražnje za sobama prebacio iz zauzetih u manje zauzeta razdoblja, npr. nudeći alternativne datume smještaja kupcima kojima je uskraćen smještaj za određeno razdoblje kada je hotel u potpunosti rezerviran.

## 2. Ograničeni kapacitet

Kapacitet se može definirati kao broj kupaca koji hotel može prihvatiti u određenom razdoblju. Kad je vremenska osnova za izračun kapaciteta jedna noć, tada je kapacitet sobe jednak broju kreveta u hotelu. Neki hoteli nude i sobe za manje vremenske periode od uobičajenih 24 sata (npr. dnevne sobe ili sobe koje se iznajmljuju na sat), što znači da bi mogli pružiti uslugu smještaja većem broju turista u roku od 24 sata od broja kreveta u hotelu, što je racionalan način za povećanje kapaciteta hotela u sobi. Pored kapaciteta sobe, moguće je identificirati i kapacitete za razne druge usluge/centre koji generiraju prihod – restoran, funkcionalne sobe, spa centar, kapacitet bazena. Osim fizičkih ograničenja na kapacitet prihodnih centara hotela utječu i drugi faktori. Na kapacitet restorana, naprimjer, utjecalo bi prosječno vrijeme koje potroše kupci za određeni obrok, radno vrijeme restorana, vrsta usluge (samoposluživanje/konobar), broj zaposlenika itd. Kapacitet usluge masaže ovisio bi o radnom vremenu, trajanju jedne masaže i broju masera u smjeni. Kapacitet funkcionalnih prostorija odredio bi se prema broju soba i njihovom stilu rasporeda (banket, koktel, daska, U-stil, učionica ili kazalište). U kratkom roku fizički kapacitet hotela jest fiksni i ne može se mijenjati – broj soba ostaje stalan jer dodavanje dodatnih soba izgradnjom novih krila, naprimjer, zahtijeva vrijeme. Međutim, hotel može u kratkom roku smanjiti kapacitet svoje sobe zatvaranjem krila ili kata. Potonje se obično primjenjuje u razdobljima male potražnje kako bi se smanjili troškovi održavanja. Kapacitet ostalih uslužnih centara za generiranje prihoda u hotelu se

relativno lako mijenja u kratkom roku (npr. više stolaca i različit raspored funkcionalnih soba), pogotovo ako to ne uključuje velika ulaganja u osnovna sredstva (tj. rekonstrukciju zgrade). Dugoročno gledano, kapacitet svakog poduzeća, uključujući i hotel, jest promjenjiv.

### 3. Visoki fiksni i niski varijabilni troškovi

Fiksni troškovi (FC) su oni koji se ne mijenjaju prema broju gostiju u hotelu – amortizacija, servis duga, plaće za administrativno osoblje i dio zaposlenih na prvoj liniji, dio troškova za grijanje/ vodu/ struju, između ostalog, i marketinški troškovi. Obično čine 60–80% svih troškova u hotelu. Varijabilni troškovi su oni koji se mijenjaju prema broju gostiju u dijelu plaće za zaposlene na liniji, troškovima prehrambenih proizvoda, grijanju/vodi /struji u sobama. S ekonomskog gledišta, hotel može priuštiti usluživanje gostiju sve dok granični prihod od gosta (engl. Marginal Revenue – MR) ne bude barem jednak hotelima graničnim troškovima (engl. Marginal Cost – MC) za njegovu uslugu (Varian, 2006), tj. kada:

$$(1) MR \geq MC$$

Granični prihod od sobe jednak je cijeni (P) koju je hotel primio za sobu. Privlačenje još jednog dodatnog kupca povećava varijabilne troškove hotela za varijabilne troškove po jednom noćenju (VCt):

$$(2) P \geq VCt$$

Jednadžba (2) pokazuje da za hotel vrijedi poslužiti određenog kupca ako prihodi od sobe dobiveni od njega pokrivaju barem varijabilne troškove za njegovo posluživanje. Kada je (2) ispunjen, hotel pokriva cjelokupne varijabilne troškove opsluživanja kupaca i neke fiksne troškove, koji nastaju bez obzira na to je li gost u hotelu ili ne. Kad su VC niski, hotel može aktivno koristiti cijenu za privlačenje novih kupaca i prodaju slobodnih soba. Hotel ne bi trebao spustiti cijenu ispod VCt-a jer bi izgubio novac. Ipak, ovu posljednju izjavu ne treba promatrati kao krajnje pravilo. Granični prihodi u (1) ne uključuju samo prihode od soba koje gosti čine troškove za ostale usluge kao što su F&B, spa centar, vratar, internet, parking, sportski objekti, casino itd., koji stvaraju dodatne prihode za hotel. U nekim hotelima ovi su dodatni prihodi čak i važniji od prihoda od soba (npr. casino hoteli). Stoga bi prilikom izračunavanja graničnih prihoda

hotelijer trebao uzeti u obzir sve prihode, a ne samo prihod od soba, što je osnova koncepta upravljanja ukupnim hotelskim prihodima. Stoga je ponekad i ekonomski racionalno da se cijena sobe za goste spusti ispod varijabilnih troškova jer će dodatni prihodi kupca nadoknaditi tu nisku cijenu.

#### 4. Nejednaka potražnja tijekom radnog tjedna/mjeseca/godine

Stabilna potražnja eliminira potrebu za upravljanjem prihodima. Ako, naprimjer, svaki dan hotel popuni između 90 i 110 soba, generalni direktor može biti siguran u stopu popunjenosti koja smanjuje pritisak da privuče više kupaca. Međutim, turistička potražnja često je promjenjiva, nesigurna i podložna sezonskim varijacijama, ovisno o proizvodu hotela i njegovoj lokaciji.

#### 5. Mogućnost prognoziranja potražnje

Ovo je jedna od glavnih pretpostavki za upravljanje prihodima hotela jer se odluke temelje na predviđanjima turističke potražnje. Ako je potražnja kaotična i nemoguće je predvidjeti u okviru prihvatljive pogreške predviđanja, upravljanje prihodima je nesigurno, a optimalna strategija cijene hotela bila bi održavanje stalnih cijena.

#### 6. Mogućnosti segmentiranja tržišne potražnje

Primjena tehnika upravljanja prihodima, posebno diskriminacija cijena, zahtijeva da tržišna potražnja nije homogena, tako da hotel može primijeniti diferenciranu marketinšku strategiju i pripremiti različite marketinške mješavine za različite ciljne segmente. Kada se potražnja ne može pravilno segmentirati, tada segmentacija tržišta postaje suvišna, a najbolja marketinška strategija za hotelijera bila bi trgovina sa svim kupcima koristeći jedinstveni marketinški miks – isti proizvod, cijenu, kanale distribucije i komunikacijski miks. Međutim, potražnja za turističkim uslugama vrlo je raznolika, što omogućuje hotelijerima da aktivno koriste tehnike upravljanja prihodima.

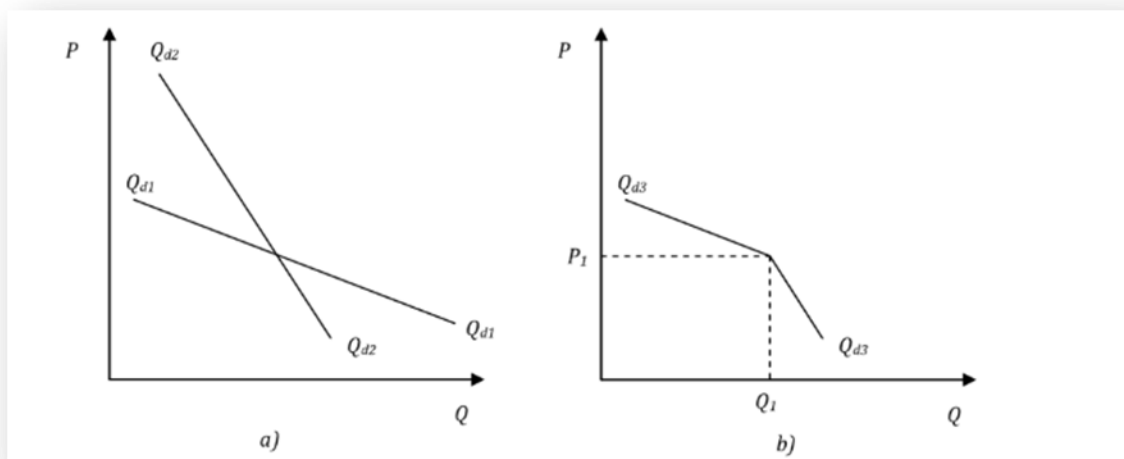
## 7. Različite cjenovne elastičnosti tržišnih segmenata

Turistička potražnja nema jednoliku elastičnost. Ovisno o segmentima i tržišnim uvjetima, to pruža osnovu hotelima za naplatu različitih tržišnih segmenata različite cijene. Cjenovna elastičnost potražnje reakcija je potražnje na promjene cijena. Ona se mjeri proporcijom između postotne promjene u zahtijevanoj količini i postotnoj promjeni cijene proizvoda. Obično potražnja pokazuje negativnu cjenovnu elastičnost, što znači da povećanje cijene soba dovodi do smanjenja broja noćenja u hotelu. Cjenovna elastičnost potražnje u hotelskom smještaju određena je različitim čimbenicima. Najniža je kada:

- kupac nije svjestan konkurentske ponude,
- je hotelski proizvod jedinstven i ne postoji zamjenski proizvod,
- konzumiranje proizvoda povećava prestiž i društveni status turista,
- troškove u cijelosti ne snosi turist, odnosno troškove u potpunosti snosi netko drugi ili ih snosi djelomično,
- turist želi izrazito boraviti u određenom hotelu,
- gost rezervira mali broj noćenja (kupci koji rezerviraju više noćenja bili bi osjetljiviji na cijenu u odnosu na kupce koji rezerviraju samo jednu noć),
- troškovi smještaja turiste terete samo mali dio njegovih prihoda (turisti s većim primanjima obično si manje osjetljivi na cijene).



Grafikon 1. Krivulja potražnje za hotelskim smještajem



Izvor: Ivanov (2014)

Potražnja se obično opisuje kao krivulja koja prikazuje odnos između tražene količine i cijene. Na slici su prikazane tri krivulje potražnje za određenim hotelom.  $Q_{d1}$  je vizualizacija elastične potražnje, dok  $Q_{d2}$  prikazuje neelastičnu potražnju. Obje krivulje potražnje pretpostavljaju da će potražnja ostati elastična ili neelastična na svim razinama cijena i zanemariti reakciju konkurencije. Slika b pokazuje kako turisti reagiraju na povećanje ili smanjenje cijene. Kada hotel poveća cijenu za vrijeme normalnih poslovnih razdoblja  $P_t$ , bez promjene vrijednosti ponuđenih usluga, najvjerojatnije njegovi konkurenti ne bi slijedili njegovu odluku. Ako konkurentske cijene ostanu iste ili porastu manje od cijene hotela, omjer cijene i vrijednosti mijenja se u korist konkurenata i hotel gubi dio svojih konkurentskih cijena. Turisti bi lako prebacili svoje rezervacije na konkurentske hotele, što znači da bi potražnja bila elastična, tj. broj noćenja u hotelu smanjit će se više nego što će povećati cijenu, a ukupni prihod hotela će zapravo pasti. Ako hotel odluči sniziti cijene, velika je vjerojatnost da će isto učiniti i njegovi konkurenti. Stoga bi njegova cjenovna prednost bila samo privremena dok konkurenti ne postignu nižu cijenu, što znači da bi potražnja bila neelastična i povećanje tražene količine ne bi moglo nadoknaditi smanjenje cijena. Cjenovni ratovi među hotelima u destinaciji su bespoštedni jer ne povećavaju prihod hotela, ali iscrpljuju njihova financijska sredstva (Carroll, 2011, p. 179).

## 8. Različiti tržišni segmenti imaju različite razine spremnosti za plaćanje

Spremnost na plaćanje najviše cijene jest cijena koju je turist spreman platiti za neko dobro ili uslugu (Breidert, 2006, p. 27). Ako je cijena proizvoda iznad one najviše koju bi turist platio, on je ne bi kupio. Ako je cijena niža, razlika između spremnosti za plaćanje i cijene stvara potrošačev višak, ali predstavlja i gubitak potencijalnoga prihoda za hotelsko poduzeće. Kada su različiti tržišni segmenti spremni platiti različite cijene za isti proizvod, hotelska poduzeća mogu primijeniti cjenovnu diskriminaciju, naplatiti različite cijene proporcionalno njihovoj spremnošću da neki proizvod ili uslugu plate.

## 9. Mogućnost ranije rezervacije

Jedna od glavnih karakteristika hotelskih usluga jest ta što se one mogu rezervirati unaprijed tjednima, čak i mjesecima prije datuma prijave. Iz perspektive upravljanja prihodima, mogućnost da turist unaprijed rezervira svoju hotelsku sobu pruža hotelijerima priliku da koriste vrijeme kao kriterij segmentacije, npr. razlikovanje kupaca na osnovi koliko dana prije prijave obavljaju rezervaciju u hotelu. Nadalje, hotelijer može pratiti kako se prikupljaju rezervacije za određeni datum i reagirati u skladu s promjenama u potražnji.

### **3. INVESTICIJE**

Investicije se definiraju kao angažiranje tekućih financijskih resursa kako bi se postigla veća dobit u budućnosti. Iz navedene definicije možemo zaključiti da je u procesu investiranja jako važan faktor vrijeme te da je rezultat ulaganja često u sferi neizvjesnosti. Prilikom oblikovanja vizije u što i na koji način bi investirali svoja sredstva važno je napraviti potrebne analize i prikupiti podatke da bi rezultat našeg ulaganja u budućnosti rezultirali povećanjem dobiti.

Iz ekonomske perspektive, ulaganje i štednja su različite; štednja je poznata kao ukupna zarada koja se ne troši na potrošnju, bez obzira na to da li je uložena radi postizanja većeg povrata ili ne. Potrošnja se definira kao ukupni izdatak za dobra i usluge koje se koriste za zadovoljenje potreba tijekom određenog razdoblja. Vrijednosti ulaganja ili štednje, kao i potrošnje, mogu se utvrditi na makroekonomskoj razini ili na razini pojedinca različitim statističkim metodama.

#### **3.1 POJAM I ZNAČAJ INVESTICIJA**

Gledajući sa makroekonomske razine nekog poduzeća ili društva u cjelini investicije predstavljaju determinantu privrednog razvoja. Kao jedan od vodećih faktora svake ekonomske politike investiranje predstavlja temeljnu pretpostavku kako za ekonomski razvoj tako i za društveno-političku stabilnost. Investicije su važan pokretač tehnološkog razvoja i pokretanja novih privrednih grana.

Poduzeće koje nema plan investicijskih ulaganja te ista i ne vrši kratkoročno će uspjeti održati tekuću reprodukciju međutim na duži rok to poduzeće će prvo doći u fazu

stagnacije potom će početi zaostajati za konkurentima na tržištu i u konačnici dolazi u opasnost nestanka sa tržišta.

Etimološki korijen riječi investicija je u latinskoj riječi „investitio” što znači ulaganje kapitala u neki unosan posao ili poduzeće.

U literaturi ćemo naići na mnoga objašnjenja pojma investicije tako prema Pierre Masse-u u djelu Izbor investicija, Paris 1959 „Investiranje predstavlja razmjenu neposrednog i izvjesnog zadovoljenja od koga se odustaje, za nadu da čovjek koju čovjek dobiva i koja se zasniva na investicionom dobru”<sup>1</sup>, zatim H. Peumans u svom djelu Teorija i praksa investiranja, Paris 1965 daje sljedeću definiciju:” Uopćeno rečeno investiranje se sastoji u nabavci realnih dobara, a to će reći u plaćanju jedne sadašnje cijene sa ciljem da se u budućnosti raspoláže izvjesnim prihodima. To je dakle razmjena nečeg izvjesnog (odricanje od neposrednog i sigurnog zadovoljenja jedne potrebe) za niz nada raspoređenih u vremenu.”<sup>2</sup> Možemo zaključiti da ne postoji jedinstvena definicija za pojam investicija.

Investicije kao složena i kompleksna kategorija sadrži četiri osnovna elementa:

- ◆ subjekt koji investira;
- ◆ objekt u koga se investira (investicioni projekat);
- ◆ cijenu odricanja od potrošnje (kamatna stopa);
- ◆ cijenu nade (diskontna stopa);

Dakle, iako se u teoriji pod investicijama najčešće navode ulaganja u proizvodna dobra-objekte, mašine i opremu i dr. ipak treba reći da investicije obuhvaćaju šire

područje ulaganja. Investirati možemo u inovacije, vrijednosne papire, usavršavanje djelatnika i povećavanje efikasnosti rada, patente, istraživanja i slično.

Značaj investicija, ogleda se prvenstveno u njihovoj ulozi i funkciji koje imaju u privrednom i društvenom razvoju i one imaju sljedeće ciljeve

- osiguravaju kontinuitet proizvodnje;
- osiguravaju proširenu reprodukciju (podizanje proizvodnih potencijala na viši nivo u odnosu na prethodni period);
- stvaraju materijalno-tehničke osnove za rekonstrukciju svih privrednih grana;
- doprinose održavanju privredne stabilnosti;
- osiguravaju poželjne stope privrednog rasta;
- predstavljaju osnovu reprodukcije materijalnih uvjeta života ljudi. ( Vukadinović, Investicije 2012, p. 13)

### **3.2 VRSTE INVESTICIJA**

U teoriji su prisutne i razrađene mnogobrojne klasifikacije investicija u zavisnosti od kriterija koji se uzima kao polazna točka klasifikacije.

1. Investicije dijelimo na financijske i realne. „Financijske ili portfolio investicije su ulaganje štednje privrednih subjekata u vrijednosne papire. Takvo ulaganje predstavlja samo transfer financijskih sredstava među privrednim subjektima, pa se njima ne mijenja veličina nacionalnog bogatstva. Pod realnim investicijama u analizi domaćeg proizvoda podrazumijevamo vrijednost onog njegovog dijela koji je utrošen na opremu, zgrade i zalihe.“ ( M. Babić, Makroekonomija: Osmo izdanje, Zagreb 1995., p. 259 )

2. Jedna od osnovnih podjela, koja potiče sa makroekonomskog nivoa, mada se upotrebljava i na mikroekonomskom nivou je podjela na bruto, neto i nove investicije.
- Bruto privredne investicije u osnovi sadrže neto fiksne investicije i amortizaciju. Ove investicije predstavljaju ukupna društvena ulaganja kako za održavanje i obnavljanje starih objekata, tako i za podizanje novih.
  - Neto fiksne investicije neposredno potiču iz nacionalnog dohotka i ravne su akumulaciji umanjenoj za ulaganje u zalihe
  - Nove investicije su jednake neto investicijama, ali samo ako je cijela amortizacija potrošena za zamjenu osnovnih sredstava. ( Vukadinović , Investicije, 2012, p. 14)

### 3.3 FINANCIRANJE INVESTICIJA

Da bi se ostvario postavljeni cilj unaprjeđenja poslovanja i realizacija investicije potrebno je preuzeti sve aktivnosti kako bi se osigurala neophodna financijska sredstva. Proces financiranja investicija zahtijeva detaljna istraživanja i analize kao i donošenje važnih odluka u cilju realizacije planirane investicije. Uspjeh svake investicije ovisi o mnogo faktora kao što su : cjelokupna ekonomska situacija, pozicija i udio na tržištu, pristup kapitalu, znanja i vještine samog investitora i još mnogo toga.

Financiranje investicija može biti interno i eksterno. Interno financiranje podrazumijeva ulaganje vlastitih sredstava koje je poduzeće samo stvorilo u tijeku poslovanja. Ovakav vid financiranja investicija je najstabilniji i najjeftiniji.

Eksterni izvor financiranja u širem smislu dijele se u nekoliko velikih skupina:

1. Financiranje zaduživanjem – najčešće se ovakav vid financiranja ostvaruje kreditiranjem on može biti kratkoročan i dugoročan. Dugoročnim se smatra svako kreditiranje koje je duže od pet godina ;
2. Vlasničko financiranje – vlasnik ulaže vlastita sredstva u poduzeće ;
3. Zajedničko financiranje - uz postojećeg investitora u ulaganju učestvuju i partneri – suulagači koji svoja ulaganja osiguravaju ugovorima i najčešće stječu prava za isplatu dobiti ;
4. Financiranje leasingom – poduzeće uzima u najam potrebnu opremu ili mašine sa mogućnošću otkupa ;
5. Emisija vrijednosnih papira – obično odlukom uprave poduzeće daje u prodaju određeni broj akcija li obveznica (Šarlija , Pojam i vrste investiranja, 2008, p. 43)





### 3.4 PREDMET INVESTIRANJA

Mogućnosti za ulaganje finansijskih sredstava neprestano se povećavaju, ali se svaka od njih još uvijek može kategorizirati prema tri temeljne karakteristike: sigurnost, prihod i rast. Prvi zadatak svakog uspješnog pojedinačnog investitora je pronaći ispravnu ravnotežu između ova tri vrijedna cilja.

Nakon što se odredi cilj koji se želi ostvariti određenom investicijom, potrebno je donijeti odluku u koje klase imovine ili vrijednosnih papira ( dugotrajna ili kratkotrajna imovina) će se investirati sredstva. Potrebno je izgraditi portfelj koji će postići ostvarenje zadanih ciljeva.

Investitor može odabrati neku od sljedećih klasa imovine :

- aktiva tržišta novca,
- vrijednosni papiri sa fiksnim prihodom – obveznice,
- akcije,
- finansijski derivati,
- valutni parovi – forex,
- nekretnine
- zlato, srebro i drugi plemeniti metali,
- druge burzanske robe ( Vukadinović, Investicije, 2012, p. 216)

#### **4. ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODUZEĆA I INVESTIRANJE U NOVU DUGOTRAJNU IMOVINU U HOTELIJERSTVU**

Nije dovoljno izdvojiti potrebna financijska sredstva s prihvaćenim rizikom povrata ulaganja kako bi se što prije ostvario povrat ulaganja u hotelijerstvo; umjesto toga, ista ulaganja treba učinkovito iskoristiti kako bi se postigao gospodarski maksimum. Stoga ulaganja u hotelijerstvo mogu donijeti pozitivne ili negativne poslovne rezultate za investitore, tj. kada investitori odluče ulagati u hotelski sektor, zapošljavaju radnike, ostvaruju prihode, a njihova ulaganja kasnije se pretvaraju u derivate spomenutog.

Njihova ulaganja naknadno dobivaju status obrtnog kapitala u poduzeću koje bi, u nedostatku takvih pozicija, bilo pothvat bez ulaganja. Inače, dobro osmišljena ulaganja u hotelijerstvo koriste se za generiranje obrtnog kapitala koji se učinkovito koristi, čineći ta ulaganja učinkovitima. Prije donošenja odluke o ulaganju, svaki investitor treba temeljito ispitati financijske izvještaje za proučavanje učinkovitosti ulaganja. Oni služe kao pregled imovine, obveza i kapitala poduzeća prikazanim u bilanci, kao i njegovih prihoda i rashoda u računu dobiti i gubitka (Shim i Siegel, 2007: 103).

##### **4.1. ANALIZA FINACIJSKOG POLOŽAJA I SIGURNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODUZEĆA**

Analizu ulaganja u hotelijerstvo i ugostiteljski sektor moguće je napraviti pomoću podataka iz financijskih izvještaja koji su lako dostupni, odnosno odgovarajućih gospodarskih pokazatelja. Uz pomoć takve analize investitor može saznati više o pravoj profitabilnosti svoje investicije i utvrditi hoće li vidjeti dobit i povrat ulaganja tijekom izgradnje objekta, nakon što je dovršen i započne posao, vraćajući ulaganje i počevši generirati dobit.

Temeljni financijski izvještaji, koji su u skladu s Hrvatskim zakonom o računovodstvu (Shim i Siegel, 2007:103), pružaju sustavan pregled stanja imovine, kapitala i obveza na određene datume. Investitor koristi ove podatke. Izvještaj o novčanom toku koji obavještava investitora o izvorima gotovine korištene tijekom jednog računovodstvenog razdoblja također je dinamičan financijski izvještaj. Ova tri

financijska izvještaja su, redom, statični financijski izvještaj, račun dobiti i gubitka koji prikazuje ostvarene rashode za prihode i rezultat poslovanja.

Analiza financijskih izvještaja koja omogućava uspoređivanje podataka kroz duže vremensko razdoblje, kako bi se otkrile tendencije i dinamika promjena pojedinih bilančnih pozicija (financijskih podataka) naziva se horizontalna analiza. Uobičajena analitička sredstva i postupci temeljem kojih se provodi horizontalna financijska analiza su komparativni financijski izvještaji.

Osim horizontalne analize, u analizi poslovanja poduzeća koristi se i vertikalna analiza koja podrazumijeva međusobno uspoređivanje financijskih podataka u jednoj godini. Za provedbu vertikalne analize potrebna je podloga u obliku strukturnih financijskih izvještaja koja omogućava uvid u strukturu bilance i računa dobiti i gubitka.

**Tablica 1.** Skraćeni prikaz Bilance hotelskih poduzeća za 2020. i 2021. godinu

OPIS	2020	2021	APSOLUTNA PROMJENA	POSTOTNA PROMJENA
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	32.179.040 €	22.065.851 €	-10.113.189 €	-31,43
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>110.102.364.020 €</b>	<b>113.589.901.408 €</b>	<b>3.487.537.388 €</b>	<b>3,17</b>
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	5.939.598.295 €	6.146.977.793 €	207.379.498 €	3,49
II. MATERIJALNA IMOVINA	80.423.538.269 €	82.387.978.368 €	1.964.440.099 €	2,44
III. DUGOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA	19.682.182.558 €	21.112.866.183 €	1.430.683.624 €	7,27
IV. DUGOROČNA POTRAŽIVANJA	3.311.506.580 €	3.269.758.288 €	-41.748.292 €	-1,26
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	745.538.318 €	672.320.775 €	-73.217.543 €	-9,82
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>54.348.342.753 €</b>	<b>60.975.503.160 €</b>	<b>6.627.160.407 €</b>	<b>12,19</b>
I. ZALIHE	13.828.878.164 €	15.382.617.956 €	1.553.739.792 €	11,24
II. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA	21.873.898.915 €	24.394.654.380 €	2.520.755.465 €	11,52
III. KRATKOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA	6.901.038.586 €	7.061.551.658 €	160.513.072 €	2,33
IV. NOVAC U BANC I BLAGAJNI	11.744.527.088 €	14.136.679.170 €	2.392.152.083 €	20,37
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	1.658.602.252 €	1.925.907.876 €	267.305.624 €	16,12
<b>E) UKUPNO AKTIVA</b>	<b>166.141.488.065 €</b>	<b>176.513.378.299 €</b>	<b>10.371.890.233 €</b>	<b>6,24</b>
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	20.291.523.410 €	21.779.181.494 €	1.487.658.084 €	7,33
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>	<b>65.260.224.955 €</b>	<b>71.586.430.824 €</b>	<b>6.326.205.868 €</b>	<b>9,69</b>
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	42.900.822.749 €	33.919.377.935 €	-8.981.444.814 €	-20,94
II. KAPITALNE REZERVE	11.057.631.593 €	20.701.290.722 €	9.643.659.128 €	87,21
III. REZERVE IZ DOBITI	4.457.455.546 €	4.065.183.885 €	-392.271.661 €	-8,80
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	3.189.421.728 €	3.592.798.690 €	403.376.962 €	12,65
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI	34.768.718 €	262.001.198 €	227.232.479 €	653,55
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	739.130.381 €	3.015.770.276 €	2.276.639.895 €	308,02
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	2.880.994.240 €	6.030.008.119 €	3.149.013.879 €	109,30
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES	0 €	0 €	0 €	0 €
B) REZERVIRANJA	2.366.399.836 €	2.456.344.215 €	89.944.379 €	3,80
<b>C) DUGOROČNE OBVEZE</b>	<b>44.381.819.295 €</b>	<b>42.976.602.484 €</b>	<b>-1.405.216.811 €</b>	<b>-3,17</b>
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	<b>45.470.058.720 €</b>	<b>49.759.648.803 €</b>	<b>4.289.590.083 €</b>	<b>9,43</b>
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA	8.662.985.090 €	9.734.352.001 €	1.071.366.911 €	12,37
<b>F) UKUPNO – PASIVA</b>	<b>166.141.487.896 €</b>	<b>176.513.378.314 €</b>	<b>10.371.890.418 €</b>	<b>6,24</b>

Izvor: Izrada autorice prema podacima FINE-a

Ako se usporede podaci prikazanim u bilanci hotelskih poduzeća za posljednje dvije godine 2020. i 2021. godinu tada se uočava sljedeće:

- U 2021. godini dolazi do povećanja ukupne dugotrajne imovine za 3,17%. Povećanje dugotrajne imovine uzrokovano je prije svega zbog povećanja materijalne imovine za 1.964.440.099 €, odnosno rast ovog oblika imovine za 2,44% u odnosu na prethodnu godinu. Do povećanja vrijednosti dolazi kod nematerijalne i financijske imovine, dok su dugoročna potraživanja u odnosu na prethodnu godinu smanjena za 1,26%. U strukturi dugotrajne imovine najznačajniji udio ima dugotrajna materijalna imovina 72,53%, odnosno 46,68% udio u ukupnoj imovini što ukazuje na važnost ovog oblika za poslovanje hotelskih poduzeća.
- Novac u banci i blagajni povećao se za 20,37% u 2021. u odnosu na 2020. godinu. Osim porasta novca, do povećanja je došlo kod svih oblika kratkotrajne imovine te se kratkoročna potraživanja mogu istaknuti kao stavka s najvećim porastom u apsolutnom iznosu od 2.520.755.465 €.
- Do određenih promjena dolazi i u strukturi izvora financiranja. Vlastiti izvori financiranja porasli su za 9,69%, došlo je do povećanja i tuđih izvora financiranja za 3,21%. Kod tuđih izvora financiranja došlo je do povećanja kratkoročnih obveza za 9,43% dok su se dugoročne obveze smanjile za 3,17%.

#### **4.2. INVESTICIJE U NOVU DUGOTRAJNU IMOVINU U HOTELSKIM PODUZEĆIMA**

Temeljni problem dosadašnjeg razvoja turizma, posebice hotelijerstva i ugostiteljstva, bila je niska razina ulaganja i niska učinkovitost tih gospodarskih sektora. Zbog dugog roka povrata na uloženo hotelske industrije, investitori su manje zainteresirani za izgradnju velikih hotelskih objekata, ali sve veća potražnja za hotelskim uslugama veliki je poticaj investitorima za ulaganje u izgradnju novih hotelskih objekata, što će im donijeti buduću profitabilnost. Stoga ekonomska zajednica kaže da je popunjenost hotela od 60% donja granica povrata ulaganja u izgradnju takvog hotela.

Pletikosa (2014) naglašava kako su u prošlosti investicije u hotelsku i ugostiteljsku industriju bile vrlo neučinkovite, iako su investitori nekad a ulagali u hotelijerstvo

tranzicijskih zemalja obnavljajući stare hotele, ali su se te investicije pokazali neučinkovitima zbog previsokih cijena hotelskih usluga te kao posljedica toga smanjila se potražnje za istima. I u suvremenom turizmu su poslovni rezultati hotelske industrije većine zemalja u velikom raskoraku sa visinom investiranog kapitala ugradnju i renovaciju tih objekata, kao i ukupno naslijeđenom hotelskom ponudom iz prošlosti.

**Tablica 2.** Investicije u novu dugotrajnu imovinu u hotelskim poduzećima

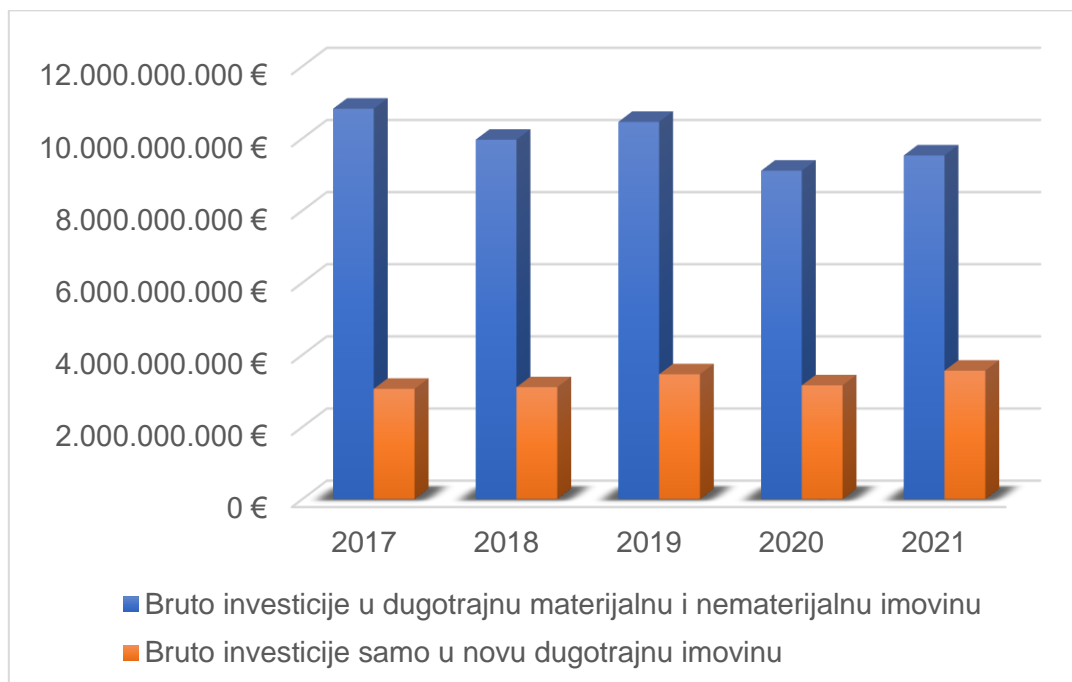
<b>Godina</b>	<b>Bruto investicije u dugotrajnu materijalnu i nematerijalnu imovinu</b>	<b>Bruto investicije samo u novu dugotrajnu imovinu</b>
<b>2017</b>	10.822.242.688 €	3.055.923.135 €
<b>2018</b>	9.963.421.341 €	3.101.903.350 €
<b>2019</b>	10.459.093.284 €	3.459.652.095 €
<b>2020</b>	9.103.064.152 €	3.152.911.503 €
<b>2021</b>	9.527.668.002 €	3.559.057.172 €

Izvor: Izrada autorice prema podacima FINA

Tijekom razdoblje analize od 2017. do 2021. godine bruto investicije u dugotrajnu materijalnu i materijalnu imovinu prosječno su iznosile 9.975.097.893 €, dok su bruto investicije samo u novu dugotrajnu imovinu prosječno iznosile 3.265.889.451 €. Najviša vrijednost bruto investicija u dugotrajnu materijalnu i nematerijalnu imovinu zabilježena je u početnom razdoblju analize kada je iznosila 10.822.242.688 €, dok je najmanja vrijednost zabilježena u 2010. godini, 9.103.064.152 €.

Bruto investicije samo u novu dugotrajnu imovinu hotelskih poduzeća tijekom razdoblja analize bile su najviše u posljednjoj godini promatranja kada su iznosile 3.559.057.172 €, dok su je u početnoj godini promatranja vrijednost ovih investicija bila najmanja 3.055.923.135 €.

**Grafikon 1.:** Investicije u dugotrajnu imovinu u hotelskim poduzećima u razdoblju od 2017. do 2021. godine



Izvor: Izrada autorice prema podacima FINA

Prema podacima prikazanim na grafikonu može se vidjeti da su Bruto investicije u dugotrajnu materijalnu i nematerijalnu imovinu u posljednjoj godini promatranja u odnosu na početnu godinu smanjene za -11,96%. Podacima ukazuju na negativnu međugodišnju stopu rasta od 3%.

Iako su ukupne investicije imale negativan trend rasta od 2017. do 2021. godine, bruto investicije u novu dugotrajnu imovinu imale su pozitivan trend rasta u analiziranom razdoblju, te su u 2021. godini porasle za 16,46% u odnosu na 2017. godinu, te ostvarile pozitivnu stopu rasta od 4% na godišnjoj razini.

## ZAKLJUČAK

U Hrvatskoj još uvijek nisu investicije u hotelijerstvu prepoznate kao vrlo perspektivna grana budućnosti. Turizam je djelatnost koja ima vrlo pozitivan utjecaj na gospodarstvo Hrvatske jer je pokazao veliku otpornost na negativne tržišne promjene uzrokovane različitim fluktuacijama na turističkom tržištu. Hotelijerstvo u Hrvatskoj danas je razvijenije nego u prethodnom periodu i mnogi gosti većinom preferiraju hotelski smještaj. Investitori su prepoznali taj veliki značaj hotela i nužnost za njihov razvoj i povećanje iskorištenosti ali u Hrvatskoj se još uvijek nedovoljno investira u postojeće objekte ili izgradnju novih s namjerom pozitivne perspektive razvoja. Kako je već navedeno u radu osnovni cilj hotelijerstva kao grane je da zadovolji potrebe svojih gostiju te na taj način generira što veće prihode. Da bi investiranje u sektor hotelijerstva imalo pozitivan učinak potrebno je prepoznati potrebe nove generacije gostiju i ulagati u nove tehnologije i sadržaje kojima bi se u kraćem vremenskom roku mogli ostvariti veći prihodi i povrat investicije. U hotelijerstvu u Hrvatskoj dugo je bila primjenjivana strategija „niskog troška“ koju je potrebno čim prije zamijeniti strategijom visoke vrijednosti i staviti fokus na povećanje konkurentnosti hrvatskih hotela u odnosu na one na ostalim mediteranskim destinacijama. Potrebno je potaknuti investiranje u hotele sa pet zvjezdica sa većim kapacitetima za smještaj gostiju kao i raditi na tome da se privuku svjetski poznati lanci koji bi svojim investicijama i prisustvom na tržištu povećali konkurentnost i obogatili turističku ponudu Hrvatske. Pored neophodnog investiranja u izgradnju novih ili obnovu postojećih hotelskih kapaciteta potrebno je razvijati i same destinacije na kojima se planira realizacija investicije tako da bi u toj sinergiji razvoja hotelijerstva i mikro sredine investicija imala mogućnost pozitivne realizacije i uspjeha.

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: AJLA ŠIMIĆ**

**Matični broj studenta: 1-150/18**

**Naslov rada: ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODUZEĆA I INVESTIRANJE U NOVU DUGOTRAJNU IMOVINU U HOTELIJERSTVU**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristila sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam navela autora i izvor te ih jasno označila znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spremna sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---



## 5. LITERATURA

- Auken, H. E. V., & Lema, D. G. P. de. (2003). Financial Strategies of Spanish Firms: A Comparative Analysis by Size of Firm. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 17(1), 17–30.
- Babić, M. (1995). Makroekonomija – uvod u analizu i politiku, Znanje d.o.o., Zagreb, 259
- Bagdan, P. (2013). *Guest Service in the Hospitality Industry*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc
- Barrows, C. W., Powers, T., & Reynolds, D. (2012). *Introduction to Hospitality Industry*. Hoboken, New Jersey.
- Bartoluci, M. (2013). *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*. Zagreb. Školska knjiga.
- Bateman, S., Snell, S., & Konopaske, R. (2016). *Management: Leading and Collaborating in a Competitive World*, McGraw-Hill Education.
- Breidert Christoph (2006). Estimation of willingness-to-pay , 27
- Čaruntu, A. L., & Dițoiu, M. C. (2014). The Perceptions of Hospitality Services of a Tourism Destination. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 231–235.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127–168.
- Chenhall, R., H., & Morris, D. (1986). The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems, *The Accounting Review*, 61(1), 16-35.
- Coelli, T., Rao, D. S. P., & Battese, G. E. (2002). *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*, Springer Publishing, New York.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review* May–June, 130–135.

Dojčić, I. et al. (2021). Računovodstvo i porezi za poduzetnike, TEB, Zagreb

Feltham, G.A., & Xie, J. (1994). Performance measure congruity and diversity in multitask principal/agent relations. *The Accounting Review* 69 (2), 429–453.

Financijska agencija (FINA) godišnji financijski izvještaji poduzetnika 2002 – 2019.

## G

Gulin, D., Vašiček, V., Dražić Lutilsky, I. (2018). Računovodstvo II : evidentiranje poslovnih procesa. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.

Hal R. Varian and Theodore C. Bergstrom (2006). *Workouts in intermediate Microeconomics*

Hanks, S. (1990). The organizational life cycle: integrating content and process. *Journal of Small Business Strategy* 1, 1–13.

Hassanien, A., Dale, C., Clarke, A., & Herriott, M. W. (2010). *Hospitality Business Development*. London: Routledge.

Horngren, C. T., Datar, S. M. & Foster, G. (2003). *Cost accounting: a managerial emphasis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70, 71–79.

Karmarkar, U.S., Lederer, P.J., Zimmerman, J.L. (1990). Choosing manufacturing production control and cost accounting systems. In: Kaplan, R. (Ed.), *Measures for Manufacturing Excellence*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Khandwalla, P. N. (1972). The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls. *Journal of Accounting Research*, 10(2), 275.

Lovrinović, I. i Ivanov, M. (2014). *Monetarna politika*. Zagreb: RRIF plus d.o.o.,

Marvel, W. M., Johnson, C. B. (1997). A crisis of currency or creativity? Problems and prospects for the Swiss hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, Elsevier Science Ltd., Oxford, 16(3).

Masse Piere (1959). *Le choix des investissements*

Parać, B. (2013). *Poduzetničko računovodstvo i financijsko izvještavanje*. Zagreb, MEP.

- Pellinen, J. (2003). Making price decisions in tourism enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 22(2), 217–235.
- Peršić, M. & Janković, S. (2006). Menadžersko računovodstvo hotela. Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika ; Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
- Peumans H.(1965). *Theorie et pratique des calculs d'investissements*
- Pizzini, M. J. (2006). The relation between cost-system design, managers' evaluations of the relevance and usefulness of cost data, and financial performance: an empirical study of US hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, 31(2), 179–210.
- Pravilnik o dopuni Pravilnika o razvrstavanju poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007., NN 45/2009
- Pravilnik o razvrstavanju poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2002, NN 52/2003).
- Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli – NN 56/2016
- Reid, D. R., & Bojanic, D., C. (2009). *Hospitality Marketing Management*, John Wiley & Sons.
- Ružić. D. (1997.). *Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu*, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek.
- Swenson, D. (1995) The benefits of activity-based cost management to the manufacturing industry. *Management Accounting Research* 7(2), 167–180.
- Šarlija (2008). *Pojam i vrste investiranja*, 43
- Tyebjee, T. T., & Bruno, A. V. (1983). A Model of Venture Capitalist Investment Activity. *Management Science*, 30(9), 1051–1066.
- Vukadinović Predrag and Zoran Jović ( 2012). *Investicije* , Beograd
- Wirtz, J., Kimes, S. E., Theng, J. H. & Patterson, P. (2003). Yield management: Resolving potential customer conflicts. *Journal of Revenue and Pricing Management* 2(3), 216 – 226.

Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A. i Lajoš, Ž. (2021). Analiza financijskih izvještaja, i financijskih djelatnika, Zagreb.načela – postupci – slučajevi, peto izdanje, Hrvatska zajednica računovođa

Žager, K., Tušek, B., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Žager, L. (2016). Računovstvo I - Računovodstvo za neračunovođe. Zagreb. Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.