

## **Marinela Dropulić Ružić, dipl. oec**

Asistentica

Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč

E-mail: marinela@iptpo.hr

# **KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U HOTELSKIM PODUZEĆIMA - SLUČAJ HRVATSKE**

UDK / UDC: 65.012.4:640.4](497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: M21

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 10. veljače 2011. / February 10, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011. / May 30, 2011

### ***Sažetak***

*Korporativno upravljanje nedovoljno je istražen segment u području hotelskog poslovanja, specifičnog po radno intenzivnoj djelatnosti i radnom okruženju. U ovom su se radu eksplorativnim istraživanjem sekundarnih podataka odredile značajke prakse korporativnog upravljanja hotelskih poduzeća u hrvatskom poslovnom okruženju koje pripada zatvorenom modelu korporativnog upravljanja. Deskriptivna analiza godišnjih upitnika korporativnog upravljanja hotelskih poduzeća upućuje na nedovoljnu korporativnu transparentnost hotelskih poduzeća iz uzorka. Uz teorijsku podlogu o korporativnom upravljanju u hotelskom poslovanju, ovaj rad čini polazište za buduća empirijska istraživanja u ovom području.*

***Ključne riječi: korporativno upravljanje, hotelska poduzeća, korporativno izvještavanje.***

## **1. UVOD**

Zadnjih se desetljeća sve više autora bavi temom korporativnog upravljanja, objašnjavajući je i analizirajući iz različitih aspekata. Može se reći da istraživanja i promišljanja o korporativnom upravljanju započinjju još prije dvjesto godina (točnije 1776. godine) s Adamom Smithom, prolazeći do danas svoje faze razvoja. U procesu razvijanja znanstvene misli o korporativnom upravljanju neki su segmenti detaljnije i dublje analizirani i istraženi, dok su neki tek dotaknuti. To se posebice odnosi na promišljanje o korporativnom upravljanju u kontekstu karakteristika pojedinih djelatnosti čija priroda posredno ili neposredno utječe na samu praksu i strukturu korporativnog upravljanja. Takvo je, primjerice, područje korporativnog upravljanja u turizmu kojem je posvećeno

nedovoljno pozornosti, kako u stranoj tako i u domaćoj literaturi. S obzirom da turistička poduzeća posluju u specifičnim uvjetima uslužne djelatnosti te da radno-intenzivno okruženje utječe na funkcioniranje menadžmenta, bitno je postaviti pitanje u kojoj mjeri karakteristike turističko-ugostiteljsko-hotelijerskog okruženja utječu na praksu korporativnog upravljanja.

Turizam je kompleksan gospodarski sustav koji čine međusobno povezani sektori, pa se na takav način najčešće istražuje i u znanstvenom smislu. Iako u domeni turizma posluju različite vrste turističkih poduzeća, u ovom radu hotelska poduzeća čine jedinice istraživanja prakse korporativnog upravljanja. Hotelski kapaciteti bilježe sve veću ekspanziju na turističkom tržištu na kojem godinama vodeću ulogu imaju Europa i SAD. Prema časopisu *Hotels* (2010.) u 2010. godini SAD preuzima vodstvo s brojem hotelskih korporacija i hotelskih lanaca, a slijede Velika Britanija, Francuska te Njemačka i Španjolska. I u Hrvatskoj se bilježi trend rasta po pitanju kvantitete i kvalitete hotelskih kapaciteta. Tome svjedoče podatci Instituta za turizam (2010.: 6.), prema kojima je u razdoblju od 2003. do 2008. godine broj soba i apartmana u hotelima porastao za 9% uz bitne promjene kvalitativne strukture kapaciteta. Drugim riječima, smještajne su jedinice u hotelima s četiri zvjezdice povećane četiri puta, u hotelima s pet zvjezdica dva puta, a u hotelima s tri zvjezdice povećale su se za 4%. S obzirom na sve veći rast i važnost hotelskog poslovanja za gospodarstvo pojedinih država, postavlja se pitanje zašto je i dalje prisutan manjak interesa i znanstvene literature (posebice domaće) u području korporativnog upravljanja. Prije petnaest godina je Field (1995., prema Guilding, 2003.) upozoravao da je za područje koje obavlja tako važnu ulogu objavljeno izuzetno malo istraživanja o utjecaju menadžerskih ugovaranja u hotelskom sektoru. Iako je prošlo cijelo jedno desetljeće, u znanstvenom se smislu situacija u području korporativnog upravljanja u hotelskom poslovanju nije značajnije promijenila, što potvrđuju i autori Oak i Iyengar (2009.: 126.), ističući kako „postoje brojne studije o korporativnom upravljanju, ali da se nijedna konkretno ne odnosi na hotelijerstvo“. Uzimajući u obzir navedeno, ovaj bi rad poslužio kao podloga za daljnja i detaljnija istraživanja korporativnog upravljanja u hotelskim poduzećima, posebice za turističke zemlje u tranziciji koje pripadaju zatvorenom modelu korporativnog upravljanja.

Svrha je rada korporativno upravljanje poduzeća promatrati na razini djelatnosti poduzeća i u okvirima specifičnosti sektora kojem pripada (konkretno hotelskog). Cilj rada je na temelju sekundarnih kvantitativnih podataka dati pregled stanja prakse korporativnog upravljanja u hrvatskim hotelskim poduzećima. Deskriptivnom analizom godišnjeg upitnika korporativnog upravljanja hrvatskih hotelskih poduzeća istražuje se stanje i razvijenost korporativnog upravljanja na temelju binarnih podataka o: transparentnosti poslovanja, jasno razgraničenim procedurama za rad nadzornog odbora, uprave i drugih organa, izbjegavanju sukoba interesa, učinkovitoj unutarnjoj kontroli te o učinkovitom sustavu odgovornosti.

## 2. ZNAČAJKE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Tema korporativnog upravljanja u teorijskom smislu započinje s kapitalnim djelom Adama Smitha „Bogatstvo naroda“, koji je već tada naglašavao kako se direktori (današnji menadžeri) ne mogu brinuti i upravljati poduzećem i novcem kao i sami vlasnici. Veliki doprinos u shvaćanju korporacije i privatnog vlasništva 1932. godine daju autori Adolf Berle i Gardiner Means radom „The Modern Corporation and Private Property“ s kojim započinje razvoj teorije o korporativnom upravljanju.

Prema analizama ISI Web of Knowledge (2010.), te po kriteriju citiranosti, značajan doprinos u razvoju znanstvene misli o korporativnom upravljanju dali su autori La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A i sur. 1998.; La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. 1999.; Yermack, D., 1996.; Gompers, O., Ishii, J., Matrick, A., 2003.; La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. i sur., 2000.; La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. i sur. 2002.

Gillan, Hartzell i Starks (2003.) proučavali su vezu industrija, mogućnosti ulaganja i strukture korporativnog upravljanja. Na uzorku od 2 300 poduzeća, promatrajući ih kroz četiri godine, zaključili su kako upravljačke strukture variraju s industrijama i karakteristikama poduzeća. To su dokazali i Black, Jang i Kim (2006.) na primjerima poduzeća iz Koreje na čiju praksu korporativnog upravljanja utječu zakonske odrednice kao i čimbenici industrije, veličina poduzeća i rizici poduzeća. Nelson (2005.) proučava vezu između uspješnosti poduzeća, obilježja odbora i promjena u praksi korporativnog upravljanja na uzorku 1 721 poduzeća u razdoblju od petnest godina. Zadnjih su godina autori Doige, Karolyi i Stulz (2007.), koje posebno treba istaknuti, istraživali utjecaj financijske i ekonomske razvijenosti države na korporativno upravljanje. Njihovi rezultati upućuju na važnu povezanost navedenih varijabli. Chhaochharia i Laeven (2009.) istraživali su utjecaj razine upravljačke strukture na vrijednosti poduzeća na uzorku od 2 300 poduzeća u 23 države. Njihovi rezultati upućuju kako tržište „nagrađuje“ poduzeća koja su spremna usvojiti (nove) upravljačke odrednice mimo već zadanih zakonom i zajedničkim korporativnim modelom u državi.

U praktičnom smislu korporativno se upravljanje veže za prošlo stoljeće nastankom moderne korporacije<sup>1</sup>. Nakon Drugog svjetskog rata mnoga poduzeća su nacionalizirana, što dovodi do promjena u vlasništvu. U razdoblju od 1950. do 1970. godine raste broj financijskih institucija kao institucionalnih investitora. Od kraja 80-tih i početkom 90-tih godina prošlog stoljeća dolazi do neočekivanog propadanja zbog nepravilnosti u financijskom izvještavanju. U SAD-u se krajem devetnaestog i početkom dvadesetog stoljeća javljaju brojna pripajanja. Povećava

---

<sup>1</sup> Moderna je korporacija oblik poduzeća u kojem vlasnici nisu odgovorni za obveze niti za bilo kakve druge obligacije koje poduzeće stvara ili može stvoriti (ograničena odgovornost), kao i za odvajanje vlasničke funkcije od funkcije administriranja resursima poduzeća. Jedna od najbitnijih pojava u ekonomskoj povijesti (Berle, Means, 1932, prema Tipurić, 2008.).

se i broj dioničkih društava na burzama, a prve korporacije nastaju upravo u SAD-u i Velikoj Britaniji.

Razvojem korporacija krajem 20. stoljeća sve se učestalije koristi pojam korporativnog upravljanja i može se reći da će se u budućnosti sve učestalije koristiti i istraživati načini unapređivanja prakse i smanjivanja mogućnosti manipulacije. Korporativno je upravljanje značajno jer daje usmjerenje korporacijama u cilju stjecanja profita i unapređenja poslovanja. Posebno je značajno za organizacije koje imaju odvojenu vlasničku i upravljačku strukturu, što je karakteristično za dionička društva u otvorenom sustavu korporativnog upravljanja. Pravilima korporativnog upravljanja osigurava se zaštita interesa dioničara kao i drugih stakeholdera (tu se misli na banke, fondove, zaposlenike). Svakoj bi korporaciji trebala biti u interesu što veća zaštita dioničara jer na taj način posredno ili neposredno stvara bolji imidž na tržištu, što je vrlo važan čimbenik u privlačenju novih investicija, kao i za postizanje konkurentske prednosti.

I korporacija i individualno privatno poduzeće utemeljeni su na privatnom vlasništvu, međutim razlike se javljaju u upravljanju poduzećima i ogledaju se u načinu odlučivanja, korištenju resursa, orijentaciji na tržištu, strategijama razvoja i u mnogim drugim segmentima. U poduzećima u kojima su vlasnik i menadžer u ista osoba ne javlja se problem kontrole, za razliku od poduzeća u kojima moć ima menadžment (menadžeri, direktori) koji treba raditi na način da vlasniku osigura željene rezultate. Navedeni odnos vlasnika-menadžera osnova je tzv. agencijskog problema (eng. principal-agent problem) na temelju je kojeg razvijena i agencijska teorija<sup>2</sup>. Začetnici su agencijske teorije autori Jensen i Meckling, a o agencijskom problemu u hotelskim poduzećima govori Guilding (2003.: 180.), ističući da vlasnici posjeduju fizičku imovinu (i to je principal), menadžeri upravljanju njome (to je agent), a ta je veza određena menadžerskim ugovorom. Fokus njegovog istraživanja bio je na procesu odlučivanja i ocjenjivanja investicija ovisno o vlasničko-menadžerskoj strukturi hotelskog poduzeća na području Zlatne obale u Australiji. Proveo je intervjue s direktorima kontrolinga i generalnim menadžerima. Iako je istraživanje proveo na malom uzorku (14 hotela), zaključio je kako je u hotelima u kojima je odvojeno vlasništvo od menadžmenta proces investicijskog ulaganja puno formalniji te skloniji investicijskim prijedlozima koji privlače novac.

Korporativno upravljanje zapravo znači usavršavanje kvalitete upravljačkog sustava, a njegovi su važni elementi etika i odgovornost, kako vlasnika tako i investitora, regulatorskih tijela, ali i šire javnosti. Hruška (2005.) navodi kako je „osnovni ekonomski problem koji korporativno upravljanje želi riješiti alokacije prava na odlučivanje i kontrolu prema subjektima koji imaju poticaj i informacije da efikasno iskoriste korporacijske resurse u cilju stvaranje vrijednosti, a koji su u isto vrijeme odgovorni prema drugim stranama koje su

---

<sup>2</sup> Agencijska teorija opisuje, razjašnjava i formalizira odnos između principala (vlasnika) i agenta (menadžera). Cilj joj je pronaći optimalni ugovor između te dvije strane.

poduzele rizik angažmana u korporaciji“. Isti izvor navodi da u hrvatskom poslovnom okruženju dominiraju korporacije u kojima vlasništvo i menadžment nisu odvojeni i kako je temeljni problem hrvatskog korporativnog upravljanja mogućnost izvlaštenja malih dioničara.

Prema analizama Social Citation Indexa (SCI) i njegovog proširenog izdanja (SCI expanded), u razdoblju od zadnjih devetnaest godina pojam korporativnog upravljanja samo se u naslovima članaka spominje 3 358 puta. Prema istom izvoru, o korporativnom se upravljanju najviše promišljalo u području biznisa, financija, ekonomije i menadžmenta, zatim u okvirima etike, a u manjoj mjeri u području prava, međunarodnih odnosa, planiranja i razvoja, politike i sociologije. U zadnja je dva desetljeća o problematici korporativnog upravljanja najviše znanstvenih radova objavljeno u 2000., 2005. i 2007. godini, a kako nizanje definicija samo po sebi ne donosi nove spoznaje, u nastavku se teksta izdvaja OECD-ova (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2005.) definicija prema kojoj korporativno upravljanje „predstavlja sustav kojim se korporacije vode i kontroliraju. Struktura korporativnog upravljanja određuje raspodjelu prava i odgovornosti između različitih sudionika u organizaciji - odbora, menadžera, dioničara i ostalih zainteresiranih strana - i propisuje pravila i procedure za donošenje odluka“. Shleifer i Vishny (1997.: 737.) korporativno upravljanje shvaćaju kao način na koji financijski dobavljači korporacijama osiguravaju povrat njihovih investicija. Tipurić i sur., (2008.: 6.) korporativno upravljanje definiraju kao „sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači ključnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji, ne ugrozivši njen dugoročni opstanak i prosperitet“. Ako se korporativno upravljanje shvati kao skup procesa, običaja, pravila, zakona, odluka, institucija i nadzornih mehanizama kojima se utječe na upravljanje, kontroliranje i administriranje korporacije, smatra se važnim postaviti pitanja po uzoru na Kaena (2003. prema Tipurić, 2008.: 6.): *tko nadzire korporaciju i zašto, kako se korporacijom upravlja i u čijem interesu?* Ova pitanja čine polazište sekundarnog istraživanja na primjeru hotelskih poduzeća u hrvatskom poslovnom okruženju.

Interni utjecaji kao značajke odbora direktora, menadžmenta, imovine, interesno-utjecajnih skupina (eng. stakeholдера) kao što su banke, poslovni partneri, lokalne vlasti, zaposlenici, klijenti, dioničari, sadržani su (trebali bi biti) u Kodeksu korporativnog upravljanja određenog poduzeća. Eksterni utjecaji se uglavnom promatraju iz perspektive nacionalne razine ili pripadnosti sustavu (modelu) korporativnog upravljanja, dok će se u ovom radu analizirati iz perspektive sektora i njegove djelatnosti, uzimajući u obzir tržišne, kulturne i društvene značajke. Kako pripadnost jednom od modela korporativnog upravljanja generalno utječe na praksu korporativnog upravljanja u poduzećima, može se zaključiti da će to biti slučaj i kod hotelskih poduzeća.

Postoje dva modela korporativnog upravljanja koji se i po geografskim karakteristikama u literaturi razlikuju kao: 1) otvoreni ili angloamerički sustav specifičan za Sjedinjene Američke Države (SAD), Veliku Britaniju i Australiju te

2) zatvoreni ili europsko-kontinentalni sustav prisutan u kontinentalnoj Europi i Japanu. Temelji oba sustava počivaju na preraspodjeli socio-ekonomske moći te na ravnoteži u procesu odlučivanja i u odnosu vlasnika i menadžmenta. Bez obzira što se neke zemlje mogu svrstati u istu skupinu po kriteriju prisutnosti otvorenog ili zatvorenog korporativnog upravljanja, ipak unutar samih sustava postoje određene razlike. Tome posebice svjedoče razlike japanskih i njemačkih primjera koje se prepoznaju u odnosu zaposlenika i poduzeća te zaposlenicima kao vlasnicima [o obilježjima njemačkog korporativnog upravljanja više u radu „Recent developments in German corporate governance“ autora Goergen, Manjon, Renneboog (2008.)]. Za japanski sustav karakteristični su i oblici uzajamnog vlasništva (tkz. cross-shareholding<sup>3</sup>) te keiretsu<sup>4</sup>. U nastavku ( tablica 1.) daje se usporedba dvaju modela korporativnog upravljanja kako bi se lakše uočile razlike koje će se u radu analizirati na razini hotelskih poduzeća.

Tablica 1.

## Usporedba otvorenog i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja

	Otvoreni sustav	Zatvoreni sustav
<b>Vlasništvo</b>	disperzirano	koncentrirano
<b>Koncentracija glasačke moći dioničara</b>	slabija	veća
<b>Kontrola i vlasništvo</b>	razdvojeni	povezani
<b>Moć</b>	menadžment	vlasnici kontrolnih paketa dionica i stakeholderi (banke, povezana poduzeća i zaposlenici)
<b>Uloga vlasnika u korporativnom upravljanju</b>	za većinu mala zbog free-rider problema	poželjno velika zbog netransparentnosti
<b>Instrumenti korporativnog upravljanja</b>	pretežito eksterni	pretežito interni
<b>Interesi drugih interesno-utjecajnih skupina</b>	nisu zastupljeni u većoj mjeri	zastupljeni u većoj mjeri
<b>Temeljni agencijski odnos</b>	dioničari nasuprot menadžmenta	većinski dioničari nasuprot manjinskih dioničara
<b>Ključni problem</b>	ostvarivanje ciljeva menadžmenta (preinvestiranje) na štetu efikasnosti i profitabilnosti	ostvarivanje ciljeva većinskih vlasnika i drugih grupa na štetu interesa manjinskih dioničara
<b>Identitet dioničara</b>	institucijski investitori prevalentni, tek onda pojedinačni dioničari	najprije poduzeća, pa financijske institucije te pojedinačni dioničari
<b>Tržište kapitala</b>	jako razvijeno s primarnom ulogom	osrednje razvijeno sa sekundarnom ulogom
<b>Tržište za korporativnu kontrolu</b>	postoji sa znatnim udjelom neprijateljskih preuzimanja	nema relevantnu ulogu, neprijateljska preuzimanja rijetka

Izvor: Tipurić, (2008.:111., prema Tipurić, 2006.).

<sup>3</sup>Međusobno suvlasništvo korporacija.

<sup>4</sup>Predstavljaju skupine poduzeća koja imaju dugoročnu suradnju i koje oke sebe okupljaju velike banke.

Povijesni, kulturni, politički i gospodarski utjecaji imaju važnu ulogu u kreiranju sustava korporativnog upravljanja. Može se zaključiti da ni jedan ni drugi sustav nisu idealni. U otvorenom se sustavu teži uskladiti interese menadžmenta poduzeća i interese ulagača (i sadašnjih i budućih), dok je zatvoreni sustav karakterističan po velikom broju odnosa kojima se određuje utjecaj pojedinih interesnih skupina na postavljanje ciljeva i nadzor nad provedbom poslovne politike. Hrvatska pripada zatvorenom modelu korporativnog upravljanja za koji je karakteristična visoka koncentracija vlasništva i pretežno interni mehanizmi korporativnog upravljanja. U većini su poduzeća kontrola i vlasništvo u jednoj osobi što sa sobom nosi određene nedostatke o kojima se više govori u nastavku rada.

S obzirom da korporativno upravljanje podrazumijeva skup različitih odnosa menadžmenta, odbora, dioničara te interesno-utjecajnih skupina te da kreira uvjete za definiranje ciljeva i načine njihovog postizanja, u tom su procesu važni načini na koje se postiže kontrola. S tom svrhom postoje i djeluju mehanizmi korporativnog upravljanja. U literaturi je uobičajena podjela mehanizama korporativnog upravljanja na *interne i eksterne*. Mehanizmi korporativnog upravljanja uglavnom su se istraživali selektivno ili u međudodnosu jedni s drugima, stoga ne čude brojni radovi upravo iz tog područja.

Autori Shlifer i Vishny 1996. godine dali su sistematizirani prikaz literature o korporativnom upravljanju, s posebnim naglaskom na zakonsku protekciju investitora i vlasničku strukturu. Desetljeće kasnije Gillan (2006.) daje opsežan sistematizirani prikaz literature koja se bavi odborima direktora, menadžerskim inicijativama i naknadama, vlasničkom strukturom, pravilnicima i provizijama, zakonom i regulativom, tržištem s aspekta kapitala, kontrole, rada i robe. Obuhvativši autore koji su analizirali mehanizme korporativnog upravljanja s različitih aspekata, rad se može okarakterizirati kao putokaz u teorijsku perspektivu mehanizama korporativnog upravljanja.

Interni su mehanizmi korporativnog upravljanja: odbor, naknade menadžmentu, koncentracija vlasništva, odnos s interesno-utjecajnim skupinama, korporativno izvještavanje, dok eksterni mehanizmi podrazumijevaju: tržište za korporativnu kontrolu, zakonodavni i regulatorni okvir, zaštitu manjinskih dioničara i konkurentske uvjete (Tipurić, 2008.).

Judge (2010.: 159.) ističe autore koji izdvajaju najvažnije mehanizme korporativnog upravljanja u različitim zemljama: Saberwal i Smith (2008.) objašnjavaju kako je angloameričkom sustavu najvažniji mehanizam korporativnog upravljanja tržište dionica, a Chen, Chung Hsu i Wu (2010.) navode povezanost između poduzeća koja imaju potrebu za vanjskim financiranjem s kvalitetom mehanizama korporativnog upravljanja, pa tako Levy (2009.) u Zapadnoj Europi ističe vlasničku koncentraciju kroz piramidalnu vlasničku strukturu, dok Stafsudd (2009.) u skandinavskim zemljama izdvaja oslanjanje na socijalne norme. Prema istom izvoru, Shen i Lin (2009.) u tranzicijskim zemljama poput Kine izdvajaju državne i neformalne mreže, a

Zattoni, Pedersen i Kumar (2009.) ističu formiranje strukture odgovornosti, posebno u velikim poduzećima. Safieddine (2009.) navodi kako se islamske nacije oslanjaju na šerijatske zakone sprječavanja i donošenja poslovnih odluka, a Wong, Chang i Cheng (2010.) naglašavaju kako je u Tajvanu primarni upravljački mehanizam obiteljsko vlasništvo.

U ovom se radu mehanizam *korporativnog izvještavanja* posebno analizira na primjerima iz prakse hrvatskih hotelskih poduzeća. Korporativno izvještavanje podrazumijeva objavljivanje informacija i financijsku transparentnost. Te aktivnosti su važne za postojeće i buduće investitore. Razlikuje se obavezno od dobrovoljnog izvještavanja te su u ovom segmentu važni kanali za distribuciju i dostavljanje informacija te sadržaj samih informacija. U cilju objavljivanja informacija na najvišoj razini kvalitete nastala su Načela korporativnog upravljanja i Kodeksi korporativnog upravljanja. Smatra se da je najveći doprinos u promicanju dobre prakse korporativnog upravljanja dao OECD izdajući 1999. i 2004. godine Načela korporativnog upravljanja. Načela su kreirana na način da daju standarde, praksu i upute za implementaciju koji su neobvezujući te su ujedno i prilagodljivi specifičnim okolnostima pojedinih zemalja i regija kojima pripadaju. OECD-ova Načela za korporativno upravljanje<sup>5</sup> daju preporuke o djelovanju na organiziranim tržištima kapitala te savjete investitorima, korporacijama i svim drugim sudionicima koji imaju ulogu u procesu razvoja dobrog korporativnog upravljanja. Misija je tog dokumenta korporativno upravljanje u javnim dioničkim društvima, ali može biti koristan i za druge vrste poduzeća.

### **3. ZNAČAJKE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U HOTELSKIM PODUZEĆIMA**

Hotelsko je poduzeće složen organizacijski sustav koji posluje u promjenljivim internim i eksternim uvjetima turističkog tržišta. Cerović (2003.: 105.) hotelsko poduzeće definira kao „pravnu osobu koja obavlja ugostiteljsko-hotelsku djelatnost na tržištu radi stjecanja profita i realizacije postavljenih ciljeva“. Specifičnosti hotelskog poslovanja ogledaju se u «relativno kratkom vremenu trajanja proizvodnih i uslužnih procesa, diskontinuiranom tijeku radnih procesa, proizvodnji za nepotrebnu potrošnju (ne proizvodi se za skladište, nema rezervi), stalnoj pripravnosti radnika i sredstava za proizvodnju i obavljanje usluga koje počinju tek u trenutku dolaska gosta-potrošača, tj. njegovom narudžbom, raznovrsnosti proizvoda, raznovrsnosti usluga, neposrednom komuniciranju s gostima i potrebi stalnog prilagođavanja njihovom zahtjevima,

---

<sup>5</sup> Organisation for Economic Co-Operation And Development (1999) OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publications. Dostupno na: [http://www.ecgi.org/codes/document/principles\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/document/principles_en.pdf).



specifičnim uvjetima rada (dugo stajanje, dugo hodanje, visoke temperature, određena živčana napetost i sl.), nemogućnosti precizna planiranja i raspodjele proizvodnje te obavljanje usluga u vremenu, krutosti opsega i strukture sredstava koja uvjetuju dominantno sudjelovanje fiksnih troškova u ukupnim troškovima hotela, nemogućnosti potpuno stalnoga usklađivanja broja radnika i razine zaposlenosti kapaciteta, elastičnosti radnog vremena, sezonskom radu, potrebi diferenciranja prodajnih cijena hotelskih usluga, tj. stalno prilagođavanje potrošnje». Avelini Holjevac, (1998.: 43.). U ranijim fazama razvoja hotelska su poduzeća bila manja i uglavnom vođena vlasnikom, pa se tada govorilo o centraliziranoj kontroli, dok je razvoj hotelskih poduzeća i širenje hotelskih koncerna doveo do decentralizacije kontrole i upravljanja. Na vrhu upravljačke piramide hotelskog poduzeća nalazi se uprava hotelskog poduzeća (sa svojim predsjednikom čija je uloga više konzultativnog karaktera), koja je odgovorna za napredovanje i planiranje. Razinu ispod uprave čine izvršni direktori sektora koji pojedinačno vode sektore, a ispod njih slijede direktori hotela ili ugostiteljskog objekta koji predstavljaju linearnu odgovornost i odgovorni su upravi. U suvremenom su hotelijerstvu vlasnička i upravljačka funkcija uglavnom odvojene zbog dominacije hotelskih menadžment kompanija koje u pravilu nisu vlasnici hotela kojim upravljaju.

Guillet i Mattila (2010.) navode da su se istraživači u hotelijerstvu u području korporativnog upravljanja u hotelskom sektoru fokusirali uglavnom na vezu između kompenzacija i uspješnosti poduzeća. Autori smatraju kako se korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima razlikuje od poduzeća u nekim drugim industrijama. Kao glavne razloge navode: 1) da odvojenost menadžmenta od vlasništva vodi do agencijskog problema jer se menadžment fokusira na dugoročiji uspjeh poslovanja s naglaskom na odnos s gostima, dok su vlasnici kratkoročno fokusirani na plaćanje i povrat. Vlasnici bi željeli zadržati moć kako bi osigurali fokusiranost menadžmenta na postizanje željenih povrata; 2) da je hotelska industrija specifična po visokoj razini kapitalne osjetljivosti i relativno niskoj razini operativnih zaliha. Visoka razina kapitalne osjetljivosti povezana je s visokim poslovnim rizikom i financijskom nefleksibilnošću. Zbog karakteristika proizvoda i usluge unutar hotelskog sektora operativne su zalihe za hotelska poduzeća na niskoj razini u usporedbi s proizvodnim poduzećima; 3) da su menadžeri u hotelskom sektoru pod specifičnim pritiskom zbog visoke razine kratko-dugoročnih odluka; 4) da je hotelski sektor vrlo osjetljiv na promjene u ekonomiji te se pouzdaje u diskretno trošenje svojih gostiju. U tom je okruženju potrebno brzo odlučivanje.

Dahlstrom i sur. (2009.) istraživali su nove dimenzije korporativnog upravljanja u norveškom hotelskom sektoru. Na uzorku od 650 hotela istražili su upravljačke forme u kontekstu ugovaranja (u nezavisnim hotelima, hotelskim lancima, franšizama i vertikalno integriranim hotelskim lancima). Došli su do zaključka da veličina hotela, sadržaji, veličina tržišta i udaljenost od središnjeg ureda utječu na upravljanje.

Autori Palmada i Speed (2010.) u studiji temeljenoj na intervjuima izvršnih menadžera hotelske industrije, kao objašnjenja specifičnosti hotelske industrije izdvajaju: vlasničku strukturu, segment nekretnina te težinu gradnje branda u različitim segmentima. Smatraju kako je hotelski sektor fragmentiran i nedovoljno globaliziran u usporedbi s drugim sektorima. Nazivaju ga „nedovoljno sofisticiranim“ i „uspavanim“. Obilježavaju ga vrlo visoki fiksni troškovi u kombinaciji s niskim maržama.

Contractor i Kundu (1998., prema Dahlstrom i sur., 2009.) ističu četiri dimenzije važne za kontrolu u hotelskoj industriji: 1) operativni menadžment i kvalitetu, 2) kapital i imovinu, 3) kompetencije i ekspertize, 4) sustav brenda i rezervaciju. Ove dimenzije variraju ovisno o organizacijskoj formi hotelskog poduzeća.

Prema HVS European Corporate Governance Ranking (2010.), Rezidor Hotel Grupa<sup>6</sup> zauzela je prvo mjesto kad je riječ o korporativnom upravljanju. Ocjenjivala se veličina, sastav i nezavisnost odbora, struktura i učinkovitost odbora, odanost principu „plaćanje po uspješnosti“, izvršnim i drugim direktorima. Na drugom mjestu je InterContinental Hotel Group, a na trećem Whitbread i Accor.

Odbor direktora u Rezidor Hotel Grupi u potpunosti je odgovoran za organizaciju i upravljanje poduzećem. Statut poduzeća nalaže da članovi budu izabrani od strane dioničara (eng. shareholders) i da odbor čini ne manje od tri te ne više od petnaest članova. Izvršni direktor i najmanje pola članova odbora trebaju biti građani država europskog ekonomskog područja. Korporativno je upravljanje Rezidor Hotel Grupe pod nadzorom švedskih zakona i regulativa. Kad je riječ o godišnjim sastancima, obavijest o sazivanju članovima se dostavlja ne ranije od šest niti kasnije od četiri tjedana. Članove koji ne mogu prisustvovati mogu zastupati opunomoćenici.

Hotelsko poduzeće kompleksno je pravno tijelo koje se u mnogočemu razlikuje i od ostalih poduzeća u hotelijerstvu. Ako se napravi usporedba s agencijama, restoranima i kasinima dolazi se do zaključka kako su hotelska poduzeća i radno i kapitalno osjetljivija. Upravo te razlike utječu na strukturu i mehanizme korporativnog upravljanja. Poseban doprinos u nedostatku znanstvene misli o mehanizmima korporativnog upravljanja u hotelijerstvu dali su autori Oak i Iyengar (2009.) koji ističu kako se hotelijerska poduzeća suočavaju s agencijskim problemom te navode kako su za njih karakteristične veće ovlasti predsjednika uprave te je odbor manje neovisan nego u drugim poduzećima. Izvršni direktori u hotelskim poduzećima puno više predsjedavaju nego li u nehotelijerskim poduzećima te bi u budućnosti trebalo težiti većoj neovisnosti članova odbora.

---

<sup>6</sup> Riječ je o najbrže rastućoj hotelskoj kompaniji na svijetu. Portfelj Rezidor Grupe čini 370 hotela s više od 78 300 soba u 58 zemalja.

Odbori kao organizacijski instrumenti pomoću kojih se može kontrolirati menadžere, i u hotelskim su poduzećima određeni modelom korporativnog upravljanja. Kako američko i britansko tržište obilježava disperzirano tržište, zanemariva intervencija vlade te dinamičnost financijskog tržišta, prisutan je monistički model upravljanja koji karakterizira jedinstveni upravni odbor. S obzirom da je za Hrvatsku karakterističan dualni model upravljanja, prisutan je i u većini hotelskih poduzeća. Izuzetak tome je hotelsko poduzeće Arenaturist d.d. koje je u 2008. godini promijenilo model s dualnog na monistički jer „novi vlasnici preferiraju standardizaciju poslovanja budući da ovaj model upravljanja primjenjuju u svim svojim korporacijama“. (Maurović, Gonan Božac, Grgorić, 2009.: 124.) Izvršni direktori nisu članovi upravnog odbora, a dotadašnji članovi nadzornog odbora postali su članovi novog upravnog odbora. Specifičnost je u položaju izvršnih direktora jer su vlasnici Arenaturista d.d. odlučili da izvršni direktori nisu članovi upravnog odbora, ali upravo ih taj odbor odabire i razrješuje. Drugim riječima, upravni se odbor sastoji od neizvršnih direktora koji imaju ovlasti nadzirati i imenovati izvršne direktore. „Glavni motiv prelaska na monistički model bio je stvaranje izravnog utjecaja većinskog dioničara na rad društva.“ (Maurović, Gonan Božac, Grgorić, 2009.: 125.)

Na trendove koji su vezani za odbore u pedeset najvećih hotelskih poduzeća u svijetu ukazuje istraživanje autora Mumforda i Milelke (2010.), koji su za razdoblje od 2005. do 2009. godine došli do zaključaka: da su članovi odbora mladi i manje obrazovani (cca 50-ak godina, najmlađi su u Europi, a najstariji u Aziji), da ih 33% ima Master diplomu, da se preferiraju članovi koji već imaju neko iskustvo (42% ih je takvih). U azijskim i europskim hotelskim poduzećima više se preferira uključivanje vanjskih članova odbora, a 46% članova radilo je u inozemstvu, posebice iz azijskih i europskih poduzeća. Prosječno zadržavanje članova od pet godina najkraće je u Aziji, u Europi je šest godina, a u Sjevernoj Americi osam godina.

Naknade su menadžmentu tematika kojom se duže vrijeme bave znanstvenici iz područja korporativnog upravljanja, organizacije i menadžmenta ljudskih potencijala. Za različite su industrije karakteristične različite kombinacije posrednih i neposrednih naknada. Općenito je dokazano da je sustav menadžerskih naknada povezan s organizacijskom uspješnošću. Namasivayam, Miao i Zhao (2007.) predmetnu vezu istražuju na 1 223 američka hotela i njihovi rezultati upućuju kako je menadžerima važno sudjelovati u neposrednim naknadama kako bi se osigurala viša razina organizacijske uspješnosti. Za hotelski je menadžment uobičajeno da se naknada temelji na bruto prihodu hotela te profitu prije fiksnih potraživanja, kao plaćanju najma, kamata i sl. Konkretnije to znači: do 5% bruto prihoda plus oko 10% profita prije fiksnih potraživanja (Field, 1995., prema Guilding, 2003.). Freedman i Kosova (2010.) istraživali su vezu nadzora i kompenzacija sa strukturom hotela na tržištu.

Kad je riječ o koncentraciji vlasništva hotelskih poduzeća kao mehanizmu korporativnog upravljanja, u domaćoj literaturi može se izdvojiti rad Borić Poljanec (2004.) koji ne govori direktno o mehanizmima, već o privatizaciji

hotelskih poduzeća kao važnom procesu koji je obilježio hotelijerstvo Hrvatske. U radu se navode dobri i loši primjeri privatizacije hotelskih poduzeća. Autori Knežević Cvelbar i Mihalić (2007.) utvrdili su kako su hotelska poduzeća u Sloveniji u većem postotku u državnom vlasništvu nego li poduzeća u nekim drugim sektorima. Rezultati upućuju kako je financijska uspješnost hotelskih poduzeća u Sloveniji ispod slovenskog ekonomskog prosjeka te je u vezi s trenutačnom vlasničkom strukturom koja ima i negativan utjecaj na hotelsku konkurentnost. Autorice navode kako je slovenskom hotelskom sektoru potreban brži prelazak u privatno vlasništvo jer trenutačni model korporativnog upravljanja baziran na državnoj vlasničkoj strukturi nije dugoročno održiv.

Zakonodavni i regulatorni okvir značajan je za hotelski sektor jer su uz postojeće direktive vezane za korporativno upravljanje hotelska poduzeća podložna i dodatnim zakonskim odrednicama koje se razlikuju od države do države. Tome svjedoči primjer Hrvatske u kojoj je 1. travnja 2008. godine stupio na snagu Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima (NN br.107/2007) koji dioničkim društvima u Hrvatskoj dozvoljava izbor između dualnog ili monističkog ustroja korporativnog upravljanja. S obzirom da je do sada bio obvezan dualni ustroj, ove bi odredbe mogle utjecati na strukturu korporativnog upravljanja u Hrvatskoj u budućnosti.

#### **4. ZNAČAJKE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U HRVATSKIM HOTELSKIM PODUZEĆIMA**

Značajke korporativnog upravljanja u hrvatskim hotelskim poduzećima analiziraju se na temelju godišnjeg upitnika koji je sastavni dio hrvatskog kodeksa korporativnog upravljanja. U nastavku se teksta objašnjava njegova struktura i svrha te se daje analiza strukture, vlasništva i obilježja hrvatskih hotelskih poduzeća. Na kraju su prezentirani rezultati deskriptivne analize godišnjeg upitnika hotelskih poduzeća iz uzorka.

##### **4.1. Hrvatski kodeks korporativnog upravljanja**

U Republici Hrvatskoj se od njene samostalnosti zakonodavni i regulatorni okvir korporativnog upravljanja postupno razvijao. Među vodećim zakonskim pravilima vezanima za upravljanje, nadzor i kontrolu trgovačkih društava potrebno je istaknuti Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o tržištu vrijednosnih papira te Zakon o preuzimanju dioničkih društava. Ključno i regulatorno tijelo u Hrvatskoj je Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA), koja je 2007. godine u suradnji sa Zagrebačkom burzom kreirala Kodeks korporativnog upravljanja.

U dokumentu je naznačeno da je „cilj ovog Kodeksa uspostaviti visoke standarde korporativnog upravljanja i transparentnosti poslovanja dioničkih društava radi olakšanja pristupa kapitalu uz niže troškove, s obzirom na to da su jasno definirane procedure korporativnog upravljanja, koje se temelje na

prepoznatljivim međunarodnim standardima, jedan je od osnovnih kriterija za donošenje odluke o investiranju“. Kodeks korporativnog upravljanja, (2007.: 4.). Nadalje se ističe kako su temeljna načela Kodeksa: transparentnost poslovanja, jasno razrađene procedure za rad nadzornog odbora, uprave i drugih organa i struktura koje donose važne odluke, izbjegavanje sukoba interesa, efikasna unutarnja kontrola, efikasan sustav odgovornosti. Hrvatski Kodeks korporativnog upravljanja napravljen je u skladu s OECD-eovim načelima i prema primjerima i iskustvima već postojećih kodeksa drugih zemalja. Sastoji se od sedam poglavlja: 1) uvod-ciljevi i osnovna načela, 2) javno objavljivanje, 3) organi društva, 4) revizija i mehanizmi unutarnje kontrole, 5) odnosi s investitorima, 6) nositelji interesa, 7) objavljivanje podataka o pridržavanju odredaba kodeksa. Važno je istaknuti da se hrvatski Kodeks za korporativno upravljanje temelji na principu „postupi i objasni“, a objašnjenja se daju u godišnjem upitniku koji je sastavni dio Kodeksa i koji će u ovom radu poslužiti kao instrument istraživanja.

Tipurić (2010.) upućuje na podatak kako u samo 38% hrvatskih poduzeća postoji formalno uspostavljen sustav korporativnog upravljanja. Račić i Cvijanović (2006.) govore o stanju i perspektivama korporativnog upravljanja u RH na primjeru javnih dioničkih društava u periodu kada se nacionalni kodeks korporativnog upravljanja tek trebao donijeti. U znanstvenom su se smislu ovom temom još bavili autori Račić, Cvijanović i Aralica (2007.: 101.), koji su istraživali učinke sustava korporativnog upravljanja na inovativne aktivnosti u Hrvatskoj i koji smatraju da je „unatoč unaprjeđenjima regulative i tržišta kapitala tijekom posljednjeg desetljeća, u Hrvatskoj sustav korporativnog upravljanja još uvijek relativno nerazvijen i nedovoljno poticajan za inovacije“. Tušek (2007.) proučava revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, a Tušek, Filipović i Pokrovac (2008.) analiziraju ulogu revizijskog odbora u povećanju efikasnosti eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja. Maurović, Gonan Božac i Grgorinić (2008.) govore o monističkom ustroju tijela dioničkog društva te prednostima i nedostacima njegove primjene u hrvatskoj poslovnoj praksi. Gonan Božac i Tipurić (2006.: 443.) djelomično dotiču korporativno upravljanje i hotelski sektor, a svrha istraživanja bila je razumijevanje stavova tima vrhovnih menadžera o okruženju trgovačkih društava iz djelatnosti Hoteli i restorani u Hrvatskoj, promatrano 1999. i 2005. godine. Važno je istaknuti kako su se i 1999. i 2005. godine predsjednici uprave složili da: 1) je potrebno modernizirati i rekonstruirati postojeće kapacitete, 2) su potrebne direktne investicije, 3) treba biti kreiran «hrvatski turistički proizvod», 4) turistički proizvod treba nove forme i kontekste, 5) obalni turizam treba biti usmjerena na srednju i visoku razinu kvalitete. Nadalje, i 1999. i 2005. godine najbolje su ocjenjeni interni čimbenici: veličina poduzeća, objekti, menadžerske kompetencije, kvaliteta postavljenih ciljeva i kvaliteta strategije.

## 4.2. Značajke hrvatskih hotelskih poduzeća

Kao što je navedeno u prethodnim poglavljima, hotelsko poslovanje je specifično samo po sebi zbog radno-intenzivnog karaktera, a vanjsko poslovno okruženje dodatno otežava njegovo poslovanje. Namjera je u ovom radu odgovoriti na pitanje u kojoj mjeri ekonomsko-gospodarsko-politički utjecaji hrvatske poslovne prakse utječu konkretno na hotelska poduzeća. Pri raznim analizama i podjelama u segmentima hotelskog sektora u obzir se uzima hrvatski Zakon o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti. Kako su u interesu ovog istraživanja hotelska poduzeća, važno je istaknuti da grupa H/55.1 Hoteli obuhvaća: 1) usluge smještaja za kraći boravak u: hotelima, motelima, pansionima, turističkim apartmanima (ako pružaju usluge smještaja i prehrane) i turističkim naseljima te hotelima s pogodnostima za održavanje konferencija, 2) restorane koji rade u sastavu smještajnog objekta, 3) iznajmljivanje smještaja za duži boravak, 4) djelatnost «time-sharing».

U 2008. godini je u skupini 55.1 Hoteli i sličan smještaj, poslovalo 666 poduzeća koja su ostvarila prihod u iznosu od 8,1 milijarde kuna (Institut za turizam, 2008). U toj istoj godini bilježe se 74 poduzeća više u odnosu na 2007. godinu. Od ukupnog broja registriranih poduzeća (koja su predala godišnji financijski izvještaj za 2008. godinu), 82% poduzeća ostvaruje poslovni prihod u visini do 10 milijuna kuna (Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, HUHinfo, 2010.).

Ako se u obzir uzmu samo hoteli kao „osnovne, klasične i reprezentativne ugostiteljske jedinice koje integriraju sve specifičnosti ugostiteljske djelatnosti i njezinih proizvodno-uslužnih procesa koji zadovoljavaju sve potrebe turista: smještaj, prehranu, piće, zabavu, druge djelatnosti“ (Avelini Holjevac, 2003.: 44.), Hrvatska po tom kriteriju raspolaže s ukupno 583 hotela.

Nadalje, po kriteriju pravnog oblika i vlasništva, prema podacima Hrvatske gospodarske komore, 78 poslovnih subjekata (prema djelatnosti H 55.1) registrirano je kao dioničko poduzeće (d.d.), a 53 ih je registrirano kao poduzeće s ograničenom odgovornošću (d.o.o).

Prema studiji<sup>7</sup> Instituta za turizam (2008.: 5.) vlasništvo hotelskih poduzeća u Hrvatskoj dijeli se na: poduzeća u privatnom vlasništvu od osnivanja, poduzeća u privatnom vlasništvu i pretežno privatnom vlasništvu koja su prošla proces pretvorbe: privatna poduzeća nakon pretvorbe te poduzeća s pretežno privatnim kapitalom, poduzeća u državnom i pretežno državnom vlasništvu: poduzeća s pretežno državnim kapitalom te javna, komunalna i slična poduzeća, poduzeća u kojima je proces pretvorbe u tijeku ili nije započeo te poduzeća u zadružnom vlasništvu. Ova podjela je vjerodostojna jer je napravljena na temelju podataka Godišnjeg financijskog izvještaja<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> gdje se pod oznakom vlasništva navodi:

Čizmar (2008.) hrvatsko hotelsko tržište dijeli na dva osnovna segmenta: 1) velike hotelske objekte (s više od 150 soba, riječ je o hotelima čije je podrijetlo u prošlom društvenom sustavu, njima su upravljala društvena poduzeća), 2) male ugostiteljske objekte (s manje od 40 soba, u vlasništvu malih i srednjih poduzetnika koji obiteljski upravljaju ovim hotelima).

Prema statističkom izvješću Državnog zavoda za statistiku za 2009. godinu (DZS), Hrvatska raspolaže s ukupno 119, 478 postelja u registriranim i kategoriziranim objektima. Hotelska ponuda može se okarakterizirati kao ponuda srednje razine kvalitete čemu svjedoče podatci o najvećoj zastupljenosti hotela s tri zvjezdice (52%), zatim slijede hoteli s četiri zvjezdice (22, %), dok su na trećem mjestu hoteli s dvije zvjezdice (17%). Prema istom izvoru, u 2009. godini ne postoji hotel s jednom zvjezdicom, dok ih je 24 (ili 4%) s pet zvjezdica. U odnosu na 2008. godinu najviše se povećao broj hotela s četiri zvjezdice (sa 130 hotela na 149 hotela), pa hotela s pet zvjezdica (s 19 na 24 hotela). Hotelski su objekti uglavnom namijenjeni potrebama masovnog turizma, a nedovoljna razina kvalitete posljedica je zaobilaženja standarda u gotovo svim procesima: pri projektiranju, gradnji i opremanju. Međunarodni hotelski brendovi<sup>9</sup> u Hrvatskoj su prisutni<sup>10</sup> u vrlo maloj mjeri (cca 17%) u usporedbi s europskim, američkim i azijskim hotelskim tržištem. Iako se ukupno udio izravnih stranih investicija u Hrvatsku u razdoblju od 2005. do 2007. godine udvostručio, to nije bio slučaj s hotelima.

Znatan dio hotelske ponude nalazi se u neprivatiziranim poduzećima. Prema podacima Ministarstva turizma, u 2008. godini 17 je hotelskih poduzeća<sup>11</sup> ostalo neprivatizirano (država većinski vlasnik), a to podrazumijeva 50 hotela (s 10 000 hotelskih postelja) i određeni broj kampova. U tijeku je proces konsolidacije vlasništva nad hotelskim portfeljem Hrvatske. Poljanec-Borić (2004:30;33) govori o pogreškama privatizacije hrvatskih hotelskih poduzeća koje počivaju na tri krive postavke u zakonu: a) preferencijalni uvjeti otkupa isto što i konverzija potraživanja u ulog, tj. prijenos dionica bez naknade, b) informacije jednako dostupne malim dioničarima, c) državni fondovi i banke jednako

- 
- državno vlasništvo (mogući oblici: javno, komunalno i slično; proces pretvorbe u tijeku; pretvorba nije započela)
  - privatno vlasništvo (mogući oblici: od osnivanja, nakon pretvorbe)
  - zadružno vlasništvo,
  - mješovito vlasništvo (mogući oblici: pretežno s privatnim kapitalom, pretežno s državnim kapitalom).

<sup>9</sup> Hotelski brend je naziv, simbol, boja, dizajn ili njihova kombinacija koja se koristi za identificiranje hotelskih proizvoda ili usluga i njihovo razlikovanje od konkurentskih.

<sup>10</sup> Od brendova prisutnih u Hrvatskoj ističu se: Sol Melia Hotels, Starwood Hotels, Falkenseiner Hotels, Vienna International Hotels and Resorts, Adriastar Hotels and Resorts, Iberostal Hotels, The Leading Hotels of the World, The Regent, Arcotel Allegra, Hilton, Rixos, Kempinski hotel Adriatic, World Hotels, Best Western Premier, Small Luxury Hotels of the world.

<sup>11</sup> To su: Hoteli Maestral d.d., Hoteli Plat d.d., HTP Korčula d.d., Htp Orebić d.d., ZRC Lipik d.d. HTP Imperial d.d., Jadran d.d., Liburnia Riviera Hoteli d.d., Aci d.d., Hotel Medena d.d., Modra Špilja d.d., Hoteli Živogošće d.d., Hoteli Podgora d.d., Hoteli Makarska d.d., Vranjica Belvedere d.d., Bizovačke toplice d.d., Club Adriatic d.o.o.

poslovno kompetentni vlasnici. Autorica ističe kako „privatizacija hotelijerstva nije mogla biti reformski proces koji je imao služiti konkurentskoj izgradnji“, te da je došlo do „nesavršenog vlasničkog rivaliteta na čitavoj jadranskoj obali“. Značajno je istaknuti da u hrvatskom hotelskom sektoru velike grupacije, kao Valamar, Maistra, Plava laguna, Bluesun hoteli i Jadranski luksuzni hoteli, raspoložu s 25-30 % ukupnih hotelskih kapaciteta (Čižmar, 2008.: 29.).

U Hrvatskoj je u 2008. godini od 57,1 milijun noćenja 27% ostvareno u hotelima, od čega je 52% ostvareno u hotelima s tri zvjezdice, 28,5% u hotelima s četiri zvjezdice, 14% u hotelima s dvije i jednom zvjezdicom te 6% u hotelima s 5 zvjezdica. Ukupnom prihodu domaćih privatnih hotelskih poduzeća najviše doprinose privatna poduzeća Istre (oko 30%) te zadarskog, šibenskog i splitsko-dalmatinskog područja (27%). Privatna hotelska poduzeća u inozemnom vlasništvu smještena u Istri također nose glavninu prihoda te skupine poduzeća (55%). Područje Kvarnera i gorja karakterizira pretežno državna vlasnička struktura i 43% ukupnog prihoda državnih hotelskih poduzeća ostvaruje se u toj regiji. U ukupnim prihodima hotelskih poduzeća koja se svrstavaju u ostale oblike vlasništva, 58% prihoda ostvaruju poduzeća u zadarskom, šibenskom i splitsko-dalmatinskom području (Institut za turizam, 2008).

Za korporativno upravljanje u hrvatskim hotelskim poduzećima važno je istaknuti karakteristike menadžerskog tima prema rezultatima istraživanja Gonan Božac i Tipurić (2006). Iako su uzorak činila samo priobalna hotelska poduzeća, struktura najvišeg menadžmenta ne odstupa od realnih okvira. U 1999. godini broj članova menadžmenta kretao se od jedan do šesnaest, a u 2005. godini od jedan do četrnaest. Prema podacima iz 1999. godine predsjednik uprave u prosjeku ima 24 godine radnog staža, od čega cca 18 godina radi u hotelima, restoranu ili sličnim djelatnostima. U vrhovnom menadžmentu u prosjeku je 10 godina. 2005 godine dobiveni su sljedeći podaci: predsjednik uprave u prosjeku ima 24 godine radnog staža, od čega cca 21 godinu radi u hotelima, restoranu ili sličnim djelatnostima. U vrhovnom menadžmentu u prosjeku je 11 godina. Prema odgovorima vrhovnog menadžmenta unutar tima poštuje se autoritet.

### **4.3. Korporativno upravljanje u hrvatskim hotelskim poduzećima**

S obzirom da se malo govori o korporativnom upravljanju u složenom hotelskom poslovanju, te dosada nije provedeno istraživanje u hrvatskom hotelskom okruženju, navedeno je bilo poticaj za eksplorativno istraživanje čija su metodologija, rezultati i ograničenja objašnjeni u nastavku teksta.

#### **Metodologija i rezultati istraživanja**

Istraživanje je korporativnog upravljanja hotelskih poduzeća u hrvatskom poslovnom okruženju eksplorativnog karaktera i temelji se na sekundarnim izvorima. Cilj je ove vrste istraživanja dijagnosticiranje stanja, odnosno upoznavanje prirode problema kako bi se nastavak istraživanja usmjerio u dobrom pravcu. S tim u vezi korišten je pristup prikupljanja sekundarnih podataka i istraživanja dosadašnjih iskustava. Za sistematizirani prikaz dostupne



literature o korporativnom upravljanju u hrvatskom hotelskom okruženju korištene su elektronske baze podatka te znanstvene i stručne tradicionalne i digitalne publikacije važne za predmetno područje. U cilju analize korporativnog izvještavanja hrvatskih hotelskih poduzeća korišteni su dostupni godišnji upitnici kodeksa korporativnog upravljanja na stranicama Zagrebačke burze i internetskim stranicama pojedinih hotelskih poduzeća. Godišnji se upitnik sastoji od 71 pitanja s potpitanjima i poduzeća u njemu trebaju dati objašnjenje zbog čega je došlo do neprimjene ili odstupanja. Pitanja su dihotomna s mogućnošću objašnjavanja.

Populaciju (okvir uzorka) činila su sva hotelska poduzeća u Hrvatskoj čiji je pravni oblik dioničko poduzeće. Prema bazi Hrvatske gospodarske komore takva su 73 hotelska poduzeća u Hrvatskoj, a godišnji su upitnici bili dostupni za njih 35. Drugim riječima, uzorkom je obuhvaćeno 44% populacije hotelskih poduzeća što može biti indikativan pokazatelj te podloga za daljnja istraživanja na ovu temu. Karakteristike uzorka prikazane su u tablici 2.

Tablica 2.

#### Profil hotelskih poduzeća u uzorku

<b>Veličina poduzeća</b>	14% malih poduzeća (do 50 zaposlenih) 49% srednjih poduzeća (od 51 do 250 zaposlenih) 37% velikih poduzeća (preko 250 zaposlenih)
<b>Vlasništvo poduzeća<sup>12</sup></b>	77% privatno vlasništvo 3% radničko vlasništvo 3% vlasništvo banke 6% vlasništvo Hrvatskog fonda za privatizaciju
<b>Županija</b>	9% Zagrebačka 23% Primorsko-goranska 17% Istarska 26% Splitsko-dalmatinska 11% Dubrovačko-neretvanska 9% Šibensko-kninska 6% Zadarska

Ovaj se uzorak smatra zadovoljavajućim s obzirom na prethodno naveden podatak da samo 38% hrvatskih poduzeća ima uspostavljen formalni oblik korporativnog upravljanja. Iako su dosadašnja istraživanja i doneseni zaključci u području korporativnog upravljanja u hotelskim poduzećima provedeni uglavnom metodom intervjua i metodom anketiranja, upitnik korporativnog upravljanja, koji je korišten u ovom radu, zbog svoje se sveobuhvatnosti i opisnog karaktera smatra pouzdanim instrumentom istraživanja.

<sup>12</sup> Vlasnička struktura u skladu je sa zaključcima Poljanec Borić iz 2004. godine kako je na «temelju veličine vlasničkih zahtjeva u odnosu na vrijednost procijenjene imovine u hotelijerstvu *de facto* alociralo vlasništvo u tri smjera: a) malim dioničarima b) bankama, c) državnim fondovima».

U strukturi hotelskih poduzeća iz uzorka (tablica 2.), prema županijama dominiraju primorska hotelska poduzeća, pa se može napraviti paralela s uzorkom autora Gonan Božac i Tipurić (2006.), koji su stavove vrhovnih menadžera o okruženju hotelskih poduzeća proveli na uzorku 30 primorskih hotelskih poduzeća u Hrvatskoj. U analizi su korišteni upitnici iz 2007., 2008. i 2009. godine jer neka hotelska poduzeća nisu ažurirala svoje upitnike. Zbog preglednosti podataka rezultati istraživanja prikazani su tabelarno (tablica 3.) u nastavku teksta.

Tablica 3.

Rezultati istraživanja korporativnog upravljanja u hrvatskim hotelskim poduzećima

Postotak hotelskih poduzeća iz uzorka	Značajke korporativnog upravljanja
91,4%	polugodišnja, godišnja i tromjesečna izvješća dostupna su dioničarima u sjedištu poduzeća
42,9%	polugodišnja, godišnja i tromjesečna izvješća objavljuju se putem internetskih stranica poduzeća
25,7%	polugodišnja, godišnja i tromjesečna izvješća objavljuju se na engleskom jeziku
48,6%	nije izradilo kalendar važnijih događanja
77%	ne nalaze se u odnosu uzajamnog dioničarstva s drugim poduzećem
63%	ne iznosi u godišnjem izvješću podatke o vrijednosnim papirima koje je izdalo društvo, a koji se nalaze u vlasništvu članova nadzornog odbora ili uprave poduzeća <sup>13</sup>
42,9%	utvrđuje i javno objavljuje čimbenike rizika ( kroz financijska i revizorska izvješća)
88,6%	uspostavilo je mehanizme kojima se osigurava da se osobama koje raspoložu ili dolaze u dodir s povlaštenim informacijama pojasni priroda i značaj tih informacija i ograničenja s tim u vezi.
77%	uspostavilo je mehanizme kojima se osigurava nadzor nad protokolom povlaštenih informacija i njihovom mogućom zlouporabom
91%	u kojem svaka dionica poduzeća daje pravo na jedan glas
14%	javno su i pravodobno objavili relevantne podatke o sadržaju prava dionica koje ne daje pravo na jedan glas, a ostali ističu kako nemaju takvih dionica

<sup>13</sup> Poduzeća nisu izdavala dionice, da u budućnosti planiraju iznijeti podatke o vrijednosnim papirima, da se objavljuje tek 10-ak najvećih dioničara, da u nekim poduzećima nema vrijednosnih papira koji su u vlasništvu navedenih te da se promjene vlasničkih pozicija događaju vrlo rijetko i na kraju da nije bilo zakonski propisano, a da su podatci dostupni u SDA. Imperial d.d. Rab objavljuje ih pri svakom stjecanju. Od 8,6% onih koji iznose, tek 8% njih ažuriraju te podatke u roku od 48 h.

77%	na internetskim stranicama poduzeća nisu objavljene kandidature svih kandidata za članstvo u nadzornom odboru koji se biraju u skupštini ili ih se imenuje <sup>14</sup>
100%	sve dioničare tretiraju na isti način
69%	izdavalo je nove dionice, a u samo 8% njih omogućeno je sudjelovanje u povećanju temeljnog kapitala poduzeća, razmjerno njihovim udjelima u dotadašnjem temeljnom kapitalu poduzeća i to u obliku prenosivih vrijednosnih papira u kojima je sadržano takvo pravo prvenstava
14%	stjecalo je ili otpuštalo vlastite trezorske dionice
97%	izdavanje punomoći za glasovanje na glavnoj skupštini krajnje je pojednostavljeno i bez strogih formalnih zahtjeva
48%	osiguralo je dioničarima koji iz bilo kojeg razloga nisu u mogućnosti glasovati na skupštini, bez posebnih troškova, opunomoćenike koji su dužni glasovati sukladno njihovim uputama
91%	uprava je prilikom sazivanja skupštine odredila datum prema kojem će se utvrđivati stanje u registru dionica koje će biti mjerodavno za ostvarivanje prava glasa u skupštini poduzeća na način da je taj datum prije održavanja skupštine
43%	odluka o isplati dividende ili predujma dividende ne sadrži datum na koji osoba koja je dioničar stječe pravo na isplatu dividende te datum i razdoblje kada se isplaćuje dividenda
46%	datum na koji osoba koja je dioničar stječe pravo na isplatu dividende ili predujma dividende nije najmanje 10 dana nakon donošenja odluke
43%	datum isplate dividende ne pada najmanje 12, a najviše 30 dana nakon donošenja odluke
51%	razdoblje isplate dividende nije trajalo više od 10 dana
57%	prilikom isplate dividende ili predujma nije bilo favoriziranja pojedinih dioničara
49%	odluka o isplati dividende ili predujma nije objavljena i dostavljena burzi najkasnije 2 dana nakon donošenja
68%	dnevni red skupština je, kao i svi relevantni podatci i isprave uz objašnjenja koja se odnose na dnevni red, objavljen na internetskim stranicama poduzeća i stavljen na raspolaganje dioničarima u prostorijama poduzeća od dana prve javne objave <sup>15</sup>
63%	postavljeni su uvjeti za sudjelovanje na glavnoj skupštini i korištenje pravom glasa (bez obzira jesu li dopušteni sukladno zakonu ili statutu) kao, primjerice, prijavljivanje sudjelovanja unaprijed, ovjeravanje punomoći i sl.

<sup>14</sup> Objašnjenje toga je da to nije u skladu s poslovnom praksom, te da se podatci objavljuju u Narodnim novinama i na internetskim stranicama Zagrebačke burze, u objavi saziva glavne skupštine pa čak da je preopterećenost linija problem pri pravovremenom ažuriranju stranica te da internetske stranice nekih poduzeća imaju marketinško-prodajnu svrhu, na kraju da nije zakonski propisano.

<sup>15</sup> tek ih je tek 5% iste podatke objavilo na engleskom jeziku

83%	izvješće koje nadzorni odbor podnosi glavnoj skupštini pored sadržaja izvješća pripisanog zakonom sadrži i ocjenu ukupne uspješnosti poslovanja poduzeća, rada uprave, a sadrži i poseban osvrt na suradnju s upravom
11%	dioničarima je omogućeno sudjelovanje i osobito glasovanje na glavnoj skupštini poduzeća upotrebom sredstava moderne komunikacijske tehnologije <sup>16</sup>
80%	uprava je javno objavila odluke glavne skupštine kao i podatke o eventualnim tužbama na pobijanje tih odluka
43%	nadzorni je odbor donio odluku o okvirnom planu svog rada koji uključuje popis redovitih sjednica i podataka koje redovito i pravodobno treba stavljati na raspolaganje članovima nadzornog odbora
65%	nadzorni je odbor donio unutarnja pravila rada
31%	nadzorni je odbor poduzeća sastavljen od nezavisnih članova <sup>17</sup>
20%	postoji dugoročni plan sukcesije <sup>18</sup>
20%	nagrada ili naknada koju primaju članovi nadzornog odbora u cijelosti je ili dijelom određena prema doprinosu uspješnosti poduzeća <sup>19</sup>
74%	naknada članovima odbora određena je odlukom glavne skupštine
40%	određena naknada članovima odbora utvrđena je statutom poduzeća
9%	naknada članovima odbora utvrđuje se na neki drugi način
23%	detaljni podaci o svim naknadama i drugim primanjima od strane poduzeća ili s poduzećem povezanih osoba svakog pojedinačnog člana nadzornog odbora poduzeća, uključujući strukturu te naknade, javno su objavljeni
66%	svaki član nadzornog odbora poduzeća izvješćuje o svim promjenama

<sup>16</sup> Neka su poduzeća objasnila kako ne raspolažu takvom tehnologijom.

<sup>17</sup> Plava laguna d.d. dala je sljedeće objašnjenje: „Glavna skupština bira članove rukovodeći se kriterijima potrebnog znanja, iskustva te radnim i moralnim osobinama koje jamče da će uredno i savjesno ispunjavati svoje dužnosti.“

<sup>18</sup> Poduzeće u državnom vlasništvu ovu je stavku objasnilo: „U uvjetima suvremenog poslovanja teško je predvidjeti i vezati zaposlenike dugoročnim planovima sukcesije.“ U izvješću jednog poduzeća na ovo pitanje stoji objašnjenje: „Ne razumijem.“

<sup>19</sup> Poduzeća su davala različita objašnjenja kao odgovor na ovo pitanje: «Članovi nadzornog odbora svojevolutno su se i jednoglasno odrekli naknade za rad u nadzornom odboru.»; „Odlukom skupštine nagrada se isplaćuje prema prosječnoj isplaćenoj plaći u prethodnom mjesecu.“; «Određena je odlukom Skupštine.»; „Utvrdjena je u fiksnom iznosu po svakoj održanoj sjednici odbora kojoj je član nazočio.»; „Naknada je utvrđena odlukom skupštine u fiksnom iznosu.“; „Nije se razmišljalo o tome.“; „Utvrdjena je Statutom poduzeća.“; «Nagrade, odnosno naknade, određene su Zaključkom Vlade RH.»; „Mogu biti nagrađeni za svoj rad.“; „Odlukom skupštine nagrada se isplaćuje prema prosječnoj isplaćenoj plaći iz prethodne godine.“; „Naknada je utvrđena fiksno vezano za prosječnu plaću u poduzeću.“; „Naknada se određuje skupštinskom odlukom, a članovi NO koji predstavljaju OPG većinskog dioničara ne primaju nakanadu već je daruju u humanitarne svrhe.“; „Članovi nadzornog odbora ne primaju nikakvu naknadu.“; „Naknada je utvrđena odlukom Glavne skupštine u apsolutnom iznosu, svaki član NO dužan je djelovati u najboljem interesu i u korist poduzeća.“; „Zasad se takav model ne predviđa jer se društvo još uvijek nalazi u fazi velikog ulaganja.“; „Fiksne je naravi.“

	glede njegova vlasništva nad dionicama poduzeća, i to najkasnije sljedeći radni dan, poslije nastanka takve promjene.
6%	svi poslovi u kojima su sudjelovali članovi nadzornog odbora ili s njima povezane osobe i poduzeće ili s njime povezane osobe bili su zaključeni na tržišnoj osnovi
3%	svi poslovi u kojima su sudjelovali članovi nadzornog odbora ili s njima povezane osobe i poduzeće ili s njime povezane osobe jasno su navedeni u izvješćima
68%	ne postoje ugovori ili sporazumi između članova nadzornog odbora i poduzeća
6%	sporazumi između članova nadzornog odbora i poduzeća prethodno su odobreni od strane nadzornog odbora
74%	nadzorni odbor nije ustrojio komisiju za imenovanja
80%	nadzorni odbor nije ustrojio ni komisiju za nagrađivanje
43%	nadzorni odbor nije ustrojio ni komisiju za reviziju
100%	dokumentacija relevantna za rad nadzornog odbora na vrijeme je dostavljena svim članovima
94%	u zapisnicima sa sjednica nadzornog odbora zabilježene su sve donesene odluke o rezultatima glasovanja uz navođenje kako je glasovao pojedini član
21%	nadzorni je odbor izradio ocjenu svog rada u proteklom razdoblju koja uključuje vrednovanje doprinosa i kompetentnosti svakog pojedinačnog člana, kao i zajedničkog rada odbora, procjenu rada komisija koju je ustanovio nadzorni odbor i procjenu postignutih
77%	postoje pravila za rad uprave
74%	pravila za rad uprave kojima su regulirana pitanja vezana za područje djelovanja i ciljeve
48%	pravila za rad uprave kojima su regulirana pitanja vezana za područje pravila postupanja
69%	pravila za rad uprave kojima su regulirana pitanja vezana za područje rješavanja sukoba interesa
60%,	pravila za rad uprave kojima su regulirana pitanja vezana za tajništvo uprave
74%	pravila za rad uprave kojima su regulirana pitanja vezana za održavanje sjednica, donošenje odluka, dnevni red, izradu i sadržaj zapisnika i dostavu dokumenata
3%	za suradnju s nadzornim odborom
3%	izjava o politici nagrađivanja uprave i nadzornog odbora je stalno objavljena internetskim stranicama poduzeća

14%	izjava o politici nagrađivanja uprave i nadzornih odbora javno je objavljena kao dio godišnjeg izvješća <sup>20</sup>
68%	svi oblici nagrada članova uprave i nadzornog odbora uključujući opcije i druge pogodnosti uprave nisu javno objavljeni po detaljnim pojedinim stavkama i osobama u godišnjem izvješću poduzeća
30%	svaki je član uprave izvijestio nadzorni odbor poduzeća o svim promjenama glede njegovog vlasništva nad dionicama poduzeća najkasnije sljedeći radni dan poslije nastanka takve promjene uz obvezu poduzeća da takvu promjenu javno objavi u najkraćem mogućem roku
68%	članovi uprave nemaju značajan udio u društvima koja se mogu smatrati konkurentskima poduzeću.
28%	članovi uprave su članovi nadzornih odbora drugih društava
91%	ima vanjskog revizora
80%	vanjski revizor nije vlasnički ili interesno povezan s poduzećem
14 %	vanjski revizor pruža sam ili putem povezanih osoba druge usluge
86%	javno je objavilo iznose naknada plaćenih nezavisnim vanjskim revizorima za obavljenu reviziju i za druge pružene usluge
71%	ima unutarnje revizore i ustrojen sustav unutarnje kontrole
83%	investitori imaju mogućnost u pisanom obliku zatražiti i pravovremeno dobiti relevantne podatke od uprave poduzeća ili od osobe u poduzeću zadužene za odnose s investitorima
77%	nitko nije trpio negativne posljedice jer je nadležnim tijelima ili organima u poduzeću ili izvan njega ukazao na nedostatke u primjeni propisa ili etičkih normi unutar poduzeća
97%	slažu se svi članovi uprave i nadzornog odbora da su navodi izneseni u odgovorima na ovaj upitnik po njihovom najboljem saznanju u cijelosti istiniti

Navedeni se podatci odnose na informacije o javnom objavljivanju informacija i izvještaja, o odboru, o reviziji i unutarnjim mehanizmima kontrole te odnosu s investitorima u hrvatskim hotelskim poduzećima iz uzorka. Hrvatski kodeks za korporativno upravljanje postoji četiri godine, međutim navedeni rezultati upućuju na nedovoljno transparentno izvještavanje o korporativnom upravljanju hrvatskih hotelskih poduzeća jer su u samo 26% poduzeća izvješća dostupna na engleskom jeziku, podatci o naknadama i drugim primanjima od strane poduzeća samo su u 23% poduzeća javno objavljeni, dok 68% njih nije javno objavilo sve oblike nagrada za članove uprave i nadzornog odbora, uključujući opcije i druge pogodnosti uprave. U objašnjenjima zašto nešto nije napravljeno često se koriste opravdanja „nije propisano zakonom“ ili „nije obavezno“. Koliko hotelska poduzeća u Hrvatskoj drže do korporativnog izvještavanja najbolje govori podatak da u 21. stoljeću, u eri informatizacije, visoke tehnologije i važnosti informacija, 1% njih uopće nema vlastitu

<sup>20</sup> Detaljno objašnjenje dalo je jedino poduzeće Istraturist d.d..

internetsku stranicu. Hotelsko je poduzeće Turisthotel 2007. godine izjavilo kako su internetske stranice poduzeća u izradi, međutim i tri godine kasnije nisu izrađene. Zanimljivo je istaknuti objašnjenje poduzeća Vrboska d.d. da „zbog opterećenja linija nije moguće stalno ažuriranje stranica“ kao paradoks vremena i mogućnosti u kojima živimo.

### Ograničenja istraživanja

U ovom su se radu tijekom izrade analize korporativnog upravljanja u hotelskim poduzećima javila određena ograničenja koja treba uzeti u obzir kako se rezultati istraživanja ne bi generalizirali. Navedeni rezultati mogu poslužiti kao smjernice za buduća istraživanja u ovom području. Prvo među ograničenjima je relativno mali uzorak na kojemu se analizirala praksa korporativnog upravljanja i izvještavanja hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Ovaj je problem i ograničenje i indikator stanja korporativnog izvještavanja u hotelskom sektoru jer ukazuje na nedovoljnu transparentnost korporativnog upravljanja. Drugo je ograničenje korištenje upitnika iz tri različita vremenska perioda zbog nedostupnosti svih upitnika iz 2009. godine. I ovo se ograničenje može shvatiti kao pokazatelj ažurnosti hrvatskih hotelskih poduzeća kada jer riječ o korporativnom izvještavanju. Za buduća istraživanja, koja će biti empirijski utemeljena, predlaže se upotreba metode anketiranja, intervjua ili delfi metoda.

## 5. ZAKLJUČAK

Eksplorativnim istraživanjem sekundarnih podataka u ovom su radu određene značajke prakse korporativnog upravljanja hotelskih poduzeća u hrvatskom poslovnom okruženju za koju je karakterističan zatvoreni model korporativnog upravljanja. Uz općenite odrednice korporativnog upravljanja dano je određivanje hotelskog poduzeća, a specifičnosti korporativnog upravljanja u hotelskom sektoru promatrane su kroz karakteristike hotelskog poslovanja te kroz mehanizme korporativnog upravljanja svojstvene hotelskim poduzećima. Važnost pripadnosti modelu korporativnog upravljanja (otvorenom ili zatvorenom) očigledna je i za hotelska poduzeća koja u hrvatskim poslovnim okvirima *nadziru* nadzorni odbori u prosječnom sastavu od četiri člana, *kojima upravlja* odbor direktora u kojemu su najčešće dva člana i u interesu vlasnika koji je i najveći dioničar (privatno, nezavisno vlasništvo). Može se zaključiti kako se hotelska poduzeća po strukturi i veličini nadzornog odbora i članova uprave ne razlikuju od ostalih hrvatskih poduzeća koja u prosjeku imaju pet članova u nadzornom odboru te dva člana u upravi.

Posebno je važno naglasiti kako hrvatska hotelska poduzeća nemaju razvijenu praksu korporativnog izvještavanja, čemu svjedoče površne informacije na njihovim internetskim stranicama te mali broj dostupnih upitnika korporativnog upravljanja. S obzirom na četverogodišnje postojanje upitnika korporativnog upravljanja, može se reći da su ovi rezultati bili očekivani. To potvrđuje činjenica da tek 43% hotelskih poduzeća polugodišnja, godišnja i

tromjesečna izvješća objavljuje na internetskim stranicama, a u samo 26% slučajeva ona su dostupna na engleskom jeziku. Čak 63% hotelskih poduzeća iz uzorka ne iznosi u godišnjem izvješću podatke o vrijednosnim papirima koje je izdalo poduzeće, a koji se nalaze u vlasništvu članova nadzornog odbora ili uprave poduzeća. Među važnijim rezultatima treba istaknuti uspostavljene mehanizme kojima se osigurava da se osobama koje raspolažu ili dolaze u dodir s povlaštenim informacijama pojasni priroda i značaj tih informacija i ograničenja s tim u vezi (89%) te da je u 43% poduzeća nadzorni odbor donio odluku o okvirnom planu svog rada, a u 65% njih unutarnja pravila. Kad se govori o naknadama članovima nadzornog odbora, valja istaknuti kako je u 74% poduzeća naknada određena odlukom glavne skupštine, a u 40% njih utvrđena je u statutu poduzeća. O transparentnosti navedenih naknada najbolje ukazuje podatak da su ih tek 23% poduzeća javno objavila. U većini hrvatskih hotelskih poduzeća nadzorni odbor nije ustrojio komisiju za imenovanje (74%), komisiju za nagrađivanje (80%) ni komisiju za reviziju (43%). Nadalje, samo u 21% poduzeća nadzorni je odbor izradio ocjenu svog rada u proteklom razdoblju. O transparentnosti nagrađivanja uprave najbolje govori podatak da u 68% poduzeća svi oblici nagrada članovima uprave i nadzornog odbora, uključujući opcije i druge pogodnosti uprave, nisu javno objavljeni po detaljnim pojedinim stavkama i osobama u godišnjem izvješću poduzeća. Rezultati upućuju da 91% poduzeća ima vanjskog revizora, a 71% njih ima i unutarnje revizore i ustrojen sustav vanjske kontrole.

Za aktivnosti korporativnog upravljanja u hrvatskim hotelskim poduzećima, ustrojene na dualnom modelu, može se reći da su u funkciji zadovoljavanja forme više nego li kreiranja prave upravljačke i kontrolne atmosfere; nedovoljno su transparentne i nedovoljno proaktivne. Tome u prilog govori tek nekoliko hotelskih poduzeća u kojima postoje zasebne komisije koje dodatno prate rad menadžmenta. Većinski vlasnici hrvatskih hotelskih poduzeća vode najvažniju ulogu, a njihov poslovni mentalitet i ciljevi reflektiraju se i na korporativno upravljanje. Primjerice, hotelsko je poduzeće Arenaturista d.d. zbog navike i monističke korporativne prakse većinskog (američkog) vlasnika iz dualnog prešlo na monistički ustroj tijela. Koliko je ta odluka bila dobra pokazat će poslovni rezultati i odnosi unutar poduzeća u budućim vremenskim razdobljima.

Može se zaključiti da praksa korporativnog upravljanja u hotelskim poduzećima ovisi o nekoliko čimbenika: a) sustavu (modelu) korporativnog upravljanja kojem pripada po zakonsko-državnom ustrojstvu, b) veličini poduzeća: veća udruženja imaju veće troškove, pa su važniji mehanizmi korporativnog upravljanja, c) vlasničkoj strukturi: privatno/državno; većinski/manjinski dioničari, d) poslovnoj kulturi, navici i preferencijama većinskog vlasnika.

Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima tema je koja se tek otvara u znanstvenim okvirima jer dosadašnja istraživanja daju uglavnom deskriptivno opisnu analizu, bez „dubljih“ empirijskih dokaza koji bi objasnili njegove uzroke,



posljedice i specifičnosti. Doprinos je ovog rada, na tom istraživačkom putu u postavljenim temeljima na koje je potrebno nastaviti nadograđivati nove znanstvene spoznaje, promišljanja i rezultate.

## LITERATURA

Assaf, A., Cvelbar Knežević, Lj., članak u objavi: Privatization, Market Competition, International Attractiveness, Management Tenure and Hotel Performance: Evidence from Slovenia, *International Journal of Hospitality Management*, 2010.

Avelini Holjevac, I., *Kontroling-upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998.

Berle, A. A. Jr., Means, G. C., *The Modern Corporation and Private Property*. Larcourt, Brace and World Inc, New York, 1932.

Black, B. S., Jang, H., Kim, W., Predicting firms' corporate governance choices: Evidence from Korea, *Journal of corporate finance*, 2006.

Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.

Chathoth, P. K., Olsen, M. D., Strategic alliances: A hospitality industry perspective, *International Journal of Hospitality Management*, 22, 2003.

Chhaochharia, V., Laeven, L., Corporate governance norms and practices, *Journal of Financial Intermediation*, 2009.

Čižmar, S., Ugostiteljska djelatnost smještaj i prateće usluge, 2010., dostupno na: [http://web.efzg.hr/dok/TUR//04\\_Ugostiteljska\\_djelatnost\\_-\\_smje%C5%A1taj\\_i\\_prate%C4%87e\\_usluge\\_2010.ppt#257,1,4](http://web.efzg.hr/dok/TUR//04_Ugostiteljska_djelatnost_-_smje%C5%A1taj_i_prate%C4%87e_usluge_2010.ppt#257,1,4).  
UGOSTITELJSKA DJELATNOST – SMJEŠTAJ I PRATEĆE USLUGE, (20.08.2010).

Čižmar, S., Weber, S., Marketing effectiveness of the hospitality industry in Croatia, *Hospitality Management*, 19, 2000.

Dahlstrom, R., Haugland, S. A., Nygaard, A., Rokkan, A. I., Governance structure in the hotel industry, *Journal of Business Research*, 62, 2009.

Dalbor, M. C., Andrew, W. P., Agency problems and hotel appraisal accuracy, An exploratory study, *International Journal of Hospitality Management*, 19, 2000.

Doidge, C., Karolyi, D. A., Stulz, R., M., Why do countries matter so much for corporate governance, *Journal of Financial Economics*, 86, 2007.

Dorint Hotel and Resorts (2010.), dostupno na: [www.dorint.com/](http://www.dorint.com/), (25.08.2010.).

Državni zavod za statistiku (2010.), Turizam u 2009., statistička izvješća, Zagreb.

Državni Zavod za statistiku ,DZS, (2010.), Statističko izvješće za 2009. godinu, Zagreb.

Evans N., Campbell D., Stonehouse, G. (2003.), *Strategic Management for Travel and Tourism*, Butterworth Heinemann, Burlington.

Freedman, M., Kosova, R. (2010.), Agency and Compensation: Evidence from the Hotel Industry, dostupno na: [http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=matthew\\_freedman](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=matthew_freedman), (02.08.2010.).

Gao, L., Kling, G., Corporate governance and tunneling: Empirical evidence from China, *Pacific-Basin Finance Journal*, 16, 2008.

Georgen, M., Manjon, M.C., Renneboog, L., Recent developments in German corporate governance, *International Review of Law and Economics*, 175.-193., 2008.

Gillan, S. L. , Recent Developments in Corporate Governance: An Overview, *Journal of Corporate Finance*, 12, 2006.

Gillan, S. L., Hartzell, J. C., Starks, L.T. (2002-03), Industries, Investment Opportunities and Corporate Governance Structure, dostupno: <http://www.be.udel.edu/ccg/> (21.08. 2010.)

Gonan Božac, M., Tipurić, D., Top management attitudes-based swot analysis in the Croatian hotel industry, *Ekonomski pregled*, 57(7-8), 2006.

Graf, N. S., Stock market reactions to entry mode choices of multinational hotel firms, *International Journal of Hospitality Management*, 2009.

Guilding, C., Hotel owner/operator structures: implications for capital budgeting process, *Management Accounting Research*, 14, 2003.

Guillet, B. D., Mattila, A.S. (2010.), A descriptive examination of corporate governance in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*.

H&MM (2010.), dostupno na: [http://images.questex.com/hmm/2010/HMM\\_Surveys/hmm0310\\_026-30.pdf](http://images.questex.com/hmm/2010/HMM_Surveys/hmm0310_026-30.pdf)

Hanžeković, M., Jurković, P., Luković, F., Pribičević, Đ., Ravlić, S., *Poslovni rječnik*, Masmedia, Rijeka, 1999.

Horwath HTL , Poslovanje hotelijerstava u Hrvatskoj 2009, Zagreb, 2009.

Hospitality Net (2010.), HVS European Corporate Governance Ranking, dostupno na:

Hotels (2010.), World's Largest Hotel Companies, dostupno na: [http://www.hotelsmag.com/article/print/361665World\\_s\\_Largest\\_Hotel\\_Companies\\_Corporate\\_300\\_Chart.php](http://www.hotelsmag.com/article/print/361665World_s_Largest_Hotel_Companies_Corporate_300_Chart.php) (05.07.2010.).

Hruška, D. (2005.), Razina koncentracije vlasništva u hrvatskim korporacijama – što je najveći problem korporativnog upravljanja u Hrvatskoj, tekst uz izlaganje, dostupno na: <http://www.map.hr/dokumenti/9%20-%20Domagoj%20Hruska.doc>, (10.07.2010.).

Hrvatska gospodarska komora, (2010.), Registar poslovnih subjekata, dostupno na: <http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogon>, (25.07.2010.).

Hrvatske udruge hotelijera i restoratera, HUH info, (2010.), Udruživanje turističkog gospodarstva, br. 15/ veljača, Zagreb.

Institut za turizam, Studija: Hrvatsko hotelijerstvo, 2007., poslovanje hotelskih poduzeća, Zagreb, 2008.

Institut za turizam, Studija: Hrvatsko hotelijerstvo 2008., poslovanje hotelskih poduzeća, Zagreb, 2010.

InterContinental Hotel Group, IHG, (2010.), dostupno na: [http://www.ihgplc.com/files/pdf/factsheets/ihg\\_at\\_a\\_glance.pdf](http://www.ihgplc.com/files/pdf/factsheets/ihg_at_a_glance.pdf), (25.08.2010.).

ISI Web of Knowledge (2010.), dostupno na: [http://apps.isiknowledge.com/summary.do?qid=4&product=WOS&SID=P24%401BFCbfbnc2Hhdig&search\\_mode=GeneralSearch](http://apps.isiknowledge.com/summary.do?qid=4&product=WOS&SID=P24%401BFCbfbnc2Hhdig&search_mode=GeneralSearch) (16.07.2010.).

Iwaya, R., Goto, K. (2000.), Japan's Hotel Industry Poised for Change - Investors Look to Industry's Future, dostupno na: [http://www.hotel-online.com/Trends/Andersen/2000\\_JapanHotelFuture.html](http://www.hotel-online.com/Trends/Andersen/2000_JapanHotelFuture.html) (30.07.2010.).

Judge, W., Corporate Governance Mechanisms Throughout the World, *Corporate Governance: An International Review*, 2010.

King, C. A., What is hospitality?, *International Journal of Hospitality Management*, 14(3/4), 1995.

Knežević Cvelbar, LJ., Mihalič, T., Ownership Structure as a Corporate Governance Mechanism in Slovenian Hotels, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 112, 2007.

La Porta, R., Shleifer, A., Lopez.de-Silanes, F., Scleifer, A., Vishny, R. W. (1996a.), *Law and finance*, NBER Working Paper.

La Porta, R., Shleifer, A., Lopez.de-Silanes, F., Scleifer, A., Vishny, R. W. (2002c.), Investor protection and Corporate Valuation, *Journal of Finance Economics*, 58.

La Porta, R., Shleifer, A., Lopez.de-Silanes, F., Scleifer, A., Corporate ownership around the world, *The Journal of Finance*, (54), 1999.

La Porta, R., Shleifer, A., Lopez-de-Silanes, F., Scleifer, A., Vishny, R.W. (2000b.), Agency Problems and Dividend Policies around the World, *The Journal of Finance*, 55(1).

La Porta, R., Shleifer, A., Lopez-de-Silanes, F., Scleifer, A., Vishny, R. W. (2002d.), Investor protection and Corporate governance, *Journal of Finance Economics*, 58.

Litteljohn, D., Towards an economic analysis of trans-/multinational hotel companies, *International Journal of Hospitality Management*, 4(4), 1985.

Maurović, L.J., Gonan Božac, M., Grgorinić, S., The one-tier system on corporate governance-Croatian practice, *Ekonomska istraživanja*, 22 (1), 2009., dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/38201>, (30.07.2010).

Ministarstvo turizma, Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2010. godine, Finalna verzija, Zagreb, 2010.

Miškić, M., Korporativno upravljanje sa posebnim osvrtom na poduzeća za osiguranje, Doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, 2008.

Mumford, C., Mielke, T. (2010). The Company CEO Turnover at the 50 Largest Hotel Companies in the World dostupno na: <http://www.hvs.com/staticcontent/library/nyu2010/Journal/Articles/CEOTurnover.pdf> (01.09.2010).

Mumford, C., Mielke, T. (2010.), Hotel CEO Turnover in 2009., HVS Executive research, London, dostupno na: <http://www.hvs.com/staticcontent/library/nyu2010/Journal/Articles/CEOTurnover.pdf> (15.07.2010.)

Namasivayam, K., Miao, L., Zhao, X., An investigation of the relationship between compensation practices and firm performance in the USA hotel industry, *Hospitality Management*, 26, 2007.

Narodne Novine, NN, Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima. br.107, 2007.

Nelson, J., Corporate governance practices, CEO, characteristics and firm performance, *Journal of Corporate Finance*, 2005.

Oak, S., Iyengar, R. J. (2009.), Investigating the differences in corporate governance between hospitality and non hospitality firm, u: Chen, J. S. (2009.), *Advances in Hospitality and Leisure* dostupno na: [http://books.google.hr/books?id=qHu5o3OmquUUC&pg=PA127&lpg=PA127&dq=%E2%80%9E+Investigating+the+differences+in+corporate+governance+between+hospitality+and+non+hospitality+firm&source=bl&ots=DVZVBt0RZZ&sig=JCOw-PWr0yaqmHvwkthCmMr3kQ&hl=hr&ei=VMmQTJ70J-GSOL6OuIAN&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4&ved=0CC0Q6AEwAw#v=onepage&q&f=false](http://books.google.hr/books?id=qHu5o3OmquUUC&pg=PA127&lpg=PA127&dq=%E2%80%9E+Investigating+the+differences+in+corporate+governance+between+hospitality+and+non+hospitality+firm&source=bl&ots=DVZVBt0RZZ&sig=JCOw-PWr0yaqmHvwkthCmMr3kQ&hl=hr&ei=VMmQTJ70J-GSOL6OuIAN&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CC0Q6AEwAw#v=onepage&q&f=false) (05.07.2010).

Organization for Economic Co-operation and Development, OECD, (2005.), Glossary of statistical term: Corporate governance definition, dostupno na: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778> (30.07.2010).

Ozkan, N., Do corporate governance mechanisms influence CEO compasation? An empirical investigation of UK companies, *Journal of Multinational Financial Management*, 17, 2007.

Palmada, S., Speed, E. (2010.), Studija: Innovation and brand management in the hospitality and leisure industry, dostupno na: <http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/hosp+leis-cover.pdf> (22.08.2010).

Poljanec-Borić, S., Privatizacija hrvatske hotelske industrije: reforma i anomija, *Društvena istraživanja*, 1-2, 2004.

Račić, D., Cvijanović, V., Stanje i perspektive korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj: primjer javnih dioničkih društava, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2006.

Račić, D., Cvijanović, V., Aralica, Z., The Effects of the Corporate Governance System on Innovation Activities in Croatia, *Revija za sociologiju*, 1-2, 2008.

Rushmore, S., Baum, E.. Growth and Development of the Hotel-Motel Industry, *The Appraisal Journal*, 2002.

Schleifer A., Visshny, R.W., A survey of corporate Governance, *The Journal of Finance*, 2, 1997.

Tipurić, D., Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999.

Tipurić, D. (2010.). Korporativno upravljanje, ppt prezentacija, dostupno na: [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/1-%20NOVO Uvod%20u%20korporativno %20upravljanje-2009.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/1-%20NOVO%20Uvod%20u%20korporativno%20upravljanje-2009.pdf) (30.07.2010)

Tipurić, D. i sur., Korporativno upravljanje, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2008.

Toyoko Inn, (2010.), dostupno na: <http://www.toyoko-inn.co.jp/eng/index.html>, (25.08.2010.).

Tušek, Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, *Ekonomski istraživanja*, 20(2), 2007.

Tušek, B., Filipović, D., Pokrovac, I., Uloga revizijskog odbora u povećanju efikasnosti eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2008.

UNWTO (2010.), TourisTerm (2008) dostupno na: <http://www.unwto.org/WebTerm6/UI/index.xsl>, (25.08.2010.).

Walsh (2003.), Hotels and motels magazine dostupno na: [chromatographyonline.findanalytichem.com/.../articleDetail.jsp?..](http://chromatographyonline.findanalytichem.com/.../articleDetail.jsp?..)

Webster's New World, College Dictionary Fourth Edition , Wiley Publishing, Inc., Ohio, 2005.

Zagrebačka Burza (2007.), Kodeks korporativnog upravljanja, dostupno na: <http://zse.hr/default.aspx?id=144> (22.08.2010).

**Marinela Dropulić Ružić, B. Sc.**

Assistant

Institute of Agriculture and Tourism Poreč

E-mail:marinela@iptpo.hr

**CORPORATE GOVERNANCE IN HOTEL COMPANIES  
- THE CASE OF CROATIA*****Abstract***

*Corporate governance is an insufficiently researched segment in the hotel sector which is characterized by the intensive work activities and specific work environment. In this paper, an explorative study of secondary data helped to determine the characteristics of corporate governance practices of hotel companies in the Croatian business environment that belongs to the closed model of corporate governance. Descriptive analysis of the annual corporate governance questionnaires points to the lack of corporate transparency in the sampled hotel companies. With the theoretical foundation of corporate governance in the hotel sector, this work forms the basis for future empirical research in this area.*

***Key words:* corporate governance, hotel companies, corporate disclosure**

***JEL classification:* M21**

