

# Utjecaj malog poduzetništva u hotelijerstvu na sezonalnost hrvatskog turizma

---

Milenkowska Klimoska, Angela

Doctoral thesis / Disertacija

2021

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:907441>

*Rights / Prava:* [Attribution-ShareAlike 4.0 International/Imenovanje-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-03**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATJIA, HRVATSKA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU, OPATIJA**

**ANGELA MILENKOVSKA KLIMOSKA**

**UTJECAJ MALOG PODUZETNIŠTVA U  
HOTELIJERSTVU NA SEZONALNOST HRVATSKOG  
TURIZMA**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**OPATIJA, 2021.**

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU, OPATIJA**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**UTJECAJ MALOG PODUZETNIŠTVA U  
HOTELIJERSTVU NA SEZONALNOST HRVATSKOG  
TURIZMA**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Slobodan Ivanović**

**Doktorand:**

**Angela Milenkovska Klimoska, mag.oec**

**OPATIJA, rujan 2021.**

## SAŽETAK

U doktorskoj disertaciji, s naslovom “Utjecaj malog poduzetništva u hotelijerstvu na sezonalnost hrvatskog turizma” istražuje se malo poduzetništvo u hotelijerstvu s teorijskog i praktičnog stajališta. Istraživanjem se nastoji utvrditi veze između malog poduzetništva u hotelijerstvu i sezonalnosti u turizmu, pri čemu se malo poduzetništvo promatra s aspekta rješenja problema sezonalnosti u hrvatskom turizmu. Polazi se od karakteristika malog poduzetništva u hotelijerstvu, posebice njegove fleksibilnosti i mogućnosti pravovremenog i brzog reagiranja na promjene u okruženju, uz pretpostavku da mali poduzetnici u hotelijerstvu mogu učinkovito koristiti potencijale u destinaciji te poslovati tijekom cijele godine. Rezultati istraživanja produbljuju postojeća i vode ka novim saznanjima o potrebi intenziviranja razvoja malog poduzetništva u hotelijerstvu u Republici Hrvatskoj. Podaci o poslovanju malih hotela i malog poduzetništva u hotelijerstvu Europe i Hrvatske omogućuju isticanje njihove važnosti za poboljšanje turističke ponude na destinacijskoj razini, povećanje zadovoljstva turista, povećanje turističke potrošnje, konkurentnost hrvatskog turističkog proizvoda, snažnijeg uključenja kontinentalnog dijela Hrvatske u turističke tokove i, u konačnici, produženja turističke sezone. Temeljem stručnih i znanstvenih spoznaja u radu se dokazuje postojanje pozitivne veze između poduzetničke inicijative i smanjenja sezonalnosti hrvatskog turizma, te se predlažu mjere i modeli upravljanja u malim hotelskim poduzećima u svrhu smanjenja sezonalnosti. Postavljeni ciljevi rada koji se odnose na: određenje sezonalnosti kroz specifičnosti hotelskog poslovanja i povezanost hotelskog poslovanja uz određeni vremenski interval, ovisno o prirodnim i institucionalnim uzrocima sezonalnosti; istraživanje sezonalnosti poduzetnika u europskom hotelijerstvu; analiziranje povezanosti obilježja hrvatskih hotela i sezonalnosti poslovanja hrvatske hotelske industrije. Ostvarenje postavljenih ciljeva omogućuje davanje smjernica za primjenu odgovarajućih mjera i implementaciju odgovarajućih modela upravljanja malim poduzetništvom u svrhu osmišljavanja i primjene novih i/ili inoviranih strategija smanjenja sezonalnosti, kako bi se uspješno zadovoljili postojeći i privukli novi tržišni segmenti.

**Ključne riječi:** hotelijerstvo; malo poduzetništvo u hotelijerstvu; sezonalnost, strategija smanjenja sezonalnosti.

## SUMMARY

### Purpose

The seasonality of business is an important determinant of the hotel industry, particularly in holiday destinations. Seasonality opens a series of questions which require particular attention and application of appropriate strategies both on the hotel enterprise level, and on the level of a tourist destination. Bearing in mind the dominance of small hotels on the tourist market, large market flexibility and creativity of small entrepreneurship, and the ability of fast adjustment to the changing market conditions (Vukičević, 2000.), small entrepreneurship in hospitality is given a function of a trigger of transformation of a tourist destination focused exclusively on business in one (winter or summer) season in the destination with a whole year business.

Doctoral dissertation is focused towards actualizing the significance of small entrepreneurship in reducing seasonality in Croatian tourism. This research has managed to extend previous knowledge about the nature and the intensity of connections of features of hotels and seasonality of business in coastal destinations (Ćorluka, 2015), on continental Croatia and Republic of Northern Macedonia, as a destination in which tourist demand does not show pronounced seasonality. Present lack of research which prove the connection between small entrepreneurship and reduction of seasonality on tourism, and still even greater lack of specific content which relates on the characteristics of small hotels on reducing seasonality in hospitality on European and national level, have pointed on the need of focusing the doctoral dissertation on the relation of characteristics of small entrepreneurship and seasonality of business. The assumption is that there is a relation between the characteristics of small entrepreneurship and seasonality of business.

Purpose of research was to deepen the existing scientific and professional findings about the seasonality of business in Croatian hospitality and the influence of initiatives of small entrepreneurs in hospitality on reduction of seasonality and reach new findings about the connection of characteristics of hotels and seasonal business.

Research goals were: 1) to explore the theoretical determinants of hospitality, and in particular small entrepreneurship in hospitality and its significance for the tourist destination; 2) to determine the aspects of seasonality in hotel business through specifics of hotel business and connection of

hotel business along with a determined time interval depending on the natural and institutional causes of seasonality; 3) to explore the seasonality of entrepreneurs in European hospitality, and in particular the place and role of small entrepreneurship in development of European tourist destinations; 4) to analyse the connection of characteristics of Croatian hotels and seasonality of business of Croatian hotel industry; 5) to explore the necessity of stimulation of entrepreneurial initiatives for increasing competitiveness of Croatian tourist destinations and inclusion of continental part of Croatia into the tourist flows; 6) to point out on the application of necessary measures and implementation of appropriate model of managing small entrepreneurship with a purpose of creating and applying new and/or innovated strategies of reduction of seasonality, in order to completely satisfy the existing and attract new market segments.

Following the purpose and goals of the research, the following scientific hypothesis was set: scientific and professional knowledge about the hotel industry, small business in the hotel industry and seasonality of business, and knowledge about the state of small business in Croatian and European hospitality, as well as the impact of small hotels are the basic determinants of entrepreneurial initiatives that give direction to the development of tourism in the destination and result in a reduction in the seasonality of business in the Croatian hotel industry. Proof of the basic scientific hypothesis was made possible through the development of five auxiliary hypotheses, and a built-in conceptual model that tested the positive relationship between the characteristics of small hotels and seasonal business.

### Methodology

Appropriate scientific research methods were used in processing data relevant to the topic of the doctoral dissertation and presenting the results of research for the purpose of proving the set basic and auxiliary hypotheses: description method, compilation method, comparison method, induction and deduction method, analysis and synthesis method, and quantitative data were processed using mathematical and statistical methods.

For the purposes of empirical research, descriptive statistics methods were used in collecting, grouping, and analysing the characteristics of hotel enterprises and hotels covered by the research and business performance expressed through the rate of occupancy of hotel capacities. The obtained

data are tabulated and graphically presented, and the aim was to calculate various numerical indicators that express the characteristics of the observed phenomenon. Correlation and regression analysis were used in testing the set research model.

The study included twelve characteristics of the hotel (independent variable): hotel location, hotel size, hotel capacity, hotel categorization, hotel business years, hotel by purpose, hotel by length of stay, hotel by location - destination, hotel regarding categorization, hotel with regard to the way of doing business, hotel with regard to the form of business, hotel with regard to the channels of placement of hotel accommodation. Selected characteristics have been used in previous research, which has enabled their assessment as determinants of business seasonality. It is assumed that these hotel characteristics are correlated with the rate of occupancy of accommodation facilities in seasonal intervals (dependent variable). The study adhered to the view of three categories of seasonality with respect to tourism trends: high, middle, and low seasons (Kastenholz and Almeida, 2008). Hierarchical cluster analysis was used to group the occupancy rate into individual seasonal intervals, as one of the methods of multivariate analysis, namely the Ward method, and the results are presented in a dendrogram. Euclidean distance was used to determine similarity. Range method, standard deviation and variance were used as a measure of dispersion, with the determination of the arithmetic mean for both individual months and seasonal intervals using descriptive statistics.

The research was based on panel data, respectively, the hotel data in three seasonal intervals. Therefore, the observation units are hotels (for the Republic of Croatia  $N = 237$ , and for Northern Macedonia  $N = 51$ ), and the seasonal intervals are units of time ( $T = 3$ ). This led to the conclusion of 711 observations for each hotel covered by the survey in the Republic of Croatia, and 153 observations for each hotel covered by the survey in Northern Macedonia. The correlation values expressed by the Pearson coefficient showed the extent to which changes in hotel feature values were related to changes in hotel occupancy values in low, medium and high season seasonal intervals, and its sign determined the direction of correlation. The t-test was used to test the linear correlation coefficient. However, since the SPSS program was used for the calculation, a two-way test of the significance of the linear correlation coefficient (Two-tailed) was used, which is automatically included when calculating the correlation of two variables.

The research was further deepened by regression analysis, respectively the model of multiple linear regression, in order to determine the analytical expression of the relationship between the variables. The regression model was used as a basis for forecasting the improvement of hotel occupancy in certain seasonal intervals by changes on the side of hotel characteristics. The appropriateness of using a regression model is based on the Variance Inflation Factor (VIF) diagnostic test, which determines which variables will be included in the model. With the help of the VIF test from the regression model, independent variables for which the existence of multicollinearity problems was determined were omitted. The research was conducted on a random sample of 237 respondents in Croatian hotels and on a sample of 51 respondents in Northern Macedonia which served comparative purposes and developed a discussion on the connection and impact of hotel characteristics on seasonality in two different destinations regarding hotel seasonality. An online survey questionnaire was used, consisting of two groups of questions. One group of questions related to the characteristics of the hotel business and the other to the characteristics of the hotel. Data were processed using IBM SPSS.

## Findings

The results of the research confirmed the high level of seasonality of the Croatian hotel industry business and pointed out the problems and challenges that small hotels face in the fight against unprofitability of business. The analysis of small business in the hotel industry in Europe and the world highlighted the greater negative implications of the effects of seasonality on small hotels compared to large ones. This especially refers to the occupancy of hotel capacities and the realization of profit per unit of accommodation. The research further showed that seasonality in hotel occupancy mainly depends on the market segment in which the hotel offers its services. Changes in the structure of hotel guest profiles are directly reflected in the monthly patterns that are monitored in the occupancy profile. Therefore, hotels are directing their efforts towards attracting that segment of guests that will bring them greater occupancy. Research has shown that small hotels, due to their flexibility, can easily adapt to new trends and provide a guest service that will make him a satisfied and loyal guest. Tourist destinations with a higher number of quality small entrepreneurs achieve greater competitiveness, utilization of accommodation capacities and reduction of seasonality. Small hotels in Croatia participate with a very high share (73.5% in 2019), but in the total hotel capacity they make up only about 22%. In order to better position themselves



in the tourist market, small hotels strive for a personalized approach and the most authentic product to attract guests, but the hotel offer still lacks strong diversification and specialization of hotel products. The Lorenzo curve clearly showed the high level of seasonality of the Croatian hotel industry, and in the period from 2010 to 2019 there are no significant changes, although a noticeable decrease in seasonality is noticeable by a slight shift in the concentration of tourist nights in the upper Lorenz curve. The Gini coefficient showed a higher seasonality of the total realized tourist overnights in the Republic of Croatia, compared to those realized in hotels and similar facilities.

Empirical research has proven the hypothesis: there is a positive link between the characteristics of small hotels and seasonal business. The research using correlation and regression analysis concludes that the characteristics of hotels defined in the model are related, but neither correlation nor regression analysis has determined the significance of all characteristics for seasonal business of small hotels, both in the sample in the Republic of Croatia and in the North. Macedonia. The significance of the Pearson coefficient in the sample for the Republic of Croatia was noticed in a number of connections between the variables of hotel characteristics and the 'low season' in relation to the 'middle season' and the 'high season'. All relationships between independent variables and 'low season' were statistically significant at either 1% or 5%, and when examining the association between independent variables and 'mid-season' and independent variables and 'high season', a statistically significant association was observed only for the hotel location variable. On the sample for the Republic of Northern Macedonia a significant correlation was determined between the variables 'type of hotel in terms of number of accommodation units' (HBHS) and 'low season' and 'type of hotel in terms of number of beds' (HBK) and 'low season' at the level of significance of 0.01, and variables HBHS and 'mid-season', and variables HBK and 'high season' at the level of significance of 0.05, as well as variables 'year of operation of the hotel' (GPH) and 'low season'. Based on the previously mentioned, it can be stated that there is a correlation of independent variables of hotel characteristics set in the research model with hotel occupancy in certain seasonal intervals, but no statistical significance of the relationship between all independent and dependent variables in the examined model was determined. Regression analysis showed the direction of correlation within the relationships of the examined regression models for the sample of hotels in the Republic of Croatia and in the Republic of Northern Macedonia. However, while the significance of connections within the model was determined in the sample, this was not the case with the sample in the Republic of Northern Macedonia. The regression model for the middle and

high seasons had a low level of representativeness, and predictions within the model were not found to make a statistically unique contribution to hotel occupancy. Therefore, it is very important to explore other parameters, such as content in the destination, in order to find out about the factors that affect the seasonality of the tourist destination and the seasonality of the hotel business.

#### Originality of the research

The originality of this doctoral thesis is reflected in the creation of scientific and applied contributions to economic theory and practice. The scientific contribution can be expressed through the development of the theory of the relationship between the characteristics of small hotels and the seasonality of business, given the lack of knowledge in this area. The next contribution is in a systematic review and critical analysis of previous research on the impact of small hotel characteristics on occupancy during the year and building a research model to measure the relationship between individual characteristics of small hotels and occupancy in low, medium and high season. The variables used in the research based on previous research have been adjusted for the needs of the doctoral dissertation. Testing the research model gained new insights into the relationship between the characteristics of small hotels and occupancy in each season (low, medium, high) and the diversity of results related to geographical features of the destination and indicated the justification for linking hotel characteristics and seasonality. Objective knowledge about small business in the Croatian hotel industry and the impact of small hotel characteristics on business seasonality, obtained by the research, is the basis for proposing measures and management models in small hotels in order to reduce seasonality in the Croatian hotel industry. The results of experimental research provide a basis for future research.

#### Keywords:

*hotel industry, small business in hotel industry, seasonality, seasonality reduction strategy*

# SADRŽAJ

Stranica

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problem i predmet istraživanja .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Svrha i ciljevi istraživanja .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Radna i pomoćne hipoteze.....</b>	<b>8</b>
<b>1.4. Pregled dosadašnjih teorijskih i empirijskih istraživanja.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5. Metode znanstvenog istraživanja .....</b>	<b>11</b>
<b>1.6. Očekivani doprinos znanosti i primjena rezultata         istraživanja .....</b>	<b>13</b>
<b>1.7. Kompozicija rada .....</b>	<b>14</b>
<b>2. TEMELJNE ODREDNICE HOTELIJERSTVA I MALOG     PODUZETNIŠTVA U HOTELIJERSTVU.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. Definiranje i temeljne značajke hotelijerstva .....</b>	<b>17</b>
2.1.1. Pojam i definiranje hotelijerstva .....	18
2.1.2. Specifičnosti hotelskog poslovanja.....	22
2.1.3. Trendovi u hotelijerstvu.....	34
<b>2.2. Teorijske odrednice malog poduzetništva u hotelijerstvu.....</b>	<b>44</b>
2.2.1. Definiranje malog poduzetništva u hotelijerstvu .....	44
2.2.2. Obilježja malog poduzetništva u hotelijerstvu.....	52
<b>2.3. Učinci malog poduzetništva u hotelijerstvu na razvoj turističke         destinacije .....</b>	<b>59</b>
2.3.1. Pojmovno određanje turističke destinacije .....	60
2.3.2. Mali obiteljski hoteli u turističkoj ponudi destinacije .....	66
2.3.3. Gospodarski i socijalni učinci malog poduzetništva u hotelijerstvu .....	73
<b>2.4. Ograničavajući čimbenici razvoja malog poduzetništva u         hotelijerstvu .....</b>	<b>78</b>
2.4.1. Institucionalni čimbenici.....	78
2.4.2. Politika turističkog razvoja destinacije .....	82

---

<b>3. ASPEKTI SEZONALNOSTI U HOTELSKOM POSLOVANJU.....</b>	<b>87</b>
<b>3.1. Pojam i obilježja sezonalnosti u hotelijerstvu .....</b>	<b>87</b>
<b>3.2. Dimenzije sezonalnosti u hotelskom poslovanju .....</b>	<b>91</b>
3.2.1. Prirodne dimenzije sezonalnosti .....	92
3.2.2. Institucionalne dimenzije (socijalne i kulturne).....	94
<b>3.3. Učinci sezonskih kretanja na hotelsko poslovanje: troškovi i profit.....</b>	<b>98</b>
<b>3.4. Strategije upravljanja sezonalnošću u hotelskom poslovanju .....</b>	<b>106</b>
3.4.1. Strategije primjenjive na razini turističke destinacije.....	107
3.4.2. Strategije primjenjive u upravljanju poslovanjem hotela .....	114
<b>3.5. Komparativni prikaz sezonalnosti poslovanja poduzetnika u     hotelijerstvu Europe .....</b>	<b>117</b>
3.5.1. Trendovi sezonalnosti u hotelijerstvu Europe .....	117
3.5.1.1. Kvantitativni trendovi sezonalnosti europskog hotelijerstva.....	118
3.5.1.2. Kvalitativni trendovi sezonalnosti europskog hotelijerstva.....	135
3.5.2. Aspekti sezonalnosti u malom poduzetništvu u hotelijerstvu Europe .....	137
3.5.3. Turističke politike europskih zemalja u svrhu smanjena sezonalnosti.....	145
3.5.4. Strategije upravljanja poslovanjem malih hotela u suzbijanju sezonalnosti u Europi .....	152
<b>4. ANALIZA UTJECAJA OBILJEŽJA MALOG PODUZETNIŠTVA NA   SEZONALNOST U HOTELIJERSTVU REPUBLIKE HRVATSKE.....</b>	<b>156</b>
<b>4.1. Analiza postojećeg stanja i problemi malog poduzetništva u     hrvatskom hotelijerstvu.....</b>	<b>156</b>
4.1.1. Kvantitativni pokazatelji poslovanja hrvatskog hotelijerstva .....	157
4.1.2. Kvalitativni pokazatelji poslovanja hrvatskog hotelijerstva .....	170
4.1.3. Kadrovi u malom poduzetništvu u hrvatskom hotelijerstvu .....	175
4.1.4. Poticaji razvoja malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu .....	185
4.1.5. SWOT analiza malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu.....	190
<b>4.2. Obilježja sezonalnosti poslovanja malih hotela u Republici     Hrvatskoj .....</b>	<b>193</b>

---

4.2.1.	Sezonalnost poslovanja malih hotela u Republici Hrvatskoj.....	194
4.2.2.	Poslovni rezultati malih hotela u Republici Hrvatskoj s obzirom na sezonu .....	207
<b>4.3.</b>	<b>Utjecaj obilježja malih hotela na sezonalnost poslovanja – empirijsko istraživanje .....</b>	<b>214</b>
4.3.1.	Cilj i metodologija istraživanja.....	214
4.3.2.	Uzorak istraživanja .....	222
4.3.3.	Rezultati istraživanja.....	247
4.3.4.	Rasprava i zaključci .....	282
<b>5.</b>	<b>MJERE I MODELI UPRAVLJANJA U MALIM HOTELSKIM PODUZEĆIMA U SVRHU SMANJENJA SEZONALNOSTI.....</b>	<b>285</b>
5.1.	Mjere za poboljšanje institucionalnog okruženja za razvoj malog poduzetništva u hotelijerstvu.....	285
5.2.	Konceptualni model novih oblika smještaja u integraciji s malim hotelima .....	287
5.3.	Implementacija strategija smanjenja sezonalnosti u hrvatskom hotelijerstvu .....	290
<b>6.</b>	<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>292</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>295</b>
	<b>PRILOG .....</b>	<b>314</b>

## 1. UVOD

Osnovni receptivni sadržaji koji omogućavaju boravak turista u destinaciji, ali koji su ujedno i najprepoznatljiviji element sektora smještaja su hoteli. Hotelska industrija ima jasnu viziju rasta putovanja i turističkog sektora. Svojim aktivnostima pozitivno utječe na turistička kretanja i općenito razvoj turizma. U mnogim zemljama hotelska industrija sudjeluje s velikim udjelom u ukupnoj zaposlenosti stanovništva, te je važan čimbenik gospodarskog, društvenog, kulturnog i dr. razvoja. Postoje mnogi čimbenici koji utječu na hotelijerstvo. Jedan od tih čimbenika je sezonalnost.

Sezonalnost ukazuje na niz pitanja koja zahtijevaju posebnu pažnju i primjenu odgovarajućih strategija. Konkretno, sezonalnost utječe na turistička kretanja u destinaciji te može ugroziti održivost poslovanja destinacije. Primjerice, sezonalnost može izazvati veliki pritisak na poslovanje hotelskog poduzeća u destinacijama sa sezonskim poslovanjem, vezano uz raspoloživo i stručno osoblje, znatno više nego u destinacijama s cjelogodišnjim poslovanjem. Osim toga, hotelska poduzeća sa sezonskim poslovanjem teže dolaze do potrebnih financijskih sredstava na tržištu kapitala za tekuće i investicijsko poslovanje, mali je povrat ulaganja te nizak stupanj korištenja resursa u hotelijerstvu.

Kad se raspravlja o sezonalnosti i turizmu, onda se ne dvoji o njihovoj povezanosti. Naime, turizam je nastao kao sezonska pojava i ostao pojava koju karakterizira sezonalnost s većom ili manjom koncentracijom turističkih kretanja u većem ili manjem vremenskom razdoblju. Pitanje koje se postavlja je, međutim: kako utjecati na smanjenje sezonalnosti? Sezonsko poslovanje obilježava svaku destinaciju, u manjem ili većem obimu. Ta karakteristika prati i hrvatski turizam, koji je prema istraživanju Instituta za turizam (2013) na globalnom turističkom tržištu pozicioniran kao zrela turistička destinacija s dominacijom jednog proizvoda "sunce i more", te visokom razinom sezonalnosti poslovanja. Hotelski kapaciteti u primorskim destinacijama suočeni su s visokom koncentracijom turističke potražnje u ljetnim mjesecima, s vrhuncem u mjesecu kolovozu, kada je popunjenost hotela i sličnog smještaja veća od 95%, dok u zimskim mjesecima njihova popunjenost ne prelazi 20%. Problemi se vezuju i uz nedovoljan broj kadrova u destinacijama u kojima su locirani hoteli, izgradnju komunalne i druge infrastrukture za

maksimalan kapacitet korisnika u ljetnim mjesecima, dok je u zimskim mjesecima ona neiskorištena i dr.

Iako je u posljednja dva desetljeća hrvatska turistička ponuda znatno poboljšana te raste interes za Hrvatskom kao turističkom destinacijom, još uvijek je premalo razloga (diferenciranih proizvoda i usluga) koji se strukturiraju unutar integralnog hrvatskog turističkog proizvoda, a koji bi bili razlogom odabira Hrvatske kao odredišta putovanja izvan ljetne sezone. To je, u najvećem dijelu, posljedica nedovoljno širokog i dubokog turističkog lanca vrijednosti, kao odraza većeg broja razvojnih i poslovnih ograničenja te nedovoljne aktivnosti kreatora turističke politike na razini destinacije, zbog čega često izostaju poduzetničke inicijative u svrhu obogaćivanja i proširenja turističke ponude koja bi rezultirala većom turističkom potrošnjom, ali i privlačenjem novih segmenata turista.

Unutar malog poduzetništva u turizmu je širok spektar poduzetničke aktivnosti, koji uključuje smještaj, usluge hrane i pića, usluge posredovanja, usluge iznajmljivanja brodova, organizaciju izleta, sportsku i zabavnu ponudu i dr. U okviru hotelijerstva, aktivnosti malih poduzetnika temelje se na ulaganjima u različite oblike hotelskog smještaja, kao što su boutique hoteli, tematizirani hoteli, boteli, difuzni hoteli i dr. Pri tome nije riječ samo o novim objektima, već i o poboljšanju kvalitete postojećih objekata, pretvaranju starih obiteljskih kuća u moderne hotele po mjeri suvremenog gosta i dr. Osim toga, mali poduzetnici ulažu i u izvansmještajnu ponudu, kroz različite projekte na razini destinacije koji utječu na produženje turističke sezone, kao što su vinski podrumi i kušaonice na vinskim cestama, kušaonice na cestama maslinovog ulja, parkovi mediteranskog bilja, izrada tradicijskih suvenira i prodaja u specijaliziranim prodavaonicama i dr. S ciljem povećanja zadovoljstva turista boravkom u destinaciji, povećanja turističke potrošnje, povećanja konkurentnosti hrvatskog turističkog proizvoda na razini destinacije, te produženja turističke sezone i uključenja kontinentalnog dijela Hrvatske u turističke tokove, a imajući na umu iskustva konkurentskih zemalja u okruženju (Slovenija, Austrija, Italija, Francuska i dr.) i važnost koju hotelska poduzeća imaju u razvoju turističke destinacije, naglašava se potreba intenziviranja malog poduzetništva u hotelijerstvu na destinacijskoj razini.

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Iako je problematika sezonalnosti važna za hrvatsko hotelijerstvo, njegov razvoj i pozicioniranost na turističkom tržištu, ne može se govoriti o većoj zastupljenosti ove problematike u znanstvenim i stručnim radovima. Razlog tome može se tražiti u činjenici da je Hrvatska u prošlosti razvijala masovni, kupališni turizam koncentriran u priobalnom dijelu Hrvatske tijekom ljetne sezone, s dominantnom turističkom potražnjom motiviranom prirodnim resursima, posebice klimom i ugodnom temperaturom mora. U skladu s tim građeni su i hotelski kapaciteti za prihvat velikog broja turista, koji nisu imali uvjete za poslovanje tijekom zimskog razdoblja. To je utjecalo i na izostanak propitivanja mogućnosti Hrvatske za cjelogodišnje turističko poslovanje. Napuštanjem koncepta masovnog turizma, sve većim uključivanjem kontinentalnog dijela Hrvatske u turistička događanja te usmjerenošću na razvoj selektivnih oblika turizma, aktualizira se i problematika sezonalnosti. Istraživanja (I. Kožić, 2013.) ukazuju na visok stupanj sezonalnosti noćenja turista s obzirom na ukupni komercijalni kolektivni smještajni kapacitet u Hrvatskoj u odnosu na zemlje europskog dijela Mediterana. Posebno se aktualizira problematika sezonalnosti u kontekstu malog poduzetništva u hotelijerstvu i rastućeg trenda izgradnje malih hotelskih objekata. Pri tome se nameće potreba istraživanja utjecaja malih hotela na smanjenje sezonalnosti u hrvatskom hotelijerstvu. Istraživanja utjecaja obilježja hotela na sezonalnost poslovanja (G. Čorluka, 2015.) dovela su do spoznaja o prirodi i intenzitetu veza obilježja hotela i sezonalnosti poslovanja u četiri primorske županije: Zadarskoj, Šibensko–kninskoj, Splitsko–dalmatinskoj i Dubrovačko–neretvanskoj. Međutim, imajući na umu činjenicu da je sezonalnost poslovanja hotelskih poduzeća znatno manje izražena u destinacijama koja razvijaju poslovni turizam, kongresni turizam, lječilišni turizam i dr. oblike turizma, a u kontekstu razvoja turizma u kontinentalnim dijelovima Hrvatske, pa i u onim koji mogu razvijati zimski turizam, nameće se potreba proširenja istraživanja na sve hrvatske regije. Poseban značaj pri tome treba dati istraživanju utjecaja malog poduzetništva na smanjenje sezonskog poslovanja u hrvatskom hotelijerstvu. Potrebno je imati na umu i mjesto i ulogu malog poduzetništva u



hotelijerstvu koje se daje u okviru europske razvojne strategije turizma, kao i razvojne strategije hrvatskog turizma.

Predmet istraživanja fokusiran je na utjecaj malih hotela i poslovanje malog poduzetništva u hotelijerstvu na sezonska kretanja u destinaciji. Ulaganjem u različite oblike smještaja mali poduzetnici u hotelijerstvu stvaraju pretpostavke za smanjenje sezonalnosti poslovanja na razini destinacije. S obzirom na negativne implikacije sezonalnosti, javlja se potreba stvaranja institucionalnog okruženja za razvoj malog poduzetništva u hotelijerstvu, poticanje njegovog razvoja u skladnosti s aktualnim razvojnim trenutkom hrvatskog turizma i razvojem selektivnih oblika turizma u destinaciji, što vodi dugoročno održivom tržišnom poslovanju već postojećih poduzetnika, ali i poticanju novih poduzetnika na poduzetničke poduhvate, te u konačnici smanjenju sezonalnosti i produženju turističke sezone, te povećanju profitabilnosti malih hotelskih poduzeća.

## **1.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

U hrvatskom turističkom sektoru najveći broj pravnih osoba u kategoriji je malih poduzetnika. Njihove aktivnosti vezane su za mali obiteljski smještaj i hotelijerstvo, ponudu hrane i pića, različite uslužne djelatnosti prijevoza, turističkog posredovanja, trgovačke djelatnosti, zabave i dr. Pri tome je potrebno imati na umu da destinacija postiže veću konkurentnost na turističkom tržištu što je u njoj broj kvalitetnih malih poduzetnika veći. U tom kontekstu može se reći i da će veći broj kvalitetnih malih hotelskih poduzeća utjecati na bolju pozicioniranost destinacije na međunarodnom turističkom tržištu. Istraživanja stavova turista koji su tijekom ljeta 2014. godine boravili u Hrvatskoj (Institut za turizam, 2014.) pokazuju da turisti u Hrvatskoj iskazuju vrlo visoki stupanj zadovoljstva 'gostoljubivosti osoblja u smještajnom objektu', dok za "kvalitetu usluga u smještajnom objektu" i "komfor smještaja" iskazuju visok stupanj zadovoljstva. To ukazuje na poboljšanje kvalitete usluga u smještajnim objektima. Činjenica je, međutim, da Hrvatska

ima nizak stupanj hotelskog smještaja u odnosu na ukupnim smještajni kapacitet, a što je jedan od ograničavajućih čimbenika cjelogodišnjeg turističkog poslovanja. Iako se posljednjih godina uočava rast kapaciteta malih obiteljskih hotela, poduzetničke inicijative u tom segmentu su još uvijek skromne i nedovoljne za bolju konkurentsku poziciju hrvatskog hotelijerstva na međunarodnom turističkom tržištu.

U skladu s definiranim problemom i predmetom istraživanja, svrha istraživanja je produbiti postojeća znanstvena i stručna saznanja o sezonalnosti poslovanja u hrvatskom hotelijerstvu i utjecaju inicijativa malih poduzetnika u hotelijerstvu na smanjenje sezonalnosti, te doći do novih spoznaja o povezanosti obilježja hotela i sezonskog poslovanja. Pri tome je potrebno dati odgovore na nekoliko pitanja:

- kolika je zastupljenost malih hotela u hrvatskim destinacijama u odnosu na konkurentne europske zemlje,
- jesu li stvorene institucionalne pretpostavke za poticanje poduzetničkih inicijativa u hrvatskom hotelijerstvu,
- utječe li kvaliteta i raznovrsnost hotelskog proizvoda na sezonalnost hrvatskog turizma i
- u kojoj mjeri obilježja malih hotela utječu na sezonalnost poslovanja.

Ciljevi istraživanja su sljedeći:

- istražiti teorijske odrednice hotelijerstva, a posebice malog poduzetništva u hotelijerstvu i njegov značaj za turističku destinaciju;
- odrediti aspekte sezonalnosti u hotelskom poslovanju kroz specifičnosti hotelskog poslovanja i povezanost hotelskog poslovanja uz određeni vremenskih interval ovisno o prirodnim i institucionalnim uzrocima sezonalnosti;
- istražiti sezonalnost poduzetnika u europskom hotelijerstvu, a posebice mjesto i ulogu malog poduzetništva u razvoju europskih turističkih destinacija;

- analizirati povezanost obilježja hrvatskih hotela i sezonalnost poslovanja hrvatske hotelske industrije;
- istražiti nužnost poticanja poduzetničkih inicijativa za povećanje konkurentnosti hrvatskih turističkih destinacija i uključivanje kontinentalnog dijela Hrvatske u turističke tokove;
- ukazati na primjenu potrebnih mjera i implementaciju odgovarajućih modela upravljanja malim poduzetništvom u svrhu osmišljavanja i primjene novih i/ili inoviranih strategija smanjenja sezonalnosti, kako bi se uspješno zadovoljili postojeći i privukli novi tržišni segmenti.

Ciljevi istraživanja po pojedinim fazama su sljedeći:

- 1) Definirati pojmove vezane uz hotelijerstvo, malo poduzetništvo i sezonalnost.
- 2) Odrediti učinke sezonalnosti na hotelsko poslovanje.
- 3) Ukazati na značaj koji kvaliteta i diferenciranost hotelskih usluga imaju na sezonalnost poslovanja turističke destinacije.
- 4) Istražiti utjecaj obilježja malih hotela na sezonalnost poslovanja.
- 5) Istražiti trendove sezonalnosti u hotelijerstvu Europe.
- 6) Istražiti turističke politike europskih zemalja u suzbijanju sezonalnosti.
- 7) Usporediti sezonalnost poslovanja u hrvatskim hotelima i hotelima u konkurentskim zemljama.
- 8) Istražiti sezonalnost malih hotela u Republici Hrvatskoj.
- 9) Odrediti značaj malog poduzetništva u turističkoj ponudi europskih destinacija.
- 10) Istražiti malo poduzetništvo u kontekstu europske strategije razvoja turizma.
- 11) Analizirati postojeće stanje i probleme malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu.
- 12) Analizirati poslovne rezultate malog poduzetništva u hotelijerstvu Hrvatske.
- 13) Utvrditi mjere potrebne za poticanje poduzetničkih inicijativa u hrvatskom hotelijerstvu.

- 14) Oblikovati model novih oblika smještaja u integraciji s malim hotelima, a u cilju smanjenja sezonalnosti poslovanja hrvatskih destinacija.
- 15) Definirati strategije koje vode ka smanjenju sezonalnosti poslovanja u hrvatskom hotelijerstvu.

U skladu sa svrhom i ciljevima istraživanja, u doktorskoj disertaciji će se dati odgovori na sljedeća pitanja:

- 1) Koje su obilježja hotelijerstva i malog poduzetništva u hotelijerstvu?
- 2) Kakav je utjecaj sezonalnosti na hotelsku industriju?
- 3) Kakav je utjecaj sezonalnosti na kvalitetu hotelskog proizvoda?
- 4) Koji su međunarodni trendovi značajni za malo poduzetništvo u hotelijerstvu?
- 5) Koje su značajke malog poduzetništva u europskom hotelijerstvu?
- 6) Kakva je konkurentnost europskog hotelijerstva s obzirom na inicijative malog poduzetništva?
- 7) Koje su značajke malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu?
- 8) Kakve su institucionalne pretpostavke razvoja malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu?
- 9) Kakva je konkurentnost malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu?
- 10) Kakav je utjecaj obilježja malih hotela u Hrvatskoj na sezonalnost poslovanja?
- 11) Utječe li kvaliteta i raznovrstnost ponude malih hotela na konkurentnost hrvatskih destinacija na turističkom tržištu?
- 12) Koje su mjere potrebne za poboljšanje institucionalnog okruženja za razvoj malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu?
- 13) Koji je model smještaja potrebno implementirati u hrvatsko hotelijerstvo kako bi se poboljšala kvaliteta usluge smještaja i zadovoljstvo turista?
- 14) Koje je strategije potrebno primijeniti za poboljšanje konkurentnosti hrvatskog hotelijerstva i privlačenje novih segmenata turista?

### **1.3. Radna i pomoćne hipoteze**

Turizam i turistički razvoj od izuzetne su važnosti za Hrvatsku u vrijeme gospodarske krize i recesije. Podaci Državnog zavoda za statistiku pokazuju da se oko 4% ukupnog broja zaposlenih u pravnim osobama, odnosi se na zaposlene u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, što jasno govori o značaju koju ova djelatnost ima u gospodarstvu Republike Hrvatske. Poslovanje malog poduzetništva u hotelijerstvu, posebice broja registriranih pravnih subjekata, zaposlenih u tim pravnim subjektima, te mogućnosti samozapošljavanja (posebice u vrijeme visoke stope nezaposlenosti u Hrvatskoj), predstavlja izuzetno važan segment turističke ponude Hrvatske. Osim toga, bez te poduzetničke aktivnosti nije moguće zamisliti kvalitetan proizvod smještaja u destinaciji, kao ni značajniju turističku aktivnost u izvansezonskom razdoblju, te smanjenje sezonalnosti i negativnih utjecaja na konkurentsku sposobnost hrvatskog turizma i njegovu percepciju u svijesti potencijalnog turista kao destinacije koja se fokusira na individualizirani pristup gostu i zadovoljenju njegovih individualnih potreba.

Imajući na umu značaj koji mali poduzetnici imaju u kreiranju turističkog proizvoda destinacije, te da svojim aktivnostima utječu na sezonalnost poslovanja, razumno je propitivanje mjesta i uloge malih poduzetnika u poboljšanju konkurentnosti hrvatskog turizma na međunarodnom turističkom tržištu. Iako je sezonsko poslovanje jedno od temeljnih karakteristika hrvatskog turizma i općenito turizma u svim destinacijama, prevladava nedostatak znanja o utjecaju hotelske ponude na sezonalnost. U nastojanju ublažavanja sezonskih utjecaja (prirodnih i institucionalnih) nužno je bolje razumijevanje na koji način mali hoteli mogu pridonijeti smanjenju utjecaja sezonalnosti na poslovanje hotelske industrije, a time posljedično utjecati na veću zaposlenost, bolji povrat ulaganja, veću dostupnost financijskog kapitala, povećanje profitabilnosti i u konačnici, poboljšanje standarda života hrvatskih građana. U uvjetima izrazite sezonalnosti, primjenom različitih strategija koje se odnose na diferencijaciju cijena,

atrakcija, oblika smještaja i dr., hotelska industrija može utjecati na ublažavanje sezonskih intervala i negativnih učinaka koji su povezani sa sezonalnosti poslovanja.

Postavljen problem i predmet istraživanja te definirane svrha i ciljevi istraživanja odredili su osnovnu i pomoćne hipoteze doktorske disertacije.

**Osnovna hipoteza istraživanja** u doktorskoj disertaciji je sljedeća: znanstvena i stručna saznanja o hotelskoj industriji, malom poduzetništvu u hotelijerstvu i sezonalnosti poslovanja te spoznaje o stanju malog poduzetništva u hrvatskom i europskom hotelijerstvu, kao i utjecajima obilježja malih hotela na sezonalnost poslovanja, temeljne su odrednice poduzetničkih inicijativa koje daju smjer razvoja turizma u destinaciji i rezultiraju smanjenjem sezonalnosti poslovanja u hrvatskom hotelijerstvu.

Iz osnovne hipoteze istraživanja proizlazi pet pomoćnih hipoteza. **Pomoćne hipoteze** su sljedeće:

- 1) Veći broj kvalitetnih malih poduzetnika u turističkoj destinaciji utječe na veću konkurentnost destinacije, iskorištenost smještajnih kapaciteta i smanjenje sezonalnosti.
- 2) Dinamične promjene na turističkom tržištu zahtijevaju promjene u hotelskom poslovanju i sve veće sudjelovanje malih poduzetnika u kreiranju kvalitetnih i diferenciranih hotelskih usluga.
- 3) Postoji pozitivna veza između obilježja malih hotela i sezonskog poslovanja.
- 4) Poticanjem inicijativa malog poduzetništva utječe se na povećanje konkurentnosti hrvatskog turizma.
- 5) Objektivna saznanja o malom poduzetništvu u hrvatskom hotelijerstvu i utjecaju obilježja malih hotela na sezonalnost poslovanja osnova su za predlaganje mjera i modela upravljanja u malim hotelima u svrhu smanjenja sezonalnosti u hrvatskom hotelijerstvu.

## 1.4. Pregled dosadašnjih teorijskih i empirijskih istraživanja

Proučavanjem dostupne bibliografske građe relevantne za obradu doktorske disertacije uočena je zastupljenost malog poduzetništva u velikom broju literalne građe. Od domaćih autorice koji istražuju ovu problematiku ističu se: D. Deželjin (Poduzetnički menadžment, 1999.), M. Škrtić (Osnove poduzetništva i menadžmenta, 2005.), Z. Zekić (Menadžment, poduzetnička tehnologija, 2007.), M. Kolaković (Poduzetništvo u ekonomiji znanja, 2006.), Đ. Horvat, M., Kovačić (Menadžment u malom poduzetništvu, 2004.), M. Vukičević (Financiranje malih poduzeća, 2000.) i dr., a od stranih autorice: N. C. Siropolis (Menadžment malog poduzeća, 1995.), A. Hausman (Innovation among small business: Theory and propositions for future research, 2005.) i dr. Malo poduzetništvo u Hrvatskoj također je zastupljeno u znatnom broju znanstvene i stručne literature: M. Škrtić i M. Mikić (Gospodarsko značenje hrvatskog poduzetništva – šanse i zamke, 2006.), J. Deželjin i Ja. Deželjin (Razvoj malih i srednjih poduzeća u funkciji restrukturiranja gospodarstva i novog zapošljavanja u Hrvatskoj, 2001.), M. Rajsman, (Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj, 2013.) i dr. Sezonalnost u turizmu istražuju: N. Čavlek i dr. (Prilog novim odrednicama turističke politike u Hrvatskoj, 2010.), A. Maharjan (Demand fluctuation in off season, 2012.), S. Pegg i dr. (The impact of seasonality of tourism and hospitality operations in the alpine region of New South Wales, Australia, 2012.), I. Kožić (Kolika je sezonalnost turizma u Hrvatskoj, 2013.) i dr.

Iako je prisutan veliki broj znanstvenih i stručnih radova koji se bave problematikom hotelijerstva (Lj. Kosar, 2008., 2018.; R. Kupur, 2018.; ), malog poduzetništva (Z. Lacković, 2002.; D. Getz, J. Carlsen, A., Morrison, 2004.; D. Kružić, I. Bulog, 2012.) i sezonalnosti poslovanja (S. Krakover, 2000.; J. Higham, T. D. Hinch, 2002.; G. Galloway i dr., 2008.), nisu zastupljeni radovi o utjecaju malog poduzetništva u hotelijerstvu na sezonalnost hrvatskog turizma.

## 1.5. Metode znanstvenog istraživanja

Istraživanje koje je provedeno u doktorskoj disertaciji temelji se na primarnim i sekundarnim izvorima podataka potrebnim za obradu teme. Prezentirane teorijske spoznaje temelje se na recentnim istraživanjima autora (domaćih i inozemnih) koji istražuju područje poduzetništva, a posebice malog poduzetništva, hotelijerstva i sezonalnosti u hotelijerstvu. Osim ovih sekundarnih izvora korišteni su i sekundarnih izvori iz različitih statističkih izvješća nacionalnih i međunarodnih statističkih ureda. Autorica je provela i empirijsko istraživanje uz pomoć anketnog upitnika, a kojim se nastojalo dobiti rezultate koji bi dali uvid u povezanost obilježja hotela i sezonalnosti te zadovoljstva turista ponudom u malim hotelima. Podaci relevantni za obradu teme obrađeni su uz pomoć odgovarajućih metoda znanstvenog istraživanja.

Deskriptivna metoda je korištena za prezentaciju teorijskih odrednica hotelijerstva, malog poduzetništva i sezonalnosti. Upotrijebljena je u prezentiranju definicija potrebnih za bolje razumijevanje problematike istraživanja.

Uporabom povijesne metode nastojalo se dati uvid u razvoj malog poduzetništva u hotelijerstvu na području Republike Hrvatske. Primjena ove metode odnosi se na kronologiju, razvoj te uzročno–posljedične veze pojedinih pojava. Pokušalo se saznati i kako je sezonalnost utjecala na razvoj turizma u prošlosti.

Metoda klasifikacije omogućila je sustavnu i potpunu podjelu općeg pojma na posebne. Tako je poduzetništvo uz upotrebu odgovarajućih kriterija razvrstano u pojedine skupine: mikro, malo, srednje i veliko; hoteli se razvrstavaju s obzirom na lokaciju, veličinu, oblik poslovanja i sl.; sezona se razvrstava na zimsku i ljetnu i dr.

Upotreba metode komparacije omogućila je usporedbu sezonalnosti poslovanja u hrvatskom i europskom hotelijerstvu, malog poduzetništva u konkurentnim europskim mediteranskim zemljama i dr.



Metoda analize omogućava raščlanjivanje stanja i problema malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu na pojedine segmente, te dolaženje do saznanja o pojedinačnim problemima koje prate malo poduzetništvo u hrvatskom hotelijerstvu, obilježjima hotelskog poslovanja, upravljanju u malim poduzećima i dr. Koristi se i u analiziranju stanja europskog malog poduzetništva. Suprotno od metode analize, metoda sinteze koristi se za povezivanje rezultata dobivenih metodom analize u cjelinu na temelju čega su donijeti zaključci o sezonalnosti poslovanja malog poduzetništva u hotelijerstvu.

Metodom indukcije pojedine činjenice o značaju malog poduzetništva u suzbijanju sezonalnosti poslovanja hrvatskih turističkih destinacija, te njegove uloge u uključivanju kontinentalnih dijelova Hrvatske u turističke tokove, omogućile su donošenje uopćenih zaključaka o važnosti poticanja inicijativa malog poduzetništva u oblikovanju kvalitetne i diferencirane smještajne ponude u hotelijerstvu Hrvatske. Suprotno metodi indukcije, primjena metode dedukcije omogućila je, na temelju općih stavova o hotelijerstvu, malom poduzetništvu i sezonalnosti, donošenje zaključaka o nužnosti primjene odgovarajućih turističkih politika, strategija suzbijanja sezonalnosti i drugih mjera kako bi se smanjila sezonalnost poslovanja u hrvatskom hotelijerstvu. Poslužila je i objašnjavanju činjenica i institucionalnog okvira poslovanja malog poduzetništva u hotelijerstvu, te davanju prijedloga mjera i modela koji bi doveli do smanjenja sezonskog poslovanja u hrvatskom hotelijerstvu, kao i provjeravanju postavljene hipoteze te u znanstvenom izlaganju.

Metodom dokazivanja nastoje se utvrditi postavljene pretpostavke, kao i stavovi i zaključci o malom poduzetništvu u hotelijerstvu Hrvatske i Europe te sezonalnosti poslovanja u hrvatskom i europskom hotelijerstvu. Pri tome su analizirane okolnosti, istraženi su razlozi i argumenti pomoću kojih se dokazuje postavljena teza. Suprotno, metodom opovrgavanja odbacuju se i pobijaju postavljene teze.

Metoda studije slučaja omogućila je analiziranje pojedinih pojavnosti u sezonskom poslovanju konkurentnih zemalja Europe.

Metodom modeliranja dane su odrednice modela upravljanja u malom poduzetništvu u svrhu smanjenja sezonalnosti poslovanja.

Empirijsko istraživanje omogućilo je dovođenje u vezu obilježja hotela i sezonalnost poslovanja hrvatskih destinacija, kao i obilježja hotela i zadovoljstva turista u destinaciji. Istraživanje je provedeno na slučajnom uzorku ispitanika (hotelskog osoblja i hotelskih menadžera) u malim hotelima u Republici Hrvatskoj i u Republici Sjevernoj Makedoniji.

Podaci dobiveni anketnim upitniku obrađeni su uz pomoć odgovarajućih matematičkih i statističkih metoda te su tablično i grafički prikazati.

## **1.6. Očekivani doprinos znanosti i primjena rezultata istraživanja**

Očekivani znanstveni doprinos može se izraziti u znanstvenom i aplikativnom smislu. U znanstvenom smislu očekivani doprinos ekonomskoj znanosti je u:

- 1) sustavnom pregledu teorijskih spoznaja iz područja hotelijerstva, poduzetništva, a posebice malog poduzetništva i sezonalnosti poslovanja,
- 2) produblivanju saznanja o strategijama ublažavanja sezonalnosti u hotelskom poslovanju,
- 3) isticanju povezanosti obilježja malih hotela i sezonalnosti,
- 4) primjeni ekonomskih načela i znanstvenih metoda u istraživanju hotelijerstva, malog poduzetništva i sezonalnosti,
- 5) primjeni teorijskih spoznaja u oblikovanju modela upravljanja hotelskim poslovanjem u svrhu suzbijanja sezonalnosti.

Očekivani znanstveni doprinos odnosi se i na prijedlog mjera i aktivnosti usmjerenih na stvaranje institucionalnih pretpostavki za snažnije uključivanje poduzetnika u kreiranje hotelskog proizvoda koji mogu rezultirati privlačenjem novih segmenata turista i smanjenjem sezonalnosti, a koji su primjenjivi na sva hotelska poduzeća bez obzira na lokaciju i sezonu poslovanja.

U aplikativnom smislu doprinos ekonomskoj znanosti ogleda se u:

- 1) važnosti malih poduzetnika u poboljšanju konkurentnosti hrvatskog turizma,
- 2) sustavnom pregledu povezanosti obilježja hotela i sezonalnosti poslovanja,
- 3) isticanju potrebe poticanja inicijativa malog poduzetništva u hotelijerstvu za smanjenje sezonalnosti,
- 4) važnosti implementacije kvalitetnih i diferenciranih hotelskih proizvoda koji omogućuju privlačenje novih segmenata turista,
- 5) značaju istraživanja o povezanosti malog poduzetništva i sezonalnosti za predlaganje mjera i strukturiranje modela upravljanja poslovanjem malih poduzetnika u hotelijerstvu, a u svrhu produženja turističke sezone i povećanja profitabilnosti poslovanja malih poduzetnika.

## 1.7. Kompozicija rada

Sadržaj doktorske disertacije podijeljen je u šest međusobno tematski povezanih dijelova.

U prvom dijelu, **Uvodu**, dan je uvid u problem i predmet istraživanja te svrhu i ciljeve istraživanja, definirane su osnovna i pomoćne hipoteze, ukazano je na metode znanstvenog istraživanja koje su upotrijebljene pri obradi podataka značajnih za temu doktorske disertacije, predstavljen je očekivani znanstveni i aplikativni doprinos istraživanja te je kratko opisana struktura doktorske disertacije.

Drugim dijelom, s naslovom **Temeljne odrednice hotelijerstva i malog poduzetništva u hotelijerstvu**, nastoji se dati teorijski aspekt hotelijerstva i malog poduzetništva u hotelijerstvu. Pri tome je istražen pojam i definicija hotelijerstva, ukazano je na specifičnosti hotelskog poslovanja i trendove u hotelijerstvu. Teorijske odrednice malog poduzetništva u hotelijerstvu predstavljene su kroz pregled definicija malog poduzetništva

zastupljenih u literaturi te isticanje obilježja malog poduzetništva u hotelijerstvu. Također je ukazano na učinke malog poduzetništva u hotelijerstvu na razvoj turističke destinacije. Uz pojmovno određenje turističke destinacije, daje se uvid u istraživanja o malim obiteljskim hotelima u turističkoj ponudi destinacije, kao i o gospodarskim i socijalnim učincima malog poduzetništva u hotelijerstvu na razvoj turističke destinacije. Posebno su istraženi ograničavajući čimbenici razvoja malog poduzetništva u hotelijerstvu, kroz institucionalne čimbenike i politiku turističkog razvoja destinacije.

U trećem dijelu, s naslovom **Aspekti sezonalnosti u hotelskom poslovanju**, istraženi su pojam i obilježja sezonalnosti u hotelijerstvu isticanjem stavova pojedinih autorice. Dimenzije sezonalnosti u hotelskom poslovanju predstavljene su s obzirom na klasifikaciju: prirodne i institucionalne. Također je dan uvid u uzroke i učinke sezonskih kretanje. Komparativnim prikazom sezonalnosti poslovanja poduzetnika u hotelijerstvu Europe nastojao se dati uvid u različitosti sezonskog poslovanja u pojedinim zemljama Europe. Pri tome su prikazati trendovi koji utječu na sezonalnost u hotelijerstvu Europe, kroz kvantitativne i kvalitativne pokazatelje. Posebno su istraženi aspekti sezonalnosti u malom poduzetništvu, turističke politike orijentirane na smanjenje sezonalnosti poslovanja u hotelijerstvu Europe te strategije upravljanja poslovanjem malih hotela u suzbijanju sezonalnosti u Europi.

Četvrtim dijelom, s naslovom **Analiza utjecaja obilježja malog poduzetništva na sezonalnost u hotelijerstvu Republike Hrvatske**, nastoje se istražiti temeljna obilježja malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. U Hrvatskoj je izražen visok stupanj sezonalnosti u turizmu, pa je od iznimne važnosti dobivanje potrebnih informacija o sadašnjem stanju malog poduzetništva u hotelijerstvu i njegovom utjecaju na sezonalnost poslovanja hrvatskih turističkih destinacija. S tim ciljem u ovom dijelu doktorske disertacije izvršena je analiza postojećeg stanja i problema malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Pri tome su korišteni kvantitativni pokazatelji poslovanja (broj turističkih dolazaka i noćenja, prihodi i dr.) i kvalitativni pokazatelji (kvaliteta hotelskog proizvoda, kategorija hotelskih objekata, obilježja hotelskih objekata, diferenciranost hotelskog proizvoda i dr.). Ukazano je i na problematiku kadrova u malom poduzetništvu,

posebice kroz utjecaj sezonalnosti na dostupnost obrazovanog i stručnog kadra. Analizirani su i poticaji razvoju malog poduzetništva. Pri tome je istaknuta važnost stvaranja odgovarajućeg institucionalnog okvira kojim bi se omogućilo poticanje razvoja malog poduzetništva u hotelijerstvu, posebice poduzetničke inicijative kroz različite oblike ulaganja u hotelski proizvod, izgradnju hotelskih objekata, prenamjenu objekata te poboljšanje kvalitete postojećih hotelskih proizvoda i inoviranje novih proizvoda kojima će se privući novi segmenti turista. Usporedbom s konkurentnim zemljama u Europi dolazi se do saznanja o broju malih poduzetnika u Hrvatskoj i europskim zemljama, a usporedbom ostvarenih rezultata komparira se značaj koji imaju mali poduzetnici u ostvarivanju prihoda u turizmu. Također su istraženi poslovni rezultati malih hotela u Republici Hrvatskoj s obzirom na sezonu. Empirijsko istraživanje je provedeno uz pomoć anketnog upitnika kojim se nastojalo dobiti odgovore na povezanost obilježja malih hotela i sezonskog poslovanja. Kako bi se dao što bolji uvid u provedeno empirijsko istraživanje, dan je uvid u cilj i metodologiju istraživanja, uzorak istraživanja, rezultate istraživanja i konačno raspravu i zaključke.

U petom dijelu, s naslovom **Mjere i modeli upravljanja u malim hotelskim poduzećima u svrhu smanjenja sezonalnosti**, predstaviti će se mjere za poboljšanje institucionalnog okruženja malog poduzetništva u hotelijerstvu. Te mjere se odnose na institucionalni okvir djelovanja (zakonodavstvo, porezno opterećenje, destinacijski menadžment, sustav poticanja), usmjeravanje ponude ka kvaliteti, unaprjeđenje sustava distribucije i promocije, podizanje razine postojećih znanja i vještina i dr. Također je predstavljen konceptualni model novih oblika smještaja u integraciji s malim hotelima. Mali hoteli ne mogu nuditi unificiranu hotelsku ponudu, ona mora biti diferencirana i usmjerena ka postizanju kvalitete koja će omogućiti malom poduzetništvu konkurentnost na međunarodnom turističkom tržištu. Također se predlažu moguće primijenjene strategije koje rezultiraju smanjenjem sezonalnosti poslovanja i povećanjem turističke sezone.

Posljednji dio, **Zaključak**, prezentacija je sinteze rezultata istraživanja provedenog u svrhu dokazivanja postavljene radne i pomoćnih hipoteza.

## **2. TEMELJNE ODREDNICE HOTELIJERSTVA I MALOG PODUZETNIŠTVA U HOTELIJERSTVU**

Uz malo poduzetništvo usko se veže hotelijerstvo, razvijeno iz same potrebe pružanja konačišta ljudima na putovanju, koje svoju valorizaciju pronalazi upravo kroz malo poduzetništvo, potičući gospodarski razvoj u mnogim zemljama svijeta. Aktualiziranje teme malog poduzetništva u hotelijerstvu u značajnoj mjeri daje prostor istraživačima za dublje pronicanje u njihov doprinos ekonomskom razvoju i smanjenju nezaposlenosti, posebice u zemljama koje prati niska razina gospodarske aktivnosti. Teorijskim analiziranjem hotelijerstva i malog poduzetništva dublje se proniče u samu srž malog poduzetništva u hotelijerstvu i daju osnove za detaljnije analiziranje značaja malog poduzetništva u hotelijerstvu za razvoj turističke destinacije.

### **2.1. Definiranje i temeljne značajke hotelijerstva**

Pojmovi hotel i hotelijerstvu u svakodnevnoj su upotrebi milijuna ljudi širom svijeta, a značajno mjesto zauzimaju u stručnim i znanstvenim raspravama. Nesumnjivo je da je razumijevanje navedenih pojmova za većinu ljudi povezano uz iskustvo i/ili društveno i kulturno okruženje u kojima se pojmovi hotel i hotelijerstvo koriste. No, rasprave o specifičnostima poslovanja hotelijerstva i njegovom značaju za gospodarski razvoj destinacije trebaju obuhvatiti sagledavanje hotelijerstva s različitih aspekata:<sup>1</sup> ekonomskog (ostvarenje ekonomskih ciljeva), pravnog (zakonska regulativa), društvenog (odnos među ljudima i zajednici), kulturnog (razmjena kulture i društvenih običaja i tradicije uz zadržavanje kulturnog integriteta) i političkog (odnos države spram hotelijerstva). Posebno se ističe potreba istraživanja hotelijerstva u kontekstu utjecaja na

---

<sup>1</sup> Ivanović, S.: Ekonomika ugostiteljstva, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2012., str. 1.

razvoj turističke destinacije i prilagodbu subjekata u hotelijerstvu na izazove promjena na turističkom tržištu.

### ***2.1.1. Pojam i definiranje hotelijerstva***

U literaturi se navodi etimološka podloga pojmova “hotel” i “hotelijerstvo” u latinskoj riječi “hospes” i francuskoj “hote”, što znači gost i gostoprimac, odnosno domaćin.<sup>2</sup> Već iz same etimologije pojma “hotelijerstva” jasno je da je riječ o djelatnosti koja u svojoj osnovi ima gostoprimstvo. Definicije hotelijerstva odražavaju karakteristike poslovanja hotelskih objekata u skladu sa zakonskim okvirom u zemlji u kojoj posluju. Općenito se hotelijerstvo može shvatiti kao sastavni dio uslužne djelatnosti, koje nudi usluge smještaja gostiju koji će tijekom noći boraviti u objektu ili koje se bavi iznajmljivanjem smještaja. Primarna djelatnost hotelijerstva je pružiti putnicima smještaj, hranu, piće, osvježenje i slične usluge i proizvode, nudeći na komercijalnoj osnovi stvari koje su uobičajeno dio kućanstva, ali su putnicima nedostupne na njihovom putovanju daleko od kuće. Povijesno je hotelijerstvo preuzelo i mnoge druge funkcije. Hoteli su predmet kupoprodaje, središta društvenog života, mjesta za odmor, stalna prebivališta i dr. Hotel kao institucija i hotelijerstvo kao djelatnost transformirali su, tijekom povijesti, putovanja u cijelom svijetu, utjecali na naseljavanje pojedinih područja u svijetu, širili utjecaj urbane kulture i dr.

Imajući na umu činjenicu da objekti u hotelijerstvu osim smještaja ne moraju pružiti nikakve druge usluge, usluge smještaja i usluge hrane i pića se mogu promatrati odvojeno, kao dva paketa usluga koja gosti mogu odvojeno koristiti. Gosti u hotelu, dakle, mogu koristiti usluge smještaja, a da pri tome ne koriste usluge hrane i pića, a korisnik usluga hrane i pića u hotelu ne mora istovremeno biti i gost hotela. U skladu s paketima usluga koje gost hotela koristi nastali su i pojmovi noćenje s doručkom (engl. *bed and breakfast*),

---

<sup>2</sup> Berc Radišić, B.: Organizacija rada u hotelu, Hotelijerski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 1994., str. 1.

polupansion (engl. *half board*, usluga noćenja s doručkom i večerom), puni pansion (engl. *full board*, usluga noćenja s doručkom, ručkom i večerom), *all inclusive* (sve usluge uključene u cijenu). Usluge u hotelijerstvu su se s vremenom nadopunjavale s različitim, međusobno komplementarnim uslugama, kao što su rekreacija, wellness, animacija, trgovačke usluge, usluge parkiranja, usluge iznajmljivanja prijevoznih sredstava i dr.<sup>3</sup> Popis usluga, međutim, nije završen, on se stalno nadograđuje s promjenama trendova na turističkom tržištu. To ukazuje na višesuslužni karakter hotelijerstva, jer se gostima ne pruža samo jedna već čitav niz različitih usluga kojima se nastoje zadovoljiti potrebe gostiju i učiniti njihov boravak u hotelskom objektu što sadržajnijim. Promatrano sa sadržajnog aspekta, hotelijerstvo je “privredna djelatnost u okviru ugostiteljstva koja prostorno i funkcionalno objedinjuje usluge smještaja s uslugama prehrane, uključujući i prateće usluge koje njima gravitiraju”<sup>4</sup>. Hotelijerstvo se dakle, promatra kao dio ugostiteljske djelatnosti. Danom definicijom jasno se ističe prostorna i funkcionalna objedinjenost usluga smještaja i prehrane kao ključne značajke hotelijerstva. Z. Cerović daje širu definiciju prema kojoj “hotelijerstvo na gospodarski način, u tržišnim uvjetima, s ciljem ostvarivanja komercijalnih učinaka, nudi usluge smještaja i ostale hotelijerske usluge na hotelijerski način, čime želi zadovoljiti potrebe i motive gostiju odnosno posjetitelja, a zaposlenima osigurati životni standard”<sup>5</sup>. Iz ove definicije vidljivi su svi aspekti hotelijerstva kao gospodarske djelatnosti koje djeluje u okviru ugostiteljstva. Opseg poslovanja ugostiteljstva je širi u odnosu na hotelijerstvo, te uključuje više gospodarskih djelatnosti. Konzultirajući inozemnu stručnu literaturu može se uočiti da ugostiteljstvo kao djelatnost obuhvaća dva glavna poslovna sektora:<sup>6</sup>

<sup>3</sup> Galičić, V., Laškarin, M.: Principi i praksa turizma i hotelijerstva, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2016., str. 7.

<sup>4</sup> Kosar, Lj.: Hotelijerstvo I, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2008., str. 8.

<sup>5</sup> Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010., str. 67.

<sup>6</sup> Chan, B., Mackenzie, M.: Manual on Module II, Introduction to Hospitality, Tourism and Hospitality Studies, Hong Kong, 2020., [http://uru.ac.in/uruonlinelibrary/Hospitality\\_Management/Hospitality%20Industry.pdf](http://uru.ac.in/uruonlinelibrary/Hospitality_Management/Hospitality%20Industry.pdf) (7.05.2020.)



- smještaj (engl. *accommodation*) – osiguranje smještaja (i obično hranu i piće) ljudima koji su iz bilo kojeg razloga daleko od kuće,
- hrana i piće (engl. *food and beverage*) – pružanje usluga hrane i pića domaćem stanovništvu, povremenim kupcima i turistima.

Smještaj, dakle, ne mora nužno biti u hotelskom objektu, već on obuhvaća širi pojam, različitih oblika smještaja, a hotelski objekti su samo jedan segment smještaja. Iz toga se može zaključiti kako stručna literatura razlikuje pojmove “smještaja” i “hotelijerstva”. U skladu s inozemnom praksom, Nacionalnom klasifikacijom djelatnosti u Republici Hrvatskoj iz 2017. godine djelatnost hotela i sličnog smještaja uvrštena je u područje I – Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, razred 55.10.<sup>7</sup> Rezimirajući navedene definicije, hotelijerstvo se, dakle, promatra kao djelatnost koja gostima nudi usluge smještaja te druge komplementarne usluge kojima se zadovoljavaju potrebe i zahtjevi gostiju i posjetitelja, s ciljem ostvarenja profita za pružatelja usluge.

Poslovanje hotelskih poduzeća realizira se u većem broju objekata koji mogu pružiti usluge smještaja, kao što su: hoteli, moteli, pansioni, gostionice i drugi slični objekti. Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli u Republici Hrvatskoj propisane su vrste ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli: hotel baština (heritage), difuzni hotel, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion, integrirani hotel (udruženi), lječilišne vrste te hoteli posebnog standarda (poslovni hotel, kongresni hotel, hotel casino i dr.).<sup>8</sup> Vrstu hotelskih objekata određuje specifična ponuda koja u pojedinom hotelu dominira. Osobitost pojedine vrste hotelskih objekata rezultat je globalne tržišne usmjerenosti i određena je motivom dolaska gostiju u određeni hotel.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Vlada Republike Hrvatske, Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007., Narodne novine, br. 58/2007., str. 22.

<sup>8</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, Narodne novine, br. 56/16., 120/19., čl. 27.

<sup>9</sup> Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M.: Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 17.

Hotelski objekti pružaju svojim gostima mogućnost privremenog boravka, odmora i razonode, obnavljanja umnih i fizičkih sposobnosti narušenih svakodnevnim radom i životnim tegobama.<sup>10</sup> Objekt koji najbolje reprezentira hotelijerstvo je hotel. Općenito gledajući, hotel je zgrada ili objekt kojim se upravlja i koji gostima nudi, u osnovi, uslugu privremenog smještaja, u zamjenu za novac. Usluge koje hotel pruža svojim gostima mogu se značajno razlikovati od hotela do hotela, a cilj je hotelijera, općenito, doprijeti do ciljnog segmenta turističkog tržišta putem određenog modela cijena i marketinške strategije ili nizom usluga koje nude. Minimalni uvjeti koje neki hotelski objekt treba zadovoljiti da bi mogao obavljati djelatnost hotelijerstva propisana je nacionalnom legislativom. U Republici Hrvatskoj ugostiteljski objekt iz skupine Hotel je “poslovni objekt u kojem ugostitelj obavlja djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (repcija, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i dr.”<sup>11</sup> U ugostiteljskom objektu iz skupine Hoteli moraju se pružati ugostiteljske usluge koje su propisane Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli u obveznim sadržajima, kao i u neobveznim sadržajima u kojima se pružaju druge usluge u funkciji turističke potrošnje, ali u skladu s propisanim uvjetima.

Zaključno se može istaknuti kako je hotelijerstvo uslužna djelatnost, a kao rezultat njenog višeuslužnog karaktera u interakciji je s različitim djelatnostima (poljoprivreda, prijevoz, trgovina, turističke agencije, prehrambena industrija i dr.) s ciljem pružanja gostima i posjetiteljima čitavog niz različitih usluga. Iz danih definicija se može zaključiti kako hotelijerstvo nudi privremeni boravak gostima u hotelskim objektima u svrhu ostvarivanja profita s jedne strane i zadovoljenja potreba gostiju s druge strane. Uz ponudu smještaja, hrane i pića, hotelski objekti djeluju u smjeru stalnog poboljšanja kvalitete svoje ponude, privlačenja gostiju u destinaciju i poslovanja u interakciji sa zajednicom u kojoj

---

<sup>10</sup> Radišić, F.: *Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu*, Otokar Keršovani, Opatija, 1988., str. 21.

<sup>11</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, op. cit., čl. 2. st. 1.

djeluju. Stoga je sasvim jasno da je hotelijerstvo kao djelatnost značajan segment u gospodarskog sustava neke zemlje.

### ***2.1.2. Specifičnosti hotelskog poslovanja***

Praksa iznajmljivanja prostora putnicima seže još u antičko doba, no ono što se može smatrati modernim konceptom hotela potječe iz 1704. godine, kada je u New York City-u otvoren hotel City. Otvaranjem hotela City, dakle, nije uvedena nova praksa iznajmljivanja, no to je bila prva zgrada koja je isključivo bila posvećena hotelskim operacijama (hotel je imao 73 sobe), a što je otvorilo i novi pristup načinu hotelskog poslovanja, standardizaciju hotelskih usluga i hotelskih operacija te druge posebnosti vezane uz pružanje hotelskih usluga.

U isticanju specifičnosti hotelskog poslovanja polazi se od predstavljanja hotela kao poslovnog sustava, kako bi se dao uvid u procese koji obuhvaćaju hotelsko poslovanje. Riječ je o vrlo složenom sustavu, sastavljenom od većeg broja međusobno povezanih elemenata, koji se mogu promatrati kao podsustavi, a koji sami po sebi imaju karakteristike samostalnih sustava. S aspekta funkcionalnosti, hotel čine sljedeći podsustavi:

- podsustav nabave inputa,
- podsustav prodaje (usluga smještaja, usluga pripreme hrane i točenja pića, dopunskih usluga i dr.),
- podsustav održavanja hotelskog objekta,
- podsustav upravljanje ljudskim potencijalima,
- podsustav financija i računovodstva i dr.

Svaki od navedenih podsustava ima svoje specifičnosti koje iziskuju prilagodbu sustava hotelskog poslovanja u cjelini. Osnovna djelatnost hotela je ona djelatnost zbog koje je hotel osnovan i kojoj je podređeno cjelokupno njegovo poslovanje, a kojom je

obuhvaćeno pružanje različitih ugostiteljskih odnosno hotelskih usluga. Hotelski proizvod, odnosno hotelska usluga može se promatrati kao integralni proizvod sastavljen od većeg broja materijalnih i nematerijalnih proizvoda i usluga koje hotel pruža svojim gostima.<sup>12</sup> U tom kontekstu hotelsku uslugu čini skup različitih usluga (i roba) kojima se gostima hotela (i posjetiteljima) nastoji udovoljiti njihovim potrebama za smještajem (noćenjem), prehranom i pićem, te drugim uslugama koje će omogućiti boravak gosta u hotelu u skladu s njegovim potrebama i zahtjevima, a s ciljem postizanja zadovoljstva gosta, i koje će mu biti naplaćene na uobičajen, hotelijerski način.<sup>13</sup> Pod uobičajenim i specifičnim hotelijerskim načinom podrazumijeva se način kojim će se zadovoljiti potrebe gostiju kao i motivi koji su ga potaknuli na putovanje, odnosno na donošenje odluke o hotelu u kojem će boraviti. Interakcije, odnosno međuljudski odnosi su važan segment hotelskog proizvoda. Ona nastaju između gostiju, između zaposlenih i gostiju, te hotela i gostiju. O njima u značajnom mjeri ovisi iskustvo gostiju hotela.

U integralnu hotelsku uslugu potrebno je uključiti i doživljaj gosta pri dolasku, boravku i odlasku iz hotela, odnosno tijekom procesa pružanja hotelskih usluga u interakciji s pružateljima usluga (zaposlenima u hotelu), drugim gostima hotela te fizičkim okruženjem (dizajn hotelskog objekta i sl.). Tome treba pridodati i službu za korisnike (*engl. customer service*) kao važnu komponentu hotelskog proizvoda u suvremenom hotelskom poslovanju. Pružanje korisničke usluge jača odnose s postojećim i potencijalnim gostima hotela koji su neprocjenjiva vrijednost za hotel. Pojednostavljeno se može reći kako je usluga u hotelijerstvo razina pomoći koju zaposleni pružaju gostima kako bi olakšali njihovu odluku o kupovi hotelskog proizvoda i usluge. Također, obuhvaća niz napora koje hoteli ulažu u postizanju ugodnog korisničkog iskustva za goste. No, važnija je činjenica da je korisničko iskustvo usko povezano s korisničkom uslugom. U principu, iskustvo gostiju hotela može biti negativno, indiferentno ili pozitivno. Pozitivno iskustvo gostiju je cilj svih u hotelijerstvu. S personaliziranjem hotelske usluge za gosta stvaraju se

---

<sup>12</sup> Galičić, V.: *Poslovanje hotelskoga odjela smještaja*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2017., str. 56.

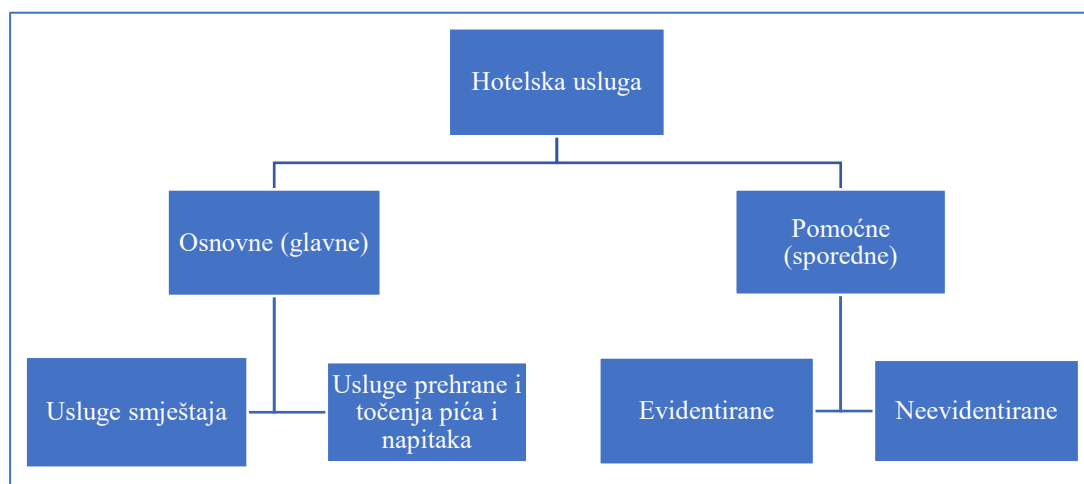
<sup>13</sup> Laškarin Ažić, M.: *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2018., str. 28-29.

preduvjeti poboljšanja raspoloženja gosta u hotelu i stvaranju zadovoljnog gosta. Na početku 21. stoljeća hotelijeri trebaju stvoriti dinamično, ambijentalno i nezaboravno iskustvo za gosta kako bi zadržali konkurentsku prednost na tržištu hotelskih usluga. Tome svakako pridonose korisničke usluge. Hotelska usluga je, dakle, kombinacija različitih, pojedinačnih proizvoda i usluga, koje se sa stajališta gosta mogu promatrati kroz kombinaciju:<sup>14</sup>

- *aktivnosti* (animacija, sportska rekreacija, uljepšavanje tijela (fitness), zabava i dr.),
- *pogodnosti* (*concierge*, garaža i/ili parkiralište), proširenja znanja (sastanci, kongresi i dr.), usluge povezane uz poslovne aktivnosti (mogućnost pristupa Internetu, videokonferencije i dr.), 24-satne usluge u sobi i dr., zaštita i sigurnost),
- *interakcije* (međudnosi) gosta tijekom aktivnosti i korištenja pogodnosti.

Shematski se podjela hotelskih usluga može prikazati slikom 1.

**Slika 1.** Podjela hotelskih usluga



**Izvor:** Galičić, V.: *Poslovanje hotelskoga odjela smještaja*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2017., str. 57.

<sup>14</sup> Galičić, V.: op. cit., str. 56.

Iz slike 1 vidljiva je podjela hotelskih usluga na osnovne (glavne) i pomoćne (sporedne). Daljnjom podjelom, osnovne usluge razvrstavaju se u: usluge smještaja i usluge prehrane i točenja pića i napitaka, dok se pomoćne usluge razvrstavaju u: evidentirane i neevidentirane. Priprema i pružanje osnovnih usluga, kako je već istaknuto, su osnovni predmet i sadržaja poslovanja hotelskog poduzeća. Usluge smještaja podrazumijevaju iznajmljivanje hotelskim gostima namještene sobe, koja mora odgovarati propisanim, nacionalnim standardima namijenjenim za hotelske objekte, ali i internim standardima unutar hotelskog poduzeća ili hotelske korporacije. Usluge prehrane podrazumijevaju pripremu i usluživanje hrane u restoranu ili drugom prostoru za usluživanje hrane ili usluživanje u hotelskoj sobi, a usluge pića, pripremu i posluživanje pića u, za to namijenjenim prostorijama, ili u hotelskoj sobi. Ostale usluge koje gost koristi mogu biti evidentirane i plaćene, kao što su usluge parkiranja vozila, pranja rublja, korištenja telefonskih usluga i dr., te neevidentirane usluge koje gost posebno ne plaća, kao što su usluge nošenja prtljage, usluge zabave, različiti programi animacije, i dr. Ove usluge obogaćuju hotelsku ponudu i čine sadržajnijim boravak gostiju u hotelu te time utječu na podizanje razine zadovoljstva hotelskih gostiju, potiču gosta na što duži boravak u hotelu i u, konačnici, na njegov povratak, odnosno, utječu na kreiranje lojalnog hotelskog gosta. Privlačenje novih klijenata cilj je svakog hotela, no hotelska poduzeća sve više shvaćaju da hotel može imati veće koristi od lojalnog gosta u odnosu na stjecanje novih gostiju, te različitim aktivnostima i programima lojalnosti potiču goste da im se stalno vraćaju, i stvaraju pretpostavke za stvaranje lojalnosti svojih gostiju. Cilj dodatnih sadržaja je, dakle, potaknuti veću potrošnju u hotelu, povećati popunjenost hotelskih kapaciteta izvan glavne turističke sezone te ostvariti veće prihode i dobit za hotelsko poduzeće, odnosno dugoročno održivu profitabilnost.

Glavno sredstvo diferenciranja hotelijerstva kao djelatnosti u odnosu na druge djelatnosti je orijentiranost i prilagodba željama i potrebama gostiju.<sup>15</sup> Karakteristike hotelskih usluga određuju ponašanje hotelijera u poslovnom okruženju, tijekom pripreme i pružanja hotelske usluge, što odražava i osnovne razlike hotelijerstva u odnosu na druge

---

<sup>15</sup> Laškarin Ažić, M.: op. cit., str. 17.

djelatnosti. *Neopipljivost* kao jedna od karakteristika hotelske usluge. Hotelsku uslugu, naime nije moguće “samim činom kupnje vidjeti, okusiti, osjetiti, čuti ili pomirisati”<sup>16</sup>. Potencijalni gost tijekom rezervacije hotelske sobe nije ju, u biti, kupio, već je kupio već je osigurao pravo na njeno korištenju u određenom vremenskom razdoblju. *Neuskладиštenost* kao karakteristika hotelske usluge ukazuje da ju nije moguće uskladištiti za eventualno neku kasniju upotrebu ili prodaju. Hotelska usluga se, nadalje, *istovremeno proizvodi i konzumira*. Za razliku od nekog fizičkog proizvoda koji se npr. proizvodi na jednom mjestu te se konzumira na drugom mjestu i pri tome putuje od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje, hotelska usluga se proizvodi i konzumira na istom mjestu, a kupac, pri tome, putuje do mjesta njene proizvodnje. Karakteristika hotelske usluge je i *nerazdvoјivost*, što znači da se pruža u samom objektu ponude. Moguće ju je realizirati samo u osobnom kontaktu ponuditelja i potražnje za hotelskom uslugom.<sup>17</sup>

Promatranjem hotelske usluge sa stajališta potražnje može se ustanoviti njena *kratkotrajnost i periodičnost*. Naime, ona traje onoliko dugo dok traje njena konzumacija od strane hotelskog gosta, a potražnja za hotelskim uslugama često je vezana uz određenu sezonu (ljetna ili zimska), što određuje njenu periodičnost. *Varijabilnost* je, još jedna od karakteristika hotelske usluge, koja proizlazi iz činjenice da kvaliteta hotelske usluge nije stalna, već ovisi o velikom broju čimbenika koji su podložni promjenama, primjerice o fazi životnog ciklusa, stručnosti, vještinama i znanju zaposlenih u hotelu, intenzitetu potražnje i dr. Osim toga ona je promjenjiva u odnosu na potrebe i zahtjeve hotelske potražnje. *Heterogenost* kao karakteristika hotelske usluge proizlazi iz činjenice da se na tržištu hotelskih usluga nasuprot jednom potraživaču hotelskih usluga javlja više ponuđača.<sup>18</sup>

Hotelska poduzeća djeluju u složenim odnosima i interakciji sa svojim okruženjem, te čimbenici koji dolaze iz unutarnje i vanjske okoline s većim i manjim intenzitetom utječu na njihovo poslovanje. Unutarnja i vanjska okolina predmet je istraživanja većeg broja

<sup>16</sup> Kotler, Ph., Bowen, J.T., Makens, J.C.: *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate, Zagreb, 2010., str. 42.

<sup>17</sup> Grgona, J., Supać, A.: Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju, *Ekonomski misao i praksa*, 2007., vol. 16, no. 1., str. 41-61.

<sup>18</sup> Ibidem, str. 42.

znanstvenika i praktičara<sup>19</sup>. Z. Cerović okolinu s njenim stalnim aktivnostima (koje su u poslovnom smislu dvosmjerne) promatra kao izvor novih prilika, ali i opasnosti za hotelsko poduzeće.<sup>20</sup> Hotelski menadžment, stoga, ima zadatak stalno tražiti sklad između hotelskog poduzeća, s jedne strane i njegovog okruženja, s druge strane. Uz sve konkurentnije i promjenjivije tržište hotelskih usluga razumijevanje unutarnjeg i vanjskog okruženja hotelskog poduzeća postaje važnije nego ikad prije. Kontinuiranim praćenjem promjenama u okruženju hotelsko poduzeće može na vrijeme uočiti potencijalne prilike i prijetnje te na adekvatan način odgovoriti na njih.

Eksternom (vanjskom) okolinom hotelskog poduzeća obuhvaćeni su oni segmenti okoline koja na indirektan način utječe na poslovanje poduzeća, a obično se razlikuju dva segmenta, i to:<sup>21</sup>

- 6) opća ili socijalna okolina (političko-pravna okolina, ekonomska okolina, socijalno-kulturna okolina i tehnološka okolina),
- 7) poslovna okolina ili okolina zadatka (konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori, sindikati, vlasnici, partneri).

U kontekstu *političko-pravnih utjecaja* hotelska poduzeća svoje poslovanje povezuju s raznim zakonima i podzakonima koji proizlaze iz zakonodavnog okvira pojedine države (npr. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o porezu na dodanu vrijednost, Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli i dr.) i politikama (porezna politika, monetarna politika, turistička politika i dr.). Politička nestabilnost, korupcija i nedostatak nadzora ne slijede zakone i politike što može stvoriti velike probleme za poslovanje hotelskih poduzeća.

*Ekonomski utjecaji* čine segment makrookoline koji se odnosi na cjelokupno zdravlje ekonomskog sustava u kojem hotelsko poduzeće posluje. Važni čimbenici iz

---

<sup>19</sup> Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2000.; Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010.

<sup>20</sup> Cerović, Z.: op. cit., str. 123.

<sup>21</sup> Buble, M.: op. cit., str. 69. i 78.



ekonomske okoline koji utječu na poslovanje hotelskog poduzeća su: dostupnost financijskog tržišta, nezaposlenost, inflacija i dr. Globalna gospodarska kriza koja se prelila na mnoge zemlje svijeta u recesiju, globalna zdravstvena kriza uvjetovana pandemijom Covid-19 bolesti koja ima negativan učinak na gospodarsku aktivnost i turistička putovanja širom svijeta, imaju značajan utjecaj na poslovanje hotelskih poduzeća. Stoga hotelska poduzeća trebaju razviti strategije koje im omogućuju prevladavanje negativnih utjecaja iz ekonomske okoline.

*Socio-kulturni utjecaji* proizlaze iz općeg društvenog i kulturnog sustava u kojem hotelsko poduzeće egzistira. Ovi čimbenici mogu pomoći hotelskom poduzeću u stjecanju predodžbe o ljudima, njihovim stavovima, interesirama i dr., kako bi ih poduzeće može privući. Na poslovanje hotelskog poduzeća mogu utjecati neki od sljedećih čimbenika: način života ljudi i njihove promjene, društvena mobilnost, etničke i vjerske razlike i dr. Hotelska poduzeća s jakom markom privlače različite segmente gostiju i svoj proizvod upućuju na veći broj ciljnih tržišta, što ima pozitivan utjecaj na njihovo poslovanje.

*Tehnološki utjecaji* rezultat su sveukupnog tehnološkog razvoja koji potiče gospodarski rast. Tehnologija je podložna stalnim promjenama, što predstavlja izazov za hotelska poduzeća. Naime, tehnološke promjene iziskuju trošenje financijskih sredstava za istraživanje, sadašnje i buduće tehnološke inovacije. Hotelska poduzeća se u značajnoj mjeri oslanjaju na tehnologiju te troše značajna financijska sredstva za inovativne proizvode za svoje goste temeljene na tehnologiji. U skladu s tehnološkim razvojem, hotelska poduzeća uglavnom koriste tehnologiju u marketinške svrhe, posebice u promociju putem društvenih mreža, zatim u zaštitu informacija i podataka svojih gostiju i dr.

*Poslovna okolina* ima snažniji utjecaj na poslovanje hotelskog poduzeća u odnosu opću okolinu, a čine je akteri koji se nalaze u neposrednoj okolini hotelskog poduzeća i koji utječu na njegovu sposobnost u opsluživanju te okoline. Segmente poslovne okoline

čine:<sup>22</sup> konkurencija, turisti – gosti, dobavljači, dioničari, financijske institucije, regulatori, sindikati, udruge civilnog društva, strukovna udruženja i dr.

*Konkurenciju* čini skup hotelskih poduzeća koji se na tržištu identificiraju kao izravni ili neizravni konkurenti, a koji se natječu za isti segment turističke potražnje, u istoj destinaciji ili u nekoj drugoj dimenziji konkurentnosti, npr. (tip hotela, veličina, kategorizacija i sl.) i dr. Lojalna konkurencija teži ka stalnom takmičenju i inoviranju novih proizvodima, čime se izravno utječe na poslovanje hotelskog poduzeća i stremljenje ka izvrsnosti unutar hotelskog sektora. Konkurencija ne znači međusobno uništenje hotelskih poduzeća već poticanje poboljšanja poslovanja u svim njegovim segmentima.

*Turisti* odnosno *gosti* hotela su posjetitelji turističke destinacije, odnosno hotelskog objekta koji plaćaju uslugu koja im se u hotelu nudi. Gee, Coates i Nicholson naglašavaju potrebu zadržavanja potrošača kao važnog pitanja na globalnom tržištu te sugeriraju potrebu izgradnje i održavanja dugoročnih odnosa s profitabilnim gostima.<sup>23</sup> Implementacijom strategije marketing odnosa hotel stvara pretpostavke za uspostavu dugoročnih odnosa sa svojim gostima.

*Dobavljači* su dio lanca vrijednosti hotelskog proizvoda, koji svojim aktivnostima bitno utječu na poslovanje hotelskog poduzeća. Hotelsko poduzeće opskrbljuju različitim resursima, bilo da je riječ o fizičkim, ljudskim, financijskim, informacijskim i dr.<sup>24</sup> Suvremena hotelska poduzeća teže lojalnim dobavljačima i partnerskom odnosu s njima, koji će im potrebnu robu i usluge isporučiti po sustavu “just in time”, kako hotel ne bi imao nepotrebnih zaliha što bi utjecalo na povećanje troškova poslovanja.

*Vlasnici* čine skup vlasnika hotelskog poduzeća. Ako se radi o dioničkom društvu onda su to vlasnici koji posjedovanjem dionica dokazuju svoj udio u vlasništvu hotelskog

---

<sup>22</sup> Cerović, Z.: op. cit., str. 127.

<sup>23</sup> Gee, R., Coates, G., Nicholson, M.: Understanding and profitably managing customer loyalty, Marketing intelligence and planning, vol. 26., br. 4., 2008., str. 359-374, prema: Narteh, B. i sur.: Relationship Marketing and Customer Loyalty: Evidence From the Ghanaian Luxury Hotel Industry, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 22, br. 4, 2013., str. 408.

<sup>24</sup> Buble, M.: op. cit., str. 78.

poduzeća.<sup>25</sup> Vlasnici očekuju rezultat poslovanja, najčešće povećanje poslovne uspješnosti, što utječe i na poslovanje hotelskog poduzeća.

*Regulatorima* su obuhvaćene specifične organizacije iz poslovne okoline koji svojim aktivnostima mogu kontrolirati, regulirati i utjecati na poslovanje hotelskog poduzeća.<sup>26</sup> To mogu biti vladine agencije koje imaju zadatak provedbu vladinih mjera, primjerice, agencija za kontrolu namirnica, agencija za zaštitu okoliša i dr. Regulatori mogu biti i interesne skupine, koje se formiraju voljom njihovih članova, a namjera im je utjecati na poslovnu politiku.<sup>27</sup> To su, primjerice, udruge za zaštitu potrošača, udruge ugostitelja i dr. Putem javnog mnijenja mogu imati jak utjecaj na poslovanje hotelskih poduzeća.

*Sindikati* štite zajedničke interese svojih članova pred poslodavcem i drugim subjektima, te vode brigu da se njihova prava poštuju i provode u skladu s kolektivnim ugovorom i zakonskim odredbama. Utjecaj sindikata na poslovanje hotelskog poduzeća ostvaruje se na više načina. Neposrednim sudjelovanjem u pregovaranju sindikati utječu na visinu dohotka zaposlenika u hotelijerstvu, trajanje radnog vremena, zaštitu na radu i dr., što ima bitan utjecaj na visinu troškova radne snage i u, konačnici na visinu troškova poslovanja hotelskog poduzeća.<sup>28</sup>

*Strukovna udruženja*, poput udruženja hotelijera, udruženja turističkih agencija, ili gospodarskih komora, primjerice Gospodarske komore Makedonije ili Hrvatske gospodarske komore, iako imaju manji intenzitet, ali ipak utječu na poslovanje hotelskih poduzeća. Primjerice, Hrvatska udruga putničkih agencija zastupa interese svojih članova u realizaciji različitih projekata u suradnji s Ministarstvom turizma Republike Hrvatske i Hrvatskom turističkom zajednicom, a koji su usmjereni u prvom redu na povećanje broja

---

<sup>25</sup> Cerović, Z.: op. cit., str. 127.

<sup>26</sup> Buble, M.: op. cit., str. 81.

<sup>27</sup> Ibidem, str. 82.

<sup>28</sup> Ibidem, str. 81.

organiziranih turističkih dolazaka i noćenja u pred i posezoni, čime se utječe i na poslovanje hotelskih objekata.<sup>29</sup>

Interna okolina obuhvaća onaj dio okoline hotelskog poduzeća koja se nalazi u samom poduzeću, te se od eksterne okoline razlikuje utoliko što na nju poduzeće može u potpunosti utjecati. To je ključna za poslovanje hotela, jer se u njoj događaju svi procesi važni za opstanak i rast poduzeća. M. Buble identificira njene ključne dijelove, i to:<sup>30</sup>

- organizacijsku strukturu,
- organizacijsku kulturu,
- organizacijske resurse.

*Organizacijska struktura* je neophodna za obavljanje svakodnevnih operacija u hotelskom poduzeću. Koristi se za podjelu zadataka, određivanje poslova unutar odjela i delegiranje ovlasti unutar i između odjela. Organizacijsku strukturu hotelskog poduzeća karakterizira kombinacija poslova, radnih mjesta, upravljačkih tijela i proizvodnih odjela te oblika njihovih interakcija, koji osiguravaju ispunjavanje strateških ciljeva hotelskog poduzeća.<sup>31</sup> Hotelska poduzeća primjenjuju različite organizacijske strukture, kao što su: funkcijska, divizijska, matrična, projektna, procesna i mrežna organizacijska struktura. Menadžment će odabrati onu organizacijsku strukturu koja najbolje odgovara hotelskom poduzeću s obzirom na njegovu veličinu, hotelsku ponudu, poslovnu strategiju te druge čimbenike. Jedan od najkritičnijih izazova s kojima se hotelski menadžment suočava je razvoj odgovarajuće organizacijske strukture koja je predana kvaliteti. Organizacijska struktura mora biti usmjerena ka postizanju ciljeva organizacije, odnosno mora biti u skladu sa strategijom hotelskog poduzeća.

*Organizacijska kultura* nema jedinstvene definicije zastupljene u literaturi, no postoje sličnosti u percepciji istraživača o organizacijskoj kulturi. One se svode na kulturu

---

<sup>29</sup> Udruga hrvatskih putničkih agencija, <http://www.uhpa.hr/o-nama/o-uhpa-i> (4.05.2020.)

<sup>30</sup> Buble, M.: op. cit., str. 81.

<sup>31</sup> Volkov, 2003., prema: Petkova, E.: A model of the organizational structure of the hotel company that allows the performance of processes, *Quaestus*, <https://www.quaestus.ro/wp-content/uploads/2012/03/petkova1.pdf> (14.03.2020.)

kao:<sup>32</sup> 1) skup zajedničkih vrijednosti, uvjerenja i pretpostavki, 2) vidljive obrasce ponašanja, simbola i jezika, 3) zasnovanu na tehnologiji i 4) nepredviđenu, razvijenu zajedno sa znanjem stečenim iz krize. Kao i kultura općenito, organizacijska se kultura razvija spontano te je odraz stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i dr. većine zaposlenih u hotelskom poduzeću. Kultura se manje odnosi na politiku, a više na ljude, posebice u hotelskim poduzećima u kojima su ljudi ključan čimbenik oblikovanja i pružanja usluga. Organizacijska kultura može utjecati na to kako ljudi postavljaju svoje osobne i profesionalne ciljeve, izvršavaju zadatke i upravljaju resursima za njihovo postizanje. Nadalje, to utječe na način na koji ljudi svjesno ili nesvjesno promišljaju, donose odluke i, na kraju, na način na koji opažaju, osjećaju i djeluju.<sup>33</sup> U literaturi se navodi kako organizacijska kultura, bilo u obliku vrijednosti ili prakse ima značajan utjecaj na uspješnost i dugoročnu učinkovitost organizacije. Primjerice, kulturni stilovi mogu potaknuti uspostavu 'ispravnih' vrijednosti u organizaciji, što rezultira uspješnošću organizacije. Slično tome, postoji niz općih tipova kulture koji mogu poboljšati organizacijske karakteristike i potaknuti rast.<sup>34</sup> Suradnja, usmjerenost zaposlenika, razmjena znanja i timski radu ključni su elementi organizacijske kulture hotelskih poduzeća koji postižu najbolje poslovne rezultate. Organizacijska kultura ima izravan utjecaj na fluktuaciju zaposlenika, pa time i na poslovanje hotelskog poduzeća. Vizija, vrijednosti, prakticiranje organizacijske kulture, ljudi, narativ i radno okruženje, važne su komponente koje oblikuju organizacijsku kulturu. Poduzeća s razvijenom organizacijskom kulturom imaju visoko razvijene navedene komponente, što rezultira zadovoljstvom zaposlenika i manjom fluktuacijom. Suprotno, poduzeća s niskom razinom organizacijske kulture imaju nezadovoljne zaposlenike i visoku stopu fluktuacije, što rezultira niskom razinom učinkovitosti zaposlenika.

---

<sup>32</sup> Moradi, E. et al.: The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management, *International Journal of Innovative Ideas*, vol. 12, br. 3, 2012., str. 30., [https://www.academia.edu/1876708/The\\_Relationship\\_between\\_Organizational\\_Culture\\_and\\_Knowledge\\_Management](https://www.academia.edu/1876708/The_Relationship_between_Organizational_Culture_and_Knowledge_Management) (9.01.2019.)

<sup>33</sup> Schein, E.: Organizational culture, *American Psychologist*, vol. 45, no. 2, 1990., str. 110., prema: Mushtaq, A. L., Fayyaz S. A., Tanveer, A.: Organizational Culture in Hotel Industry: Perceptions and Preferences among Staff, *Advances In Management*, vol. 6, br. 5, 2013., str. 55.

<sup>34</sup> Chegin, M. G.: The study of relationship between knowledge management organizational culture indicators, *World journal of social sciences*, vol. 1, br. 5, 2011., prema: Schein, E.: op. cit., str. 55.

*Organizacijski resursi* čine sve materijalne i nematerijalne resurse hotelskog poduzeća, koji omogućuju kreiranje hotelskog proizvoda. Dijele se u četiri skupine:<sup>35</sup>

1) *Fizički resursi* – ukupnost raspoloživih materijalnih sredstava u hotelskom poduzeću (zemljišta, hotelski objekti, oprema, prijevozna sredstva, sirovine i namirnice i dr.).

2) *Ljudski resursi* – zaposleni sa svojim znanjem, stručnošću i sposobnošću pružanja kvalitetnog hotelskog proizvoda i usluge, te ostvarenja postavljenih ciljeva i strategije hotelskog poduzeća. Zaposleni značajnim udjelom sudjeluju u troškovima poslovanja, što bitno utječe na poslovanje hotelskog poduzeća. Troškovi radne snage, primjerice u Valamar Rivieri d.d. sudjelovali su s 24,6 % u ukupnim prihodima ostvarenim u 2019. godini.<sup>36</sup> Hotelijerstvo je djelatnost s vrlo visokom stopom fluktuacije zaposlenih, a visoki troškovi povezani sa zamjenom zaposlenika (troškovi prije odlaska, troškovi zapošljavanja, troškovi selekcije i odabira, troškovi osposobljavanja, troškovi izgubljene produktivnosti) ističu potrebu definiranja strategije zadržavanja obučenih zaposlenika, kako fluktuacija zaposlenika ne bi imala negativne učinke na poslovanje hotelskog poduzeća.

3) *Informacijski resursi* – u suvremenom poslovanju predstavljaju ključne resurse temeljem kojih hotelsko poduzeće može pratiti promjene na tržištu i u okruženju te im se prilagoditi i kreirati proizvod u skladu s trendovima i potrebama gostiju.

4) *Financijski resursi* – financijska sredstva potrebna hotelskom poduzeću za normalno poslovanje i investicije u rast i razvoj.

Na specifičnosti poslovanja hotelskih poduzeća bitan utjecaj ima i razdoblje poslovanja hotela. Naime, hoteli mogu imati cjelogodišnje ili sezonsko poslovanje. S obzirom na trajanje i intenzitet poslovanja ovisi broj zaposlenih u hotelskom poduzeću (sezonskih i vansezonskih djelatnika), potreba za različitim radnim mjestima i dr. Sažeti prikaz specifičnosti hotelskog poslovanja ogleda se u: “relativno kratkom vremenu trajanja proizvodnih i uslužnih procesa, diskontinuiranom tijeku radnih procesa, proizvodnji za

<sup>35</sup> Buble, M.: op. cit., str. 82-83.

<sup>36</sup> Valamar Riviera d.d., Godišnji izvještaj za 2019. nekonsolidirani, <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/financijska-izvjesca/> (11.07.2020.)

neposrednu potrošnju (ne proizvodi se za skladište, nema rezervi), stalnoj pripravnosti radnika i sredstava za proizvodnju i obavljanje usluga koje tek počinju u trenutku dolaska gosta-potrošača, tj. njegovom narudžbom (diskontinuirana potrošnja uvjetuje nejednak intenzitet rada tijekom dana i pojedinih mjeseci tijekom godine), raznovrsnosti proizvoda, raznovrsnosti usluga, neposrednom komuniciranju s gostima i potrebi stalnog prilagođavanja njihovim zahtjevima, specifičnim uvjetima rada (dugo stajanje, dugo hodanje, visoke temperature, određena živčana napetost i dr.), nemogućnosti preciznog planiranja i raspodjele proizvodnje te obavljanja usluga u vremenu (usluge se i ugostiteljski proizvodi koriste na mjestu i odmah, tj. neprenosivi su u prostoru i vremenu), krutosti opsega i strukture sredstava koja uvjetuje dominantno sudjelovanje fiksnih troškova u ukupnim troškovima hotela, nemogućnosti potpuno stalnoga usklađivanja broja radnika i razine zaposlenosti kapaciteta, elastičnom radnom vremenu, sezonskom radu, potrebi diferenciranja prodajnih cijena hotelskih usluga, tj. stalnom prilagođavanju potrošnji i dr.<sup>37</sup>.

Imajući na umu specifičnosti koje proizlaze iz samog poslovanja hotelskih poduzeća jasno je da se poduzetništvo u hotelijerstvo suočava s različitim izazovima kojima mora odgovoriti na učinkovit način, a sve u svrhu stvaranja zadovoljnog gosta i zadovoljnih radnika, što rezultira uspjehom u poslovanju hotelskog poduzeća.

### **2.1.3. Trendovi u hotelijerstvu**

Trendove u hotelijerstvu uglavnom se promatra kroz novo ponašanje potrošača, novu tehnologiju i nove poslovne teorije, koje su u velikoj mjeri pokretane s prva dva čimbenika. Na početku 21. stoljeća hotelijerstvo i djelatnost ugostiteljstva općenito, jedan su od najbrže rastućih djelatnosti u svijetu. Putovanja i turizam pomogli su ovoj djelatnosti opstanak i rast u kriznim ekonomskim vremenima kada su mnoge djelatnosti imale pad.

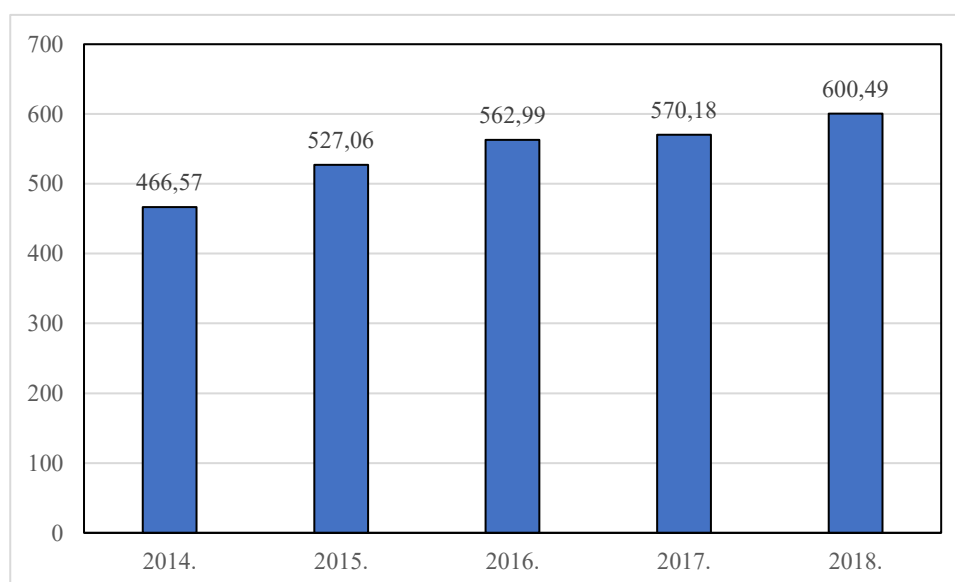
---

<sup>37</sup> Avelini Holjevac, I.: *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 1998., str. 43., prema: Maškarin, H.: *Analiza postojećeg stanja praćenja i vrednovanja poslovnog rezultata hrvatske hotelske industrije*, *Tourism and hospitality management*, vol. 11, br. 1, 2005., str. 74.

Globalno hotelsko tržište pokazuje stalan rast te značajan oporavak od svjetske globalne krize koja je započela 2008. godine te u mnogim zemljama svijeta dovela do recesije. U 2019. godini globalno hotelsko tržište imalo je više od 700.000 hotela i odmarališta s oko 4 mil. hotelskih soba. Hotelijerstvo je u 2019. godini u globalnom gospodarstvu sudjelovalo s prihodima većim od 3,41 bilijuna USD<sup>38</sup>, a vrijednost globalnog hotelijerstva procjenjuje se na 600 mlrd. USD (2018. godine) (grafikon 1).

**Grafikon 1.** Veličina tržišta svjetskog hotelijerstva, 2014.-2018. godine

u mlrd. USD



**Izvor:** Statista.com, Market size of the global hotel industry from 2014 to 2018, <https://www.statista.com/statistics/247264/total-revenue-of-the-global-hotel-industry/> (8.12.2020.)

Prema podacima na grafikonu 1 vidljiv je rast veličine tržišta svjetskog hotelijerstva mjeren u maloprodajnoj vrijednosti hotelijerstva. U 2014. godini tržište svjetskog hotelijerstva iznosilo je 466,57 mlrd. USD, a u 2018. godini njegova je vrijednost povećana za 28,7 %.<sup>39</sup> Dinamičan rast prisutan u 2015. i 2016. godini usporen je u 2017. i 2018. godini. Stopa zauzetosti hotelskih kapaciteta na globalnoj razini (udio ukupnih dostupnih

<sup>38</sup> Condor Ferries, Occupancy, Rates, Global Hotel Industry Trends & More!, <https://www.condorferries.co.uk/hotel-industry-statistics> (6.12.2020.)

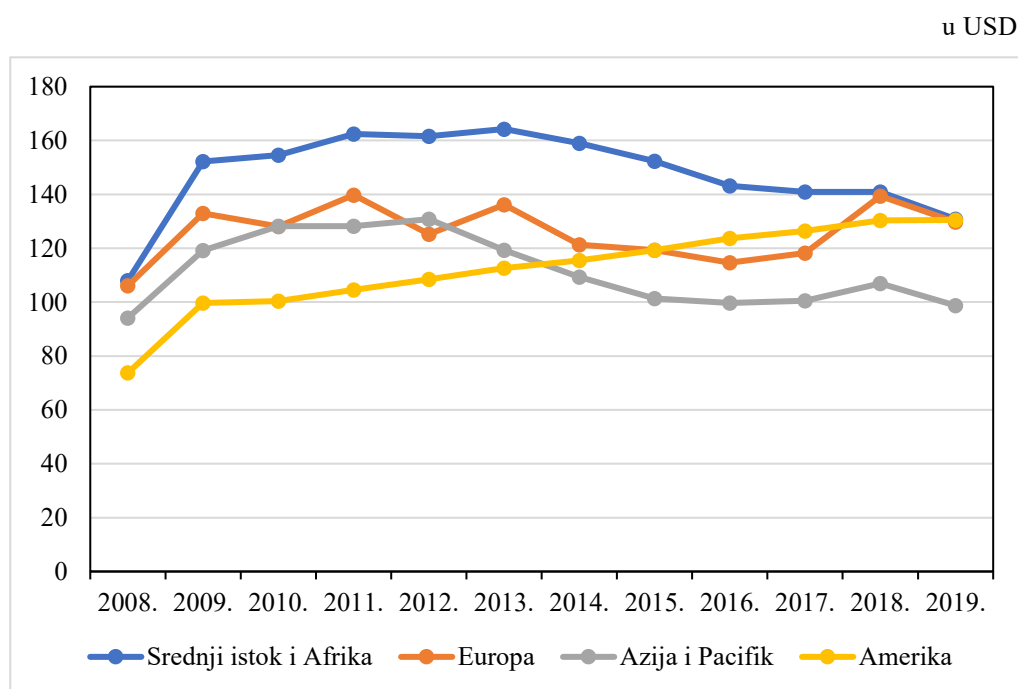
<sup>39</sup> Statista.com, Market size of the global hotel industry from 2014 to 2018, <https://www.statista.com/statistics/247264/total-revenue-of-the-global-hotel-industry/> (8.12.2020.)



soba koje su zauzete ili unajmljene tijekom promatranog razdoblja) povećala se tijekom 2014.-2018. godine. Najveću stopu popunjenosti u 2018. godini imala je Europa (72,6 %).

Promjene su vidljive i u cijenama hotelskih soba u razdoblju od 2008. do 2019. godine. Prosječna cijena hotelske sobe u svijetu u 2019. godini iznosila je 122,5 USD, što je značajan porast u odnosu na 2008. godinu (95,5 USD). Promatrano po regijama može se uočiti diferencijacija cijena hotelskih soba. Regija s najvećom prosječnom cijenom hotelske sobe u 2019. godini bio je Srednji istok i Afrika (130,9 USD), a slijedi Europa (130,5 USD) (grafikon 2).

**Grafikon 2.** Kretanje cijena hotelskih soba po regijama svijeta, 2008.-2019.



**Izvor:** Statista.com, Average daily rate of the hotel industry worldwide from 2008 to 2019, by region, <https://www.statista.com/statistics/245759/average-daily-rate-of-hotels-worldwide-by-region/> (9.12.2020.)

Cijene hotelskih soba imale su trend rasta u svim regijama svijeta u proteklom desetljeću (2008.-2019. godine) kako je vidljivo iz podataka na grafikonu 2. Najveći rast cijena hotelskih soba zabilježen je u Sjevernoj i Južnoj Americi, za 76,97 %, dok je najmanji rast zabilježen u Aziji i Pacifiku (4,89 %). Prosječna cijena hotelske sobe u

Americi iznosila je 130,5 USD u 2019. godine. Rast cijena hotelskih soba bilježi različiti trend po pojedinim regijama, što je odraz kretanja turističkih putovanja pod utjecajem različitih čimbenika, posebice sigurnosnih elemenata uzrokovanih terorizmom, ratnim sukobima i epidemije SARS-a i dr. Cijene hotelskih soba podložne su promjenama tijekom godine, uzrokovane sezonalnošću. Primjerice, prosječna cijena hotelske sobe u Europi je znatno veća tijekom ljetnih mjeseci (približno 146 USD u lipnju 2019. godine) u usporedbi sa zimskim razdobljem, kada su cijene znatno niže (oko 115 USD u veljači 2019).<sup>40</sup> Taj je trend prisutan i u drugim regijama svijeta, iako po manjoj stopi. Europski hoteli su u 2019. godini ostvarili najveće prihode po dostupnoj sobi (engl. *revenue per available room*, skr. RevPAR), odnosno oko 94 USD po sobi. Kao i prosječna cijena hotelske sobe, tako i prosječni prihodi po sobi bilježe promjene ovisno o mjesec tijekom godine kada su rezervirani. Prihod po dostupnoj sobi veći je u vrhuncu sezone, pa ima tendenciju rasta u najpopularnijoj sezoni, te se smanjuje izvan sezone. Sezonalnost turizma je, dakle, obilježje svih regija svijeta, što se odražava i na kretanja cijena hotelskih soba i prihoda po dostupnoj sobi tijekom godine.

Hotelsko poduzeće s najvećim prihodima u 2019. godini je hotelski lanac Marriott International s ostvarenih 20,97 mlrd. USD, koji je u razdoblju od 2010. godini (11,69 mlrd. USD) svoje prihode gotovo udvostručio.<sup>41</sup> Prihodi Marriott International jasan su pokazatelj dinamičnog rasta hotelijerstva, a rast hotelskog lanca ukazuje na trendove prisutne na hotelskom tržištu posljednjih godina. Spajanja i pripajanja prisutna na globalnom hotelskom tržištu rezultiraju rastom hotelskih lanaca i njihovom sve većom dominacijom na tržištu hotelskih usluga. Konsolidacija se posljednjih nekoliko godina u hotelijerstvu povećala, kako su uvjeti za spajanje i preuzimanja poboljšani. Preuzimanja i spajanja tijekom 2018. i 2019. godine u hotelijerstvu na globalnoj razini prikazana su u tablici 1.

<sup>40</sup> Statista.com, Average daily rate of the hotel industry worldwide from 2008 to 2019, by region, <https://www.statista.com/statistics/245759/average-daily-rate-of-hotels-worldwide-by-region/>, (9.12.2020.)

<sup>41</sup> 2019 annual report, Marriott International, 2020., str. 24., <https://marriott.gcs-web.com/static-files/178683c9-c9d9-47b0-b115-726588f43130> (6.12.2020.)

**Tablica 1.** Preuzimanja i spajanja u hotelijerstvu, 2018. i 2019. godine

Godina	Spajanje ili preuzimanje društva	Zemlja	Spojeno ili preuzeto društvo	Ciljna zemlja	Vrijednost preuzimanja ili spajanja
2018.	Wyndham Worldwide	SAD	100 % La Quinta Holding	SAD	1,95 mlrd. \$
	Pabblebrook Hotel Trust	SAD	100 % LaSale Hotel Prop.	SAD	5,2 mlrd. \$
	InterContinental Hotels G.	UK	100 % Regent H & R	UK	39 mil. \$
	Red Lion Hotels Corp.	USA	100 % Knights Inn	SAD	27 mil. \$
	Accor Hotels	Fran.	100 % Mövenpick H&Rs	Švicarska	482 mil. \$
	Accor Hotels	Franc.	100 % Atton Hotels	SAD	105 mil. \$
	Schroders	UK	Algonquin invest. comp.	Belgija	-
	Accor Hotels	Franc.	50 % udjela u SBE Entert.	USA	125 mil. \$
	Fattal Hotels	Izrael	100 % European Hotel Manag. (Apollo Hotels)	Nizozemska	181 mil. \$
	Minor International	Tajland	94,1 % NH Hotel Group	Španjolska	2,74 mil. \$
	Accor Hotels	Francuska	85 % 21c Museum Hotels	SAD	39 mil. \$
	LRC Group	Cipar	100 % Amaris Hospitality	UK	-
	Jn Jiang Int. Hotel Group	Kina	100 % Radisson Holdings	SAD	-
	Cobblestone Hotels	SAD	Marin Management Inc.	SAD	-
	Hyatt Hotels Corporation	SAD	Two Roads Hospitality	SAD	480 mil. \$
	Alleghany Capital Corp.	SAD	Concord Hosp. Enterprises	SAD	-
Cobblestone Hotels	SAD	BOulders Inn & Suites	SAD	-	
2019.	Advent International	SAD	Aimbridge Hospitality	SAD	-
	Lindsay Goldberg	SAD	Afford. Suites of America	SAD	-
	Deutsche Hospitality	Njemačka	51 % Zleep Hotels	Danska	
	IHG	UK	Siy Senses Hot. Res. Spas	Indija	300 mil. \$
	Best Western H&R	SAD	WorldHotels	SAD	-
	Waterton	SAD	Waterford Hotel Group	SAD	-
	Brookfield Asset M.	Kanada	Leela Palaces & Resorts	Indija	590 mil. \$
	Park Hotels & Resorts	SAD	Chesapeake Lodgin Trust	SAD	2,7 mlrd. \$
	Ashford Inc.	SAD	Remington Holdings	SAD	275 mil. \$
	Advantage Hotels	SAD	Vista and Select Inn.	Italija	-
	Eldorado Resorts	SAD	Caesars Entertainment	SAD	8,6 mlrd. \$
	NexPoint Hospit. Trust	SAD	Condor Hospitality Trust	SAD	318 mil. \$
	Vail Resorts	SAD	Peak Resorts	SAD	-
	Aimbridge Hospitality	Kanada	Interstate Hotels & Resorts	SAD	-
	Kokua Hospitality	SAD	Filament Hospitality	SAD	-
	Blackstone	SAD	65 % Great Wolf Resorts	SAD	2,9 mlrd. \$
	Aimbridge Hospitality	Kanada	Bellstar Hotels & Resorts	Kanada	
	Queensgate Investment	UK	Freehand Hotels	SAD	400 mil. \$
	Marriott International	SAD	Elegant Hotels Group	Barbados	130,1 mil. \$
	Carey Watermark Invest. 1	SAD	Carey Watermark Inves. 2	SAD	4,6 mlrd. \$
Huazhu Group	Kina	Deutsche Hospitality	Njemačka	700 mil. Eura	

**Izvor:** obrada autorice prema: Hotels News Now, HNN's global hotel industry M&A list, <https://hotelnewsnow.com/Articles/71864/HNNs-global-hotel-industry-MandA-list> (10.09.2020.)

Akvizicijom Marriotta i Starwooda u 2015. godini nastala je najveća hotelska grupacija na svijetu, a Marriott je nastavio s daljnjim proširenjem svog smještajnog kapaciteta preuzimanjem Elegant Hotels Group u 2019. godini, te u svom sastavu 2019.

godine ima 30 brandova u 134 zemalja i 1.348.532 sobe u 7.163 hotela (tablica 2), čime je potvrdio svoju vodeću poziciju po broju hotelskih soba iz 2018. godine.

**Tablica 2.** Vodeće hotelske kompanije u svijetu po broju hotelskih soba u 2018. i 2019. godini

Rang 2019.	Rang 2018.	Hotelsko poduzeće	2018.		2019.		Indeks 2019/18.	
			Hoteli	Sobe	Hoteli	Sobe	Hoteli	Sobe
1	1	Marriott International	6.906	1.317.368	7.163	1.348.532	103,7	102,4
2	2	Jin Jiang Intern. Holdings Co. Ltd.	8.715	941.794	10.020	1.081.230	115,0	114,8
3	8	Oyo Rooms	17.344	515.144	45.600	1.054.000	262,9	204,6
4	3	Hilton Worldwide Holdings	5.685	912.960	6.110	971.780	107,5	106,4
5	4	IHG	5.603	836.541	5.903	883.563	105,4	105,6
6	5	Wyndham Hotels & Resorts	9.200	809.900	9.280	831.025	100,9	102,6
7	6	Accor	4.780	703.806	5.036	739.537	105,4	105,1
8	7	Choise Hotels International	7.021	569.108	7.153	590.897	101,9	103,8
9	9	Huazhu Group Ltd	4.230	422.747	5.618	536.876	132,8	127,0
10	10	BTG Hotels Group Co.	4.029	397.561	4.450	414.952	110,4	104,4
11	11	BWH Hotels Group (Best Western)	3.618	295.849	3.997	369.386	110,5	124,9
12	14	Dossen International Group	2.247	199.042	3.062	254.774	136,3	128,0
13	12	GreenTree Hospitality Group	2.757	221.529	3.178	246.216	115,3	111,1
14	13	Hyatt Hotels Corp.	852	208.297	913	223.111	107,2	107,1
15	17	Almbridge Hospitality	834	102.786	1.266	179.136	151,8	174,3

**Izvor:** obrada autorice prema: Weinstein, J.: *Hotels 325, Special Report*, str. 23, [http://www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS/H2007\\_SpecialReport325.pdf](http://www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS/H2007_SpecialReport325.pdf) (2.12.2020.)

Dinamičan rast hotelskih lanaca jasno se može vidjeti iz primjera hotelskog lanca Oyo Rooms, osnovanog 2013. godine, koji je u 2019. godini gotovo udvostručio broj soba u odnosu na 2018. godinu, s 515.114 na 1.054.000 u 10.020 hotelskih objekata. U 2019. godini Oyo Rooms je preuzeo @Leisure Group, najveću europsku tvrtku za iznajmljivanje odmora sa sjedištem u Amsterdamu, te Innov8, a izvršio je i svoja prva ulaganja na području SAD-a, u Hooters Casino Hotel u blizini Las Vegas Stripa u vrijednosti od 135 mil. USD. Sa svoje pozicije osmog najvećeg hotelskog lanca po broju hotelskih soba u 2018. godini u 2019. godini se premjestio na treće mjesto.

Trendovi koji vladaju na turističkom tržištu svijeta određuju i trendove u hotelijerstvu, a mogu se sažeti u sljedeće opće trendove: izmijenjene potrebe, uvjeti rada i

života ljudi, te produljenje životnog vijeka, rast informiranosti i informatizacije, veća potreba za sigurnošću i očuvanjem zdravlja (wellness, spa, bio hrana), naglasak na ekologiji i zdravoj hrani, boravku u čistoj prirodi, sve veća potražnja za avanturističkim (inovativnim) sadržajima i uzbuđenjem, kongresnim sadržajima i *incentive* ponudom, posjetima gradovima i velikim događajima (sportskim, kulturnim, vjerskim, poslovnim i dr.), te novi motivi putovanja. Turisti traže jedinstveno iskustvo na putovanju, pa je sve veća potraga za hotelima koji imaju osobnost i personalizirani pristup gostu. Svaka hotelska soba i interakcija ljudi trebaju odražavati ono što predstavlja hotelski brand. Hotelijeri nastoje dizajnom, rasporedom i opremanjem hotelskih objekata biti drugačiji od svoje konkurencije. Turisti traže nov, iskustveni boravak u hotelima, što hotelima koji nude novitete daje prednost. Turisti su informirani i novi trendovi često utječu na njihove odluke. Odmakom od tradicionalnog i prihvaćanjem promjena hotelijeri stvaraju pretpostavke poslovnog uspjeha. U ponudi su pametni hoteli koji gostima nude pristup Internetu, visoku razinu udobnosti i učinkovitosti te osjećaj luksuza. S rastom ekološke svijesti sve atraktivniji postaju održivi hoteli koji u svoje poslovanje ugrađuju ekološke komponente i odgovornost prema zajednici u kojoj djeluju (ekološka gradnja, ušteda energije, gospodarenje otpadom i dr.). Nadalje, virtualna stvarnost nije više niša segment tržišta tehnologije. Gosti žele prije samog donošenja odluke o hotelu u kojem će boraviti, virtualno razgledati hotel i destinaciju u koju dolaze. Promjene su vidljive i u rezervacijama hotelskih usluga. Internetske putničke agencije mijenjaju kanale distribucije hotelskih usluga i poslovanje hotelskih poduzeća. Potencijalni turisti lakše pronalaze i rezerviraju hotel, a hotelima je omogućen lakši pristup ciljanom segmentu turističkog tržišta. No, internetski putnički posrednici naplaćuju svoje usluge, odnosno naplaćuju hotelskim poduzećima privilegirani pristup njihovim gostima. Internetski putnički posrednici, poput Expedia.com, Pricelin.com, Booking.com, Travelocity.com, Orbitz.com i dr. postaju nužan dio hotelske prodaje i marketinške strategije hotelskih poduzeća. Oni su se u početku fokusirali na ponudu odmorišnog turizma, no u svoju ponudu sve više uključuju i poslovna putovanja, kongrese i dr.

Značaj digitalnog marketinga u privlačenju gostiju ima uzlazan trend. Gosti i sami u interakciji s digitalnim iskustvima više nego što su to ikad bili, očekuju komunikaciju s hotelom u digitalnom obliku. Upotreba aplikacija bilježi ogroman porast, a hotelijerima je dostupan veliki broj aplikacija kojima mogu upravljati odnosima s potencijalnim i postojećim gostima. Posebno mjesto zauzimaju platforme društvenih medija. Putem društvenih mreža hotelijerima je omogućeno bolje plasiranje svojih proizvoda i usluga potencijalnim gostima te istovremeno zadržati vjerne kupce različitim vijestima, pričama, ponudom i dr. objavljenim putem društvenih mreža. Osim toga, sadržaji generirani od korisnika imaju važnu ulogu u promociji hotela, a hoteli su turistima dostupni 24 sata dnevno, sedam dana u tjednu s chatbotovima i automatiziranim porukama. Imajući na umu činjenicu da 2,7 mlrd. korisnika Facebooka (listopad 2020. godine), te 1,16 mlrd. korisnika Instagrama<sup>42</sup> svakodnevno razmjenjuju informacije putem ovih društvenih mreža, sasvim je jasna moć društvenih mreža u promociji hotelskih objekata i važnosti prisutnosti hotelskih poduzeća na društvenim mrežama.

U globalni rast turizma sve se više uključuju zemlje u razvoju, a niskotarifni prijevoznici omogućuju dostupnost udaljenih turističkih tržišta po pristupačnim cijenama širokoj masi turista. Turisti iz Koreje, Kine i Indije predstavljaju veliko potencijalno tržište za hotelijere širom svijeta i imaju veliki utjecaj na ponudu hotela. Velika pažnja hotelijera usmjerena je i na popularizaciju generacije X i Y koja traži odmak od svakodnevnice i u potrazi je za promjenama u životu ili obogaćenju života. Oni donose novi fokus na putovanja. Dok su starije generacije više orijentirane na hotele i iznajmljivanje automobila, mlađe skupine turista usmjerenije su ka korištenju usluga Internet agencija poput Airbnb ili prijevoznog sustava Ubera.

Kako bi hotel svojom ponudom mogao zadovoljiti potrebe suvremenog gosta, potrebno je identificirati trendove na strani turističke potražnje: tko putuje?, kamo putuje? i dr. Na ove trendove utječe veliki broj čimbenika, uključujući političko okruženje,

---

<sup>42</sup> Statista.com, Most popular social networks worldwide as of October 2020, ranked by number of active, <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> (14.12.2020.)

klimatske pogodnosti sukobe, gospodarstvo i dr. Analize trendova turizma u Europi pokazuju da su između 2010. i 2019. godine međunarodni dolasci turista u Europu naglo porasli za oko 46 %, na 744,3 milijuna turista. Glavno odredište unutar Europe je Južna Europa, koja sudjeluje s 40,5 % ukupno ostvarenih međunarodnih turističkih dolazaka u 2019. godini.<sup>43</sup> U 2019. godini najbrže rastuće receptivno tržište za turiste iz Njemačke bila je Crna Gora (rast u odnosu na 2018. godinu iznosio je 520 % u turističkim dolascima i 266 % u turističkim noćenjima). Razlog tome može se tražiti u boljoj povezanosti Njemačke i Crne Gore. Austrijski niskotarifni avioprijevoznik Laudamotion u travnju 2019. godini uspostavio je vezu Stuttgart-Podgorica. Sljedeće destinacije koje su zabilježile najveći rast broja posjeta turisti iz Njemačke bile su Finska, Srbija, Turska i Estonija. Hrvatska je u 2019. godini zabilježila pad broja turističkih dolazaka gostiju iz Njemačke, uz istovremeni pad broja turističkih noćenja. Turisti iz Italije najveći su rast u turističkim dolascima i noćenjima u odnosu na 2018. godinu ostvarili u Cipru (38,6 %), zatim u Islandu (30,4 %) te Estoniji 20,1 %, dok je u Hrvatskoj zabilježen pad broja turista iz Italije. Turisti iz SAD-a najveći rast u turističkim dolascima i noćenjima u 2019. godini u odnosu na 2018. godinu imali su na Malti (40,1 %), u Turskoj (34,3 %) dok je najveći pad ostvaren u Crnoj Gori (21,7 %). U Hrvatskoj su ostvarili rast i u turističkim dolascima i u turističkim noćenjima.<sup>44</sup>

Gostoprimstvo je konstanta, no u suvremenom hotelijerstvu ono treba biti isporučeno na moderan način. Sveukupna poslovna i razvojna filozofija turizma suvremenog doba maksimalno je usmjerena ka turistima i zadovoljenju njihovih potreba. Personaliziranim gostoprimstvom i individualni pristupom svakom gostu hoteli stječu svoju poziciju na tržištu. Inovacije imaju ograničeno vrijeme trajanja, nakon što se ustale u praksi prestaju biti inovacije. Primarni zadatak je hotelijera, dakle, identifikacija potreba postojećih i potencijalnih gostiju te stalno traženje kreativnog načina za njihovo zadovoljenje. Gosti na jednom mjestu traže: kvalitetu, sigurnost i komfor, što im hotelijeri

<sup>43</sup> World Tourism Barometer, UNWTO, vol. 18, br. 5, 2020., str. 6.

<sup>44</sup> European tourism – Trends & Prospects, Quarterly Report – Q1/2019, European Travel Commission, Brussels, 2019., str. 24-28., [https://etc-corporate.org/uploads/2019/05/ETC-Quarterly-Report\\_Q1-2019\\_Public-1.pdf](https://etc-corporate.org/uploads/2019/05/ETC-Quarterly-Report_Q1-2019_Public-1.pdf) (11.12.2020.)

u integriranom proizvodu odnosno usluzi hotela nastoje ponuditi. Ponašanje gostiju u hotelu s pojavom digitalizacije uvelike je promijenjeno. Ljudi rade neovisno o lokaciji i na mnogim mjestima se osjećaju “kao kod kuće”. Hoteli, stoga, imaju novu ulogu – stvoriti gostima istovremeno i dom i radno mjesto. Prisutan je trend odmaka od klasičnih hotela i tradicionalnih formata prema opcijama koje su prilagođenije potrebama gostiju. Hotelijeri nastoje uspostaviti ravnotežu između mjesta za rekreaciju i radnog mjesta.<sup>45</sup>

Potrebno je, također istaknuti kako je osjetljivost hotelijerstva na prirodne i političke šokove i dalje je velika. Takvi su šokovi u porastu u nedavnoj prošlosti. Zabrinjava porast bolesti i pandemija koje su postale raširenije u razdoblju od 2000. do 2020. godine. Izbijanje bolesti često ima negativan učinak na globalno turističko gospodarstvo. Pandemija uzrokovana bolesti Covid-19 ima razoran utjecaj na turistički sektor općenito, pa tako i na hotelijerstvo. Covid-19 je doveo do masovnog otkazivanja rezervacija i rekordno niske razine rezervacija u 2020. godini. U razdoblju od siječnja do listopada 2020. godine ostvareno je tek 28 % međunarodnih turističkih dolazaka u svijetu iz 2019. godine, kao rezultat zadržavanja virusa Covid-19, niske razine pouzdanja putnika te ograničenja putovanja koja su uslijed pandemije Covid-19 bolesti bila na snazi tijekom 2020. godine.<sup>46</sup> To je, nadalje dovelo do zatvaranja hotelskih objekata, pada poslovanja, rekordnog otpuštanja zaposlenika u hotelima, otkazivanja isplata dividende i odgode kapitalnih izdataka kako bi se izbjeglo stečajevе i bankrote hotelskih poduzeća i hotelske industrije u cjelini. Posebno su pogođena mala i srednja poduzeća u zemljama u razvoju.

---

<sup>45</sup> European hotel market 2019/2020, Catella, [https://www.catella.com/globalassets/global/mix-germany-corporate-finance/201912\\_mt\\_hotel\\_nov19\\_final\\_en.pdf](https://www.catella.com/globalassets/global/mix-germany-corporate-finance/201912_mt_hotel_nov19_final_en.pdf) (10.12.2020.)

<sup>46</sup> World Tourism Barometer, UNWTO, vol. 18, br. 7, 2020., str. 1.



## 2.2. Teorijske odrednice malog poduzetništva u hotelijerstvu

Rast svijesti o važnosti poduzetništva u turizmu ističe značaj njegovog istraživanja. Poduzetnike se vidi kao kreatore i poticatelje promjena na globalnom turističkom tržištu, koji “svojim konceptom, proizvodima i idejama postavljaju nove standarde i svojom inovativnošću radikalno mijenjaju ukuse i preferencije svojih kupaca”<sup>47</sup>. Ključan su čimbenik razvoja diversificiranog turističkog proizvoda i rasta konkurentnosti. Poseban značaj, pri tome ima malo poduzetništvo čije je osnivanje globalno dramatično i jednoliko poraslo tijekom protekla dva desetljeća. Razlog tome treba tražiti u globalizaciji i liberalizaciji tržišta rada, donošenju vladinih politika prilagođenih poduzetnicima, poput uklanjanja zapreka konkurenciji i trgovinskih ograničenja i dr.

U svrhu razumijevanja značaja malog poduzetništva u hotelijerstvu, u ovom dijelu doktorske disertacije istražuje se njegov teorijski aspekt kroz dvije tematske jedinice: 1) definiranje malog poduzetništva u hotelijerstvu i 2) obilježja malog poduzetništva u hotelijerstvu.

### 2.2.1. *Definiranje malog poduzetništva u hotelijerstvu*

U definiranju malog poduzetništva u hotelijerstvu polazi se od općeg pojma poduzetništva i poduzetnika. Pojmovi poduzetnik i poduzetništvo korijen imaju u francuskom izrazu “*entrepreneur*” nastalom u srednjem vijeku u značenju “poduzeti”, i od tada kontinuirano dobivaju veliku pozornost u znanstvenim i političkim krugovima. Unatoč tome što je koncept poduzetništva poznat stoljećima, pregledom ekonomske teorije može se uočiti izostanak poduzetnika i poduzetništva iz formalnih modela klasičnih i neoklasičnih ekonomista, a tek sredinom 20. stoljeća prisutni su ozbiljni pokušaji

---

<sup>47</sup> Šišara, J., Sladoljev, J., Grubišić, A.: *The role of small family tourism enterprises in achieving a quality development of tourism in Šibenik-knin county as a tourism destination – review and research proposals*, Economic Development, br. 1-2, 2015., str. 55.

uključenja poduzetnika u ekonomske modele. Ključnu ulogu, pri tome, imali su Joseph Schumpeter, Frank Knight i Israel Kirzner. Schumpeter je sugerirao da su poduzetnici (a ne samo poduzeća) odgovorni za stvaranje inovacija u potrazi za profitom, Knight se fokusirao na poduzetnike kao nositelje neizvjesnosti te je vjerovao da su oni odgovorni za premije rizika na financijskim tržištima, dok je Kirzner poduzetništvo smatrao procesom koji dovodi do otkrića.<sup>48</sup> Pojam “poduzetnik” uobičajen je u svakodnevnom govoru u različitim percepcijama. Ovim se pojmom opisuje i Conrad Hilton, kao osnivača i vlasnika hotelskog lanca Hilton Hotels, koji je od skromnih početaka izgradio poslovno carstvo, ali i vlasnik malog obiteljskog hotela, restorana ili caffè bara. Poduzetnika se definira kao vlasnika poslovnog subjekta koji preuzimanjem rizika i poduzimanjem inicijative pokušava ostvariti dobit.<sup>49</sup> Uz vlastiti talent, znanje, umijeće i sposobnost, poduzetnik nastoji realizirati svoju ideju, a da mu, pri tome, nitko ne garantira uspjeh. No, u literaturi se poduzetnicima nazivaju i menadžeri zaposleni u korporacijama koji generiraju rast i profitabilno poslovanje te su plaćeni bonusima, zbog njihovog pomalo tangencijalnog odnosa s vlasništvom nad poduzećem.<sup>50</sup> Poduzetnik, dakle, može biti vlasnik i/ili menadžer u poduzećima u razvoju. Pojmom “poduzetnik” objedinjene su različite funkcije: vlasništva, poduzetnosti, kreativnosti i menadžmenta.

Klasičan pogled na poduzetnika pretpostavlja da je osobna nagrada kroz rast dobiti i kapitala, ono što pokreće poduzetnike i u, konačnici, uspješnu ekonomsku aktivnost. Prema nekim stajalištima kad bi se uklonila ograničenja i destimulacije, poduzetnici bi mogli slobodno generirati više gospodarskih aktivnosti, radnih mjesta i nacionalnog bogatstva. No, potrebno je istaknuti da je poduzetnika koji ispunjavaju klasične obrasce ograničen broj, dok je za većinu vlasnika malih hotela ili restorana to 'životni stil', odnosno njihov hotel ili restoran je više od samog ostvarivanja dobit, oni su emotivnu povezani s njim. Istraživanje koje je obuhvatilo oko 1.300 mikro poduzeća u ugostiteljstvu i turizmu u Velikoj Britaniji pokazalo je da je tek 10-15 vlasnika mikro poduzeća snažno motivirano

<sup>48</sup> Sudhamathi, S.: *Enterpreneurship*, Shanlax Publications, Madurai, 2019., str. 2.

<sup>49</sup> Collins English dictionary, 1992., str. 57., prema: Lee-Ross, D., Lashley, C.: *Enterpreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*, Elsevier, London, 2009., str. 49.

<sup>50</sup> Lee-Ross, D., Lashley, C.: op. cit., str. 51.

ekonomskim poticajima.<sup>51</sup> Getz i sur. definiraju poduzetnike “kao pojedince koji rade na povećanju osobne koristi u obliku ekonomske dobiti ili društvenog položaja, ali koji stvaraju koristi u širem društvenom i ekonomskom okruženju povećanom gospodarskom aktivnošću, kreiranjem radnih mjesta i stvaranjem bogatstva”<sup>52</sup>. Definicija daje širi pogled na poduzetnika, poticaje koji ga motiviraju i rezultat njegove aktivnosti. F. Radišić definirajući poduzetništvo u turizmu upućuje na poduzetnika kao kreativnog pojedinca, koji u poticajnom tržišnom ambijentu raspoloživim kapitalom ostvaruje željeni poslovni rezultat.<sup>53</sup> Poduzetništvo je više od inicijative vlasnika da započne poslovanje. Riječ je o iznimnim kvalitetama pojedinca potrebnim u procesima stvaranja i održavanja određenih poslovnih pothvata.

Široki raspon funkcija poduzetnika otežava njihovo definiranje te rezultira većim brojem definicija prisutnim u literaturi, ovisno o aspektu promatranja poduzetnika. Yeung identificira šest aspekata poduzetnika u njihovom povijesnom slijedu:<sup>54</sup> 1) karizmatična škole poduzetništva, 2) klasična i neoklasična ekonomija, 3) psihologija, 4) sociologija, 5) menadžment i 6) škola unutarnjeg poduzetništva. Svaka od ovih disciplina daje svoj pogled na poduzetnika i problematiku koja proizlazi iz poduzetništva. Rezultat su različitih pretpostavki o poduzetničkom ponašanju i poduzetničkih procesa, te u promišljanju koriste različite kriterije iz kojih proizlaze i različite definicije poduzetništva. Međutim, sve one su važne u razumijevanju poduzetništva. Dok jedne ukazuje na poduzetnikove vrednote, druge pomažu u razumijevanju stvaranja poduzetničkih prilika, treće otkrivaju osobine poduzetnika ili znanja koje posjeduju uspješni poduzetnici. Značajke poduzetnika u kontekstu svake od navedenih škola poduzetništva mogu se vidjeti iz tablice 3.

### **Tablica 3.** Različiti aspekti poduzetnika

---

<sup>51</sup> Thomas, R. i sur.: *The National Survey of Small Tourism and Hospitality Firms: 2000 – Skills Demands and Training Practices*, Leeds Metropolitan University, Leeds, 2000., prema: Lee-Ross, D., Lashley, C.: op. cit., str. 51.

<sup>52</sup> Getz, D., Carlsen, J., Morrison, A.: *Family Business in Hospitality and Tourism*, CABI Publishing, Wallingham, 2004., str. 24.

<sup>53</sup> Radišić, F.: *Poduzetnički menadžment u turizmu*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1997., str. 79.

<sup>54</sup> Yeung, H. W.: *Entrepreneurship in International Business: An Institutional Perspective*, Asia Pacific Journal of Management, br. 19, str. 37., [http://courses.nus.edu.sg/course/geoywc/publication/APJM\\_2002.pdf](http://courses.nus.edu.sg/course/geoywc/publication/APJM_2002.pdf) (11.11.2020.)

Poduzetničke škole	Fokus	Pretpostavke	Ponašanje i vještine	Stanje poduzetništva
Karizmatična škola	<ul style="list-style-type: none"> <li>rođen s intuitivnim sposobnostima i osobinama te instinktima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>poduzetništvo je rođeno i unaprijed dano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>intuicija, snaga, energija, ustrajnost i samopoštovanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pokretanje poslovanja</li> </ul>
Klasična škola	<ul style="list-style-type: none"> <li>inovacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>poduzetništvo je djelovanje ne posjedovanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>inovacije, kreativnost i otkriće</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pokretanje poslovanja, rani rast</li> </ul>
Psihološka škola	<ul style="list-style-type: none"> <li>jedinstvene vrijednosti, stavovi, potrebe, kvalifikacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ljudi se ponašaju u skladu sa svojim vrijednostima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>osobne vrijednosti, preuzimanje rizika, potreba za postignućem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pokretanje poslovanja</li> </ul>
Sociološka škola	<ul style="list-style-type: none"> <li>obitelj i dinamično okruženje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>utjecaji u ranom djetinjstvu utječu na odluku o karijeri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zajednički resursi i mreže</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pokretanje poslovanja</li> </ul>
Škola menadžmenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>poduzetnici se mogu razviti i obučavati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>planiranje proizvodnje, organiziranje ljudi, kapitaliziranje i budžetiranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rani razvoj i zrelost</li> </ul>
Škola unutarnjeg poduzetništva	<ul style="list-style-type: none"> <li>projektni timovi unutar organizacije</li> <li>razvoj neovisnih odjela za stvaranje, prodaju i proširenje usluga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>poduzetnici utječu na promjene unutar organizacija, vode izgradnju organizacije i postaju menadžeri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>otvorenost za mogućnosti, maksimiziranje odluka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zrelost i promjene</li> </ul>

**Izvor:** Yeung, H. W.: *Entrepreneurship in International Business: An Institutional Perspective*, Asia Pacific Journal of Management, br. 19, str. 38., [http://courses.nus.edu.sg/course/geoywc/publication/APJM\\_2002.pdf](http://courses.nus.edu.sg/course/geoywc/publication/APJM_2002.pdf) (11.11.2020.)

Definiranje poduzetništva u hotelijerstvu slijedi opće definicije poduzetnika i poduzetništva uzimajući, pri tome, specifične uvjete u kojima se poduzetništvu u hotelijerstvu odvija, a koje proizlaze iz posebnosti hotelijerstva kao djelatnosti. Poduzetništvo je dinamički proces stvaranja općih dobara, a ta dobra stvaraju pojedinci koji se izlažu određenom riziku bez kojeg nema niti može biti određenog poduzetničkog

pothvata.<sup>55</sup> Za hotelijerstvo se može reći da je to “djelatnost poduzetnika”. Kao što definicija poduzetništva nije univerzalna te je tijekom povijesti mijenjana, isto je i s definicijom poduzetništva u hotelijerstvu. V. Srića poduzetništvo u hotelijerstvu definira kao kreativnu i inovativnu djelatnost kojom poduzetnici kreiraju strategije razvoja hotelskih poduzeća, kao različite vrste inovativnih projekata, radi ostvarivanja dugoročnih ciljeva hotelskih poduzeća.<sup>56</sup> Inovativnost i kreativnost je u samoj srži ove definicije. On poduzetnika, dakle, promatra kao inovativnog i kreativnog pojedinca koji kroz kreiranje projekata daje smjernice strateškog razvoja hotelskog poduzeća u skladu s definiranim dugoročnim ciljevima. Kreativni poduzetnik je i u središtu definicije I. Vukovića koji poduzetništvo u hotelijerstvu definira kao “takav tržišni ambijent u kojem kreativni poduzetnik može raspoloživim kapitalom ostvariti željeni poslovni rezultat.”<sup>57</sup> Uz ovu definiciju daje i nešto širu definiciju prema kojoj je poduzetništvo u hotelijerstvu “kreativna i inovativna djelatnost preko koje poduzetnici u uvjetima tržišnog gospodarstva obavljaju različite kombinacije inputa (resursa), osobito financijskog kapitala i njegovog ulaganja u različite poduzetničke pothvate (projekte), kako bi ostvarili što veću dobit odnosno profit.”<sup>58</sup>

Iako se čini da na globalnoj razini prevladavaju hotelski lanci, pa mala i srednja poduzeća u hotelijerstvu nemaju veći značaj, stvarnost je upravo suprotna. Poduzetništvo je, uz inovacije i razvoj poslovanja kroz mala i srednja poduzeća, važan pokretač uspjeha u turizmu i ugostiteljstvu, te glavni izvor radnih mjesta. Pojedinci poput Conrada Hiltona, Thomasa Cooka i dr. radikalnim inovacijama u svojim sektorima značajno su redefinirali prirodu proizvoda, usluga i tržište što je pridonijelo rastu hotelijerstva i turizma tijekom sljedećih desetljeća. Mala i srednja poduzeća fokusirana su u hotelijerstvu na male komercijalne objekte koji pružaju usluge smještaja te usluge hrane i pića, hotela, pansiona

---

<sup>55</sup> Vujić, V.: Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima, Fakultet menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2010., str. 26.

<sup>56</sup> Srića, V.: *Kreativnost i hospitality management*, Hotelska kuća 1992., Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1992., str. 71.

<sup>57</sup> Vuković, I.: *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*, Dalmatina, Zagreb, 1999., str. 38.

<sup>58</sup> Ibidem, str. 152.

i dr. Poduzetništvo u hotelijerstvu ima za cilj generiranje novih održivih poduzeća, razvijanje sposobnosti kreiranja, organiziranja poslovanja, upravljanja rizikom i dobiti.

Sektor malog gospodarstva karakterizira različitost što, posljedično, dovodi do različitog pristupa u definiranju i razlikovanju malog poduzetništva. Na to upućuju i različiti izrazi korišteni u stranoj literaturi, npr. u engleskom govornom području koriste se izrazi *small enterprises* (mala poduzeća) i *small business* (mali posao); u njemačkom govornom području *kleine unternehmung*, odnosno *bestrib unternehmung*; u talijanskom *picola aziende*, *picole imprese* i/ili *aziende minori*; u francuskom *petite industrie*.<sup>59</sup> Uz to se koriste i različiti kriteriji njihovog razvrstavanja: broj zaposlenih, sektori djelatnosti, životni vijek poslovnog subjekta itd. Europska komisija u razvrstavanju poduzetništva s obzirom na veličinu koristi: broj zaposlenih, godišnji prihod i ukupnu godišnju bilancu. Prema preporukama Europske komisije<sup>60</sup> malo gospodarstvo razvrstava se u: mikro, mala i srednja poduzeća. Europska komisija je pri definiranju malih i srednjih poduzeća, uz broj zaposlenih uzela u obzir i odnose s drugim poduzećima. Definicijom malih i srednjih poduzeća obuhvaćena su tri kriterija: broj zaposlenika, godišnji promet i ukupna godišnja bilanca. To su:<sup>61</sup>

- poduzeća koja imaju manje od 250 zaposlenika,
- čiji godišnji promet ne premašuje 50 milijuna eura, ili čija godišnja bilanca ne premašuje 43 milijuna eura.

Definicijom je, dakle, obuhvaćen broj zaposlenika, no poduzeću je dan izbor korištenja jednog od danih kriterija koji se odnose na gornju granicu prometa tekuće godine ili godišnje bilance. U okviru dane definicije malo poduzeće se definira kao poduzeće koje ima:<sup>62</sup>

<sup>59</sup> Deželjin, J. et. al.: *Poduzetnički menadžment, Izazov, rizik, zadovoljstvo*, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, M.E.P. Consult, Veleučilište u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, HIT A, Zagreb, 2002., str. 226.

<sup>60</sup> Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, OJ L 124, 20.05.2003., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361> (8.04.2020.)

<sup>61</sup> Ibidem.

<sup>62</sup> Ibidem.

- manje od 50 zaposlenih i
- čiji godišnji prihod i/ili godišnja bilanca ne prelaze 10 mil. eura.

a mikro poduzeća su poduzeća koja imaju:

- manje od 10 zaposlenih i
- čiji godišnji prihod i/ili godišnja bilanca ne prelaze 2 mil. eura.

Kriteriji na kojima se temelji razvrstavanje malog poduzetništva u SAD-u temelje se na djelatnosti, broju zaposlenih i prihodima. Za hotele i motele veličina malih poduzetnika određena je godišnjim prihodom do 35,0 mil. USD.<sup>63</sup> Pojmom 'malog gospodarstva' u Republici Hrvatskoj obuhvaćeni su subjekti u poduzetništvu i obrtu, a koji su u poslovanju neovisni, odnosno koji nisu klasificirani kao partnerski subjekti te povezani subjekti, u skladu s preporukama Europske komisije od 6. svibnja 2003. godine, te su preuzeti navedeni kriteriji razvrstavanja mikro, malih i srednjih subjekata u poduzetništvu i obrtu. Subjekte malog gospodarstva čine fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštenu djelatnost radi ostvarivanja dobiti i dohotka na tržištu.<sup>64</sup> Hrvatska je preuzela i definicije vezane uz neovisnost u poslovanju koji se uzima u obzir pri određenju subjekata malog gospodarstva. Zakon o računovodstvu poduzetnicima smatra trgovačka društva i trgovce pojedince određene propisima kojima se uređuju trgovačka društva<sup>65</sup>, što znači da definicija ovog zakona nije obuhvatila obrtnike. Poduzetnici su, također, klasificirani u skupine: mikro, male, srednje i velike, ali se, pri tome, koriste različiti pragovi prihoda i aktive u odnosu na Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, kako je to vidljivo iz podataka u tablici 4.

<sup>63</sup> U.S. Small Business Administration, Table of Small Business Size Standards, 2019., [https://www.sba.gov/sites/default/files/2019-08/SBA%20Table%20of%20Size%20Standards\\_Effective%20Aug%2019%2C%202019\\_Rev.pdf](https://www.sba.gov/sites/default/files/2019-08/SBA%20Table%20of%20Size%20Standards_Effective%20Aug%2019%2C%202019_Rev.pdf) (2.09.2020.)

<sup>64</sup> Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, Narodne novine, br. 29/02, 63/07, 53/12, 121/16, čl. 2. st. 2.

<sup>65</sup> Zakon o računovodstvu, Narodne novine, br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18., 42/20, 47/20., čl. 4., st. 2.

**Tablica 4.** Kriteriji razvrstavanja poduzetnika u Republici Hrvatskoj

	Broj zaposlenih	Godišnji poslovni prihodi	Godišnja aktiva
Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva			
Mikro poduzeća	< 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR
Mala poduzeća	< 50	≤ 10 mil. EUR	ili ≤ 10 mil. EUR
Srednja poduzeća	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR
Zakon o računovodstvu*			
Mikro poduzetnici	< 10	≤ 5.200.000 kn	≤ 2.600.000 kn
Mali poduzetnici	< 50	≤ 60.000.000 kn	ili ≤ 30.000.000 kn
Srednji poduzetnici	< 250	≤ 300.000.000 kn	≤ 150.000.000 kn

\* poduzetnici ne prelaze granične pokazatelje u dva od tri navedena kriterija

**Izvor:** Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, Narodne novine, br. 29/02, 63/07, 53/12, 121/16;  
 Zakon o računovodstvu, Narodne novine, br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18., čl. 5.

Razlike u definiranju malih poduzetnika uočavaju se, dakle, na međunarodnoj i na nacionalnoj razini, što otežava davanje jedinstvene definicije. Potrebno je, također, istaknuti kako veličina poduzeća nije jedino što malo poduzetništvo razlikuje od velikog. Postoji čitav niz drugih ključnih karakteristika, uključujući osobnost i ponašanje vlasnika odnosno poduzetnika. Poduzetnici u malim poduzećima donose većinu, ako ne i sve poslovne odluke, uključujući i one koje izravno utječu na zaposlenike. Malo poduzeće se može opisati kao produžena ruka poduzetnika s personaliziranim odnosom prema zaposlenima, slabije definiranim smjernicama za uloge, odgovornosti i međudnose, odlukama koje nemaju realno poslovno uporište te se zasnivaju na emocijama i sl. Malo poduzeće je, zapravo, produženje poduzetnikove osobnosti i stavova. M. Vukičević mala poduzeća definira kao ona poduzeća kojima obično upravlja vlasnik ili suvlasnici, u kojima postoji potpun ili visok stupanj samostalnosti u donošenju odluka, velika (ili srednje velika) tržišna fleksibilnost i kreativnost poduzetništva, mogućnost brze prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima, relativno niže cijene outputa, neutralan učinak na ukupno gospodarstvo u slučaju stečaja i sl.<sup>66</sup> Malo poduzetništvo ima dominantnu ulogu u hotelijerstvu. Čak i na

<sup>66</sup> Vukičević, M.: *Financiranje malih poduzeća (Financiranje, investiranje, odlučivanje – teorija i praksa)*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2000., str. 11.



tržištima na kojima mali broj tvrtki dominira, većina neovisnih hotela u vlasništvu je malih poduzeća. Unatoč tome što mali broj hotelskih lanaca kontrolira nerazmjerno veliki udio tržišta, većina hotelskih objekata u vlasništvu je malih poduzeća. Često su to mikro poduzeća koja zapošljavaju manje od 10 djelatnika, a u mnogim slučajevima zapošljavaju samo članove obitelji. Malo poduzetništvo podložno je tijekom svog životnog vijeka promjenama, a rastući i razvijajući transformira se u veliko.

### ***2.2.2. Obilježja malog poduzetništva u hotelijerstvu***

Rasprava i analiza malih poduzeća u hotelijerstvu teži ka razumijevanju i stjecanju znanja o tome što su motivi osnivanja poduzeća i kako se ponašaju mala i srednja poduzeća u hotelijerstvu u poslovnom okruženju. Zainteresiranost znanstvene i stručne javnosti, te kreatora politike u mnogim zemljama svijeta za malo i srednje poduzetništvo može se tražiti u njihovom doprinosu gospodarskom razvoju, smanjenju nezaposlenosti, inovacijama, stvaranju dohotka i općem razvoju i dobrobiti regionalnih, nacionalnih i međunarodnih gospodarstava.<sup>67</sup> Ključnu ulogu malog poduzetništva u gospodarstvu i društvu naglašavaju mnogi autori.<sup>68</sup> U raspravama nije izostavljeno ni malo i srednje poduzetništvo u hotelijerstvu. Razlog tome je što mnoge zemlje razvoj turizma (i hotelijerstvo kao nositelja smještajne ponude) vide kao mogućost suzbijanja siromaštva i nezaposlenosti stanovništva, te u poticanju razvoja malih poduzeća u turizmu vide mogućnost gospodarskog rasta. Iako se može činiti da hotelski lanci prevladavaju u hotelijerstvu na globalnoj razini, činjenica je da velika većina hotelskih poduzeća širom

---

<sup>67</sup> Bernice, K., Meredith, G.: Relationships among owner/manager epersonal value, business strategies, and enterprise performance, *Journal of Small business Management*, vol. 35, br. 2, 1997., prema: Vrdoljak Roguž, I., Krželj Čoloković, Z., Milić Beran, I.: The analysis of business performance in small and medium hospitality enterprises in the Republic of Croatia, *Zbornik Sveučilišta u Dubrovniku*, br. 2, 2016., str. 86.

<sup>68</sup> Krželj Čolović, Z., Milić Beran, I., Vrdoljak Raguž, I.: The impact of clustering on the business performance of Croatian SMHES, *Ekonomika istraživanja*, vol. 29, br. 1, 2006., str. 904-913.; Lee-Ross, D., Lashley, C.: op. cit.; Akbaba, A.: Understanding Small Tourism Business: A Perspective from Turkey, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 19, br. 1, 2012., file:///C:/Users/X/Downloads/jhtm2012.pdf (3.11.2020.)

svijeta pripada autohtonom stanovništvu i da ih vode obitelji, a svrstavaju se u mala i srednja poduzeća. Mala poduzeća u predstavljaju statistički znakovit udio u hotelijerstvu na nacionalnoj i međunarodnoj razini. U Republici Hrvatskoj ona su u 2018. godini sudjelovala s udjelom od 90,8 % (zajedno sa srednjim poduzećima s udjelom od 97,9 %), a u Europskoj uniji s 95,5 % (sa srednjim poduzećima 99,5 %).<sup>69</sup> Stoga se i malo poduzetništvo u hotelijerstvu u skladu s općim značajkama malog poduzetništva i uloge hotelijerstva u razvoju gospodarstva i društvu, promatra kao pokretača gospodarskih i društvenih promjena na nekom području.

Malo poduzetništvo u hotelijerstvu dijeli iste ekonomske osnove s drugim gospodarskim djelatnostima, te se njegove različitosti u odnosu na druge gospodarske djelatnosti mogu promatrati kroz prizmu posebnosti koje proizlaze iz specifičnih resursa i složenosti hotelskog proizvoda koji se valorizira na turističkom tržištu.<sup>70</sup> U hotelijerstvu ono čini široku lepezu različitih poduzetničkih aktivnosti usmjerenih u razvoj različitih oblika hotelske ponude, u rasponu od malih obiteljskih hotela, boutique hotela, tematskih hotela, poput hotela za bicikliste i dr., hotela i dr. Hotelijeri poput Conrada Hiltona, Cezar Ritza, Ralf Hitz, Ernest Henderson i dr. svojim inovacijama značajno su pridonijeli razvoju hotelijerstva kao djelatnosti, te postavili standarde hotelskog poslovanja, kroz vlastita mala poduzeća koja su s vremenom prerasla u velika.

Opća obilježja malih poduzeća često navedena u literaturi u interpretaciji B. Grbca<sup>71</sup> uz uvažavanje značajki hotelskog proizvoda i specifičnosti koje proizlaze iz hotelijerstva kao djelatnosti, mogu se primijeniti na hotelska poduzeća: mogućnost zadovoljenja onog dijela potražnje za hotelskim uslugama koje velika hotelska poduzeća ne mogu zadovoljiti (domaćinska atmosfera unutar obiteljskih hotela, podrška organizaciji događanja u destinaciji izvan turističke sezone kada je otvaranje velikih hotelskih objekata

---

<sup>69</sup> Eurostat, Services by employment size class (NACE Rev. 2, H-N, S95), [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS\\_SC\\_1B\\_SE\\_R2\\_\\_custom\\_579293/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_SC_1B_SE_R2__custom_579293/default/table?lang=en) (29.11.2020.)

<sup>70</sup> Bartoluci, M., Budinski, V.: Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Republike Hrvatske, Acta turistica, vol. 22, br. 2, 2010., str. 183.

<sup>71</sup> Grbac, B.: Marketing pristup definiciji i klasifikaciji malih i srednjih poduzeća, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, vol. 10, br.2, 1992., prema: Renko, N., Brečić, R.: Marketing malih i srednjih poduzeća, Školska knjiga, Zagreb, 2016., str. 4.

ekonomski neisplativo i sl.), elastičan proizvodni i uslužni program koji omogućuje elastičniju ponudu i brzu prilagodbu trendovima na turističkom tržištu, veća spremnost na promjene *bookinga*, veća spremnost zamjene starog za novo, zapošljavanje relativno univerzalnog tipa djelatnika koji mogu obavljati različite poslove u hotelu, lakša primjena novih tehnoloških rješenja u malim poduzećima u odnosu na velika jer pojedine dijelove procesa poslovanja nije potrebno centralizirati, mogućnost elastičnog povezivanja s dobavljačima radi ostvarenja uspješnog poslovanja i lakšeg snošenja rizika. Tome se može dodati i elastično povezivanje s Internet online turističkim agencijama, operatorima digitalnog marketinga i dr. Navedenom J. Deželjin dodaje pliću organizacijsku strukturu malih i srednjih poduzeća u odnosu na velika, kraću komunikaciju unutar poduzeća i veću sveukupnu elastičnost veza.<sup>72</sup>

Određenje profila malog poduzetništva složeno je i višedimenzionalnog opsega i karakteristika. Obuhvaća konvergenciju: motivacije vlasnika-menadžera, ciljeva i kapaciteta, internih organizacijskih čimbenika, specifičnosti regionalnih resursa i infrastrukture te odnosa s okolinom.<sup>73</sup>

Mala poduzeća u hotelijerstvu obično vode vlasnici-menadžeri sa svojom obitelji i prijateljima koji im pomažu. Nazivaju se obiteljskim poduzećima. Mnoga su od njih odraz doživotne ambicije za posjedovanjem vlastitog hotela i sličnog objekta koji će vlasniku omogućiti veću kontrolu nad njegovim životom i predstavljaju njegov stil života. U tim poduzećima često je nejasna granica između vlasništva i poduzetništva; odraz su 'životnog stila' vlasnika objekta u kojem se pružaju hotelske usluge. No, kako je već istaknuto, pojedinci poput Conrada Hiltona grade velike poslovne korporacije od skromnih početaka, odnosno započinju s jednim restoranom ili hotelom i grade lanac hotela, restorana i dr. Osobnost i ponašanje vlasnika/poduzetnika uključene su u niz ključnih karakteristika malih poduzeća. Ti pojedinci donose većinu, ako ne i sve poslovne odluke, uključujući i one koje direktno utječu na zaposlenike. Stoga se mala poduzeća može shvatiti kao 'produženu ruku'

<sup>72</sup> Deželjin, J. i dr.: Poduzetnički menadžment, Izazov, rizik, zadovoljstvo, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, M.E.P. Consult, Veleučilište u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, HIT A, Zagreb, 2002., str. 230.

<sup>73</sup> Morrison, A., Teixeira, R. M.: Small Business Performance: A Tourism Sector Focus, Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 11, br. 2, 2004., str. 173.

poduzetnika sa svim njihovim posebnostima donošenja odluka. Odnosi poslodavaca i radnika u malim poduzećima često imaju personalizirani karakter, jer je mali broj zaposlenika te oni veliki dio svog vremena provode s poslodavcima. Osim toga, male organizacije nemaju jasno definirane smjernice za uloge, odgovornost i odnose, oni su, zapravo, produženje poduzetnikove osobnosti i stava.<sup>74</sup>

Mala poduzeća su obično suočena s nedostatkom financijskih sredstava. Na međunarodnoj razini promatrano, većina malih poduzeća financira se osobnom štednjom i donacijama obitelji i prijatelja, a tek se neznatan broj poduzeća koristi sredstvima financijskih institucija (kredit, ulaganja rizičnog kapitala ili poslovnog anđela i dr.). Zbog nedostatka financijskih sredstava poduzetnici moraju u vrlo kratkom vremenskom razdoblju napraviti poslovni zaokret koji će im omogućiti dolaženje do financijskih sredstava potrebnih za poslovanje. To se posebice odnosi na sektor hotelijerstva koji djeluje u regijama sa sezonskim poslovanjem i koji mora uprihoditi dovoljan prihod u kratkom razdoblju da bi bio solventan u ostalom dijelu godine kada ne posluje. Zbog toga su za mala poduzeća prikladne kratkoročne strategije, osim za one s dostupnim financijskim sredstvima (bankovni krediti i sl.).

Mala poduzeća imaju tendenciju poslovati na uskom tržištu, što može biti potencijalni rizik poslovanja. Primjerice, mali sezonski hotel može ugovoriti s turističkim posrednikom npr. paket aranžman vikend odmora za goste starije dobne skupine, pa će prekid ugovora u kratkom roku te gubitak ovog kupca imati značajan utjecaj na poslovanje hotela. Mali hotel, za razliku od velikog hotelskog lanca, neće moći u kratkom vremenu pronaći nove goste jer nema alternativna tržišta, poput hotelskih lanaca, na koja bi se mogao osloniti.

U literaturi obično zastupljeno stajalište kako su poslovni učinci mnogih malih poduzeća iz uslužnog sektora često na marginama profitabilnosti financijskog (i ljudskog) "siromaštva resursima", ali je prisutno i stajalište prema kojem je poslovna uspješnost malog poduzeća znatno složenija te predstavlja kombinaciju različitih čimbenika, a

---

<sup>74</sup> Lee-Ross, D., Lashley, C.: op. cit., str. 10.

tumačenje “siromaštvo resursima” potrebno je razlikovati ovisno o prirodi i karakteristikama pojedinih gospodarskih sektora.<sup>75</sup> Neravnomjerna raspodjela resursa (npr. prirodne ili društvene atraktivnosti, gosti, dobavljači, kadrovi, dostupnost financijskim sredstvima, turistička infrastruktura i dr.) i stupanj konkurentnosti za te resurse može bitno utjecati na poslovnu uspješnost i održivost poslovanja poduzeća u hotelijerstvu. Getz i Carlsen tvrde da su lokacija i okruženje u kojem posluje važne varijable turističkih poduzeća.<sup>76</sup> Istraživanje koje su proveli Westhead i Cowling na britanskim obiteljskim poduzećima dovelo je do saznanja da su ona prekomjerno zastupljena u ruralnim područjima, u regijama s vladinim potporama i uslužnim sektorima s niskim kapitalnim potrebama (među kojima je i hotelijerstvo).<sup>77</sup>

U oblikovanju organizacijske strukture hotelska poduzeća su suočena s različitim izazovima, među kojima su identificirana tri najveća izazova:<sup>78</sup> globalizirano poslovno okruženje, razvoj tehnologije i zahtjevi dionika. Mala hotelska poduzeća djeluju u sve konkurentnijem okruženju hotela i drugih smještajnih objekata u svim regijama svijeta. Sasvim je vjerojatno da će konkurencija na tržištu hotelskih usluga biti sve jača te da će u svim segmentima tržišta biti pravilo, a ne iznimka. Drugi izazov je dinamično povećanje sofisticirane informacijske tehnologije i društvene mreže hotela, a treći izazov su zahtjevi hotelskih gostiju. U skladu s tim izazovima hotelska poduzeća su prisiljena brže inovirati svoje poslovne modele i usredotočiti se na goste, konkurenciju i poslovne procese. Jedan od najkritičnijih izazova s kojima se hotelsko poslovanje suočava je razvoj prilagodljivog organizacijskog dizajna koji je posvećen poboljšanju zadovoljstva gostiju i zadovoljstva zaposlenika, financijskim rezultatima i konkurentskoj prednosti. Većina malih i srednjih hotelskih poduzeća godinama su organizirani na isti način. Funkcionalna organizacijska struktura primjenjiva je u malim hotelskim poduzećima u kojima vlasnik može nadgledati svaki odjel, no u velikim hotelskim poduzećima zbog uske specijalizacije rada dolazi do

<sup>75</sup> Morrison, A., Teixeira, R. M.: op. cit., str. 174.

<sup>76</sup> Getz, D., Carlsen, J.: Family business in tourism: state of the art, *Annals of Tourism Research*, vol. 32, br. 1, 2005., str. 248., <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738304001239> (11.12.2020.)

<sup>77</sup> Westhead, P., Cowling, M.: Family Firm Research: The need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice* br. 23, 1998., str. 33.

<sup>78</sup> Krstić, B., Kahrović, E., Stanišić, T.: Business process management in hotel industry: A proposed framework for operating processes, *Ekonomika*, vol. 61, br. 4, 2015., str. 22.

ograničenja protoka informacija u svim smjerovima što može rezultirati neučinkovitošću. Nedostatak financijskih sredstava jedan je od razloga što mala poduzeća teže prate tehnološke inovacije u poslovanju, no s druge strane ona su fleksibilnija te mogu brže usvojiti nova tehnološka rješenja i implementirati ih u poslovanje. Inovacije u tehnologiji omogućile su malim poduzećima bolji pristup na tržištu bez troška postavljanja rezervacijskog sustava uz pomoć online posrednika, bolji protok informacija, i smanjenje troškova poslovanja (digitalni tisak i dr.). U skladu s tim i dizajn organizacije mora biti prilagodljiv novi tehnološkim izazovima.

Lee-Ross i Lashley identificiraju sljedeće karakteristike malih hotelskih poduzeća:<sup>79</sup>

- jedan ili dva vlasnika često su obitelj,
- financiraju ih vlasnici, rodbina i prijatelji,
- ograničena i neizvjesna tržišta,
- niska razina nove dobiti,
- nemogućnost utjecaja na cijene,
- neizvjesne poduzetničke težnje i motivi (poduzeće za život (životni stil) ili poduzeće za rast),
- kratkoročno donošenje odluka,
- kratki sezonski poslovni ciklus (za većinu hotelskih poduzeća),
- jedna lokacija.

Pregledom teorije malog poduzetništva mogu se uočiti prednosti malih poduzeća u odnosu na velika, a uključuju fleksibilnost, elastičnost, inovativnost i kreativnost kao osnovne odrednice poslovanja malih poduzeća, mogućnost lakše i brže prilagodbe novonastalim situacijama na tržištu hotelskih usluga te mogućnost individualnog pristupa suvremenom gostu s ciljem poboljšanja zadovoljstva gosta i stvaranja lojalnog gosta.

---

<sup>79</sup> Lee-Ross, D., Lashley, C.: op. cit., str. str. 12.

Ključna prednosti malih hotelskih poduzeća su: fleksibilnost i adaptabilnost. Hotelski gosti imaju sve veća očekivanja da hoteli odgovore na njihove posebne potrebe. Tržišne niše postaju uske, a tržišta sve konkurentnija. Mala hotelska poduzeća mogu se bolje približiti svojim gostima i zadovoljiti njihove potrebe.<sup>80</sup> Sposobna su brzo reagirati na impulse s tržišta i prilagoditi se novonastalim promjenama u okruženju. Adaptabilna su te, posebice u razdoblju kriza, mogu biti generator oporavka turizma i konkurentnosti na globalnom tržištu hotelskih usluga.

Inovacije i kreativno djelovanje posebno su prepoznate značajke malog poduzetništva zbog fleksibilnosti malih poduzeća na tržišne promjene.<sup>81</sup> Inovativne aktivnosti malih i srednjih poduzeća u uskoj su povezanosti s njihovom konkurentnošću na tržištu. U hotelijerstvu se inovacije definiraju kao “sve ono što se razlikuje od uobičajenog poslovanja ili što predstavlja prekid prethodne prakse u nekom smislu za inovacijsko poduzeće”, a javlja se u obliku proizvoda odnosno usluge, procesne, menadžerske, marketinške ili institucionalne inovacije. Hotelska poduzeća su svjesna da njihovi gosti očekuju stalne inovacije te na taj način pokušavaju kontinuirano inovirati kako bi se mogli natjecati na tržištu hotelskih usluga.<sup>82</sup> Uglavnom je riječ o inkrementalnim inovacijama (u odnosu npr. na inovacije u tehnologiji) proizvoda i usluga. Inovacije u hotelijerstvu potaknute digitalnom tehnologijom i industrijom 4.0, uvelike mijenjaju poslovanje u hotelijerstvu. Digitalizacija pomaže u personalizaciji hotelskih usluga kroz mobilne aplikacije za hotele, nove sadržaje (primjerice, e-bicikli), protok informacija i dr. Inovacije se ogledaju i u inovativnom poslovnom modelu koji će brzo odgovoriti na promjene u okruženju i prilagoditi im se. Posebno je to značajno u doba krize (primjerice, krize uslijed pandemije bolesti Covid-19). Poticanjem kreativnosti generiraju se nove ideje. Kreativnost se odnosi na sposobnost stvaranja novog sadržaja ili procesa s određenom kombinacijom resursa koja hotelska poduzeća posjeduju. Mala i srednja hotelska poduzeća, dakle,

---

<sup>80</sup> Burns, P.: *Entrepreneurship and small business*, Palgrave, London, 2016., str. 5.

<sup>81</sup> Petkovska, T.: *The role and importance of innovation in business of small and medium enterprises*, *Economic Development*, no. 1-2, 2015., str. 56.

<sup>82</sup> Breier, M. i dr.: *The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis*, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 92, 2021., str. 2, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302759> (29.01.2021.)

stvaraju okruženje za implementaciju novih ideja i kreativnosti i imaju bolji potencijal za pozicioniranje na malim niša tržištima.<sup>83</sup> Njihova prednost se ogleda u tome što mogu neprestano inovirati, oblikovati nove proizvode, usluge ili promotivne aktivnosti na tržištu bez pretjeranog rizika.

Mala poduzeća u hotelijerstvu su, dakle, opisana i definirana kroz statističke termine i kroz karakteristike specifične za male organizacije u hotelijerstvu, uključujući ograničenu sposobnost prikupljanja kapitala, sezonsku aktivnosti i nedostatak formalnih pravila, propisa i postupaka. Oni su važan subjekt u razvoju hotelijerstva na globalnoj razini.

### **2.3. Učinci malog poduzetništva u hotelijerstvu na razvoj turističke destinacije**

Turističku destinaciju se u teoriji turizma prepoznaje kao “osnovnu jedinicu analize turizma”<sup>84</sup> iz čega jasno proizlazi i potreba istraživanja učinaka malog poduzetništva u hotelijerstvu na razvoj turističke destinacije. Zbog toga se u ovom dijelu doktorske disertacije obrađuju sljedeće teme: 1) pojmovno određenje turističke destinacije, 2) mali obiteljski hoteli u turističkoj ponudi destinacije i 3) gospodarski i socijalni učinci malog poduzetništva u hotelijerstvu.

---

<sup>83</sup> Isom, C. J., Jarczyk, David R.: Innovation in Small Business: Drivers of Change and Value Use, <http://www.sba.gov/advo/research/rs342tot.pdf> (14.12.2020.)

<sup>84</sup> Thinktank World Tourism Organisation, WTO, Madrid, 2002., prema: Žemla, M.: Tourism destination: The networking approach, Moravian Geographical report, vol. 24, br. 4, 2016., str. 1., [https://www.researchgate.net/publication/314071713\\_Tourism\\_destination\\_The\\_networking\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/314071713_Tourism_destination_The_networking_approach) (4.12.2021.)



### 2.3.1. *Pojmovno određenje turističke destinacije*

U pojmovnom određenju turističke destinacije polazi se od podrijetla riječi destinacija čiji se korijeni nalaze u latinskoj riječi *destinatio*, što znači odredište. Pojam destinacija u upotrebi je u odgovarajućim oblicima romanskih jezika, a njena široka primjena vidljiva je i u govornom području anglosaksonskih zemalja.<sup>85</sup> Interes za istraživanjem destinacije takvog, užeg, pojma počinje početkom 1970-ih godina, a postupno dolazi i u fokus istraživanja turizma, posebice u kontekstu istraživanja turističkih tokova između receptivnih i emitivnih područja. U početku turistička destinacija se poistovjećuje s turističkim lokalitetom, regijom, skupom zemalja, pa čak i kontinentom kao odredište turističkog putovanja.<sup>86</sup> Zahtjevi turista istaknuli su potrebu oblikovanja sustava koji će biti u mogućnosti zadovoljiti potrebe i zahtjeve turističke potražnje. Kako takva ponuda nadilazi razinu turističkog mjesta, razvijen je koncept turističke destinacije, kao nukleus takvog razvoja, odnosno sustava.<sup>87</sup> Izraz “turistička destinacija” je tipičan geografski pojam i shvaćen je kao dio geografskog prostora, što je vidljivo iz klasične definicije Burkarta i Medlika prema kojoj je “turistička definicija geografska jedinica koju turisti posjećuju kao samostalno odredište”<sup>88</sup>. Granice turističkog lokaliteta postale su s vremenom ograničavajući čimbenik razvoja turističke destinacije, te je na početku 21. stoljeća pojam “turističke destinacije” potrebno razlikovati od pojma turističkog mjesta, lokaliteta i sličnih jedinica koje su određene administrativnim granicama. Turističke destinacije, naime, izlaze iz okvira administrativnih granica.

U literaturi nema jedinstvenog stajališta oko definicije ili pristupa pojmu turističke destinacije. Kao predmet analize različitih znanstvenih područja, uključujući humanističke, društvene i dr. pojam turističke destinacije počeo se shvaćati na mnogo različitih načina. Stoga je razumljivo da postoje različiti pristupi koje su razvili sociolozi, ekonomisti,

---

<sup>85</sup> Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.: Menadžment turističke organizacije i destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2018., str. 5.

<sup>86</sup> Dulčić, A., Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Mate, Zagreb, 2001., str. 119.

<sup>87</sup> Ibidem, str. 119.

<sup>88</sup> Burkart, A. J., Medlik, S.: Tourism. Past, present and future, Heinemann, London, 1974., prema: Zemla, M.: op. cit., str. 1.

geografi i dr. Jedna od najistaknutijih definicija koja ističe klasičan prostorni pristup, odnosno ističe prostornu komponentu turističke destinacije je definicija Goeldera i Rithiea prema kojoj je “turistička destinacija određeno geografsko područje unutar kojeg posjetitelji uživaju različite oblike turističkog iskustva”<sup>89</sup>, npr. država, otok ili grad. Uvažavajući geografski aspekt s jedne strane, te dostignuća ekonomske znanosti s druge strane, turističku destinaciju se često doživljava više od samog geografskog prostora, te kao važnog elementa turističkog tržišta koji se može opisati značajkama turističke potražnje i značajkama turističke ponude.

U pristupima koji su tipični za turističku potražnju može se uočiti subjektivna percepcija turističke destinacije. “Turistička destinacija odražava osjećaje, uvjerenja i mišljenja koje pojedinac ima o destinacijama i vidi mogućnost zadovoljenja svojih posebnih potreba za odmorom”<sup>90</sup>. Pri tome se može uočiti da turistička destinacija nema samo fizička obilježja već i ono što se smatra turističkom destinacijom u svijesti njenih turista i potencijalnih turista. Destinacija se sve više shvaća kao perceptualni koncept, koji potrošači mogu subjektivno protumačiti, ovisno o turističkom itinereru, kulturnoj pozadini, svrsi posjeta, obrazovnoj razini i iskustvu iz prošlosti. Primjerice, London može biti destinacija za poslovne turiste iz Njemačke, dok Europa može biti destinacija za turiste iz Japana koji žele posjetiti šest europskih država u dva tjedna. U pristupu na strani turističke ponude turističku destinaciju se često percipira unutar prizme njenih proizvoda. Pri tome se destinacija promatra kao “amalgam turističkih proizvoda i usluga, koji se konzumiraju pod brendom destinacije”, odnosno “kombinacija svih turističkih proizvoda i usluge (ili čak kao brend) i na kraju iskustava koji se pružaju lokalno”<sup>91</sup>. U literaturi su identificirane osnovne komponente o kojih se sastoji većina turističkih destinacija. Nazivaju se i šest A okvir, po početnim slovima engleskih naziva pojedinih komponenti:<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> Goeldner, C. R., Ritchie, J. R. B.: *Tourism: principles, practices, philosophies*, Willey, Hoboken, 2009., str. 416.

<sup>90</sup> Hu, Y., Ritchie, J. B.: *Measuring destination attractiveness: A contextual approach*, *Journal of Travel Research*, vol. 32, no. 2, prema: Zemla, M.: op. cit., str. 4.

<sup>91</sup> Buhalis, D.: *Marketing the competitive destination of the future*, *Tourism Management*, vol. 21, no. 1, 2000., str. 97., [http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.500.88 &rep=rep1&type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.500.88&rep=rep1&type=pdf) (18.12.2021.)

<sup>92</sup> *Ibidem*, str. 98.

- atrakcije (engl. *attraction*) (prirodne, umjetne, namjenski izgrađene, kulturna baština, posebni događaji),
- pristupačnost (engl. *accessibility*) (cijeli prometni sustav sastavljen od ruta, terminala i vozila),
- sadržaji (engl. *amenities*) (smještajni i ugostiteljski sadržaji, trgovina na malo, ostale turističke usluge),
- dostupni turistički paketi (engl. *available packages*) (unaprijed ugovoreni turistički paketi od strane posrednika i dionika),
- aktivnosti (engl. *activities*) (sve aktivnosti dostupne u destinaciji i koje turisti tijekom boravka u destinaciji čine),
- pomoćne usluge (engl. *ancillary services*) (usluge koje koriste turisti dok su u destinaciji, kao što su banke, telekomunikacije, pošta, bolnice).

Zadovoljenje potreba suvremenog turista moguće je samo tzv. “integralnom kvalitetom”, odnosno tehnički standardiziranom i diversificiranom turističkom ponudom, ali uz humanu komponentu koja uključuje i elemente izvrsnosti. Turistička destinacija je sustav koji se sastoji od raznovrsnih elemenata, te “predstavlja fleksibilan, dinamičan prostor čije granice određuje samo tržište, neovisno o administrativnim granicama.”<sup>93</sup> Turističku destinaciju se vidi i kao “središnji turistički proizvod koji pokreće sve ostale proizvode”<sup>94</sup>. Destinacija se percipira kao proizvod odnosno ponuda za turiste u provođenju njihovog odmora. Pri tome turistička destinacija kao proizvod može ciljati različite segmente turističkog tržišta kojima nudi različite načne provođenja vremena na istom mjestu. U tom kontekstu, ponude za aktivne turiste, za ljubitelje kulture ili ljubitelje wellnesa, mogu se shvatiti kao različiti proizvodi destinacije, a zadatak destinacijskog menadžmenta je upravljanje portfolijom proizvoda.

Daljnji razvoj i korištenje prostornih i ekonomskih definicija turističkih destinacija na strani ponude i potražnje doveo je do znatno sofisticiranijih pristupa, posebno sustavnog

<sup>93</sup> Dulčić, A., Petrić, L.: op. cit., str. 119.

<sup>94</sup> Seaton, A. V., Bennett, M. M.: *Marketing tourism products*, Thomson Business Press, 1997., str. 351., prema: Žemla, M.: op. cit., str. 6.

pristupa i pristupa umrežavanja. U pogledu sustava, turističke destinacije se definiraju kao “područja koja nemaju administrativnih granica, gdje su turistički aspekti međusobno povezani i integrirani u sustav”<sup>95</sup>. Razvoj sustavnog pristupa koji analizira složenost turističkih destinacija otvorio je nove mogućnosti uspostavljanja modernog mrežnog pristupa destinacijama. U skladu s tim turističku destinaciju se definira kao skup međusobno povezanih dionika ugrađenih u društvenu mrežu.<sup>96</sup> Dionici uključuju hotelske i druge smještajne tvrtke, turističke agencije, komercijalne usluge, turističke atrakcije, turističke urede, turističke zajednice, predstavnike lokalne zajednice. Takva mreža dionika međusobno komunicira, zajedno dolazi do spoznaja o potrebama posjetitelja i stvara iskustvo koje posjetitelji konzumiraju. U međusobnoj interakciji ovi dionici zadovoljavaju potrebe turista. Njihova interakcija je složena što iziskuje upravljanje turističkim destinacijama. Osnovna pretpostavka adekvatnog upravljanja turističkom destinacijom je da se zajedničkim planiranjem i organizacijskim aktivnostima poboljša učinkovitost zajedničkih interakcija dionika u korist povećanja korisnosti za pojedinačne dionike.<sup>97</sup> Pri tome se ističe potreba stvaranja kohezijskih međuorganizacijskih mreža za oblikovanje integriranih turističkih iskustava, kako pojedini dionici ne bi bili povlašteni, odnosno kako se ne bi nalazili u samom središtu mreže u odnosu na druge koji bi bili periferni dionici.

Složenost odnosa lokalnih dionika ukazuje na samu kompleksnost upravljanja i marketinških aktivnosti u turističkoj destinaciji. Tome treba dodati i činjenicu kako sadržaji u destinaciji često ne pripadaju pojedincima, već je u destinacijama sadržan skup profesionalnih i osobnih interesa svih ljudi koji žive i rade na tom području. Često su prisutni sukobljeni interesi dionika, što čini izazovnim upravljanje destinacijom. Stoga strategije i aktivnosti u destinaciji trebaju uzeti u obzir želje svih dionika, odnosno domicilnog stanovništva, poslovnih subjekata i investitora, turista, turoperatora i posrednika te interesnih skupina. No, jednim od najtežih problema, zasigurno se čini, osiguranje racionalne upotrebe prirodnih resursa u korist svih dionika uz istovremeno

---

<sup>95</sup> Žemla, M.: op. cit., str. 6.

<sup>96</sup> Ibidem, str. 6.

<sup>97</sup> Baggio, R., Scott, N., Cooper, C.: Improving tourism destination governance: a complexity science approach, *Tourism Review*, vol. 65, no. 4, 2010., str. 51.

čuvanje resursa za buduće generacije. Stoga je nužno planiranje i upravljanje održivog razvoja turističke destinacije. Takvo stajalište zauzima i WTO koji ukazuje na holistički pristup politici i upravljanju turističkom destinacijom.<sup>98</sup> Pri tome se važno mjesto daje destinacijskim menadžment organizacijama (skr. DMO) čija uloga treba biti vođenje i koordiniranje aktivnosti u skladu s koherentnom strategijom u ostvarivanju zajedničkog cilja svih dionika u turističkoj destinaciji. Temeljem navedenog mogu se identificirati bitne značajke turističke destinacije:<sup>99</sup>

- turistička destinacija čini prostornu cjelinu turističke ponude,
- turistička destinacija mora raspolagati dostatnim elementima ponude,
- turistička destinacija je orijentirana tržištu, odnosno turističkoj potražnji,
- turistička destinacija je neovisna o administrativnim granicama,
- turističkom destinacija se mora upravljati.

WTO turističku destinaciju definira kao “fizički prostor s ili bez administrativnih i/ili analitičkih granica u kojima posjetitelji mogu prenoćiti. To je klaster (ko-lokacija) proizvoda i usluga, te aktivnosti i iskustava duž turističkog lanca vrijednosti i osnovna jedinica analize turizma. Odredište uključuje dionike i može se umrežiti kako bi se stvorile veće destinacije.”<sup>100</sup> Izazovi upravljanja i plasiranja turističke destinacije na tržište ukazuje na potrebu oblikovanja strategije koja pokriva čitav niz turističkih aktivnosti, od posjeta do ekoloških problema, kao i problema sezonalnosti i osjetljivosti lokalne kulture. Promjene na strani turističke potražnje i poslovnog modela u turizmu uz primjenu novih tehnologija, posebice digitalnih tehnologija odredio je i budući razvoj turističkih destinacija te implementaciju komponente “pametnosti”, sadržane u konceptu pametnih turističkih destinacija (engl. *smart tourism destinations*). Koncept pametnih turističkih destinacija

---

<sup>98</sup> UNWTO, Policy and destination management, <https://www.unwto.org/policy-destination-management> (11.01.2021.)

<sup>99</sup> Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.: op. cit., str. 11.

<sup>100</sup> Fabricius, M., Carter, R., Standford, D.: A Practical Guide to Tourism Destination Management, World Tourism Organization, Madrid, 2007., prema: Ammirato, S. i dr.: Smart Tourism Destinations: Can the Destination Management Organizations Exploit Benefits of the ICTs? Evidences from a Multiple Case Study, str. 623., u: Camarinha-Matos, L. M., Afsarmanesh, H., Rezgui, Y. (ur.): Collaborative Networks of Cognitive Systems, IFIP Advances in Information and Communication Technology, doi: 10.1007/978-3-319-99127-6 (12.01.2021.)

razvijen je iz koncepta pametnih gradova. Uvođenje pametnosti u turističke destinacije zahtijeva dinamično međusobno povezivanje dionika putem dinamičke platforme posredstvom informacijsko-komunikacijske tehnologije, odnosno tehnološke platforme na kojoj se informacije koje se odnose na turističke aktivnosti, konzumaciju turističkih proizvoda i status turističkih resursa mogu odmah integrirati i zatim pružiti turistima, poslovnim subjektima i organizacijama kroz različite uređaje krajnjih korisnika.<sup>101</sup> Trenutna razmjena informacija stvorila je i iznimno velike skupove podataka poznate pod nazivom *Big Data* temeljem kojih se mogu otkriti obrasci i trendovi ponašanja turista. Pametne turističke destinacije trebale bi koristiti te podatke kako bi mogle ponuditi usluge koje odgovaraju željama i zahtjevima korisnika u pravo vrijeme. Uz dostupnost masovnih podataka o turistima, od destinacija se očekuje da će ponuditi personalizirane usluge za svaku ciljnu tržišnu skupinu turista kako bi premašile njihova prethodna očekivanja i naknadno poboljšale turističko iskustvo.<sup>102</sup> U različitim regijama svijeta posljednjih godina razvijaju se inicijative koje potiču razvoj pametnih turističkih destinacija, primjerice Inicijativa Europske prijestolnice pametnog turizma. Cilj ove inicijative je promicanje pametnog turizma u Europskoj uniji, umrežavanje i jačanje destinacija te olakšavanje razmjene najboljih praksi. To posebice postaje važno u vrijeme krize pandemije bolesti Covid-19, koja je najviše pogodila turistički sektor i pokazala koliko je putovanje značajna komponenta života ljudi. Prema Europskoj prijestolnici pametnog turizma, pametna turistička destinacija je “destinacija koja olakšava pristup turističkim i ugostiteljskim proizvodima, uslugama, područjima i iskustvima putem alata temeljenih na informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji. To je zdravo društveno i kulturno okruženje, koje se može pronaći fokusiranjem na gradski društveni i ljudski kapital. Također primjenjuje inovativna, inteligentna rješenja i potiče razvoj poduzetničkog poslovanja i njihovu

---

<sup>101</sup> Wang, D., Li, X. R., Li, Y.: China's “smart tourism destination” initiative: A taste of the service-dominant logic, *Journal of Destination Marketing & Management*, no. 2, str. 59.

<sup>102</sup> Buhalis, D., Amaranggana, A.: Smart Tourism Destinations Enchancing Tourism Experience Through Personalisation of Services, *Information and Communication Technologies in Tourism*, u: Tussyadiah, I., Inversini, A. (ur.): *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, Springer International Publishing Switzerland, 2015., str. 377, [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-14343-9\\_28](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-14343-9_28) (4.01.2021.)

međusobnu povezanost.”<sup>103</sup> Ključni strateški cilj pametnih turističkih destinacija je jačanje pametnih turista da postanu sukreatori održivih turističkih iskustava i ko-menadžeri turističkim resursima u održivom upravljanju turističkom imovinom i resursima u destinaciji.

Temeljem navedenog vidljiva je sva kompleksnost turističke destinacije, a različiti pristupi istraživanju turističke destinacije čine složenim tumačenje tog pojma. U skladu s trendovima na početku 21. stoljeća mrežni pristup se može smatrati primjerenim u definiranju pojma turističke destinacije. Turistička destinacija se može shvatiti kao posebna vrsta mreže u kojoj su procesi suradnje presudni za njen uspjeh i održivu konkurentnost na turističkom tržištu. Tome svakako treba dodati i komponente pametnosti, kao pretpostavke za personalizaciju turističkih proizvoda i usluga kojima destinacije mijenjaju turističko iskustvo te olakšavanje odabira turističke destinacije potencijalnom turistu.

### **2.3.2. Mali obiteljski hoteli u turističkoj ponudi destinacije**

Obiteljsko poduzetništvo koje djeluje unutar hotelijerstva i turističkog sektora općenito, ima veoma važnu ulogu u razvoju turističke destinacije. Uspješna obiteljska poduzeća pospješuju razvoj lokalne zajednice, otvaraju nova radna mjesta te osiguravaju bolju kvalitetu života stanovnika, a privlače i nove poslovne subjekte i stanovnike u ta područja.<sup>104</sup> Obiteljska poduzeća nemaju zakonsko određenje, pa ih se ne izdvaja kao zasebna trgovačka društva. U literaturi ne postoji ni jedinstvena definicija obiteljskog poduzetništva. Na najosnovnijoj razini može se definirati kao poduzeće pod nadzorom članova jedne obitelji.<sup>105</sup> Ta definicija se odnosi na tvrtke koje imaju jednog vlasnika

---

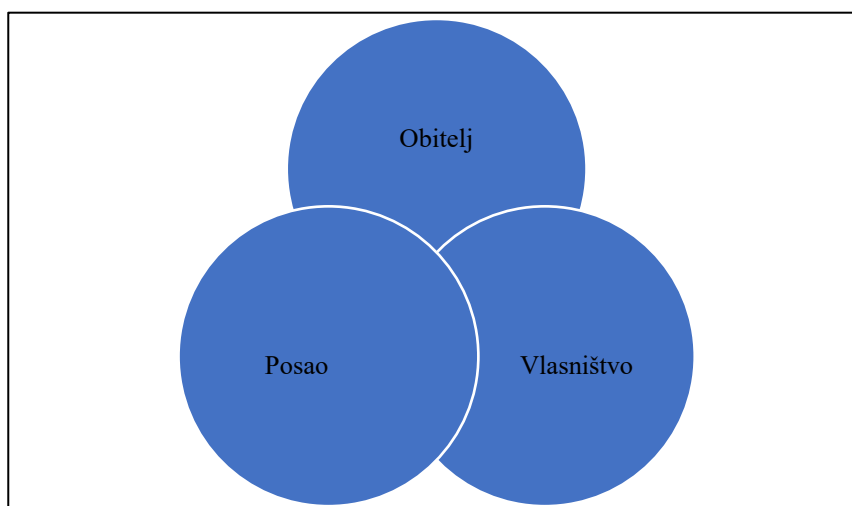
<sup>103</sup> European Capital of Smart Tourism 2019, Guide for applicants, All you need to know, SmartTourismCapital.eu, 2018., str. 4 <https://smarttourismcapital.eu/downloads/guide-for-applicants.pdf> (29.12.2020.)

<sup>104</sup> Zapalska, A. M., Brozik, D.: Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, vol. 25, no. 1, 2007., str. 141. (141-165), <https://core.ac.uk/download/pdf/14386069.pdf> (17.12.2020.)

<sup>105</sup> Barry, B.: The Development of Organisation Structure in the Family Firm. Journal of General Management, vol. 3, no. 1, 1975., str. 42–60., prema: Getz, D., Carlsen, J.: op. cit., str. 238.

(samostalne poduzetnike) i one u vlasništvu para. U najširem smislu obiteljska poduzeća su ona poduzeća kod kojih obitelj raspolaže određenim stupnjem efektivne kontrole prilikom strateškog odlučivanja te u konačnici želi zadržati poduzeće u obitelji.<sup>106</sup> Zastupljeno je i stajalište da teorijska suština obiteljskih poduzeća leži u viziji njegovih dominantnih članova obitelji, a ta se vizija odnosi na korištenje posla za boljitak obitelji, potencijalno u više od jedne generacije.<sup>107</sup> U literaturi je uglavnom zastupljeno stajalište da je obiteljsko poslovanje specifično zbog obiteljskog sudjelovanja u poslu. Orijentirano ka tradiciji, obiteljsko poduzetništvo karakterizira visoka razina kontrole samih članova obitelji. Kako bi se razgraničilo i upravljalo u obiteljskim poduzećima razvijen je trodimenzionalni koncept modela obiteljskog poduzeća, koji se sastoji od: dimenzije obitelji, dimenzije vlasništva i dimenzije poslovanja. Preklapanje i međusobna interakcija navedenih dimenzija vode ka sustavnom pristupu modela obiteljskog poduzetništva, kako je to prikazano slikom 2.

**Slika 2.** Dimenzije obiteljskog poduzetništva



**Izvor:** Grgić, M. i dr.: Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 159.

<sup>106</sup> Kružić, D., Bulog, I.: Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2012., str. 37.

<sup>107</sup> Chua, J., Chrisman, J., Sharma P.: Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice vol. 23 no. 4, 1999., str. 24., <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Chua%20Chrisman%20and%20Sharma%201999.pdf> (22.11.2021.)



Dimenzije posla i obitelji međusobno su kontradiktorne, jer je obitelj vođena emocijama, dok su u poslovanju emocije isključene te se poslovi vode objektivnošću i realnošću; obitelji su prema svojim članovima zaštitnički orijentirane, a u poslu je ta orijentiranost znatno slabija; obitelji se često iskonski odupiru promjenama, a u poslu su promjene nužne, bez njih nije moguće poslovati.<sup>108</sup>

Tradicionalna povezanost obiteljskog poduzetništva posebice je značajna u turističkom sektoru. Turizam pruža veliki broj mogućnosti za obiteljska poduzeća, utjelovljujući izravne interakcije domaćin-gost u obiteljskoj kući ili u objektu u vlasništvu obitelji. Često su od vitalnog značaja za oblikovanje turističkog doživljaja i zadovoljstvo posjetitelja u destinaciji i samu turističku destinaciju te razvoj lokalne zajednice. Obiteljska poduzeća su nositelji kvalitetnog smještaja i usluga hrane i pića, kao i posredničkih usluga, usluga transfera, usluga organizacije izleta, i dr. Unatoč tome obiteljska poduzeća postaju predmetom istraživanja tek devedesetih godina 20. stoljeća. Jedan od proizvoda obiteljskog poduzetništva su mali i obiteljski pokretani hoteli.<sup>109</sup>

Obiteljski hotel se može definirati kao smještajni objekt koji nudi usluge smještaja, hrane i pića te druge, dodatne, sadržaje, u vlasništvu obitelji i vođeni od strane obitelji. Opći kriteriji koji se koriste pri definiranju malih hotela su sljedeći:<sup>110</sup>

- smještajni kapaciteti,
- iznos ulaganja,
- iznos prihoda,
- vlasništvo i upravljanje,
- način financiranja,
- proizvodi i tržišta,
- organizacija i zapošljavanje.

<sup>108</sup> Aflić, S., Priskić, E., Bačić, L.: Entrepreneurship in Small Family-run Hotels – Croatian Tourism Case Study, Učenje za poduzetništvo, vol. 2, no. 2, 2012., str. 330., file:///C:/Users/X/Downloads/EL\_Vol2\_No1\_329\_335%20(7).pdf (28.11.2020.)

<sup>109</sup> Ivanović, S., Rot, E., Pretula, M.: Small entrepreneurship in hospitality: Croatian experiences, Special issue, UTMS Journal of Economics, vol. 4, no. 1, str. 28.

<sup>110</sup> Ninemeier, H.: Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, 2005., str. 25.

Slijedeći navedene kriterije male i obiteljske hotele definira se kao one hotele koji imaju do 50 soba i u obiteljskom vlasništvu, a vlasničke i kontrole funkcije su integrirane. Vlasnik je ujedno i upravitelj, koji definira koncept i sadržaj objekta. Ponuda u hotelu je proširena u formi wellnessa, restorana ili soba za sastanke, a privlači uglavnom individualne goste te kreira personalni odnos malih obiteljskih hotela s gostom. Organizacija rada u hotelu je fluidna.<sup>111</sup> Slično definiranje malih obiteljskih hotela daje Čižmar koristeći, pri tome, četiri ključna čimbenika: proizvod, tržište, vlasništvo i financiranje te organizaciju i zaposlenost (tablica 5).

**Tablica 5.** Značajke malih obiteljskih hotela

<b>Proizvodi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• obično do 40 soba</li><li>• restoran i bar</li><li>• mogućnost ponude i ostalih sadržaja: manje prostorije za sastanke, wellness, fitness</li></ul>	<b>Tržišta</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• specijalizirana</li><li>• pretežno individualni gosti</li><li>• personalizirani odnos s gostom</li></ul>
<b>Vlasništvo i financiranje</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• vlasnik pojedinac ili obitelj</li><li>• pravni oblik: d.o.o. ili obrt</li><li>• vlastiti kapital</li><li>• subvencionirano kreditno financiranje</li><li>• gotovinske i negotovinske povlastice za vlasnike</li></ul>	<b>Organizacija i zaposlenost</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• vlasnik i menadžer u jednoj osobi</li><li>• vlasnik definira koncept i uređenje objekta</li><li>• jednostavna i fleksibilna organizacija</li><li>• racionalno zapošljavanje</li><li>• briga o ukupnoj isplativosti hotela</li></ul>

**Izvor:** Čižmar, S.: Struktura hotelske industrije, nastavni materijal, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2009., prema: Aflič, S., Priskić, E., Bačić, L.: Entrepreneurship in Small Family-run Hotels – Croatian Tourism Case Study, Učenje za poduzetništvo, vol. 2, no. 2, 2012., str. 330. (329-335), file:///C:/Users/X/Downloads/EL\_Vol2\_No1\_329\_335%20(7).pdf (28.11.2020.)

Mali obiteljski hoteli se prema podacima u tablici 5 opisuju kao hoteli smještajnog kapaciteta do 40 soba. U kontekstu kriterija razvrstavanja hotelskih objekata prema veličini, potrebno je istaknuti kako su oni u literaturi različito interpretirani. Prema jednoj klasifikaciji hoteli se razvrstavaju u:<sup>112</sup>

<sup>111</sup> Svetlačić, R.: Aspects of sustainable development of small and family hotels, [https://bib.irb.hr/datoteka/823787.ASPECTS\\_OF\\_SUSTAINABLE\\_DEVELOPMENT\\_OF\\_SMALL\\_AND\\_FAMILY\\_HOTELS.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/823787.ASPECTS_OF_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_OF_SMALL_AND_FAMILY_HOTELS.pdf) (6.12.2020.)

<sup>112</sup> Baker, S., Brandley, P., Huyton, J.: Principles of Hotel Front Office Operations, Continuum, London, 2000., str. 8., prema: Galičić, V.: op. cit., str. 49.

- 1) male hotele – do 100 soba,
- 2) srednje velike hotele – od 100 do 200 soba,
- 3) velike hotele – više od 200 soba.

Prema Hayesu i sur. mali hoteli su oni hoteli koji imaju 75 ili manje hotelskih soba.<sup>113</sup> U Republici Hrvatskoj je najčešće primjenjiva sljedeća klasifikacija hotela:<sup>114</sup>

- 1) mali hoteli – kapaciteta od pet do 50 soba,
- 2) srednje veliki hoteli – kapaciteta od 51 do 200 soba,
- 3) veliki hoteli – kapaciteta više od 200 soba.

U kontekstu ovog rada autorica se priklonila potonjem kriteriju klasifikacije hotela, odnosno mali obiteljski hoteli su hoteli koji imaju smještajni kapacitet do 50 soba. Obiteljski hoteli čine važan segment smještajne ponude turističke destinacije. U razvijenim turističkim zemljama smještajna ponuda dobrim dijelom oslanja na malim obiteljskim hotelima. Primjerice, u Austriji mali i obiteljski pokretani hoteli su dominantni oblik smještajne ponude.<sup>115</sup>

Obiteljski hoteli postaju sve popularniji, pa ih gosti često preferiraju u odnosu na velike hotelske lance zbog određene autentičnosti koju nude, personaliziranog odnosa prema gostima, veće fleksibilnosti i opuštenije atmosfere. U bliskom, ugodnom i obiteljskom okruženju gost se osjeća sigurno i ugodno. To se posebice vidljivo u vrijeme krize izazvane pandemijom bolesti Covid-19, kada zbog sigurnosti za zdravlje turisti radije izabiru male obiteljske hotele od velikih hotelskih objekata. Obiteljski hoteli postaju odgovor na trendove na turističkom tržištu. “Suvremenom i dobro platežnom gostu, individualcu odavno nije dovoljno samo sunce i more, ne želi biti broj u velikom hotelskom kompleksu.”<sup>116</sup> Istraživanja turističkog tržišta pokazuju da suvremeni turisti na turističkom

---

<sup>113</sup> Hayes, D., Ninemeier, J., Miller, A.: *Foundation of lodging management*, 2nd ed., Upper Saddle River, Prentice Hall, New York, 2012., str. 108.

<sup>114</sup> Galičić, V.: op. cit., str. 50.

<sup>115</sup> Zupan Korže, S., Sibila Lebe, S.: *A small hotel market in Slovenia: A point of view from both sides of the counter*, *Tourism and Hospitality Management*, vol. 25, no. 1, str. 209.

<sup>116</sup> Dukovac, E.: U Italiji 25.000, u Austriji 10.000, a u Hrvatskoj 200 obiteljskih hotela, <https://www.poslovni.hr/hrvatska/u-italiji-25000-u-austriji-10000-a-u-hrvatskoj-200-obiteljskih-hotela-75551> (12.02.2019.)

putovanju traže nešto drugačije, specifično, autentično i individualizirano. Anonimnost koju osjećaju u velikim hotelskim objektima, turisti zamjenjuju malim obiteljskim hotelima u kojima se osjećaju prihvaćeno, poštovano i zadovoljno.<sup>117</sup> U obiteljskim hotelima gosti se nalaze u okruženju u kojem se poštuju njihove posebne želje i navike, a poštuje se i njihova specijalnost. Topla atmosfera doma i osobni pristup gosti značajke su turističke ponude koje obiteljski mali hoteli najbolje poznaju i najbolje mogu dati svojim gostima.

Obiteljsko hotelijerstvo obilježava visoka profesionalnost usluga i ponude. U malim hotelima nema strogih standardiziranih procedura kao u velikim hotela, pa vlasnici mogu lakše biti na raspolaganju gostu. Gostima se nudi udobnost doma, fleksibilnost usluga i osobni pristup gostu; sve je podređeno gostu i njegovim željama. Vlasnici su u takvim objektima ujedno i zaposlenici. Maksimalno su posvećeni gosti, no njihov interes je i ostvarivanje profita te blagostanja obitelji, što se gosti prepoznaju te su spremni platiti uslugu koja im se nudi. Praksa pokazuje kako bi mali obiteljski hoteli vrlo teško mogli opstati na tržištu bez sudjelovanja obitelji u poslovnim operacijama. Na taj način smanjuju troškove poslovanja, te su direktno uključeni u personalizaciju usluga za goste. S obzirom da u malim hotelima nema strogih standardiziranih procedura, kao što je to slučaj u velikim hotelskim objektima, posebice u hotelskim lancima, zaposlenici i vlasnici mogu biti više na raspolaganju gostima i udovoljavanju njihovih želja. No, s druge strane, istraživanja ukazuju i na negativne aspekte rada članova obitelji u malom obiteljskom hotelu. Međusobno prožimanje obiteljskog i poslovnog života, “potreba za dugim, neredovitim i nepredvidivim radnim vremenom kao najrasprostranjenijih stres”<sup>118</sup> može rezultirati i niskom razinom učinkovitosti rada, nezadovoljstvom članova obitelji, pa u konačnici i nezadovoljstvom gostiju. Stoga je veoma važno da svi članovi obitelji slijede viziju, a u sve u svrhu postizanja poslovnog uspjeha i zadovoljstva svih članova obitelji.

---

<sup>117</sup> Ibidem.

<sup>118</sup> Cleveland, J. i dr.: Work and Family Issues in the Hospitality Industry: Perspectives of Entrants, Menagers, and Spouses, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2007., str. 293., file:///C:/Users/X/Downloads/Work\_and\_Family\_Issues\_in\_the\_Hospitality\_Industry.pdf (11.12.2020.)

Važnost malih obiteljskih hotela prepoznaje se kroz inoviranje cjelokupne ponude turističke destinacije. Privlačni su različitim tržišnim nišama i/ili tržišnim segmentima, a posebice tržištu posebnih interesa.<sup>119</sup> Mali obiteljski hoteli promoviraju izvorne i autentične lokalne vrijednosti turističke destinacije. Svaki od njih priča svoju priču, spajajući lokalne vrijednosti s autentičnom gastronomijom i enologijom podneblja. Mnogi primjeri pokazuju inovativan pristup vlasnika. Tome u prilog ide i arhitektura tih hotela, jedinstvena za to područje, s prepoznatljivim dizajnom interijera.<sup>120</sup> U ponudi imaju i razne izlete, sportske i rekreacijske aktivnosti, te njeguju običaje područja u kojem djeluju. Specifičnosti i aktivnosti povezane s hotelom najčešće su prezentirani u promotivnim tiskanim medijima, poput kataloga, brošura i sl. kojima se na slikovit i detaljan način gostima ukazuje na sadržaje u hotelu i destinaciji, a putem kojih gosti mogu osjetiti duh mjesta u obiteljskom hotelu u kojem borave tijekom svog posjeta destinaciji. Ponuda malih obiteljskih hotela može biti vrlo različita na što bitan utjecaj ima lokacija samog objekta, resursi turističke destinacije, preko različitih usluga koje hotel želi ponuditi svojim gostima, do nekih posebnih ponuda, koje mogu ovisiti o različitim godišnjim dobima kada mali obiteljski hoteli nude svoje proizvode specifične za tu sezonu.<sup>121</sup>

Mali obiteljskih hoteli su, dakle, važan segment smještajne ponude turističke destinacije, a svojom ponudom obogaćuju i inoviraju cjelokupnu ponudu turističke destinacije povećavajući njenu konkurentnost na turističkom tržištu.

---

<sup>119</sup> Ivandić, N., Kunst, I.: Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Institut za turizam, Zagreb, 2013., str. 4., [https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA\\_2018\\_c-dokumenti/akcijski%20planovi//009\\_1601\\_28\\_akc\\_p\\_moh.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi//009_1601_28_akc_p_moh.pdf) (7.02.2019.)

<sup>120</sup> Svetlačić, R., Primorac, D., Lasinger Silađev, J.: Small family hotels in destination branding function, Conference Paper, 2020., [https://www.researchgate.net/publication/341454025\\_SMALL\\_FAMILY\\_HOTELS\\_IN\\_DESTINATION\\_BRANDING\\_FUNCTION](https://www.researchgate.net/publication/341454025_SMALL_FAMILY_HOTELS_IN_DESTINATION_BRANDING_FUNCTION) (14.12.2021.)

<sup>121</sup> Ibidem.

### **2.3.3. Gospodarski i socijalni učinci malog poduzetništva u hotelijerstvu**

U promišljanju o malom poduzetništvu u hotelijerstvu i njegovoj konkurentnosti na turističkom tržištu često je prisutna percepcija kako velika poduzeća imaju dominantnost te kako malo poduzetništvo gubi u konkurentskoj utakmici s velikim hotelskim poduzećima. No, uspješna mala i srednja poduzeća u hotelijerstvu jasno pokazuju da ova poduzeća nalaze svoje mjesto na tržištu ako im je poslovna politika usmjerena ka:<sup>122</sup>

- specijalizaciji za uski tržišni segment (nišu),
- fleksibilnosti poslovanja i prilagodbi korisnicima hotelskih usluga,
- osiguranju superiorne usluge za hotelske goste,
- interakciji s hotelskim gostima.

Polazeći od općih značajki malih i srednjih poduzeća i njihovog utjecaja na gospodarstvo, a koja su primjenjiva i na poduzeća u hotelijerstvu, može se reći da mala i srednja poduzeća povećavaju konkurenciju u hotelijerstvu čime djeluju na učinkovitost u svom sektoru (ali i na gospodarstvo u cjelini), utječu na stabilnost cijena hotelskih usluga te prisiljavaju velike hotelske lance na tržišne promjene i promjene pružanja hotelskih usluga. Mala i srednja poduzeća u hotelijerstvu su, nadalje, pokretači novog zapošljavanja i restrukturiranja gospodarstva, omogućavaju lakše zadovoljenje poduzetničkih pobuda, te povećavaju socijalnu i ekonomsku mobilnost stanovništva.<sup>123</sup> U uvjetima koje karakteriziraju brze promjene to znači dragocjen doprinos adaptibilnosti malih i srednjih poduzeća i gospodarstva u cjelini. Getz, Carlsen i Morrison sugeriraju kako je poduzetničko ponašanje ugrađeno u pojedinca, društvo i gospodarstvo u suvremenim uvjetima.<sup>124</sup> Poduzetnici u hotelijerstvu prepoznaju svoju priliku za zapošljavanje sebe i/ili obitelji, ali i za rast i samopotvrđivanje u društvenim okvirima. Kako je već istaknuto pojedinci poput Cesar Ritza, Conrada Hiltona i dr. svoje hotelske lance gradili su od

<sup>122</sup> Nikolić, G., Županić, A.: Malo i srednje poduzetništvo u hrvatskom hotelijerstvu, Zbornik radova 3rd International Conference "Vallis Aurea", 2012., str. 669., <http://vallisaurea.org/wp-content/uploads/2020/02/NIKOLIC-Gordana-ZUPANIC-Ante-667-671.pdf> (8.12.2020.)

<sup>123</sup> Deželjin, J., Vujić, V.: Vlasništvo, poduzetništvo i management, Alinea, Zagreb, 1995., str. 105.

<sup>124</sup> Getz, D., Carlsen, J., Morrison, A.: op. cit., str. 72.

skromnih početaka, primjerice, pružanjem usluga smještaja u vlastitom domu, jednim hotelom i dr., ali i onih koji ne teže značajnom rastu. Generiranjem gospodarske aktivnosti, radnih mjesta i nacionalnog bogatstva mala i srednja poduzeća važan su čimbenik gospodarskog rasta u mnogim zemljama svijeta.

Utjecaj malog poduzetništva u hotelijerstvu na gospodarstvo može se pratiti kroz ulaganja u razvoj hotelijerstva koja pokreću gospodarski rast i zapošljavanje. U Europskoj uniji u hotelijerstvu i ugostiteljstvu poslovalo je više od 1,86 mil. malih i srednjih poduzeća u 2018. godini, od kojih je njih 346.225 poslovalo u sektoru smještaja. U ukupnom broju svih poduzeća u Europskoj uniji sudjelovali su s 8,3 % (sektor smještaja s 1,5 %), te su zapošljavali 1,86 milijuna djelatnika, od kojih je u sektoru smještaja bilo zaposleno 346.778 djelatnika.<sup>125</sup> Broj poduzeća, promet i zaposlenih malih i srednjih poduzeća pružatelja smještaja u EU-27 u razdoblju od 2011. do 2018. godine prikazan je u tablici 6.

**Tablica 6.** Broj poduzeća, promet i zaposlenih malih i srednjih poduzeća u ukupnom broju poduzeća u sektoru smještaja u EU-27, 2011.-2018.

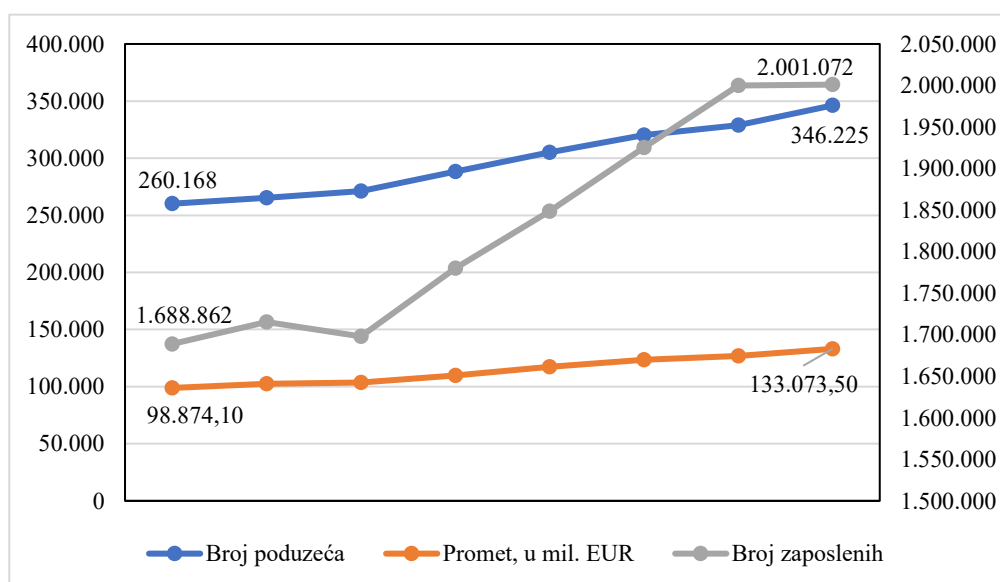
	Broj poduzeća		Promet		Zaposleni	
	Ukupno	Udio malih i srednjih poduzeća, u %	Ukupno, u mil. EUR	Udio malih i srednjih poduzeća, u %	Ukupno	Udio malih i srednjih poduzeća, u %
2011.	260.631	99,8	124.006,2	79,7	1.992.209	84,8
2012.	265.987	99,7	127.576,0	80,3	2.007.570	85,4
2013.	271.210	99,9	128.624,4	80,5	1.986.611	85,5
2014.	290.011	99,4	136.300,1	80,6	2.082.443	85,5
2015.	305.599	99,8	146.341,1	80,2	2.148.731	86,4
2016.	320.459	99,9	155.596,5	79,4	2.265.251	85,0
2017.	329.331	99,8	166.990,3	76,0	2.379.262	84,1
2018.	346.778	99,8	181.807,6	73,2	2.501.072	80,0

**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (2.12.2020.)

<sup>125</sup> Eurostat, Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (2.12.2020.)

Prema podacima u tablici 6 vidljivo je da se je udio malih i srednjih poduzeća u ukupnom broju poduzeća u sektoru smještaja u EU-27 veći od 99 %, ostvaruju oko 80 % ukupnog prometa u sektoru smještaja te zapošljavaju oko 80 % ukupnog broja zaposlenih u sektoru smještaja (2018. godine). Rast međunarodnih turističkih putovanja posljednjih godina uz poticanje razvoja malog i srednjeg poduzetništva na području Europske unije utjecao je na rast broja malih i srednjih poduzeća u sektoru smještaja, prometa i zaposlenosti (grafikon 3).

**Grafikon 3.** Broj malih i srednjih poduzeća, promet i zaposlenost u sektoru smještaja u EU-27, 2011.-2018. godine



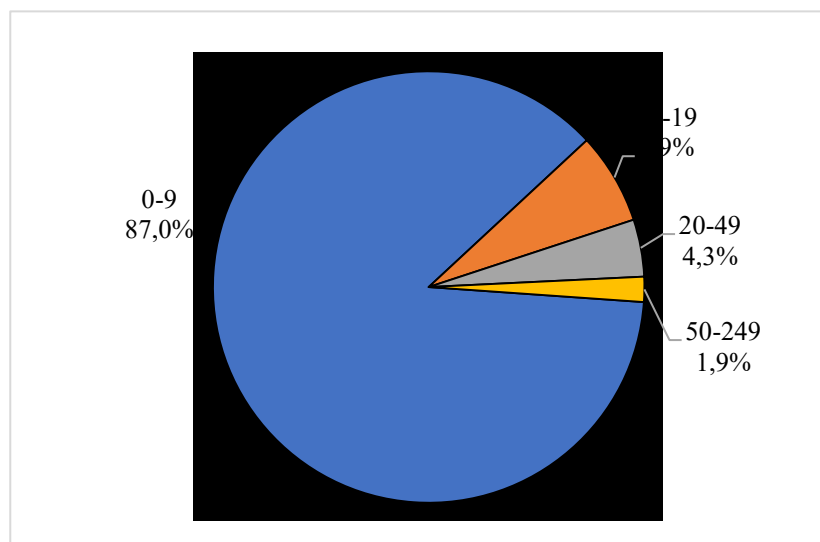
**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (2.12.2020.)

Podaci na grafikonu 3 pokazuju rast broja malih i srednjih poduzeća u hotelijerstvu EU-27 za više od 86 tisuća, odnosno za 33,1 % u razdoblju od 2011. do 2018. godine. U istom razdoblju povećan je broj zaposlenih za 18,5 %, a promet za 34,5 %. Prosječan broj zaposlenih po malim i srednjim poduzećima u 2018. godini bio je 5,78, te je u odnosu na 2011. godinu, kada je iznosio 6,49 zaposlenih, smanjen. Prosječan promet po zaposlenom iznosio je 66.500 eura u 2018. godini te je u odnosu na 2011. godinu (40.781,3 eura)



povećan za 63,7 %. Struktura malih i srednjih poduzeća u hotelijerstvu EU-27 s obzirom na broj zaposlenih prikazana je grafikonom 4.

**Grafikon 4.** Struktura malih i srednjih poduzeća u hotelijerstvu EU-27, 2018. godine



**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (2.12.2020.)

Najveći broj poduzeća u hotelijerstvu EU-27, kako je vidljivo iz podataka na grafikonu 4 su mikro poduzeća, s udjelom od 87 % (2018. godine) u ukupnom broju poduzeća u sektoru smještaja. Ovim poduzećima obično upravljaju vlasnici, a u svom sastavu imaju samo jedan hotel te zapošljavaju mali broj zaposlenika, obično članova obitelji, često nekoliko sati tjedno. Najčešće su to tzv. obiteljska poduzeća. Ponekad vlasnik/menadžer i partner nikoga ne zapošljavaju te sve operative zadatke sami preuzimaju. Kako je već istaknuto u radu, mnoga od tih mikro poduzeća u različitom stupnju su “životni” poslovi njihovih vlasnika, u kojima su osobni razlozi i “životni stil” dominantni motivi za upravljanje hotelom.<sup>126</sup> Ta su poduzeća izložena visokom riziku, a u okolnostima u kojima motivi njihovih vlasnika nisu klasično poduzetnički, vlasnici često ne prepoznaju poslovne vještine potrebne za učinkovite performanse, odnosno upravljanje

<sup>126</sup> Lee-Ross, D., Lashley, C.: op. cit., str. 58.

kvalitetom usluga, upravljanje investicijama, financijama i troškovima. Marketing, upravljanje, kadrovima i općenito poslovna strategija u najboljem slučaju su vrlo malo zastupljeni, ili ih uopće nema. Zbog toga može postojati vrlo visoka stopa “neuspjeha” mikro poduzeća u hotelijerstvu. Prema istraživanju koje su proveli Lashley i Rowson na hotelima u Blackpoolu, procjenjuje se da oko 20-30 % hotela svake godine mijenja vlasnika.<sup>127</sup> Često vlasnici hotelskih poduzeća imaju i neki drugi posao koji obavljaju izvan svog hotela. Mnoga mala poduzeća imaju sezonsko poslovanje, nakon čega slijedi razdoblje niske ili nikakve potražnje. Kod nekih vlasnika malih poduzeća sezonsko obilježje poslovanja je motivacija, jer tijekom sezonske pauze od posla mogu ostvarivati svoje obiteljske i životne ciljeve. No, to s druge strane onemogućava potencijalni rast takvih poduzeća.

Hotelijerstvo u velikom broju država ima pozitivan utjecaj na tržište rada. U Republici Hrvatskoj pružatelji smještaja sudjeluju s oko 8,6 % u ukupnom broju poduzeća (2018. godine), a među njima je 3.251 malo i 144 srednje veliko poduzeće. Oko 2,1 % zaposlenih u Republici Hrvatskoj zaposleni su u malim i srednjim hotelskim poduzećima (21.269 djelatnika). U Španjolskoj je udio zaposlenih u malim i srednjim hotelskim poduzećima u sektoru smještaja u ukupnom broju zaposlenih u poslovnim subjektima 5,0 %, u Njemačkoj 2,8 % (2017. godine), Grčkoj 5,4 %, Italiji 1,7 % (2016. godine) itd.<sup>128</sup> Poticaji iz hotelijerstva utječu na rast poslovne aktivnosti drugim djelatnostima, poput trgovine, poljoprivrede, prijevoza, djelatnosti proizvodnje pekarskih proizvoda za potrebe hotela, poslova na održavanju hotelskih objekata, i dr.

Imajući na umu utjecaje koje malo i srednje poduzetništvo u hotelijerstvu ima na gospodarstvo, razumljivo je da se u mnogim zemljama ovom segmentu poduzetništva pridaje osobita pažnja kroz turističku politiku i strategiju razvoja turizma.

---

<sup>127</sup> Ibidem, str. 58.

<sup>128</sup> Eurostat, Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (2.12.2020.)

## **2.4. Ograničavajući čimbenici razvoja malog poduzetništva u hotelijerstvu**

Iako se malom poduzetništvu u hotelijerstvu često daje važna uloga generatora ukupnog gospodarstva turističke destinacije, ono je u svom poslovanju suočeno s mnogim problemima i ograničenjima. Kako bi se malom poduzetništvu u hotelijerstvu omogućio nesmetan ili barem rast i razvoj sa što manje ograničenja, potrebno je stvoriti institucionalno okruženje koje će biti poticajno za pokretanje novih poduzetničkih pothvata i projekata, te utvrditi mjere politike turističkog razvoja destinacije koje će biti poticajne za rast i razvoj malog poduzetništva u destinaciji. U skladu s tim, u ovom dijelu doktorske disertacije ograničavajući čimbenici razvoja malog poduzetništva u hotelijerstvu promatraju se kroz: 1) institucionalne čimbenike i 2) politiku turističkog razvoja destinacije.

### ***2.4.1. Institucionalni čimbenici***

Institucija se shvaćaju kao skup međusobno povezanih institucija, kao što su zakonska regulativa, tijela države, političke organizacije, kultura. Tako shvaćena, institucija može biti formalna i neformalna. Formalne institucije djeluju na hotelska poduzeća propisanom zakonskom regulativom, uspostavom standarda (standardi gradnje, standardi kvalitete usluga u hotelskim objektima, standardima hrane i pića, zdravstvenim standardima i dr.) i dr. Neformalne institucije, poput različitih udruga (npr. Udruga poduzetnika u hotelijerstvu Hrvatske) i dr. često su suprotstavljene formalnim institucijama djelujući u smjeru zaštite i promicanja zajedničkih, u prvom redu, strukovnih interesa svojih članova. Aktualnost istraživanja utjecaj institucionalnih čimbenika na poslovanje poduzeća u turizmu proizlazi iz same činjenice što se zakonskim odredbama određuju norme ponašanja poduzeća.<sup>129</sup> Nastojeći uspostaviti balans između interesa države i općih

---

<sup>129</sup> Cerović, Z., op. cit.: str. 125.

interesa, politički sustav donosi zakonski okvir u kojem poduzeća djeluju kako ne bi bili u konfliktu sa zakonom. Jiang i sur. istražujući utjecaj institucija na razvoj turističkog smještaja dolaze do spoznaja o važnosti neformalnih institucija u smanjenju ograničenja koje formalne institucije nameću industriji smještaja različitim zakonskih i drugim okvirima, a koja direktno utječu na njezin razvoj koji prati put transformacije iz masovnog u održivi razvoj.<sup>130</sup> U tranzicijskim zemljama, poput Hrvatske, Sjeverne Makedonije, Češke, Poljske i dr. posebno značajan utjecaj na poslovanje malih i srednjih poduzeća u hotelijerstvu imaju institucionalne promjene nastale kao posljedica prijelaza iz društvenog u tržišno gospodarstvo. Institucionalne reforme u tim zemljama rezultirale su paketom novih zakonskih mjera kojima se potiče razvoj malih i srednjih poduzeća u skladu s pozitivnom praksom razvijenih tržišnih ekonomija.

Mala i srednja poduzeća u hotelijerstvu imaju svoje specifičnosti, što iziskuje i posebnu zakonsku regulativu glede njihova organiziranja i poslovanja u sklopu nacionalnog gospodarstva. S obzirom na manji broj zaposlenih, većinom sezonski karakter poslovanja, smanjen obujam poslovanja i druge dimenzije, ali i specifičnosti koje proizlaze iz same djelatnosti hotelijerstva, postavljaju se zahtjevi za što jednostavnijom regulativom koja bi im omogućila učinkovito poslovanje. To podrazumijeva pojednostavljenje zakonodavnih propisa koji se odnose na njihovo poslovanje, poseban tretman hotelijerstva u fiskalnom sustavu i dr.<sup>131</sup> Zahtjevi koji se, pri tome, nameću odnose se stvaranje institucionalnih preuvjeta koji bi omogućili efikasno funkcioniranje velikog broja malih poduzeća s ciljem razvijanja njihovih mogućnosti uz istovremeno smanjenje ili potpuno eliminiranje slabosti. Sustav potpore i institucionalno uređenje zahtijeva uključivanje organizacija za razvoj poduzetništva, savjetodavne usluge, istraživačke i konzultantske usluge i dr.

Institucionalne promjene prisutne u Republici Hrvatskoj od 1990-ih godina otvorile su put jačanju malih i srednjih poduzeća te povećanju njihova doprinosa sveukupnom

---

<sup>130</sup> Jiang, T. i sur.: The Impact of Institutions on the Evolution of Tourism Accommodation Format: Evidence from Wulingyuan, China, *Sustainability*, vol. 11, br. 2882, 2019., str. 1.

<sup>131</sup> Ivanović, S., Rot, E., Pretula, M.: op. cit., str. 29.

gospodarstvu. Aktivnosti na nacionalnoj razini bile su usmjerene ka osiguranju sljedeća tri preduvjeta:<sup>132</sup>

- stvaranju tržišnog okruženja temeljenog na pravnim i regulativnim strukturama,
- poduzetničkom usavršavanju i programima razvoja malih i srednjih poduzeća,
- vladinoj podršci i programima potpore u osiguranju potrebnih financijskih sredstava (rizičnog kapitala) za razvoj malog i srednjeg poduzetništva.

Temeljni institucionalni instrumenti poticanja razvoja malog i srednjeg poduzetništva regulirani su na razini države zakonskim i podzakonskim aktima, te se razlikuju od države do države. U pogledu razvoja malog poduzetništva, država mora postaviti jasne zakonske okvire, posebice iz sljedeće domene:<sup>133</sup>

- temeljni zakoni koji generalno i posebno reguliraju gospodarske odnose,
- posebne odluke, uredbe i stavove iz domene monetarne, fiskalne i financijske politike glede pospješivanja aktivnosti malog poduzetništva na makro i mikro planu,
- organizacija gospodarskih subjekata te njihovih asocijacija kao i uređivanje odnosa među njima koristeći poznata iskustva,
- uspostava instrumentarija koji regulira i omogućuje tržišne odnose među gospodarskim subjektima.

Republika Hrvatska je članica Europske unije što je obvezuje provoditi zajedničke interese Europske unije, te u skladu s Aktom o malom poduzetništvu (engl. *Small Business Act*) sudjelovati u stvaranju “poboljšanog poslovnog okruženja za mala i srednja poduzeća”<sup>134</sup>. Analize postizanja napretka u strukturiranju cjelokupnog gospodarstva te institucionalnog i pravnog okruženja za učinkovito poslovanje posljednja dva desetljeća

---

<sup>132</sup> Škare, M.: *Ograničenja razvoja malih i srednjih poduzeća u zemljama u tranziciji*, Hrvatska gospodarska revija, Zagreb, 2000., vol. 49, br. 7, str. 3.

<sup>133</sup> Lacković, Z.: *Malo poduzeće u uvjetima tranzicije*, Veleučilište u Požegi, Požega i Osijek, 2002., str. 271.

<sup>134</sup> European Commission, *Small Business Act – Database of good practices*, <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/sme-best-practices/SBA/index.cfm?fuseaction=welcome.detail> (18.12.2020.)

pokazuju pozitivne promjene,<sup>135</sup> no provedbu Akta o malom poduzetništvu Europska komisija je ocijenila relativno slabim. Rezultati su ispod prosjeka Europske unije u poduzetništvu, “drugoj šansi”, pristupu financijama, jedinstvenom tržištu i vještinama i inovacijama, a za “responzivnu administraciju” Hrvatska ima najniže rezultate u Europskoj uniji.<sup>136</sup> Istraživanje Ivanović, Rot i Pretula ukazalo je na nedostatnost napretka na sektorskoj razini hotelijerstva.<sup>137</sup>

Institucionalnom i pravnom regulativom država je u mogućnosti osigurati uvjete koji će pridonijeti da malo poduzetništvo u hotelijerstvu bude dopuna većih hotelskim sustavima i da obogati turističku ponudu u destinaciji. U zakonodavstvu Republike Hrvatske učinjene su značajne promjene ka stvaranju povoljnog okruženja za osnivanje i razvoj malog poduzetništva u Republici Hrvatskoj donošenjem, izmjenama i dopunama Zakona o poticanju razvoja malog poduzetništva<sup>138</sup> kojim se propisuju “poticajne mjere koje se odnose na financiranje malog gospodarstva, pojednostavljenje procesa osnivanja, poslovanja i razvoja malih i srednjih poduzeća, potpore za jačanje konkurentnosti, povećanje zaposlenosti, izobrazbu zaposlenika, marketinške aktivnosti i promicanje malog gospodarstva i dr.”<sup>139</sup>, Zakona o državnim potporama<sup>140</sup>, koji uređuje postupanja državnih tijela vezano uz dodjelu državnih potpora<sup>141</sup> i dr. Zakonskim okvirom aktivnosti usmjerene ka poticanju razvoja malog poduzetništva u Republici Hrvatskoj omogućile su osnivanje institucija, poput Hrvatske agencija za malo poduzetništvo (skr. HAMAG) kojoj je cilj stvaranje stimulativnog okruženja za realizaciju kvalitetnih investicijskih projekata subjekata malog gospodarstva.<sup>142</sup> Putem kreditnih programa koje je HAMAG kreirao u suradnji s poslovnim bankama i drugim financijskim institucijama, malom poduzetništvu

<sup>135</sup> Ivanović, S., Rot, E., Pretula, M.: op. cit., str. 30.

<sup>136</sup> European Commission, 2019 SBA Fact Sheet, Croatia, file:///C:/Users/X/Downloads/Croatia%20-%20SBA%20Fact%20Sheet%202019%20(1).pdf (14.12.2020.)

<sup>137</sup> Ivanović, S., Rot, E., Pretula, M.: op. cit., str. 30.

<sup>138</sup> Zakon o poticanju razvoja malog poduzetništva donesen je 2002. godine, a na snazi je Zakon o poticanju razvoja malog poduzetništva iz 2016. godine.

<sup>139</sup> Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, Narodne novine, br. 29/2, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16., čl. 1.

<sup>140</sup> Zakon o državnim potporama donesen je 2003. godine s nizom promjena i novim Zakonom o državnim potporama iz 2014. godine koji je s izmjenama u 2017. godini trenutno na snazi.

<sup>141</sup> Zakon o državnim potporama, Narodne novine, br. 4/14, 69/17.

<sup>142</sup> HAMAG BICRO, <https://hamagbicro.hr/o-nama/misija-vizija-ciljevi-vrijednosti/> (11.06.2019.)

je postao dostupniji financijski kapital. Donose se i strateški dokumenti, poput Nacionalnog programa razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu iz 2014. godine te Nacionalnog programa razvoja malog obiteljskog hotelijerstva iz 2013. godine kojima se stvara put za kreiranje primjerenijeg i poticajnijeg institucionalnog okruženja za razvoj malog poduzetništva u turizmu i hotelijerstvu, posebice za razvoj malog obiteljskog hotelijerstva, kroz smanjenje fiskalnih i parafiskalnih opterećenja, fleksibilno radno zakonodavstvo i dr.<sup>143</sup>

Stvoreni su, dakle, osnovni obrisi institucionalnog okvira<sup>144</sup>, no nedostatni za jači razvoj malog poduzetništva u hotelijerstvu, posebice obiteljskog hotelijerstva koje bi se moglo ravnopravno s drugim relevantnim konkurentima natjecati na turističkom tržištu. Evaluacija postojeći mjera i njihova prilagodba malim i srednjim poduzećima svakako je jedan od čimbenika budućeg razvoja malog poduzetništva u hotelijerstvu.

#### ***2.4.2. Politika turističkog razvoja destinacije***

Razvoj malog poduzetništva je u uskoj povezanost s definiranom politikom turističkog razvoja destinacije u kojoj djeluje. Promatrajući turističku destinaciju kroz hijerarhiju nositelja ponude destinacije pojedinačna turistička poduzeća identificiraju se na samom dnu te hijerarhije. Na toj razini turistička poduzeća koriste postojeću turističku suprastrukturu (fiksni čimbenici) i različite “turističke robe” uz ulaganja rada potrebnog u povezivanju tih roba (varijabilni čimbenici) te mogućnost turističkog djelovanja destinacije, kako bi realizirala vlastite mogućnosti djelovanja.<sup>145</sup> Politika turističkog razvoja destinacije daje smjer turističkog djelovanja poduzeća.

Termin “politika”, star više od 2.000 godina iz grčkog razdoblja zadržao se u upotrebi do današnjeg vremena. Prenošenjem funkcija upravljača države/grada u staroj

---

<sup>143</sup> Ivandić, N., Kunst, I.: op. cit., str. 4.

<sup>144</sup> Ibidem, str. 28.

<sup>145</sup> Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.: op. cit., str. 144.

Grčkoj tijekom povijesti na niže razine, različite organizacijske jedinice državne uprave, uz državu kao osnovnog nositelja politike, pojavljuju se i resori kao nositelji politike svog sektora.<sup>146</sup> U suvremenom poimanju politike može se uočiti da na današnjem stupnju razvijenosti društva osim države brojni subjekti mogu biti kreatori i nositelji vlastite politike u svom djelovanju i poslovanju.

Na početku 20. stoljeća države su uočile ekonomski, društveni i kulturni utjecaj turizma, što je dalo poticaj njegovom uključenju u opću ekonomsku politiku države. U suvremenom društvu kada je turizam u mnogim državama bitan čimbenik razvoja nacionalnog gospodarstva, bez definirane turističke politike njegov napredak, organiziranost i koordiniranost su nezamislivi.<sup>147</sup> Turistička politika je predmet mnogih stručnih i znanstvenih rasprava iz čega proizlazi i veći broj definicija. Weber i Mikačić politiku definiraju u kontekstu kreiranja turističkog proizvoda, te je shvaćaju kao “skup smišljenih i koordiniranih akcija, različitih organizacija i asocijacija uključenih u stvaranje turističkog proizvoda, usmjerenih na postizanje odgovarajućih učinaka”.<sup>148</sup> Pirjevec razlikuje opću od posebne turističke politike. “Opća turistička politika usmjerava opće interese i aktivnosti kojima su obuhvaćeni svi čimbenici uključeni u turizam neke zemlje u svrhu oblikovanja optimalne, i time učinkovite turističke ponude, koja je spremna domaćoj i inozemnoj turističkoj potražnji pružiti gostoprimstvo u svrhu zadovoljenja poslovnih, gospodarskih i drugih zajedničkih interesa, ali i interesa pojedinih sudionika ponude.”<sup>149</sup> Posebna turistička politika je dio opće turističke politike te aktivnosti i ciljevi definirani u okviru ove politike moraju biti usuglašeni s općom turističkom politikom. “Posebnoj se turističkoj politici daje uloga unaprjeđenja i usklađenja djelovanja mnogobrojnih čimbenika, bilo na razini turističke destinacije ili vezano uz korištenje prostora, bilo povezano s određenim vremenskim razdobljem ili u svrhu strukovnih interesa, no uz obvezu da takve aktivnosti trebaju biti usmjerene i usuglašavane s općom turističkom politikom.”<sup>150</sup> Dulčić sagledava turističku politiku na makrorazini i te je

<sup>146</sup> Magaš, D.: Turistička destinacija, Hotelijerski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2007., str. 100.

<sup>147</sup> Pirjevec, B.: Ekonomska obilježja turizma, Golden marketing, Zagreb, 1998., str. 180.

<sup>148</sup> Weber, S., Mikačić, V.: Osnove turizma, Školska knjiga, Zagreb, 1994., str. 166.

<sup>149</sup> Pirjevec, B.: op. cit., str. 180.

<sup>150</sup> Ibidem, str. 180.



definira "kao ukupnost mjera i instrumenata svjesnog utjecaja države u području razvoja turističkog sektora".<sup>151</sup> Fokus djelovanja turističke razvojne politike je na razvoju i unaprjeđenju turizma, poboljšanju i održavanju njegove konkurentnosti, odnosno na ostvarivanje niza ekonomskih i neekonomskih ciljeva razvoja turizma. Hall ukazuje na promjene fokusa turističkog planiranja i politike posljednjih 50-ak godina kao posljedica novih problema u okolišu uslijed prirodnih nepogoda, ekonomskih, društvenih, tehnoloških, politički i ekoloških promjena na koje je potrebno odgovoriti, promjena u teoriji planiranja kao i novih znanja u rješavanju problema što omogućuje usredotočenost na nova pitanja.<sup>152</sup> Goeldner i Ritchie definiraju turističku politiku kao "skup propisa, pravila, smjernica i razvojno/promidžbenih ciljeva i strategija koji pružaju okvir unutar kojeg se donose kolektivne i pojedinačne odluke koje izravno utječu na dugoročni razvoj turizma i svakodnevne aktivnosti unutar neke destinacije"<sup>153</sup>. Turističkom politikom se daje okvir za ukupnost svih aktivnosti koje se poduzimaju u suglasju s propisima, a kojima se realiziraju postavljeni ciljevi i utječe na razvoj turizma u destinaciji u dužem razdoblju. Uzimajući u obzir da se u turizmu stvara širok spektar interakcija i odnosa koji proizlaze iz procesa prikupljanja, zadržavanja i povremenog boravka turista na određenom području, Valasco definira turističku politiku kao skup diskursa, odluka i praksi koje vlada poduzima, ponekad u suradnji s privatnim ili društvenim akterima, s namjerom postizanja različitih ciljeva povezanih s turizmom.<sup>154</sup> Sagledavajući turističku politiku na razini destinacije, Magaš, Vodeb i Zadel o turističkoj politici promišljaju kao o "ukupnosti smišljenih akcija na području turizma"<sup>155</sup>. Također ističu kako se politika donijeta na razini hotelskog poduzeća ne može smatrati turističkom politikom, te je izazov za turističku politiku pomiriti interese pojedinih subjekata na tržištu s njihovim zajedničkim interesima, koji tako postaju opći društveni interesi.<sup>156</sup> Razvoj i upravljanje turističkim destinacijama te

---

<sup>151</sup> Dulčić, A., Petrić, L.: op. cit., str. 285.

<sup>152</sup> Hall, C. M.: *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*, Pearson Education, Harlow, 2008., str. 44.

<sup>153</sup> Goeldner, C. R. Ritchie, J. R. B.: op. cit., str. 445.

<sup>154</sup> Valasco, M.: *Tourism Policy*, u knjizi: *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance*, Springer International Publishing, 2016., str. 1., <http://instytut.info/wp-content/uploads/2016/08/r21-1.pdf> (29.11.2020.)

<sup>155</sup> Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.: op. cit., str. 162.

<sup>156</sup> *Ibidem*, str. 163.

donošenje učinkovite razvojne turističke politike zahtijeva holistički pristup politici i upravljanju. Veliki broj nositelja turističke ponude u destinaciji, od kojih su većina mala i srednja poduzeća, zahtijeva strateško vodstvo na razini DMO-a, učinkovitu provedbu turističke politike i učinkovito upravljanje. Dosljednošću u provedbi turističke politike stvara se stabilno okruženje koje stimulatивно djeluje na poslovanje malih i srednjih poduzeća u hotelijerstvu, te usmjerava njihove aktivnosti u okviru opće turističke politike

U razdoblju od 2000. godine fokus turističke politike na globalnoj razini bio je mrežnom razvoju, suradnji i klasterima. Nove dimenzije turističke politike bile su sigurnost i krizni menadžment. U razdoblju pandemije Covid-19 bolesti nova dimenzija u turističkoj politici kako na globalnoj, tako i na nižim razinama, regionalnoj, nacionalnoj i lokalnoj zasigurno će biti zaštita zdravlja turista i lokalnog stanovništva, što će usmjeriti i poslovanje malih i srednjih poduzeća u hotelijerstvu. Svrha je turističke politike izgraditi i poboljšati upravljanje turističkim sektorom kao sredstvom za postizanje krajnjeg cilja, konkurentnosti i održivosti.<sup>157</sup> U tom kontekstu turistička politika treba biti rezultat sveobuhvatnog i integriranog stalnog i fleksibilnog procesa u kojemu surađuju svi dionici, uključujući mala i srednja poduzeća u hotelijerstvu. Turističkom politikom prilagođenom zahtjevima malog poduzetništva u hotelijerstvu uklanjaju se prepreke konkurentnosti.

Istraživanja o kreiranju turističke politike na razini destinacije sugeriraju na veću učinkovitost intervencija u politici kada uključuju partnerstva dionika.<sup>158</sup> Praksa, međutim, pokazuje da je naglasak imao tendenciju sudjelovanja malog poduzetništva u zajednici, a malo je poznato gdje se to sudjelovanje uistinu događalo. Uspješna suradnja javnog i privatnog sektora podrazumijeva uzajamnu korist za sve sudionike, postojanje transparentnosti, povjerenja i jasno definiranog djelovanja.<sup>159</sup> Malo poduzetništvo je lokalno ovisno, što znači da imaju ugrađeni interes za područje u kojem djeluju. Dakle,

---

<sup>157</sup> World Tourism Organization (UNWTO), Position Paper on Tourism Policy and Strategic Planning, Final version (3.09.19), <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2019-09/unwtocctourismpolicyandstrategicplanningpaperfinal.pdf> (19.11.2020.)

<sup>158</sup> March, R., Wilkinson, I.: Conceptual tools for evaluating tourism partnerships, *Tourism Management*, vol. 30., str. 455.

<sup>159</sup> Thomas, R., Shaw, G.: Understanding Small Firms in Tourism: A Perspective on Research Trends and Challenges, *Tourism Management*, vol. 32, br. 5, str. 974.

percepcija da je njihov prosperitet usklađen s budućnošću turističke destinacije može biti važan motiv njihovog zanimanja za budućnost destinacije i pokušaja utjecaja na promjene u destinaciji. Thomas i Thomas identificirali su tri različite vrste resursa koje malo poduzetništvo treba imati ukoliko žele lokalno utjecati na promjene u turističkoj politici:<sup>160</sup>

- resursi znanja (uključujući sposobnost prepoznavanja, djelovanja i, možda mijenjanja i podmetanja ključnih referentnih okvira i hegemonijskih diskursa),
- relacijski resursi (uključujući uspostavljanje odnosa na pravi način s odgovarajućim interesentima/akterima u pravo vrijeme),
- mobilizacijskom sposobnošću (ili sposobnošću zajedničkog djelovanja) (mobiliziranja vlastitih resursa).

Istraživanja, nadalje pokazuju da mala poduzeća često ne uvažavaju suptilan način na koji se interpretira moć u oblikovanju lokalne turističke politike i sudjelovanju u “partnerstvu” koje je često više formalnog značaja, te da postojanje diskursa o politici nije nužno prepoznato.<sup>161</sup> Stoga je malo vjerojatno da mala poduzeća imaju značajniji utjecaj na promjene turističke politike u destinaciji, pa čak i kad su formalno uključeni u kreiranje turističke politike malo je vjerojatno da će njihovi interesi biti inkorporirani u politiku turističke destinacije.

---

<sup>160</sup> Thomas R., Thomas, H.: Understanding tourism policy making in urban areas, with particular reference to small firms, *Tourism Geographies*, vol. 7, br. 2, str. 130.

<sup>161</sup> *Ibidem*, str. 131.

### 3. ASPEKTI SEZONALNOSTI U HOTELSKOM POSLOVANJU

Hotelska poduzeća suočena su sa sezonalnošću kao jednim od najočitijih obilježja turističkih aktivnosti. Godišnji ciklusi poslovanja s isprekidanim godišnjim dobima imaju značajan utjecaj na prihode hotelskih poduzeća. Razumijevanje fenomena sezonalnosti i njegovih aspekata potrebno je kako hotelijeri ne bi ostali pasivni, već kako bi uz potrebna znanja definirali dugoročnu strategiju za ublažavanje posljedica sezonalnosti u njihovom poslovanju. U tom kontekstu u ovom dijelu doktorske disertacije fokus je stavljen na sljedeće teme: 1) pojam i obilježja sezonalnosti u hotelijerstvu, 2) dimenzije sezonalnosti u hotelskom poslovanju, 3) uzroci i učinci sezonskih kretanja na hotelsko poslovanje, 4) strategija upravljanja sezonalnošću u hotelskom poslovanju i 5) komparativni prikaz sezonalnosti poslovanja poduzetnika u hotelijerstvu Europe.

#### 3.1. Pojam i obilježja sezonalnosti u hotelijerstvu

Pojmom sezonalnosti obuhvaćene su “cikličke varijacije u kretanju neke pojave, odnosno ponavljanje identičnoga ili sličnoga uzorka svake kalendarske godine u približno isto vrijeme”<sup>162</sup>. Ti ciklusi se događaju pod utjecajem različitih promjena, koje mogu biti uvjetovane klimom, ekonomskom aktivnošću, institucionalnim čimbenicima, ponašanjem ljudi i općenito društvenim pojavama.<sup>163</sup> U prirodi je uobičajena izmjena meteoroloških prilika u skladu s godišnjim dobima koja su određena temperaturom zraka, količinom oborina, vjetrovima i drugim prirodnim pojavama. Ekonomske aktivnosti, također imaju svoja ciklična kretanja, koja se očituju kroz oscilacije proizvodnje i zaposlenosti tijekom godine, a što u značajnoj mjeri određuju sezonalnost mnogih drugih gospodarskih varijabli usko povezanih s proizvodnjom i zaposlenošću.<sup>164</sup> Prisutnost institucionalnih čimbenika, poput vjerskih, državnih i školskih praznika, godišnjih odmora i dr., također rezultira

<sup>162</sup> Kožić, I.: Kolika je sezonalnost turizma u Hrvatskoj?, *Ekonomski vjesnik*, vol. 26, br. 2, 2013., str. 471.

<sup>163</sup> Baum, T., Lundtorp, S.: *Seasonality in Tourism*, Pergamon, Oxford, UK, 2001., str. 3.

<sup>164</sup> Kožić, I.: op. cit., str. 471.

cikličnim pojavnostima, kao i ponašanje ljudi uvjetovano modom, kulturom, lokalnim običajima i dr., a koje u velikoj mjeri određuje i dinamiku društva u cjelini.

Sezonalnost se očituje kroz promjene u proizvodnim, uslužnim ili nabavnim strukturama koje se neizbježno događaju u određenim razdobljima tijekom godine, odnosno u određenim ciklusima.<sup>165</sup> Turističke aktivnosti su sastavni dio čovjekove dokolice, iz čega proizlazi i izrazita elastičnost dinamike odvijanja turizma na različite prirodne, društvene, ekonomske i institucionalne čimbenike.<sup>166</sup> Unatoč toj činjenici i konsenzusu stručne i znanstvene javnost o sezonalnosti više kao problemu (a ne pozitivnom aspektu turizma) koji pogađa sve dionike u turizmu, u literaturi nema općeprihvaćene definicije sezonalnost. Prisutnost različitog definiranja pojma sezonalnosti proizlazi iz različitih aspekata sagledavanja ove pojavnosti. No, autori se slažu da je sezonalnost nezaobilazna komponenta turizma, jer su “turistički tijekomovi određeni prolaznošću”<sup>167</sup> te je tradicionalno najveći problem “koji uz sebe vezuje negativne implikacije, pa u skladu s tim zahtijeva posebnu pažnju”<sup>168</sup>.

S aspekta kolebanja turističke potražnje sezonalnost u turizmu se promatra kao “vremenska neravnoteža u fenomenu turizma, (koja) može biti izražena u dimenzijama pojedinih elemenata, kao što su broj posjetitelja, njihova potrošnja, promet autocestama i drugim oblicima prijevoza, zaposlenost i broj prodanih ulaznica na turističkim atrakcijama”<sup>169</sup>, odnosno “koncentraciji turističkog prometa tijekom relativno kratkog vremenskog razdoblja unutar godine”<sup>170</sup>. U tom kontekstu turističke destinacije su

<sup>165</sup> Kupur, R.: *Hospitality Management*, 2018., [https://www.researchgate.net/publication/323746450\\_Hospitality\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/323746450_Hospitality_Management) (14.02.2020.)

<sup>166</sup> Kožić, I.: op. cit., str. 471.

<sup>167</sup> Commons, J., Page, S.: *Managing Seasonality in Peripheral Tourism Regions: The Case of Northland, New Zealand*, u: Baum T., Lundtrop, S. (ur.): *Seasonality in tourism*, Pergamon, New York, Amsterdam, 2001. str. 153-172.; Allock, J. B.: *Seasonality*, u: Witt, S. F., Moutinho, L. (ur.): *Tourism Marketing and Management Handbook*, 2nd ed., Prentice Hall, New York, str. 87.

<sup>168</sup> Čorluka, G., Karabatić, V., Geić, S.: *Sezonalnost zapošljavanja u turizmu – poslovni slučaj Grad Split*, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, 2014., str. 217.

<sup>169</sup> Butler, R.W.: *Seasonality in tourism: Issues and problems*, u: Seaton, A. (ur.): *Tourism: The state of art*, Chichester, Wiley, 1994., str. 332, (332-339), prema: Butler, R.W.: *Seasonality in tourism: Issues and implications*, *The Tourist Review*, vol. 53, br. 3, 1998., str. 18., <http://dx.doi.org/10.1108/eb058278> (10.2.2020.)

<sup>170</sup> Allock, J. B.: op. cit., str. 87.

zaposlenije u jednom dijelu godine u odnosu na drugi. Iako destinacije obično imaju jednu glavnu turističku sezonu i jednu sezonu s vrlo niskom ili gotovo nikakvom razinom posjećenosti, istraživanja su ukazala da zapravo postoji čitav niz različitih oblika sezonalnosti. Kastenholtz i Almeida identificiraju tri godišnja doba, odnosno tri kategorije sezonalnosti turističke potražnje: visoku, srednju i nisku.<sup>171</sup> No, temeljem varijacija sezonskih kolebanja Butler i Mao ukazuju na najmanje pet kategorija sezonalnosti turističkih posjeta.<sup>172</sup> Općenito je poznato da turizam u urbanim destinacijama pokazuje manje sezonskih fluktuacija turističke potražnje u odnosu na ruralna i udaljenija područja. Turističke destinacije koje podržavaju velika urbana središta, unatoč vrhuncima aktivnosti tijekom godine, pokazuju kontinuiranije djelovanje tijekom cijele godine, jer nude usluge različitim segmentima turističke potražnje.

U literaturi se osim vremenske komponente sezonalnosti ukazuje i na prostorni aspekt sezonalnosti. Turisti s djecom školske dobi, primjerice moraju se prilagoditi školskim obavezama svoje djece te koriste odmor u vrhuncu sezone. Urbani turisti se, s druge strane razlikuju od turista u odmoršnim destinacijama. Zapravo, urbani turisti svojim aktivnostima podržavaju kontinuitet turističkih operacija u odnosu na druge tipove lokacija.<sup>173</sup> No, može se primijetiti i da različita urbana područja unutar iste države mogu pokazivati veliku vremensku razliku, očitujući se u različitim problemima za lokalno i regionalno gospodarstvo. U nekim područjima u kojima se masovni turizma razvio na temelju vremenski definiranih tržišta odmora, poput mediteranskih obalnih odmarališta, "vremenska polarizacija utječe na jačanje prostorne polarizacije."<sup>174</sup> Prostorne i vremenske dimenzije mogu se uočiti u rubnim područjima, primjerice na sjeveru Atlantika, gdje se susreću s vremenskom polarizacijom unutar te regije zbog prostornih udaljenosti,

---

<sup>171</sup> Kastenholtz, E., Almeida, A. L. de: Analyzing Seasonal Differences in a Destination's Tourism Market: The Case of Minho, Marketing Places and Spaces, *Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, vol. 10, 2015., str. 255., <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1871-317320150000010018/full/html> (8.04.2020.)

<sup>172</sup> Butler, R.W., Mao, B.: *Seasonality in Tourism: Problems and Measurement*, u: Murphy, P. E. (ed.): *Quality Management in Urban Tourism* Chichester, Wiley, 1997., str. 9.

<sup>173</sup> Ibidem, str. 11.

<sup>174</sup> Shaw, G., Williams, A.: *Critical Issues in Tourism*, Blackwell, Oxford, 1994., prema: Butler, R.W.: *Seasonality in tourism: Issues and implications*, op. cit., str. 19.

ograničenog cjelogodišnjeg pristupa i različitih klimatskih obrazaca.<sup>175</sup> Uključujući navedeno sezonalnost u turizmu se definira kao “prirodna” karakteristika turizma koja se sastoji od vremenskih i prostornih varijacija potražnje tijekom godine koje se mogu uočiti na mnogim i različitim odredištima svijeta.<sup>176</sup>

Većina definicija i općih pojmova sezonalnosti opisuju ovu pojavu samo općenito ili su povezani s njenim uzrocima. Nedostaju, međutim, definicije koje navode kako se turističke sezone mogu razlikovati i kako se sezonalnost može komparirati između različitih regija ili godina. Godišnje ponavljanje i ograničeno trajanje zamaha (npr. navala turista) jasno razlikuju sezonske varijacije od ostalih promjena u vremenskom nizu, poput trenda, cikličnih i slučajnih kretanja. Primjer kvantitativne definicije izgleda turističkih sezona daju Lim i McAleer, koji su istraživali sezonalnost s aspekta statističke analize te su sezonalnost turizma opisali kao “mjesece za koje odgovarajući prosječni indeksi prelaze 1,0, što znači da sezonski faktori povećavaju broj turista iznad trenda i cikličke komponente”<sup>177</sup>. Koenig-Lewis i Bischoff ukazuju na različite mjere sezonalnost prisutne u akademskoj literaturi, ali bez široko prihvaćene metode.<sup>178</sup>

Hoteli kao nositelji smještajne ponude u turizmu nisu imuni na fenomen sezonalnosti. Sezonalnost, je za većinu poslovnih subjekata u hotelijerstvu, sastavni dio njihova poslovanja. U skladu s danim definicijama sezonalnosti u turizmu, sezonalnost u hotelijerstvu može se shvatiti kao vremensku neravnotežu u hotelskom poslovanju koja uključuje disproporcije u ostvarenom broju turističkih dolazaka i noćenja, stopi zauzetosti soba i broju dana i dr. tijekom godine.<sup>179</sup> To se implicira na formiranje cijena tijekom pojedinih razdoblja u godini, popunjenost kapaciteta hotelskih i sličnih objekata, ljudske

<sup>175</sup> Baum, T., Hagen, L.: Responses to seasonality: the experiences of peripheral destinations, *International Journal of Tourism Research*, vol. 1, br. 5, 1999., str. 301.

<sup>176</sup> Cannas, R.: An Overview of Tourism Seasonality: Key Concepts and Politics, *Alma Tourism*, br. 5, 2012., str. 52. (40-58), <https://almatourism.unibo.it/article/view/3120> (4.03.2020.)

<sup>177</sup> Lim, C., McAleer, M.: Monthly seasonal variations: Asian tourism to Australia, *Annals of Tourism Research*, vol. 28, br. 1, 2001., str. 72., <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016073830000025> (04.03.2021.)

<sup>178</sup> Koenig-Lewis, N., Bischoff, E. E.: Seasonality research: the state of the art, *International Journal of Tourism Research*, vol. 7, br. 4-5, 2005., str. 202., <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jtr.531> (9.02.2020.)

<sup>179</sup> Kapur, R.: *Hospitality Management*, 2018., [https://www.researchgate.net/publication/323746450\\_Hospitality\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/323746450_Hospitality_Management) (6.1.2020.)

resurse, ponuđene aktivnosti u hotelu i dr.<sup>180</sup> Svaka sezona povezana je s različitim očekivanjima gostiju. U destinacijama u kojima je glavni razlog boravka gostiju dostupan samo u ograničeno doba godine, hoteli najčešće posluju samo u određeno godišnje doba, tzv. sezonski hoteli. Uključuju hotele u blizini skijališta, plaža, tematskih parkova i dr. Zbog sezonalnosti, hoteli su prisiljeni u nekoliko tjedana ili mjeseci ostvariti prihode koji će im nadoknaditi vrijeme kada potpuno izostane posjećenost ili kada je vrlo niska razina popunjenosti hotela. Razumijevanje sezonskih trendova u destinaciji u kojoj posluju omogućava im donošenje poslovnih politika i strategija za prevladavanje problema koji proizlaze iz ove pojavnosti.

### **3.2. Dimenzije sezonalnosti u hotelskom poslovanju**

Fluktuacije u razini turističke aktivnosti tijekom godine utječu na hotelsko poslovanje, razvoj hotelijerstva kao djelatnosti, stabilnost poslovanja i rast ekonomske dobiti. Polazeći od činjenice da je sezonalnost jedan od najvećih izazova većine hotela, posebice onih smještenih u destinacijama s visokom razinom kolebanja turističke potražnje, poput mediteranskih destinacija, potrebnim se čini ukazati na dimenzije sezonalnosti u hotelskom poslovanju. Neke od dimenzija sezonalnosti stabilni su tijekom dužeg razdoblja, primjerice, vrijeme Božića i Nove godine, neki su promjenjivi u diskretnim intervalima, poput godišnjih odmora, neki su promjenjivi ali predvidivo, poput Uskrsa, dok postoje i oni koji su nepredvidivi, kao što su vremenske prilike i klima u destinaciji.<sup>181</sup> U literaturi se nailazi na pokušaje prepoznavanja i klasificiranja različitih uzroka sezonalnosti u turizmu, pa tako i uzroka koji u kontekstu fenomena sezonalnosti djeluju na hotelsko poslovanje. Butler definira pet glavnih razloga sezonalnosti:<sup>182</sup>

---

<sup>180</sup> Butler, R.W.: *Seasonality in tourism: Issues and problems*, op. cit., str. 332.

<sup>181</sup> Cannas, R.: op. cit., str. 42.

<sup>182</sup> Butler, R.W.: *Seasonality in tourism: Issues and problems*, u: Seaton, A. (ur.): *Tourism: The state of art*, Chichester, Wiley, 1994., prema: Lundtorp, S., Rassing, C. R., Wanhill, S.R.C.: *The off-season is 'no season': the case of the Danish island of Bornholm*, *Tourism Economics*, vol. 5, br. 1, 1999., str. 50.



- 1) redovite vremenske varijacije u prirodnim fenomenima, posebno onim povezanim s klimom i godišnjim dobima,
- 2) čimbenici ljudskih odluka – institucionalizirana sezonalnost,
- 3) društveni pritisak i moda,
- 4) sportske sezone,
- 5) inercija i tradicija.

Identificirane dvije skupine glavnih dimenzija turističke sezonalnosti: prirodne i institucionalizirane (socijalne i kulturne) dimenzije, predmet su istraživanja u ovom dijelu doktorske disertacije.

### ***3.2.1. Prirodne dimenzije sezonalnosti***

Prirodna sezonalnost odnosi se na promjene izazivane samom prirodom, odnosno prirodnim obilježjima turističke destinacije, posebice reljefnom osnovom koja utječe na klimu, biljni i životinjski svijet, raspored stanovništva, način života, određenu prometnu i turističku valorizaciju prostora i dr. Geografski položaj i modifikatorske raznolikost reljefa imaju presudan utjecaj na klimu tijekom godine, broj sunčanih sati i dana, naoblaku, količinu i vrstu padalina, temperaturna kolebanja zraka i vode, vjetrove i dr. Promjene koje su pod utjecajem prirodnih čimbenika imaju veliki utjecaj na turistička kretanja i ponašanje turista. Istraživanja Lundtorpa i sur. pokazuju da prirodna sezonalnost raste s udaljenosti turističke destinacije od Ekvatora, pa je u perifernim destinacijama s velikim geografskim širinama, posebice na sjevernoj ili južnoj hemisferi, probleme uzrokovane sezonalnošću najteže prevladati.<sup>183</sup>

---

<sup>183</sup> Ibidem, str. 49.

Pod klimatskim uvjetima formiraju se dvije glavne turističke sezone:<sup>184</sup> ljetna i zimska. O ljetnoj turističkoj sezoni posebice ovisi poslovanje hotela smještanih u mediteranskim turističkim destinacijama, poput Republike Hrvatske. U ovim destinacijama vrhunac ljetne sezone je u srpnju i kolovozu. Ljetna turistička sezona je obilježena visokim temperaturama uslijed sunčevog zagrijavanja Zemlje, toplom atmosferom, temperaturom mora i voda pogodnom za kupanje i druge aktivnosti, bogatom florom i faunom i dr., što omogućava poduzimanje različitih turističkih aktivnosti posebice onih povezanih uz prirodne datosti (plivanje u moru, šetnje u prirodi, biciklizam i dr.). Uz pogodniju klimu, veći broj sunčanih dana i ugodnije temperature turistička sezona će biti duža, što će utjecati na veću popunjenost hotelskih i drugih objekata.<sup>185</sup> Hoteli koji ovise o ljetnoj sezoni, imati će visoki stupanj popunjenosti tijekom ljetnih koncentracija turista u destinaciji, za razliku od drugog dijela godine u kojoj će bilježiti nisku razinu popunjenosti. Zimska turistička sezona definirana je količinom snježnog pokrivača i njegovom postojanošću, kao rezultat geografskog položaja i nadmorske visine destinacije.<sup>186</sup> Hotelski i drugi prihvatni kapaciteti prilagođeni su klimatskim uvjetima, a snježni uvjeti diktiraju trajanje sezone i popunjenost hotelskih kapaciteta. Klimatski uvjeti, dakle, u pojedinim destinacijama utječu na hotelsko poslovanje i oblikovanje hotelskog proizvoda. No, osim ove dvije turističke sezone, prirodne datosti modeliraju i druge sezone u ovisnosti i geografskim i klimatskim uvjetima destinacije. Primjerice, hoteli u Indiji općenito imaju visoku razinu potražnju od listopada do travnja, dok u mjesecima monsuna imaju nisku razinu potražnje.

Iako se prirodna godišnja doba tradicionalno smatraju relativno trajnim obilježjima, s tek neznatnim promjenama i relativno predvidljivima, sve više postaje jasno da ih klimatske promjene čine manje izvjesnima i manje predvidivima. Stoga su sve više zastupljena istraživanja potencijalnih utjecaja globalnog zatopljenja na turističke destinacije. Trendovi porasta temperature zraka mogli bi imati velike posljedice na turistički sektor, posebice u onim destinacijama koje ovise o klimatskim i okolišnim

---

<sup>184</sup> Pirjevec B.: *Ekonomska obilježja turizma, Golden marketing*, Zagreb, 1998., str. 74.

<sup>185</sup> *Ibidem*, str. 74.

<sup>186</sup> *Ibidem*, str. 75.

uvjetima.<sup>187</sup> Time će posebice biti zahvaćene destinacije koje svoj turistički proizvod temelje na rekreacijama na otvorenom, primjerice, mediteranske turističke destinacije. Klimatske promjene dovode do promjena u snježnim padalinama, pa se porastom temperatura može očekivati skraćenje skijaške sezone i smanjenje količine oborina u obliku snijega. Ekosustavi su u mnogim turističkim destinacijama u svijetu potencijalno ranjivi na klimatske promjene. Porast temperature dovodi do otapanja ledenjaka i porasta razine mora, koja bi u mnogim destinacijama mogla imati nesagledive posljedice. Primjerice, Maldivi su posebno osjetljivi na porast razine mora, koja u najboljem slučaju može dovesti do erozije obale, a u najgorem do potapanja znatno dijela kopnene mase tijekom sljedećih 30-ak godina.<sup>188</sup> Globalne promjene, poput globalnog zagrijavanja, neizbježno će imati utjecaj na prirodnu sezonalnost turizma.<sup>189</sup>

Privremene varijacije u prirodnim fenomenima, dakle, utječu na turističku destinaciju odnosno na receptivno područje. Klima, primjerice, može odrediti vrstu turističke atrakcije unutar destinacije i ciljnu skupinu turista kojima će se hotelska poduzeća svojim proizvodima obraćati. Hotelska poduzeća trebaju pratiti promjene prirodne sezonalnosti i prilagoditi svoje poslovanje novonastalim promjenama.

### ***3.2.2. Institucionalne dimenzije (socijalne i kulturne)***

Druga dimenzija sezonalnosti koja oblikuje poslovanje većine hotelskih poduzeća je institucionalna sezonalnost. Pojmom “institucionalne sezonalnosti” obuhvaćene su tradicionalne vremenske varijacije nastale ljudskim postupcima i politikama koje svoje uporište često imaju u zakonodavstvu, društvenim, religijskim, etičkim i drugim

---

<sup>187</sup> Agnew, M. D., Viner, D.: Impacts of Climate Change on International Tourism, Tourism and Hospitality Research, vol. 3, br. 1, str. 37., [https://www.researchgate.net/publication/284700982\\_Potential\\_Impacts\\_of\\_Climate\\_Change\\_on\\_International\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/284700982_Potential_Impacts_of_Climate_Change_on_International_Tourism) (11.01.2020.)

<sup>188</sup> Ibidem, str. 41.

<sup>189</sup> Butler, R.W., Mao, B.: op. cit., str. 11.

čimbenicima.<sup>190</sup> Lee i sur. ukazuju na složenost ove pojave koja je zasnovana na ljudskom ponašanju i donošenju odluka korisnika turističkih usluga, primjerice o donošenju odluke o vremenu odmora.<sup>191</sup>

Institucionalnu sezonalnost formiraju vjerski, državni i praznici, različita događanja koja se održavaju tijekom godine, godišnji odmori radno aktivnog stanovništva ili općenito raspoloživost slobodnih dana koje ljudi koriste za dokolicu i turistička putovanja i dr. Veliku ulogu na njeno formiranje imaju i promjene u turističkim navikama, ukusima i motivima. Za razliku od prirodne sezonalnosti, varijacije institucionalne sezonalnosti su znatno šire i s mnogo manje dosljednosti uzorka, iako se kod ove sezonalnosti može uspostaviti precizan datum početka i završetka, što kod prirodne sezonalnosti to nije moguće.<sup>192</sup> Vjerski blagdani poput Uskrsa variraju tijekom godine te mijenjaju dinamiku sezonalnosti u pojedinim godinama, a time i turističke aktivnosti potaknute praznicima koji se vežu uz ovaj blagdan. U Hrvatskoj su uz blagdan Uskrsa povezani školski praznici što dodatno može motivirati obitelji sa školskom djecom na turističko putovanje. No, postoje i varijacije turističke potražnje svake godine u isto vrijeme, primjerice, u vrijeme Božića kao rezultat fiksnog datuma slavljenja ovog vjerskog blagdana, što hotelijerima daje prednost u prepoznavanju varijacija potražnje za njihovim uslugama u to vrijeme.

Za blagdane se može reći da su jedan od glavnih uzroka institucionalne sezonalnosti. Državni praznici (uključujući vjerske, kulturne, socijalne i političke čimbenike njihovog nastajanja), iako uglavnom u trajanju od jednog dana, u novije su se vrijeme proširili na vikende i duži odmor, što povećava utjecaj na turistička kretanja i hotelsko poslovanje.<sup>193</sup> Na sezonske varijacije u hotelskom poslovanju značajan utjecaj imaju i razni događaji i manifestacije u destinaciji koji se organiziraju u redovitim

---

<sup>190</sup> Butler, R. W.: *Seasonality in Tourism: Issues and Problems*, 1994., u: Seaton, A. V. (ur.), *Tourism: the State of Art*, Wiley & Sons, Chichester, 1994., prema: Cannas, R.: op. cit., str. 43.

<sup>191</sup> Lee, C. i sur.: *Seasonality in Tourism Industry, Impact and Strategies*, CRC for Sustainable Tourism, Australia, 2018., [https://coastaltourismacademy.co.uk/uploads/CRC\\_Queensland\\_2008\\_Seasonality\\_in\\_the\\_tourism\\_industry\\_\(2\).pdf](https://coastaltourismacademy.co.uk/uploads/CRC_Queensland_2008_Seasonality_in_the_tourism_industry_(2).pdf) (18.01.2020.)

<sup>192</sup> Butler, R. W.: *Seasonality in Tourism: Issues and Implications*, op. cit., str. 19.

<sup>193</sup> Cannas, R.: op. cit., str. 43.

vremenskim periodima potičući sezonske varijacije turističke potražnje u destinaciji. U institucionalne uzroke sezonalnosti ubrajaju se i školski i industrijski praznici koji imaju veći značaj u ponašanju turista i dinamici turističke potražnje nego državni blagdani. To je posebice vidljivo u zemljama poput Francuske i Italije gdje konstantan udio stanovništva izlazi na ceste tijekom prvog vikenda u kolovozu. Tradicija ljetnih obiteljskih praznika, zajedno s pogodnim vremenskim uvjetima za boravak na otvorenom i provođenje zajedničkih obiteljskih trenutaka, glavni su motiv redovitog vrhunca turističkih aktivnosti tijekom ljetne sezone. Butler ističe kako su tradicionalno dugi ljetni školski praznici glavna pojedinačna zapreka smanjenju sezonalnosti.<sup>194</sup> Uz školske praznike povezuje se industrijski praznici, koji su redovito tijekom ljetne sezone. Industrijski praznici su rezultat zatvaranja pojedinih industrija tijekom određenog razdoblja kada postoji manja potražnja za proizvodima određene industrije. Rezultat industrijskih praznika su pojačana turistička kretanja i izrazita sezonalnost u potražnji za turističkim dobrima, pa tako i hotelskim uslugama. Školski praznici i industrijski praznici često su glavne odrednice u planiranju godišnjih odmora. Ona u novije vrijeme nisu samo uobičajeni motivator sezonskih turističkih kretanja tijekom ljetne već i tijekom zimske sezone. U cilju ublažavanja sezonskih varijacija pod utjecajem školskih praznika, pojedine zemlje Europske unije uvele su stupnjevanje školskih odmora po regijama, što se pokazalo uspješnom implementacijom i smanjenjem pritisaka turističke potražnje u pojedinim turističkim destinacijama.

Institucionalna sezonalnost je, dakle, određena ponašanjem potrošača. Getz i Nilsson kao potencijalni uzrok sezonalnosti navode poslovne običaje i “kalendarske učinke” posebnih događaja. Ponuda je, također, jedan od potencijalnih uzroka, primjerice ograničenja u dostupnosti radne snage i alternativne namjene objekata, te objekti koji nisu namijenjeni radu, primjerice, izvan ljetne sezone, dovode do zatvaranja ili promijenjenih ciljnih tržišta.<sup>195</sup> Butler u uzroke sezonalnosti dodaje “inerciju”, pozivajući se na

---

<sup>194</sup> Ibidem, str. 43.

<sup>195</sup> Getz, D., Nilsson, P. A.: Responses of family businesses to extreme seasonality in demand: the case of Bornholm, Denmark, *Tourism Management*, vol. 25, br. 1, 2004., str. 18.

tendenciju poslovnih subjekata da prihvate *status quo*.<sup>196</sup> U slučaju obiteljskih poduzeća, mnogim vlasnicima, zapravo, odgovara zatvaranje hotelskih objekata dio godine.

Različiti turistički segmenti generiraju različitu turističku potražnju tijekom godine.<sup>197</sup> Imajući na umu trendove u na turističkom tržištu te sve veći udio starijeg stanovništva u turističkim putovanjima, kao rezultat prirodnog pomicanja dobne granice vitalnosti potrebne za sudjelovanje u turističkim putovanjima, kao i zadržavanja navika i intenziteta sklonosti ka putovanjima, može se pretpostaviti da će sezonalnost uzrokovana institucionalnim čimbenicima biti sve nestabilnija.<sup>198</sup> Naime, starija populacija nije ograničena praznicima u godini, kao ni korištenjem godišnjih odmora. Istraživanja pokazuju da starija populacija Sjeverne Europe, primjerice, iz Velike Britanije, Švedske, Norveške čini važan segment u politici sezonalnosti nekim mediteranskih područja, poput Španjolske ili Italije, u kojima starija populacija boravi duže razdoblje tijekom zime.

Navedenom treba dodati i novi segment turističkog tržišta, tzv. digitalne nomade<sup>199</sup>. Uz pomoć *online* mreže, rastuće kulture rada na daljinu i dr., tradicionalna ograničenja putovanju postaju sve slabija. Razdoblje pandemije Covid-19 bolesti najbolje je pokazalo mogućnosti rada izvan ureda. U kontekstu turizma, digitalnom nomadizmu pristupa se kao obliku kreativnog turizma<sup>200</sup>. Digitalni nomadi su u potrazi za novim iskustvom i zajednicom za druženje, te tijekom kretanja posjećuju novu destinaciju koju koriste kao odredište za rad, što ima značajke identične turističkom putovanju. Digitalni nomadi istovremeno rade i putuju, najčešće izvan turističke sezone. Ovaj trend se može shvatiti i kao prilika za smanjenje sezonalnosti u mnogim destinacijama svijeta. Kako bi omogućile duži boravak digitalnih nomada u destinacije države, među kojima je i Republika Hrvatska,

<sup>196</sup> Butler, R. W.: *Seasonality in Tourism: Issues and Problems*, 1994., u: Seaton, A. V. (ur.), *Tourism: the State of Art*, Wiley & Sons, Chichester, 1994., prema: Getz, D., Nilsson, P. A.: op. cit., str. 18.

<sup>197</sup> Jang, S. (Shawn): *Mitigating tourism seasonality*, *Annals of Tourism Research*, vol. 31, br. 4, 2004., str. 820.

<sup>198</sup> Kožić, I.: op. cit., str. 472.

<sup>199</sup> "Pojam "digitalni nomad" opisuje kategoriju mobilnih profesionalaca koji svoj posao obavljaju na daljinu s bilo kojeg mjesta na svijetu, koristeći digitalne tehnologije, dok se "digitalni nomadizam" odnosi na način života koji razvijaju ovi visoko mobilni profesionalci neovisno o lokaciji." Olga, H.: *In search of a digital nomad: defining the phenomenon*, *Information Technology & Tourism*, br. 22, 2020., str. 335.

<sup>200</sup> Putra, G. B., Agirachman, F. A.: *Urban Coworking Space: Creative Tourism in Digital Nomads Perspective*, *Arte-Police 6 Internationa Conference*, vol. 1, 2016., str. 171.

prilagođavaju svoje zakonodavstvo te otvaraju put novim trendovima u turizmu i općenito novim društvenim trendovima.

### **3.3. Učinci sezonskih kretanja na hotelsko poslovanje: troškovi i profit**

U literaturi se može primijetiti značajna zastupljenost istraživanja utjecaja sezonalnosti na turističku destinaciju i poslovanje dionika turističke ponude. Važnost utjecaja sezonalnosti povećana je zahvaljujući masovnom turizmu.<sup>201</sup> Broj poduzeća ovisno o turizmu povećan je, a turistička poduzeća su se proširila, i time smanjila sposobnost prilagodbe promjenama turističke potražnje. To je posebice vidljivo u hotelijerstvu. Hotelijeri su pod utjecajem masovnog turizma širili svoje kapacitete, s ciljem ostvarenja što većeg broja noćenja i prihoda tijekom glavne turističke sezone, dok su izvan sezone bilježili gubitke. Prilagodba novim potrebama i zahtjevima hotelskih gostiju zahtijeva velike investicije, što hoteli često ne mogu pratiti te dolazi do pada kvalitete hotelskih usluga i u konačnici do pada prihoda.

Istraživanja ukazuju na ovisnost utjecaja sezonalnosti o turističkoj destinaciji i lokaciji turističkog poduzeća unutar turističke destinacije, što dijelom odražava raznolikost fizičkih uvjeta i prirodu atrakcija.<sup>202</sup> Tako će, primjerice, turističke destinacije s visokom razinom specijalizacije ujedno imati i najveću razinu sezonalnost, dok će turističke destinacije, kako je već istaknuto, koja podržavaju urbana središta, zbog diverzifikacije potražnje imati znatno manju razinu sezonalnosti. Ciljanje ka specijalizaciji hotela, primjerice, odmorišnom hotelu ili poslovnom hotelu ne može utjecati na povoljniji stupanj sezonalnosti.<sup>203</sup> Sezonalnost je, međutim, i pod velikim utjecajem kolebanja turističke

---

<sup>201</sup> Wall, G., Yan, M.: Disaggregating visitor flows – the example of China, *Tourism Analysis*, vol. 7, br. 3/4, str. 191.

<sup>202</sup> Baum, T., Hagen, L.: op. cit., str. 300.

<sup>203</sup> Vrkljan, S., Barišić, P., Vrenc, K.: Analysis of seasonality impact on the business performance of global chain hotels, *Tourism in Southern and Eastern Europe*, vol. 5, 2019., str. 757.,

potražnje, što se može uočiti u velikim gradskim središtima, poput Londona, koja vrhunac posjeta ostvaruju tijekom ljeta, dok u zimskom razdoblju ostvaruju minimum, kao posljedica velikog broja međunarodnih posjetitelja tijekom ljeta. Takva kretanja odražavaju se i na hotelsko poslovanje. Sezonalnost će imati znatno veći utjecaj na hotelsko poslovanje u specijaliziranim destinacijama u odnosu na destinacije koje diversificiraju svoju ponudu. Poslovna učinkovitost hotela je veća, što je stupanj sezonalnosti veći.<sup>204</sup>

Sustavna fluktuacija potražnje smatra se problemom koji zahtijeva suzbijanje, kako bi se smanjili ili otklonili negativni učinci. Analiza kretanja turističkih noćenja u španjolskim obalnim destinacijama u razdoblju od 1980. do 2001. godine pokazala je da su turistička noćenja u destinacijama koje imaju više diversificiran turistički proizvod ravnomjernije raspoređena, te imaju manji Gini koeficijent, odnosno nižu razinu sezonalnosti.<sup>205</sup> No, sezonalnost ne mora nužno biti negativna za turističku destinaciju i nositelje turističke ponude. Dok ona s jedne strane predstavlja društveni i osobni trošak kao posljedica nižeg standarda kvalitete i usluge u “špici” sezone<sup>206</sup>, s druge strane sezonalnost može imati prednosti ako se u obzir uzmu ekološke i socio-kulturne perspektive, jer mjeseci niske razine posjećenosti, u biti, mogu biti razdoblje koje se koristi za oporavak.<sup>207</sup> Istraživanja malih obiteljskih hotelskih poduzeća ukazuju na blagodati vođenja posla na sezonskoj osnovi. U sezoni niske razine popunjenosti smještajnih kapaciteta vlasnici većinom zatvaraju svoje hotelske objekte te se posvećuju drugim interesima, obiteljske i osobne prirode.

Kompleksnost učinaka sezonalnosti na poslovanje turističkih destinacija i dionika unutar destinacija rezultirala je pokušajima njihovog klasificiranja u tri skupine:<sup>208</sup>

---

file:///C:/Users/X/Downloads/53\_Vrkljan\_Barisic\_VrencAnalysisofseasonalityimpactonthebusinessperformanceofglobalchainhotels.pdf (14.12.2020.)

<sup>204</sup> Ibidem, str. 757.

<sup>205</sup> Kožić, I., Krešić, D., Boranić-Živoder, S.: Analiza sezonalnosti turizma u Hrvatskoj primjenom metode Gini koeficijenta, *Ekonomski pregled*, vol. 64, br. 2, 2013., str. 163.

<sup>206</sup> Bar On, R. V.: *Seasonality in Tourism, A Guide to the Analysis of Seasonality and Trends for Policy Making*, The Economist Intelligence Unit, Technical Series N. 2, 1975., prema: Cannas, R.: op. cit., str. 45.

<sup>207</sup> Higham, J., Hinch, T. D.: *Tourism, sport and seasons: the challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sector*, *Tourism Management*, vol. 23, br. 2, 2002., str. 176.

<sup>208</sup> Cannas, R.: op. cit., str. 45.



ekonomski, socio-kulturni i ekološki učinci, a promatraju se s aspekta turističke ponude i turističke potražnje. Ekonomski učinci najčešće su zastupljeni u raspravama o sezonalnosti, a mnogi autori sezonske fluktuacije smatraju ključnim čimbenikom utjecaja na održivost poslovanja.<sup>209</sup> U ekonomske učinke ubrajaju se: “neučinkovitost u uporabi izvora, promjenjivost prihoda, promjenjivost razine zaposlenosti, poteškoće u privlačenju investicija i dr.”<sup>210</sup>. U hotelijerstvu ono podrazumijeva diferencijaciju popunjenosti smještajnih kapaciteta, s negativnim posljedicama u oba razdoblja, i tijekom vršnih razdoblja i razdoblja minimalne posjećenosti, što podrazumijeva koegzistenciju razdoblja velikih aktivnosti s razdobljima nedovoljne iskorištenosti.<sup>211</sup> To vodi ka promjenjivosti prihoda hotelskih poduzeća tijekom godine. Hotelski proizvod nije moguće uskladištiti, pa je vrijednost neprodane hotelske usluge jednaka nuli. Getz i Nilsson ističu kako sezonalnost jasno i drastično limitira stvaranje, profitabilnost i rast turističkog poslovanja.<sup>212</sup>

Krakover upozorava na zabrinjavajuće implikacije u pogledu tržišta rada, plaća i destimulacija vezanih uz ulaganje u ljudski kapital.<sup>213</sup> Povećan obim posla tijekom sezone predstavlja izazov zapošljavanja dodatnih sezonskih kadrova u hotelskom poduzeću. Hotelijeri se suočavaju i s nedostatkom radne snage u lokalnoj zajednici te posežu za drugim izvorima tržišta rada.<sup>214</sup> Zadržavanje djelatnika tijekom cijele godine povećava troškove hotelskog poduzeća.<sup>215</sup> Istraživanje provedeno na osam hotela u Izraelu ukazuje na uobičajenu praksu menadžera u hotelima prema kojoj se zaposlenici primaju i otpuštaju u skladu s ritmom redovnih sezonskih fluktuaciji, ali i manju pripremljenost, nespremnost ili nesposobnost menadžera da u potpunosti usklade radnu snagu s potražnjom.<sup>216</sup> Sezonska

<sup>209</sup> Sáez-Fernández, F. J., Jiménez-Hernández, I., Sol Ostos-Rey, M. del: Seasonality and Efficiency of the Hotel Industry in the Balearic Islands: Implications for Economic and Environmental Sustainability, Sustainability, vol. 12, br. 3506, 2020., str. 3., file:///C:/Users/X/Downloads/sustainability-12-03506-v2.pdf (07.01.2020.)

<sup>210</sup> Kožić, I.: op. cit., str. 473.

<sup>211</sup> Martin, J. M. i sur.: Analysis of Tourism Seasonality as a Factor Limiting the Sustainable Development of Rural Areas, Journal of Hospitality & Tourism Research, vol. 44, br. 96, str. 6., file:///C:/Users/X/Downloads/1096348019876688.pdf (4.01.2021.)

<sup>212</sup> Getz, D., Nilsson, P. A.: op. cit., str. 28.

<sup>213</sup> Krakover, S.: Partitioning seasonal employment in the hospitality industry, Tourism management, vol. 21, br. 5, 2000., str. 461.

<sup>214</sup> Commons, J., Page, S.: op. cit., str. 153.

<sup>215</sup> Kožić, I., Krešić, D., Boranić-Živoder, S.: op. cit., str. 163.

<sup>216</sup> Krakover, S.: op. cit., str. 462.

priroda zapošljavanja u turizmu i hotelijerstvu može biti ograničavajući čimbenik obuci zaposlenika i njihovom izgledu za karijerom.<sup>217</sup> Getz i Nilsson su, također, u istraživanju ekstremne sezonalnosti turističke potražnje u Bornholmu u Danskoj došli do rezultata o otpuštanju radnika tijekom niske sezone kako bi zadržali hotele otvorenima u tom razdoblju.<sup>218</sup> Sezonalnost, dakle, stvara poteškoće u zapošljavanju i zadržavanju radne snage, može destimulirati ulaganje u ljudski kapital i rezultirati niskokvalificiranom radnom snagom i/ili radnom snagom s prekomjernom kvalifikacijom.<sup>219</sup> S aspekta zapošljavanja ukazuje se i na pozitivne učinke sezonalnosti koji se očituju u zapošljavanju studenata, domaćica, i druge radne snage kojima odgovara privremeno zapošljavanje u hotelu.<sup>220</sup>

Jedan od najnepovoljnijih učinaka sezonalnosti odnosi se na pad dobiti hotelskog poduzeća tijekom razdoblja slabijih turističkih priljeva, što može ograničiti ulaganje u hotel i općenito hotelski sektor. To je posebno izraženo u slučaju obiteljskih hotela koja se često osnivaju kao sekundarni izvor prihoda,<sup>221</sup> pa su i investicije u hotelske objekte sekundarnog ili povremenog karaktera.<sup>222</sup> Neiskorištenost smještajnih kapaciteta i povezane neučinkovitosti, kao rezultat sezonalnosti, otežavaju povrat kapitalnih ulaganja u hotelske objekte, čak i u slučaju profitabilnih operacija. Mogu, također, nastati diskontinuiteti novčanog toka koji tjera vlasnike na potraživanje kredita i alternativnih izvora prihoda.<sup>223</sup> Sezonalnost utječe na cijene hotelskih kapaciteta, pri čemu više kategorije hotela i veće razina kvalitete cijena rezultira ravnomjernijom raspodjelom hotelskih cijena tijekom godine.<sup>224</sup> Niže cijene u sezoni niske turističke potražnje za hotelijere znače povećanje prihoda (i dobit), no potencijalni gosti takvu politiku hotela mogu shvatiti i kao gubitak kvalitete i/ili ekskluzivnosti, a hotelski proizvod i sam hotel

<sup>217</sup> Page, S.J., Getz, D. (ur.): *The Business of Rural Tourism: International Perspectives*, International Thompson Business Publishing, London, 1997., prema: Commons, J., Page, S.: op. cit., str. 154.

<sup>218</sup> Getz, D., Carlsen, J.: op. cit., str. 24.

<sup>219</sup> Duro, J. A.: *Seasonality of hotel demand in the main Spanish provinces: Measurements and decomposition exercises*, *Tourism Management*, br. 52, 2016., str. 52., <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517715001375> (9.02.2021.)

<sup>220</sup> Kožić, I., Krešić, D., Boranić-Živoder, S.: op. cit., str. 163.

<sup>221</sup> Getz, D., Carlsen, J.: op. cit., str. 248.

<sup>222</sup> Kožić, I., Krešić, D., Boranić-Živoder, S.: op. cit., str. 163.

<sup>223</sup> Getz, D., Nilsson, P. A.: op. cit., str. 19.

<sup>224</sup> Espinet, J.-M. i sur.: *Hotel Characteristics and Seasonality in Prices: An Analysis Using Spanish Tour Operators' Brochures*, *Tourism Economics*, vol. 18, br. 4, 2012., str. 749., <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.5367/te.2012.0145> (27.01.2021.)

mogu smatrati manje vrijednim. Rezultat potonjeg, imidž branda hotelskog proizvoda može u konačnici biti ozbiljno narušen, a budući prihodi i dobit hotelskog poduzeća mogu biti izloženi riziku.

Uz ove izravne učinke sezonalnosti može se povezati i veliki broj neizravnih učinaka, kao što je, primjerice, promjenjivost razine kvalitete usluga. S obzirom da je sezonsko poslovanje hotelskih objekata otežavajući čimbenik privlačenja kvalitetnih kadrova u hotelijerstvu, teško je zadržavati standard kvalitete hotelske usluge.<sup>225</sup> Sezonski rad, naime, teži privlačenju niskokvalificiranih radnika, a hotelskim poduzećima je potreban kvalificirani i stručan kadar koji je u mogućnosti pružiti gostiju kvalitetnu uslugu.

Iako se istraživanja sezonalnosti prvenstveno temelje na ekonomskim učincima sezonalnosti na hotelsko poslovanje, potrebno je ukazati i na ekološke i socio-kulturne utjecaje. Ekološki učinci iskazuju se kroz prekomjernu koncentraciju posjetitelja na malom prostoru, što predstavlja izazov za ekološki kapacitete nosivosti turističke destinacije, dok se socio-kulturni utjecaji uglavnom sagledavaju kroz opterećenje infrastrukture u turističkoj destinaciji, smanjenje kvalitete života lokalnog stanovništva (gužve na prometnicama, problemi s parkiranjem, rast cijena u trgovinama i sl.) i dr. Sezonalnost u pojedinim razdobljima godine dovodi do zasićenosti korištenja resursa, što posljedično utječe na razinu zadovoljstva i kvalitete usluge, dok se u drugi razdobljima nedovoljno koriste, a posljedični problemi povezane su s prihodima i privatnom profitabilnošću.<sup>226</sup> Sezonski obrasci ponašanja turističke potražnje mogu predstavljati značajne probleme stanovnicima i lokalnom okruženju, gdje inflatorni pritisci na dobra i sustav prijevoza mogu imati lokalnom gospodarstvu nametnuti negativne eksternalije.<sup>227</sup> Giannoni i Maupertuis upozoravaju na turizam kao nestabilan izvor prihoda, jer je vrlo često osjetljiv na stvarne ili uočene okolišne i socio-kulturne uvjete turističke destinacije.<sup>228</sup> Sezona niske potražnje znači smanjenje pritisaka na okoliš, te oporavak oštećenih prirodnih resursa.

<sup>225</sup> Kožić, I.: op. cit., str. 473.

<sup>226</sup> Duro, J. A.: op. cit., str. 52.

<sup>227</sup> Commons, J., Page, S.: op. cit., str. 154.

<sup>228</sup> Giannoni, S., Maupertuis, M. A.: Is tourism specialization sustainable for a small island economy? A cyclical perspective, u: Matias, A., Nijkamp, P., Neto, P. (ed.): *Advances in modern tourism research*, str. 87-105, Heidelberg, Germany, 2007., str. 88.

Tradicionalne društvene i kulturne aktivnosti, također se mogu nastaviti u turistički orijentiranim zajednicama.<sup>229</sup> To pokazuje da sezonalnost može imati pozitivne učinke, posebice u destinacijama koje ne razvijaju održivi turizam.

Pregledom dostupne literature može se uočiti zadovoljavajuća zastupljenost istraživanja utjecaja sezonalnosti turističke potražnje na turističku destinaciju. Znatno je, međutim, manji broj istraživanja koja upućuju na učinke i implikacije za hotelsko poslovanje. Sasvim je razumljivo da se učinci sezonalnosti potražnje u turističkoj destinaciji reflektiraju na hotelsko poslovanje, posebice u malim hotelskim poduzećima koja su osjetljivija na promjene u okruženju.

Sezonalnost kod malih obiteljskih hotela, posebice ekstremno izražene, može dovesti do financijskih, ali i osobnih poteškoća. Niske stope povrata ulaganja mogu biti prepreka da djeca uđu ili preuzmu posao. Getz i Nilsson ukazuju na tendenciju obiteljskih hotela ka minimiziranju troškova rada maksimiranjem vlastitih inputa, što rezultira poremećenim slobodnim i društvenim životom, a posebno ženama gubitak vremena provedenog s djecom.<sup>230</sup>

Sezonalnost za obiteljska hotelska poduzeća može imati povećani rizik u kontekstu činjenice da su obiteljske kuće i manja često sastavni dio poslovanja (npr. mali obiteljski hoteli), pa neuspjeh u poslovanju može značiti gubitak obiteljske imovine. Posebno su ranjive one obitelji čiji je prihod u potpunosti ovisan o obiteljskom hotelu. U slučaju ekstremne sezonalnosti vlasnici obiteljskih hotela možda će nastojati izbjeći velike rizike koji iz te sezonalnosti proizlaze, a koji ugrožavaju održivo poslovanje hotela i drugu imovinu koju žele ostaviti svojim nasljednicima.<sup>231</sup> Kako bi se opravdalo zadržavanje hotela otvorenih hotela tijekom sezone niske popunjenosti morao bi barem pokriti varijabilne troškove povezane s poslovanjem (primjerice, grijanje, plaće i osiguranje). Iznimka su obiteljski hoteli u kojima obitelj pruža svu potrebnu radnu snagu pa se mogu

<sup>229</sup> Twining-Ward, L., Twining-Ward, T.: Tourism destination development: The case of Bornholm and Gotland, Research Centre of Bornholm, Report 7/1996., prema: Getz, D., Nilsson, P. A.: op. cit., str. 19.

<sup>230</sup> Getz, D., Nilsson, P. A.: op. cit., str. 20.

<sup>231</sup> Ibidem, str. 20.

izbjeci troškovi obračuna plaća. Kada obitelj boravi u vlastitom hotelu, barem se dio troškova hotela može smatrati troškovima obiteljskog života.<sup>232</sup> Sažetak učinaka i implikacija sezonalnosti identificiranih u literaturi prikazan u tablici 7.

**Tablica 7.** Učinci i implikacije sezonalnosti

	Strana turističke potražnje	Vrsta učinka
<b>Troškovi</b>		
Commons i Page, 2001.	Rast cijena tijekom glavne sezone (pritisak na dobra i transport na tom području i rast troškova opskrbe za poduzeće).	Trošak
Commons i Page, 2001.	Upravljanje proračunom/ novčani tok	Trošak
Commons i Page, 2001.; Goulding, Baum i Morrison, 2004.; Jang, 2004.	Nestabilnost prihoda/povrat ulaganja (O-M) što vodi ka visokom riziku za O-M, investitora i regiju.	Trošak
Goulding, Baum i Morrison, 2004.	Prihod ostvaren u visokoj sezoni mora pokriti godišnje fiksne troškove.	Trošak
Espinet, J.-M. i sur., 2012.	Sezonalnost cijena hotelskih usluga.	Trošak
Krakover, 2000.	Troškovi sezonskog zapošljavanja.	Trošak
Getz i Nilsson, 2004.	Moguće povećanje rizika za obiteljska hotelska poduzeća; neuspjeh u poslovanju može značiti gubitak obiteljske imovine.	Trošak
Getz i Nilson, 2004.	Sezonalnost jasno i dramatično ograničava stvaranje, profitabilnost i rast turističkog poslovanja.	Trošak
Vrkljan, Barišić i Vrenc, 2019.	Specijalizacija hotela ne vodi smanjenju sezonalnosti.	Trošak
<b>Sadržaji</b>		
Commons i Page, 2001.; Jang, 2004.	Premalo ili prekomjerno korištenje resursa	Trošak
Commons i Page, 2001.	Kvarljivost proizvoda, proizvod se ne može skladištiti	Trošak
Commons i Page, 2001.	Pritisak na sustav prijevoza i drugu infrastrukturu tijekom visoke sezone	Trošak
<b>Zaposlenost</b>		
Common i Page, 2001.	Nedostatak sezonskih radnika u destinaciji dovodi do potražnje za radnicima izvan lokalne zajednice.	Trošak
Common i Page, 2001; Goulding, Baum i Morrison, 2004.; Jang, 2004.; Krakover, 2000.	Sporadična potražnja za radnom snagom utječe na zadržavanje i razvoj zaposlenih u: <ul style="list-style-type: none"> <li>• gubitku vještina i iskustva</li> <li>• nedostatku mogućnosti za trening i karijeru</li> <li>• nedosljednosti kvalitete usluge i smanjenom broju zadovoljnih potrošača</li> <li>• nedostatku angažmana radnika</li> <li>• nezdravoj fluktuaciji</li> </ul>	Trošak

<sup>232</sup> Cooper, C. i sur.: Tourism: Principles and practice, Pitman, London, 1993., prema: Getz, D., Nilsson, P. A.: op. cit., str. 20.

	<b>Turistička potražnja</b>	<b>Vrsta učinka</b>
Duro, 2016.	Sezonalnost stvara poteškoće u zapošljavanju i zadržavanju radne snage, može destimirati ulaganje u ljudski kapital i rezultirati niskokvalificiranom radnom snagom i/ili radnom snagom s prekomjernom kvalifikacijom.	Trošak
Commons i Page, 2001.	Sezonsko poslovanje osigurava O-M postsezonski oporavak, posebno prikladan za "životni stil" tvrtke i obiteljska poduzeća	Korist
Kozić, Krešić i Boranić-Živoder, 2013.	Sezonski rad omogućava zapošljavanje studenata, domaćica, i druge radne snage kojima odgovara privremeno zapošljavanje u hotelu.	Korist
<b>Zaštita okoliša i sigurnost</b>		
Twining-Ward i Twining-Ward, 1996.	Sezona niske potražnje znači smanjenje pritiska na okoliš, oporavak oštećenih prirodnih resursa, te nastavak tradicionalnih društveni i kulturnih aktivnosti.	Korist
Butler, 2001.	Koncentracija posjetitelja u vrhuncu sezona izaziva zagađenje okoliša i povećava rizik od terorizma.	Trošak
Giannoni i Maupertuis, 2007.	Turizam je nestabilan izvor prihoda, jer je vrlo često osjetljiv na stvarne ili uočene okolišne i socio-kulturne uvjete turističke destinacije.	Trošak
<b>Turistička ponuda</b>		
Jang, 2004.	Visoke cijene u glavnoj turističkoj sezoni motiviraju turiste za poduzimanje turističkih aktivnosti u niskoj sezoni.	Trošak
Espinet, J.-M. i sur., 2012.	Niske cijene u sezoni niske potražnje mogu narušiti imidž hotela i rezultirati gubitkom ciljnog tržišta kojemu hotel preferira.	Trošak
Jang, 2004.	Koncentracija posjetitelja (teško je dobiti kvalitetu i zadovoljstvo)	Trošak
Jang, 2004.	Vrhunac turističkih posjeta može povećati rizik sigurnosti i prijatni (npr. terorizam)	Trošak
Krakover, 2000.	Smanjenje dostupnosti smještajnih kapaciteta	Trošak
Commons i Page, 2001.	Pritisci na prometni sustav i infrastrukturu	Trošak

**Izvor:** Izrada autorice prema: Lee, C. i sur.: Seasonality in Tourism Industry, Impact and Strategies, CRC for Sustainable Tourism, Australia, 2018., str. 5. [https://coastaltourismacademy.co.uk/uploads/CRC\\_Queensland\\_2008\\_Seasonality\\_in\\_the\\_tourism\\_industry\\_\(2\).pdf](https://coastaltourismacademy.co.uk/uploads/CRC_Queensland_2008_Seasonality_in_the_tourism_industry_(2).pdf) (18.01.2020.)

Sažetak učinaka prikazan u tablici 7 ukazuje na nekoliko važnih činjenica. Prvo, cjelogodišnje poslovanje temeljeno na turističkoj posjećenosti destinaciji ne donosi nužno dobit za turističku destinaciju. Iako u mnogim slučajevima postoji ekonomsko opravdanje cjelogodišnjim poslovnim aktivnostima, primjerice, učinkovito korištenje kapitalnih resursa, prevladava nad sezonskom optimalizacijom na ekološkoj i socijalnoj osnovi, za neke je lokalne zajednice zaštita načina života i samog okoliša jednako tako važna, ako ne

i važnija.<sup>233</sup> Primjerice, neki vlasnici malih hotela svoje životne težnje postižu korištenjem sezonskog uzorka poslovanja praćene sezonskim zastojem ili oporavkom. Uz to, blagodati sezonskog zastoja, za osjetljive ekološke sredine, u smislu oporavka nakon sezone, dodatno ističu pozitivne aspekte sezonalnosti.

Temeljem danog prikaza učinci sezonalnosti na hotelsko poslovanje uvelike ovisi o prirodi hotelskog proizvoda i općenito turističkog proizvoda destinacije te vremenskim karakteristikama destinacije. U destinacijama koje karakterizira sezonalnost turističke potražnje, hotelska poduzeća su prihvatila da će svoju osnovnu djelatnost ostvarivati tijekom jednog dijela godine, dok će se u ostalim razdobljima oslanjati na druge oblike prihoda ponudom drugog hotelskog proizvoda ili usluge (primjerice, hotelskog proizvoda namijenjenog lokalnom stanovništvu ili specifičnim segmentima turističke potražnje) ili će potpuno zatvoriti svoje poslovanje do sljedeće sezone. Uspješni hotelijeri su vrlo inovativni u onome što mogu gostima ponuditi. Diversifikacijom proizvoda nastoje privući različite segmente turista kako bi umanjili učinke sezonalnosti. Veoma je važno da hotelska poduzeća razumiju uzroke i učinke sezonalnosti te da primjene odgovarajuće politike i strategije kao bi se postigla što ravnomjernija distribucija potražnje za hotelskim uslugama tijekom godine.

### **3.4. Strategije upravljanja sezonalnošću u hotelskom poslovanju**

Brojni problemi koji prate sezonalnost u hotelskom poslovanju ukazuju na svu kompleksnost te problematike i izazove s kojima se hotelijeri i drugi dionici u turizmu suočavaju u suzbijanju ili barem upravljanju sezonalnošću poslovanja. Dionici u hotelijerstvu nastoje primjenom različitih strategija i politika usmjerenih ka produženju turističke sezone i razvijanjem selektivnih oblika turizma koji će rezultirati dodatnom sezonom smanjiti negativne učinke sezonalnosti. U primjeni je veliki broj strategija koje

---

<sup>233</sup> Commons, J., Page, S.: op. cit., str. 154.

se koriste u smanjenju učinaka sezonalnosti, i na razini turističke destinacije i na razini poslovnog subjekta u hotelijerstvu.

### ***3.4.1. Strategije primjenjive na razini turističke destinacije***

Strateška podloga upravljanja sezonalnosti turizma u destinaciji nužna je, kako u prvom redu za kvalitetu života stanovništva u lokalnoj zajednici, tako i za turistički razvoj destinacije. Upravljanje sezonalnošću ne smije biti stihijski već strateški usmjereno. Strategije smanjenja sezonalnosti promatraju se kroz šest bazičnih matrica ponude i potražnje: povećanje, reduciranje ili redistribuiranje potražnje te povećanje, recikliranje i redistribuiranje ponude.<sup>234</sup> Neke od primjenjivih strategija na razini turističke destinacije mogu se razviti i provesti samo uz sudjelovanje državne ili lokalne uprave ili destinacijskih menadžment organizacija, ali i uz partnerstvo s poslovnim subjektima u turizmu. Destinacijske ili regionalne strategije usmjerene su na šira pitanja infrastrukture (ceste, parkirališta, usluge zračnih luka, sadržaje u destinaciji i dr.), marketing (brandiranje turističke destinacije i sl.) i promociju, te razvoj novih atrakcija. Izgradnjom i revitalizacijom infrastrukturnih objekata u destinaciji podiže se kvaliteta života u lokalnoj zajednici na višu razinu. No, bez primarne infrastrukture, kao što je komunalna infrastruktura, cestovna infrastruktura, sustav zdravstvene zaštite i dr. nije moguće razvijanje turizma tijekom cijele godine. Upravo je to preduvjet za rješavanje pitanja sezonalnosti. Stoga, strategije na razini destinacije prvenstveno trebaju biti usmjerene na stvaranje infrastrukture koja će svojim kapacitetom omogućiti cjelogodišnji turizam, bez narušavanja kvalitete života u lokalnoj zajednici.

U primjeni su i strategije koje iziskuju suradnju s privatnim sektorom, uključujući poslovne subjekte u turizmu. Primjerice, vlada surađuje s organizatorima događaja kako bi sudjelovala i upravljanja događajima u svrhu osiguranja aktivnosti tijekom cijele godine ili

---

<sup>234</sup> Kožić, I., Krešić, D., Boranić-Živoder, S.: op. cit., str. 159.



okupljanja većeg broja poduzeća u svrhu razvijanja taktičke kompanije brandiranja regije. Identificirani rizici koji mogu ugroziti realizaciju strategije odnose se na:<sup>235</sup>

- sposobnost turističkih poduzeća da samostalno prevladaju probleme povezane s velikim promjenama sezonske potražnje,
- sposobnost destinacije da pruži infrastrukturu za nadolazeće promjene u potražnji te
- želja za suradnjom turističkih poduzeća s destinacijom i državnim institucijama.

Na razini turističke destinacije i poduzeća koristi se nekoliko općih strategija. Galloway i sur. identificirali su nekoliko takvih strategija svrstanih u nekoliko skupina, uključujući:<sup>236</sup>

- diferencijalne cijene – uključuje sezonske promjene cijena, cjenovne razrede za privlačenje određenog ciljnog segmenta tržišta,
- diverzifikacija atrakcija – uvode se posebni događaji kao poticaj uključenja određenog segmenta tržišta u turistička kretanja izvan glavne sezone,
- diverzifikacija tržišta – primjerice, usmjerava se na različita tržišta za različita godišnja doba,
- poticaji države (vlade ili turističkih agencija).

Slično navodi Butler uz neke dodatne strategije, što uključuje pokušaj produženja glavne sezone, diversifikaciju tržišta, korištenje diferencijalnih cijena i porezne poticaje na vremenskoj osnovi, poticanje korištenja godišnjih odmora više puta tijekom godine, poticanje domaćeg turizma izvan glavne turističke sezone i organiziranje izvansezonskih aktivnosti poput festivala i konferencija.<sup>237</sup> Weaver i Lawton identificiraju šest osnovnih strategija koje bi mogle promijeniti značajke i učinke sezonalnosti: povećanje potražnje izvan glavne turističke sezone, smanjenje potražnje u glavnoj turističkoj sezoni,

<sup>235</sup> Commons, J., Page, S.: op. cit., str. str. VI.

<sup>236</sup> Galloway, G. i dr.: *Seasonality in the Tourism Industry: Impacts and Strategies*, CRC for Sustainable Tourism, Australia, 2008., str. VI.

<sup>237</sup> Butler, R. W.: *Seasonality in Tourism: Issues and Problems*, 1994., u: Seaton, A. V. (ur.), *Tourism: the State of Art*, Wiley & Sons, Chichester, 1994., prema: Cannas, R.: *An Overview of Tourism Seasonality*: op. cit., str. 50.

preraspodjela potražnje, smanjenje ponude, preraspodjela i restrukturiranje ponude. Oni strategije grupiraju u dvije glavne kategorije: politike i strategije na strani potražnje i politike i strategije na strani ponude.<sup>238</sup>

Iz perspektive potražnje, Capò-Parrilla i sur. razlikuju se politike namijenjene smanjenju sezonalnosti i one kojima je cilj smanjiti njezine negativne učinke. Kako bi smanjili sezonalnost, donositelji politike mogu poticati izvansezonski turizam, primjenom strategija koje omogućuju diverzifikaciju turističke potražnje (temeljno na kulturnom, vjerskom, sportskom, poslovnom turizmu).<sup>239</sup> Sposobnost produljenja sezone ili uvođenje dodatnih sezona zasigurno je jedan od najisplativijih metoda. Istraživanja Baum & Hagen ukazuju na organiziranje događaja i festivala kao najčešće korištene strategije za povećanje potražnje izvan glavne turističke sezone, zajedno s organizacijom konferencija i poslovnih sastanaka s ciljem privlačenja poslovnih turista.<sup>240</sup> Identifikacija novih tržišnih segmenta je, dakle, još jedna od politika povećanja potražnje izvan glavne turističke sezone. Novi ili alternativni izvori potražnje za postojećim proizvodima i sadržajima mogu uključivati osobe starije dobi, osobe s incentive i kongresnog tržišta ili druge poslovne ljude, osobe koji koriste godišnji odmor u kratkim intervalima tijekom cijele godine i afinitetne skupine, jer oni imaju mogućnost putovanja u glavnoj turističkoj sezoni i izvan nje.<sup>241</sup> Popularna strategija je tzv. kontrasezonska cjenovna politika, odnosno cjenovna politika s vršnim opterećenjem.<sup>242</sup> Sugerira se kako su promocijske cijene učinkovite u povećanju turizma izvan vršne turističke sezone. Posljednje politike su namijenjene smanjenju negativnih učinaka prenatrpanosti, te su usredotočene na smanjenje relativne potražnje na vrhunsku sezonu i mogu uključivati povećanje cijena putovanja ili smještaja ili uvođenje ulaznica za atrakcije ili zaštićena prirodna područja tijekom glavne turističke sezone.<sup>243</sup> Jedna od

<sup>238</sup> Weaver, D., Lawton, J.: *Tourism Management*, Wiley & Sons, Brisbane, 2002., str. 211-213.

<sup>239</sup> Capò-Parilla, J., Font, A. R., Nadal, J. R.: *Accommodation determinants of seasonal patterns*, *Annals of Tourism Research*, vol. 34, 2006., str. 424., <https://vdocuments.net/accommodation-determinants-of-seasonal-patterns.html> (11.03.2020.)

<sup>240</sup> Baum, T., Hagen, L.: *op. cit.*, str. 300.

<sup>241</sup> Capò-Parilla, J., Font, A. R., Nadal, J. R.: *op. cit.*, str. 421.

<sup>242</sup> Boffa, F., Succurro, M.: *The impact of search cost reduction on seasonality*, *Annals of Tourism Research*, vol. 39, br. 2, str. 1182.

<sup>243</sup> Waver, D., Oppermann, M.: *Tourism Management*, Wiley, Brisbane, 2000., str. 79., prema: Capò-Parilla, J., Font, A. R., Nadal, J. R.: *op. cit.*, str. 421.

strategija je i preraspodjela potražnje u 'špici' sezone kroz razvoj atrakcijskih krugova ili odmora u dva centra, primjerice, dio godišnjeg odmora proveden na moru, a dio u ruralnom području, kako bi se odveli turisti iz zagušenih ili ekološki osjetljivih područja.

Capò-Parrilla i sur. ističu kako bi u svrhu smanjenja negativnih učinaka sezonalnosti u interesu budućih generacija, kreatori politike trebali odrediti optimalni stupanj sezonalnosti, ovisno o nosivosti svake destinacije. U interesu sadašnje generacije mogu se koristiti različiti alati, od izravnih monetarnih instrumenata, kao što su uvođenje turistički taxi na dolaske ili boravak u destinaciji, do nemonetarnih, poput regulacije turističkih tokova (racioniranje) u vrlo ekstremnim slučajevima ugroženosti kulturne baštine i prirodnih resursa.<sup>244</sup> Odgovor na negativne pojavnosti u destinaciji je odgovorni turizam koji "inzistira na društveno odgovornom poslovanju, odnosno na poticajnom institucionalnom okviru koji doprinosi intenziviranju društveno odgovornog ponašanja"<sup>245</sup> svih dionika u destinaciji.

Oporezivanje se obično zagovara kao instrument politike, ali zbog niskih cijena/porezne elastičnosti turističke potražnje, porez na dolaske ili boravak u destinaciji ne može biti učinkovit u smanjenju troškova zagušenja, iako bi se porezni prihod mogao koristiti za kompenzaciju negativnih eksternalija sezonalnosti. Propisi su još jedan javni instrument koji se obično usvaja u politikama turizma i kulture. Ako je na turističku destinaciju i/ili kulturno područje snažan pritisak turističkih tokova, može se uvesti sustav normiranja kojim bi se utvrdio granica nosivosti, odnosno maksimalan broj dolazaka turista u destinaciju. Međutim, vjerojatnije je da će se takav alat koristiti za suočavanje s hitnim situacijama i vrlo ekstremnim slučajevima ugrožene kulturne baštine nego za planiranje dugoročnih turističkih politika usmjerenih ka smanjenju sezonalnosti.

Iz perspektive turističke ponude, strategije za smanjenje sezonalnosti su ograničenije i fokusirane isključivo na politike usmjerene na smanjenje negativnih učinaka,

<sup>244</sup> Cuccia, T., Rizzo, I.: Tourism seasonality in cultural destinations: Empirical evidence from Sicily, *Tourism Management*, vol. 32, br. 2, 2011., str. 594.

<sup>245</sup> Kosar, Lj.: Hotelijerstvo između prekomernog i odgovornog turizma, *Zbornik radova sedmog međunarodnog kongresa Hotel Plan 2018*, Beograd, 2018., str. 7.

poput proširenja trenutnih kapaciteta, stvaranja novih objekata ili korištenja vanjskih resursa, odnosno kapaciteta izvan turističkog sektora, poput škola ili sveučilišnih kampusa, kao privremenog smještaja.<sup>246</sup> Takve mjere, međutim, impliciraju i određenim rizicima ako se razmatraju izolirano i bez strateškog promišljanja, jer rast turističke ponude može rezultirati preopterećenjem drugih infrastrukturnih objekata u destinaciji. Osim toga, treba voditi računa da u slučaju trajnog proširenja kapaciteta, ova strategija može dovesti do povećanog problema niske razine iskorištenosti smještajnih objekata u razdobljima izvan 'špice' sezone. S druge strane, iz perspektive turističke ponude, druga strategija za smanjenje nedovoljne iskorištenosti smještajnih kapaciteta i drugih turističkih resursa je zatvaranje turističkih objekata (potpuno ili djelomično) u razdoblju niske iskorištenosti. Ta radikalna mjera za smanjenje troškova obično se koristi samo kada nije moguće značajno povećati potražnju izvan vršnog razdoblja. Međutim, niti jedna od navedenih strategija ponude ne razmatra probleme koji se povezuju s ljudskim resursima, zagušenjem prometa, negativnim učincima na prirodne resurse, učinkovitosti infrastrukture i upravljanjem javnim uslugama.<sup>247</sup> Butler kao rješenje pitanja sezonalnosti navodi koncentraciju napora usmjerenog na nosivost destinacije. Posebice u umjerenim klimatskim područjima, turističke politike za smanjenje sezonalnosti mogu se temeljiti na poticanju turizma u sezoni i izvan sezone promicanjem različitih vrsta turizma (kulturni, vjerski, ruralni, golf, poslovni turizam i dr.).<sup>248</sup> Primjerice, u kontekstu kulturnog turizma dostupni su brojni pravci djelovanja: institucionalni okvir i dizajn javnih kulturnih politika ima presudnu ulogu, kao i posebne mjere koje se primjenjuju za poboljšanje kulturne ponude. Politika dizajna, pri tome uključuje sve resurse koji karakteriziraju kulturnu ponudu destinacije: izgrađena baština (arheološka nalazišta, muzeji, sakralni objekti, povijesne zgrade i dr.), povijesna mjesta (s povijesnim i/ili književnim značajem), umjetnosti izvedbe (kazališne predstave, koncerti, ples, festivali) vizualne umjetnosti i izložbe, nematerijalna baština (tradicija, prezentacije, ekspresije, znanje, vještine).<sup>249</sup> Strategije prostorne preraspodjele

---

<sup>246</sup> Capò-Parilla, J., Font, A. R., Nadal, J. R.: op. cit., str. 424.

<sup>247</sup> Ibidem, str. 425.

<sup>248</sup> Cuccia, T., Rizzo, I.: op. cit., str. 594.

<sup>249</sup> Ibidem, str. 594.

potražnje u vrhuncu sezone uključuju razvoj i objavljivanje alternativnih ruta do odmorišnih destinacija ili promociju alternativnih mogućnosti prijevoza.<sup>250</sup>

Strategije definirane s aspekta potražnje i s aspekta ponude često se međusobno preklapaju. Primjerice, događanja i festivali su strategije kojima je cilj privući potražnju, ali istovremeno imaju za cilj pružanje usluga i organizaciju u okviru ponude. Zapravo, ove strategije mogu zahtijevati povećanje broja usluga i obogaćenje sadržaja ili pružanje novih usluga. Diverzifikacija proizvoda, primjerice, prilagodba hotelskog smještaja i objekata zahtjevima poslovnih turista, strategija je sa strane ponude koja je strogo povezana sa strategijama segmentacije potražnje (diverzifikacije potražnje). Vidljivo je da su obrasci potražnje i ponude međusobno usko povezani, pa je razumljivo i da se strategije smanjenja sezonalnosti međusobno često isprepliću. U tablici 8 dan je pregled identificiranih strategija za rješavanje utjecaja sezonalnosti zastupljenih u literaturi.

**Tablica 8.** Strategije za rješavanje utjecaja sezonalnosti

Bibliografski izvor	Strategija	Učinak strategije
<b>1. Cjenovna diferenciranost</b>		
Commons i Page (2001.); Jang (2004.); Jeffrey i Barden (1999.), Witt i Boutinho (1995.)	Sezonski (ili promocijski) cjenovni popusti ili besplatna ponuda.	Povećanje posjećenosti u razdoblju 'niske' sezone. Povećanje duljine boravka. Povećanje prihoda. Visoke cijene u vrhuncu sezone.
Jeffrey i Barden (1999.)	Popusti na grupne rezervacije (npr. umirovljenici).	Povećanje posjećenosti u razdoblju 'niske' sezone.
	Financijsko planiranje i planiranje proračuna za upravljanje operativnim troškovima (zaposlenici i drugi resursi) na temelju cikličnih trendova.	Nemogućnost kontrole fluktuirajućih sezonskih troškova.
Butler (2001.)	Zatvaranje poduzeća izvan sezone.	Smanjenje operativnih troškova.
<b>2. Diversifikacija atrakcija (promjene proizvodnog miksa)</b>		
Goulding, Baum i Morrison (2004.); Witt i Moutinho (1995.)	Uvođenje i razvoj festivala i događaja.	Povećanje posjeta u 'niskoj' sezoni.
	Uređenje okoliša u destinaciji (pristup ograničenim prirodnim atrakcijama).	Povećanje posjeta u 'niskoj' sezoni.
	Institucionalni ili strukturni razvoj (npr. javni prijevoz, javni sadržaji)	Povećanje posjeta u 'niskoj' sezoni.
Goulding, Baum i Morrison (2004.)	Diferenciranost u razini usluge (smanjenje radnog vremena u 'niskoj sezoni).	Smanjenje troškova, rast prihoda. Zadovoljenje potreba turista.

<sup>250</sup> Cannas, R.: op. cit., str. 52.

<b>Bibliografski izvor</b>	<b>Strategija</b>	<b>Učinak strategije</b>
Goulding, Baum i Morrison (2004.); Jeffrey i Barden (1999.)	Ponuda komplementarnih usluga ili tamatske ponude (npr. kombiniranje turističkog objekta s lokalnim sadržajima – motel s kafićima ili prodajnim mjestima).	Proširenje operativne sezone (smanjenje sezonskih zatvaranja).
Jeffrey i Barden (1999.)	Ponuda izvansezonskog paketa za odmor.	Davanje poticaja da ostane izvan sezone.
Jang (2004.); Jeffrey i Barden (1999.); Witt i Moutinho (1995.)	Diversifikacija unutar područja s proizvodima ili uslugama (npr. prepoznavanje i usklađivanje sezonske motivacije s proizvodom/uslugom ili lokalnom atrakcijom).	Privlačenje različitih segmenata tržišta.
Jang (2004.)	Diverzifikacija za povećanje lokalnih kupaca.	Rast poslovanja u 'niskoj' sezoni.
<b>3. Diversifikacija tržišta</b>		
Jang (2004.)	Određivanje optimalne kombinacije segmenata (npr. teorija financijskog portfelja).	Povećanje prinosa (smanjenje troškova i povećanje dohotka).
Jeffrey i Barden (1999.)	Suradnja s turoperatorima ili putničkim agentima u svrhu prodaje proizvoda/usluge.	Rast poslovanja u 'niskoj' sezoni i porast tržišne penetracije.
<b>4. Državni poticaji</b>		
Witt i Moutinho (1995.); Goulding, Baum i Morrison (2004.)	Poticanje dužih turističkih odmora.	Izravnavanje sezonskih oscilacija.
Goulding, Baum i Morrison (2004.); Krakover (2001.); Witt i Moutinho (1995.)	Inicijative za povećanje tržišta rada i poticanje fleksibilnosti radne snage (npr. liberalizacija propisa o radnim vizama za sezonski rad).	Nedostatak sezonskih radnika.
Goulding, Baum i Morrison (2004.)	Pružanje usluga podrške poduzećima (marketing, financijsko planiranje).	Novčani tijek i drugi financijski problemi.
Witt i Moutinho (1995.); Baum i Hagen (1999.)	Pružanje zajmova ili subvencija od strane vlade za razvoj proizvoda ili lokalnih usluga.	Poboljšanje poslovanja ili destinacije za turistički rast.
Witt i Moutinho (1995.)	Pružanje porezne koncesije (npr. na cijenu goriva).	Poticanje putovanja u udaljena područja.
Goulding, Baum i Morrison (2004.); Witt i Moutinho (1995.)	Inicijativa za obnovu okoliša	Negativni učinci na okoliš u vrhuncu sezone.
Goulding, Baum i Morrison (2004.)	Podržavanje izvansezonskih inicijativa lokalne zajednice (npr. lokalni umjetnički festivali).	Smanjena trgovina lokalnih poduzeća.
Goulding, Baum i Morrison (2004.)	Poboljšana i proširena regionalna infrastruktura.	Veći pristup ruralnim ili udaljenim područjima tijekom visoke i niske sezone.
Baum i Hagen (1997.); Goulding, Baum i Morrison (2004.)	Razvoj lokalne poslovne mreže i partnerstva.	Pružanje većih marketinških resursa i podrška razvoju infrastrukture.

**Izvor:** Galloway, G. i sur.: Seasonality in the Tourism Industry: Impacts and Strategies, CRC for Sustainable Tourism, Australia, 2008., str. 7.

Vidljiv je veliki broj strategija kojima se nastoji riješiti problem sezonalnosti na razini turističke destinacije. Pri tome je važna suradnja svih dionika u destinaciji, kako bi se istražili problemi i mogućnosti destinacije te odabrala ona strategija koja će polučiti najboljim rezultatima. U odabiru strategije potrebno je uzeti u obzir uzroke i učinke sezonalnosti. Primjerice, bolje razumijevanje segmentacije tržišta i motivacije turista može pomoći u razvoju proizvoda ili marketinškog pristupa koji će potaknuti veću posjećenost tijekom 'niske' sezone. Potrebno je, također, istaknuti kako se uzroci sezonalnosti razlikuju od destinacije do destinacije, pa je odgovor na te uzroke ključni fokus razvoja strategije.

### ***3.4.2. Strategije primjenjive u upravljanju poslovanjem hotela***

Hotelska poduzeća, kao i destinacije suočeni su sa sezonalnošću poslovanja. Razumijevanje sezonalnost važno je za određenje ponašanja hotelskih gostiju u pojedinim sezonama, njihovim očekivanjima i zahtjevima, razumijevanje učinaka sezonalnosti u destinacije u kojoj posluju, kako bi mogli kreirati strategiju koja će polučiti pozitivnim poslovnim rezultatima. Najviša sezona u hotelskim objektima, obično tijekom blagdana (Nova godina i sl.) ili špice sezone (koja može biti ljetna ili zimska) privlači znatno veći broj gostiju nego u drugim sezonama, a ponavljanje takvog trenda rezultiralo je ustaljenom praksom. Iako se očekuje da su se hotelijeri s vremenom prilagodili takvom trendu ipak se još uvijek susreću s problemom kako pružiti gostu visokokvalitetnu i personaliziranu uslugu koja bi mogla zadovoljiti njegove visoke zahtjeve na turističkom putovanju i boravku u hotelu.

Opće strategije rješavanja utjecaja sezonalnosti, poput diferencijalne cijene, primjenjive su i na razini upravljanja poslovanjem hotela. Hoteli, primjerice, nude tjedne i vikend promotivne cijene odnosno pakete, *first minute* cijene, *last minute* cijene, a primjenjuju se i strategije povećanja potražnje kroz dodanu vrijednost, pružanje programa lojalnosti kupaca kao jedna od najboljih praksi za hotele tijekom visoke sezone. Neka hotelska poduzeća tijekom niske sezone zatvaraju hotel kako bi smanjili gubitak. Mala

hotelska poduzeća su fleksibilna i imaju veliki značaj za razvoj turizma u destinaciji tijekom cijele godine. No, značajne implikacije troškova često utječu na njihovo zatvaranje u 'niskoj' sezoni. Ostajući otvoreni mali hoteli na različite načine nastoje ekonomski opstati tijekom 'niske' sezone: otpuštanjem radnika, dopunjavanjem prihoda iz drugih izvora, korištenjem štednje, uzimanjem kredita i dr.<sup>251</sup> Jasno je da "biti otvoren" ne znači i "biti aktivan" ili profitabilan tijekom cijele godine. Mali hoteli primjenjuju i djelomičnu aktivnost u sezoni niske potražnje, tako što su većim dijelom zatvoreni, a svoja vrata otvaraju po potrebi tijekom organizacije različitih događanja, poput kongresa i sl. Unatoč tome što su zatvoreni, još uvijek su aktivni. Istraživanje Getza i Nilssona pokazalo je da obiteljska hotelska poduzeća u destinacijama ekstremne sezonalnosti primjenjuju sljedeće strategije:<sup>252</sup>

- strategije suočavanja: vlasnici u sezoni niske potražnje zatvaraju poduzeće, bez pokušaja širenja poslovanja,
- strategija "borbe": vlasnici poduzeća pokušavaju pobijediti sezonalnost ili barem produžiti sezonu u svrhu povećanja profitabilnosti, iako bi mogli biti prisiljeni zatvoriti dio godine,
- kapitulacija: smanjivanje, ukidanje ili prodaja obiteljskog poduzeća kao odgovor na ekstremnu sezonalnost.

Mali hoteli se ne mogu natjecati s velikim hotelskim korporacijama, no njihove jedinstvene karakteristike, poput osobnog pristupa gostiju, srdačne dobrodošlice i personalizirane usluge, važan su segment promocije u privlačenju potražnje izvan sezone. U suradnji s lokalnom zajednicom mogu razviti pakete izvan sezone (pružanje smještaja, atrakcije, restorani, prostori za sastanke itd.).

U svrhu smanjenja utjecaja sezonalnosti veliki hotelski lanci usvojili su učinkovite strategije upravljanja prihodima, dok manji hotelski objekti te strategije koriste u manjem opsegu. Strategije upravljanja prihodima obuhvaćaju:<sup>253</sup>

---

<sup>251</sup> Getz, D., Nilsson, P. A.: op. cit., str. 25.

<sup>252</sup> Ibidem, str. 26-27.

<sup>253</sup> Burton, C.: Seasonality in hotels: revenue management strategies you should adopt, <https://blog.trginternational.com/trg-in-the-board-room/bid/186533/seasonality-in-hotels-revenue-management-strategies-you-should-adopt-to-change-with-the-weather> (2.02.2020.)



- upravljanje kanalima – svaki poslovni kanal ima različite troškove povezane s rezervacijom, tako da se relativne neto cijene mogu lako pratiti. Temeljem uočenih varijacija menadžer usvaja prikladnu strategiju za povećanje prihoda,
- ograničenje cijena – umjesto “*last minute*” cijene, hotelski menadžeri koriste “*first minute*” cijene kako bi privukli kupce. Kako bi postigli popuste, hotelijeri koriste restriktivne cijene,
- marketing miks – oblikuje se proizvod usmjeren ciljnom segmentu tržišta s visokim prinosom, poput konferencijskih skupina gostiju,
- prodaja različitih tipova soba,
- usvajanje strategije temeljene na pojedinačnom danu, uzimajući sve čimbenike, umjesto promatranja sezone kao cjeline.

Hotelska poduzeća mogu usvojiti strategiju poboljšanja kvalitete hotelskih usluga kako bi spriječili učinke sezonalnosti. “Kvaliteta hotelskog proizvoda je tržišna kategorija koja obuhvaća nastanak njegovih materijalnih i nematerijalnih komponenti, povezivanjem u integralnu cjelinu, kao i realizaciju pripadajućih usluga, na nivou do kojeg je osigurana usuglašenost ovih procesa sa zahtjevima korisnika – hotelskih gostiju”<sup>254</sup> Naime, hoteli s većom razinom kvalitete usluga imaju nižu sezonalnost. Taj podatak nije trivijalan, jer *a priori* odnos uzrok-posljedica može ići u oba smjera, odnosno moguće je da hotelska poduzeća odluče hotele više kategorije locirati u turističke destinacije u kojima se očekuje niža sezonalnost. Hoteli koji pružaju višu razinu kvalitete hotelskih usluga i/ili imaju diversificirane usluge stvaraju pretpostavke za smanjenje sezonalnosti cijena. Sve dok troškovi poboljšanja kvalitete nisu previsoki, konačni ishod će biti povećanje dobiti hotela.<sup>255</sup> Hotelska poduzeća trebaju voditi računa i o primjeni humanog koncepta koji na prvo mjesto stavlja ljude, i goste i zaposlenike. Polazi od stava da zadovoljan zaposlenik može učiniti gosta zadovoljnim. To je ujedno važan preduvjet za primjenu odgovornog poslovanja u hotelijerstvu. Na tom je putu početni korak primjena osnovnih načela poslovne etike, što prije svega znači iskrenost, poštenje, poštivanje drugih, uslužnost,

<sup>254</sup> Kosar, Lj.: Definisane kvalitete u hotelijerstvu, Zbornik radova Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sadr, 2005., br. 33-34, str. 229.

<sup>255</sup> Espinet, J.-M. i sur.: op. cit., str. 763.

ispunjavanje obećanja, poštenje i povjerenje.<sup>256</sup> Etičko poslovanje postaje ključnim čimbenikom kvalitete hotelskog proizvoda i uspješnosti hotelskog poslovanja.

Hotelska poduzeća trebaju usvojiti prikladnu strategiju kako bi maksimizirali prihod i povećali popunjenost hotelskog objekta tijekom godine. Pri tome je važno sagledati sve aspekte poslovanja te kreirati strategiju koja će polučiti najboljim poslovnim rezultatima hotela.

### **3.5. Komparativni prikaz sezonalnosti poslovanja poduzetnika u hotelijerstvu Europe**

Na globalnoj razini promatrano Europa zauzima vodeće mjesto po posjećenosti, iako s porastom broja novih destinacija u nerazvijenim zemljama svijeta taj udio iz godine u godinu smanjuje. Obilježje sezonalnosti europskog turizma daje smjernice za dublje pronicanje u uzroke i posljedice sezonskog poslovanja poduzetnika u hotelijerstva Europe.

#### ***3.5.1. Trendovi sezonalnosti u hotelijerstvu Europe***

Trendovi sezonalnosti u hotelijerstvu Europe mogu se promatrati kroz kvantitativne pokazatelje, odnosno distribuciju ostvarenih turističkih dolazaka, noćenja i prihoda po mjesecima, te kroz kvalitativne trendove promatrane na strani ponude, odnosno kroz ponašanje turista i druge trendove koji utječu na sezonalnost turizma. Razumijevanje trendova sezonalnosti omogućava hotelijerima primjenu odgovarajuće strategije kojom će odgovoriti na izazove sezonalnosti i umanjiti njene učinke i implikacije.

---

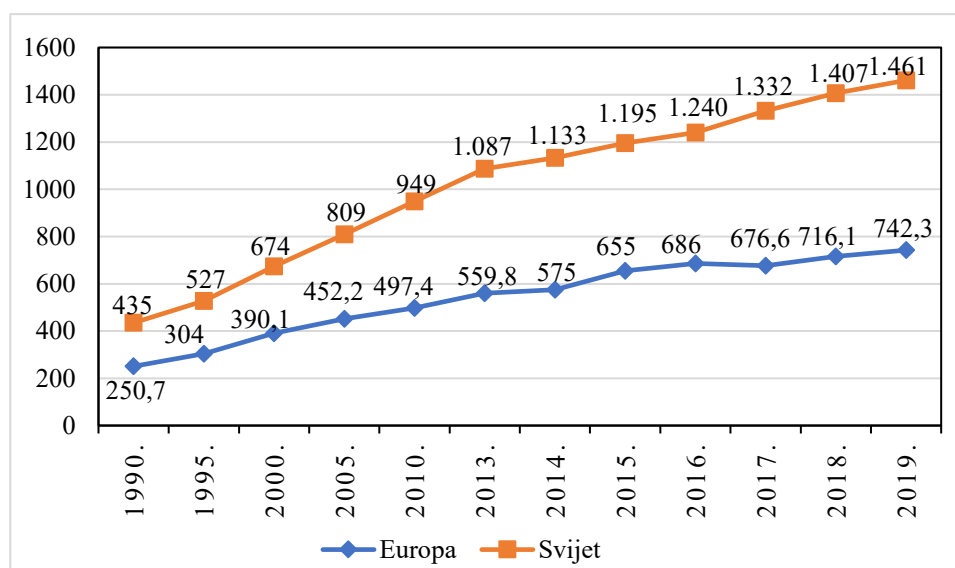
<sup>256</sup> Kosar, Lj.: Hotelijerstvo između prekomernog i odgovornog turizma, op. cit., str. 8.

### 3.5.1.1. Kvantitativni trendovi sezonalnosti europskog hotelijerstva

Promatrano na globalnoj razini Europa je turistička regija koja ostvaruje najveći broj međunarodnih turističkih dolazaka u svijetu. U 2019. godini međunarodni turistički dolasci ostvareni u Europi sudjelovali su s 50,8 % u ukupnim međunarodnim turističkim dolascima u svijetu, no taj udio se iz godine u godinu smanjuje pod utjecajem sve većeg broja novih turističkih destinacija i sve veće konkurentnosti na globalnom turističkom tržištu (grafikon 5).

**Grafikon 5.** Kretanje broja međunarodnih turističkih dolazaka u Europi i svijetu

u mil.



**Izvor:** Tourism Highlights 2015, UNWTO, Madrid, 2015., str. 13., Tourism Highlights 2018, UNWTO, Madrid, 2018., str. 5. i UNWTO, World Tourism Barometer, vol. 18, br. 1, 2020., str. 5.

U Europi je, prema podacima na grafikonu 2, u 2019. godini ostvareno 742,3 mil. međunarodnih turističkih dolazaka, što je u odnosu na 1990. godinu povećanje za 196,1 %. Prosječan godišnji rast u razdoblju od 1990. do 2019. godini je iznosio 6,76 %. Rast broja međunarodnih turističkih dolazaka rastao je po nižoj stopi u odnosu na globalnu razinu, što je utjecalo i na smanjenje udjela Europe u međunarodnim turističkim dolascima u svijetu,

s 57,6 % u 1990. godini na 51,1 % u 2019. godini.<sup>257</sup> U nedostatku podataka o hotelijerstvu u svim europskim zemljama, analiza europskog hotelijerstva svodi se na zemlje članice Europske unije. EU-27 je 2019. godini raspolagala s 28,75 mil. kreveta u komercijalnom smještaju. Hoteli (i slični objekti), hotelska naselja, hotelski apartmani i moteli sa 12,32 mil. kreveta sudjelovali su s udjelom od 42,85 %. Europska unija bilježi stalan rast broja hotelskih kapaciteta, a u 2019. godini on je iznosio 1,45 % u odnosu na prethodnu godinu. Kretanje broja kreveta u hotelijerstvu EU-27 prikazano je u tablici 9.

**Tablica 9.** Kretanje broja kreveta u hotelijerstvu EU-27, 2010.-2019. godine

	Apsolutni broj, u tis.						Indeksi	
	2010.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2019./2018.	2019./2010.
Belgija	128,5	129,3	129,2	129,5	136,4	137,5	100,8	107,0
Bugarska	245,4	279,1	281,9	293,5	286,2	288,0	100,6	117,4
Češka	255,9	314,2	317,8	317,4	327,6	328,5	100,3	128,4
Danska	81,5	89,4	90,5	93,4	97,6	104,7	107,3	128,5
Njemačka	1.721,8	1.778,2	1.784,7	1.811,6	1.846,6	1.889,3	102,3	109,7
Estonija	30,3	32,6	32,4	34,1	34,1	35,9	105,3	118,5
Irska	151,7	150,0	150,0	150,1	-	158,5	-	104,5
Grčka	764,4	801,8	798,0	794,5	822,1	841,1	102,3	110,0
Španjolska	1.784,7	1.906,8	1.894,0	1.916,6	1.940,3	1.954,8	100,7	109,5
Francuska	1.246,0	1.304,7	1.312,4	1.320,0	1.305,9	1.309,0	100,2	105,1
Hrvatska	151,7	164,7	167,4	166,5	169,1	171,0	101,1	112,7
Italija	2.253,3	2.250,7	2.248,2	2.239,4	2.260,9	2.260,5	100,0	100,3
Cipar	83,9	84,4	83,3	85,0	86,3	89,2	103,4	106,3
Latvija	27,4	25,4	26,2	26,6	26,5	27,3	103,0	99,6
Litva	24,3	28,6	28,7	28,9	30,9	39,7	128,5	163,4
Luksemburg	15,7	14,5	15,7	15,5	15,4	15,4	100,0	98,1
Mađarska	161,4	177,2	181,4	181,2	183,6	184,1	100,3	114,1
Malta	39,1	41,3	41,7	43,0	43,5	46,4	106,7	118,7
Nizozemska	211,8	254,6	262,2	270,1	286,1	303,7	106,2	143,4
Austrija	589,3	600,3	601,9	609,4	615,5	607,0	98,6	103,0
Poljska	241,0	301,6	325,8	335,9	353,8	368,9	104,3	153,1
Portugal	279,5	328,2	337,2	363,1	358,7	362,3	101,0	129,6
Rumunjska	258,2	225,2	213,6	219,8	223,2	225,7	101,1	87,4
Slovenija	43,9	45,3	45,7	46,6	-	62,7	-	142,8
Slovačka	74,6	97,0	95,8	96,8	101,6	108,9	107,2	146,0
Finska	121,1	134,1	135,2	140,1	143,3	143,0	99,8	118,1
Švedska	224,4	236,6	240,9	245,9	251,9	260,4	103,4	116,0
V. Britanija	1.416,2	1.954,8	1.950,5	-	-	-	-	-
EU-27	11.211,0	11.795,8	11.840,6	11.974,6	12.147,4	12.323,5	101,4	109,9
EU-28	12.627,2	11.798,8	11.84,6	13.952,2	14.161,4	14.369,7	101,5	113,8

**Izvor:** Eurostat, Number of establishments, bedrooms and bed-places, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour\\_cap\\_nat/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_cap_nat/default/table?lang=en) (9.07.2020.)

<sup>257</sup> UNWTO: World Tourism Barometer, vol. 18, br. 1, 2020., str. 4.

Smještajni kapaciteti europskog hotelijerstva, prema podacima u tablici 5, u svim zemljama članicama EU-27 pokazuju povećanje u razdoblju od 2010. do 2019. godine, izuzev Latvije, Luksemburga i Rumunjske, pri čemu je broj kreveta u hotelijerstvu Latvije i Luksemburga ostao gotovo na istoj razini, dok je broj hotelskih kreveta u Rumunjskoj smanjen za 12,6 %. Trend smanjenja broja hotelskih kreveta u Rumunjskoj je bio prisutan do 2016. godine, a u 2017. godini došlo je porasta broja hotelskih kapaciteta za 2,9 % u odnosu na 2016. godinu, rast je nastavljen i u 2018. i 2019. godini. Najveća stopa rasta hotelskih kapaciteta u razdoblju od 2010. do 2019. godine vidljiva je u zemljama članicama koje su 2004. godine pridružile Europskoj uniji, poput Litve (63,4 %), Poljske (53,1 %), Slovačke (46,0 %), Slovenije (42,8 %), Češke (28,4 %). No, visoka stopa rasta vidljiva je i u drugim zemljama članicama, poput Danske (28,4 %). Analiziranjem kretanja hotelskog kapaciteta EU-27 u 2019. godini u odnosu na 2018. godini vidljiv je rast u svim zemljama, izuzev Austrije i Finske, koje su ostvarile neznatno smanjenje. Najveći rast imala je Litva (28,4 %), a najmanji Francuska (0,2 %), a u Italiji i Luksemburgu broj hotelskih kreveta ostao je na istoj razini.

Hotelijerstvo čini materijalnu osnovu turizma, pa je ujedno i pokazatelj turističke razvijenosti na nekom području. U tom kontekstu, kao konkretan parametar koristi se stopa turističke gustoće, koja se izražava brojem kreveta na 1.000 stanovnika te brojem kreveta na km<sup>2</sup> površine. Analiziranjem turističke gustoće u Europskoj uniji (tablica 10) vidljivo je da je turistička gustoća u 2019. godini iznosila 26,6 kreveta u hotelima i sličnim objektima na tisuću stanovnika, odnosno 2,9 kreveta na km<sup>2</sup> površine EU-17, te je u odnosu na 2010. godinu (25,5 kreveta/1000 st. i 2,7 kreveta/km<sup>2</sup> površine) turistička gustoća povećana. Cipar, druga najmanja država članica Europske unije po broju stanovnika imaju i najveću turističku gustoću mjerenu brojem kreveta u hotelima i sličnim objektima u odnosu na broj stanovnika, koja je iznosila 101,8 kreveta na tisuću stanovnika u 2010. godini s porastom na 102,4 u 2019. godini. Malta je najmanja država po površini u EU-27, a ima najveću turističku gustoću mjerenu brojem kreveta u hotelima i sličnim objektima u odnosu na km<sup>2</sup> površine, koja je u 2010. godini iznosila 94,4, a u 2019. godini čak 147,1, što je za 55,8 % povećanje u odnosu na 2010. godinu. Slijedi ih Austrija i Grčka. Najmanju turističku gustoću mjereno brojem

krevena u hotelima i sličnim objektima na 1000 stanovnika u 2019. godini imala je Poljska (6,3 u 2010. godini odnosno 9,7 u 2019. godini), a mjereno brojem kreveta u hotelima i sličnim objektima na km<sup>2</sup> površine Finska (0,4 u obje promatrane godine).

**Tablica 10.** Turistička gustoća u Europskoj uniji na temelju broja kreveta u hotelima i sličnim objektima, 2010. i 2019. godine

	2010.		2019.	
	Broj kreveta na 1000 stanovnika	Broj kreveta na km <sup>2</sup> površine	Broj kreveta na 1000 stanovnika	Broj kreveta na km <sup>2</sup> površine
Belgija	11,9	4,2	12,0	4,5
Bugarska	33,1	2,2	41,1	2,6
Češka	24,5	3,2	30,8	4,2
Danska	14,7	1,9	18,0	2,4
Njemačka	21,0	4,8	22,8	5,3
Estonija	22,7	0,7	27,1	0,8
Irska	33,3	2,2	32,3	2,3
Grčka	68,7	5,8	78,4	6,4
Španjolska	38,4	3,5	41,6	3,9
Francuska	19,3	2,0	19,5	2,1
Hrvatska	35,3	2,7	42,0	3,0
Italija	38,1	7,5	37,8	7,5
Cipar	102,4	9,1	101,8	9,6
Latvija	12,9	0,4	14,2	0,4
Litva	7,7	0,4	14,2	0,6
Luksemburg	31,3	6,1	25,1	6,0
Mađarska	16,1	1,7	18,8	2,0
Malta	94,4	124,0	94,0	147,1
Nizozemska	12,8	5,1	17,6	7,3
Austrija	70,6	7,0	68,5	7,2
Poljska	6,3	0,8	9,7	1,2
Portugal	26,4	3,0	35,3	3,9
Rumunjska	12,7	1,1	11,6	0,9
Slovenija	21,4	2,2	31,3	3,1
Slovačka	13,8	1,5	20,0	2,2
Finska	22,6	0,4	25,9	0,4
Švedska	24,0	0,5	25,5	0,6
V. Britanija	22,7	5,8	29,7	8,0
EU-27	25,5	27,6	2,7	2,9
EU-28	25,1	28,0	2,8	3,2

**Izvor:** Eurostat, Number of establishments, bedrooms and bed-places, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour\\_cap\\_nat/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_cap_nat/default/table?lang=en) (9.07.2020.); Eurostat, Population on 1 January, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00001/default/table?lang=en> (14.12.2020.); Europa.eu, Veličina i broj stanovnika, [https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living\\_hr](https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living_hr) (14.12.2020.)

U 2019. godini 60,5 % ukupnog hotelskog kapaciteta EU-27 bilo je koncentrirano u četiri zemlje: Italiji, Španjolskoj, Njemačkoj i Francuskoj. Italija je sudjelovala s 18,6 %, a slijedi je Španjolska s 16,0 %. Značaj hotelskog smještaja u zemljama Europske unije

može se vidjeti prema njegovom udjelu u ukupnom smještajnom kapacitetu. Raspoloživi sa 162.193 hotela sa 12,3 mil. kreveta, hotelijerstvo je sudjelovalo s 42,86 % ukupnog smještajnog kapaciteta Europske unije u 2019. godini.<sup>258</sup> Visoki udio hotelskog smještaja u ukupnim smještajnim kapacitetima prati i visoka stopa ostvarenih turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima (tablica 11). Ona je u 2019. godini iznosila 64,5 %.

**Tablica 11.** Ostvarena turistička noćenja u EU-27 prema vrsti smještajnog objekta, 2019. godine

	Ukupno, u tis.	Udio u ukupnim turističkim noćenjima (u %)	Udio u ukupnom turističkom smještaju, u %		
			Hoteli i slični objekti	Odmarališta i ostali objekti	Kampovi, autokampovi
Belgija	42.513	1,5	48,9	43,9	7,2
Bugarska	27.155	0,9	91,8	7,9	0,3
Češka	57.025	2,0	73,7	20,3	6,0
Danska	34.326	1,2	49,7	18,1	32,2
Njemačka	436.955	15,2	70,2	21,6	8,2
Estonija	6.967	0,2	79,5	20,3	0,2
Irska	-	-	-	-	-
Grčka	143.594	5,0	76,1	22,5	1,5
Španjolska	469.814	16,3	73,0	18,3	8,7
Francuska	446.554	15,5	49,1	22,1	28,8
Hrvatska	91.178	3,2	28,4	50,6	21,0
Italija	436.739	15,2	64,3	23,2	12,5
Cipar	17.574	0,6	99,95	-	0,05
Latvija	5.510	0,2	78,4	18,6	3,0
Litva	8.947	0,3	53,9	44,6	1,5
Luksemburg	2.852	0,1	58,0	8,9	33,1
Mađarska	33.200	1,2	77,7	16,2	6,1
Malta	9.911	0,3	96,9	3,1	-
Nizozemska	123.443	4,3	44,1	38,2	17,7
Austrija	127.891	4,4	74,5	19,9	5,6
Poljska	93.343	3,2	57,5	41,1	1,4
Portugal	77.594	2,7	77,3	13,8	8,9
Rumunjska	29.890	1,0	81,4	17,5	1,1
Slovenija	15.759	0,5	52,4	34,6	12,9
Slovačka	17.225	0,6	68,8	29,4	1,9
Finska	23.096	0,8	81,2	10,5	8,3
Švedska	63.175	2,2	62,5	10,9	26,5
EU-27	2.879.996	100,0	64,5	22,9	12,6

**Izvor:** Izrada autorice prema: Tourism statistics – annual results for the accommodation sector, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics\\_-\\_annual\\_results\\_for\\_the\\_accommodation\\_sector#Average\\_occupancy\\_rate\\_of\\_bed\\_places\\_in\\_hotels\\_was\\_50.C2.A0.25](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector#Average_occupancy_rate_of_bed_places_in_hotels_was_50.C2.A0.25) (9.07.2020.)

<sup>258</sup> Tourism statistics – annual results for the accommodation sector, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics\\_-\\_annual\\_results\\_for\\_the\\_accommodation\\_sector#Average\\_occupancy\\_rate\\_of\\_bed\\_places\\_in\\_hotels\\_was\\_50.C2.A0.25](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector#Average_occupancy_rate_of_bed_places_in_hotels_was_50.C2.A0.25) (9.07.2020.)

U većini zemalja članica EU-27 hoteli i slični smještajni objekti ostvaruju turistička noćenja iznad prosjeka (64,5 %), njih 11. Najveći udio ostvaruju hoteli na Cipru koji sudjeluju s više od 99,95 % u ukupno ostvarenim turističkim noćenjima Cipra, što je razumljivo s obzirom na sudjelovanje hotelskih kapaciteta u ukupnim smještajnim kapacitetima Cipra od 98,9 %. Vrlo visok udio turističkih noćenja u hotelima u ukupnom ostvarenim turističkim noćenjima u pojedinim zemljama EU-27 ostvarila je u 2019. godini Malta (96,9 %), Bugarska (91,8 %), Rumunjska (81,4 %) te Finska (81,2 %). Rast turističkih noćenja u hotelima vidljiv je u svim zemljama članicama EU-27 (tablica 12).

**Tablica 12.** Turistička noćenja u hotelima i sličnim objektima u zemljama članicama EU-27, 2010.-2019. godine

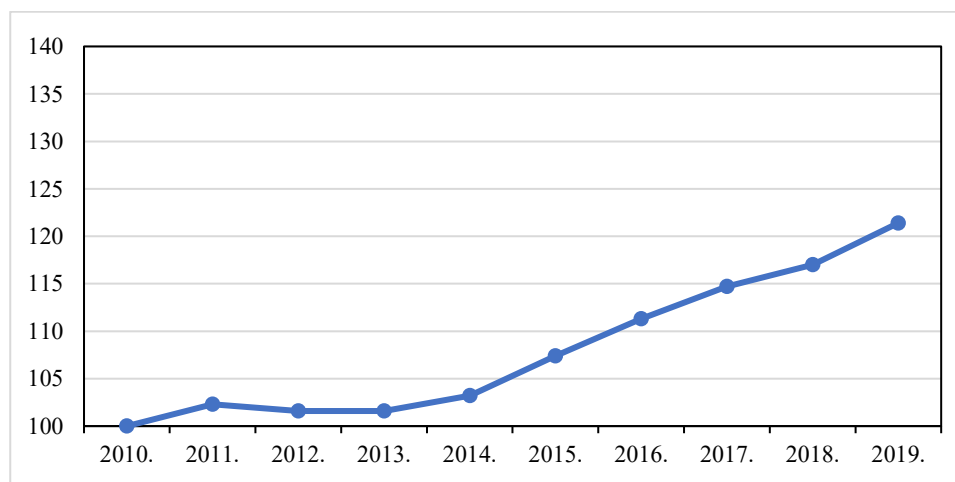
	Apsolutni broj, u tis.						Indeksi	
	2010.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2019./2018.	2019./2010.
Belgija	6.169,0	7.047,8	6.968,3	7.312,0	7.858,0	8.125,7	103,4	131,2
Bugarska	4.547,7	6.559,4	7.454,8	7.338,7	7.423,1	7.890,4	106,3	173,5
Češka	9.477,6	13.290,2	14.623,6	15.896,9	16.973,5	17.551,7	103,4	185,2
Danska	6.064,2	7.915,0	8.367,2	8.684,1	8.948,5	9.649,5	107,8	159,1
Njemačka	179.919,9	207.127,4	213.736,0	220.106,4	226.136,4	234.005,4	103,5	130,0
Estonija	1.025,3	1.379,1	1.494,7	1.612,9	1.693,5	1.777,6	105,0	173,4
Irska	7.325,0	14.655,2	13.360,5	-	-	-	-	-
Grčka	16.815,5	13.201,3	13.943,6	14.154,1	13.410,2	16.801,7	125,3	100,0
Španjolska	113.236,3	110.254,9	114.239,1	115.822,0	116.499,7	119.609,2	102,7	105,6
Francuska	130.389,6	131.209,9	133.631,7	137.848,7	137.308,5	142.158,2	103,5	109,0
Hrvatska	2.333,2	2.305,1	2.390,8	2.388,1	2.544,5	2.744,7	107,9	117,6
Italija	139.547,0	133.318,2	135.686,5	139.019,5	140.193,8	140.376,8	100,1	100,6
Cipar	1.331,3	823,7	842,8	829,4	914,8	1.011,5	110,6	76,0
Latvija	673,6	820,9	872,3	920,3	1.018,7	1.036,0	101,7	153,8
Litva	853,2	1.366,6	1.405,8	1.554,0	1.715,2	1.910,9	111,4	224,0
Luksemburg	88,6	151,8	159,8	167,3	189,1	-	-	-
Mađarska	7.434,8	10.125,6	10.936,9	11.552,6	12.301,6	12.393,8	100,7	166,7
Malta	350,9	371,0	346,0	392,7	421,2	467,4	111,0	133,2
Nizozemska	17.532,6	19.909,9	21.420,7	22.529,4	23.743,0	24.272,1	102,2	138,4
Austrija	23.029,2	23.938,8	24.840,8	24.970,6	25.559,5	25.892,4	101,3	112,4
Poljska	19.111,6	27.502,4	31.405,2	33.499,2	36.019,1	38.627,5	107,2	202,1
Portugal	13.783,1	15.152,6	15.931,8	16.681,7	17.183,2	17.903,6	104,2	129,9
Rumunjska	12.732,7	15.649,1	16.833,4	17.441,9	18.481,2	19.524,7	105,6	153,3
Slovenija	2.137,9	2.051,8	2.096,5	2.206,3	-	2.136,8	-	99,9
Slovačka	3.591,9	4.784,4	5.527,8	5.868,0	6.105,8	7.238,4	118,5	201,5
Finska	11.440,5	11.464,5	11.655,5	12.053,2	12.224,1	12.816,1	104,8	112,0
Švedska	20.974,8	25.116,9	26.472,8	27.219,1	27.902,6	29.644,0	106,2	141,3
V. Britanija	90.209,8	96.471,3	102.004,4	-	-	-	-	-
EU-27	751.916,9	807.493,5	836.644,9	862.790,9	879.687,3	912.661,2	103,7	121,4
EU-28	842.126,7	803.964,8	938.649,3	972.672,4	991.750,8	1.028.765,4	103,7	122,2

Izvor: Izrada autorice prema: Eurostat, Nights spent at tourist accommodation establishments, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour\\_occ\\_ninat/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_occ_ninat/default/table?lang=en) (9.07.2020.)



U 2019. godini (tablica 12) hoteli i slični objekti u EU-27 ostvarili su 912,6 mil. turističkih noćenja, što je u odnosu na 2010. godinu povećanje za 21,4 %, a u odnosu na 2018. godinu 3,7 %. Njemačka zauzima dominantno mjesto u ostvarenim turističkim noćenjima, s 234,0 mil., te rastom u odnosu na 2018. godinu od 3,5 % što je nešto manji rast od prosjeka na razini EU-27 (3,7 %). Slijedi je Italija s ostvarenih 140,4 mil. turističkih noćenja, te tek manjim rastom od 0,6 %. Iako Italija zauzima dominantno mjesto u broju kreveta u hotelima i sličnim objektima, te u odnosu na Njemačku ima više od 371 tis. kreveta u hotelima i sličnim objektima, Njemačka je u 2019. godini ostvarila 85,9 mil. turističkih noćenja više od Italije. Broj ostvarenih turističkih noćenja u talijanskim hotelima bio je tek 60,0 % ostvarenih turističkih noćenja u njemačkim hotelima. Stopa rasta turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima u Njemačkoj iznosila je u razdoblju od 2010. do 2019. godine 30,0 %, a u Italiji tek 0,6 %. Na trećem mjestu po broju ostvarenih turističkih noćenja u EU-27 u 2019. godini bila je Francuska s ostvarenih 142,2 mil. turističkih noćenja i rastom u odnosu na 2018. godinu od 3,5 %. Najveću stopu rasta turističkih noćenja u hotelima u 2019. godini imala je Poljska (18,5 %), a najnižu Italija (0,1 %). Trend kretanja broja turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima EU-27 u razdoblju od 2010. do 2019. godine prikazan je grafikonom 3.

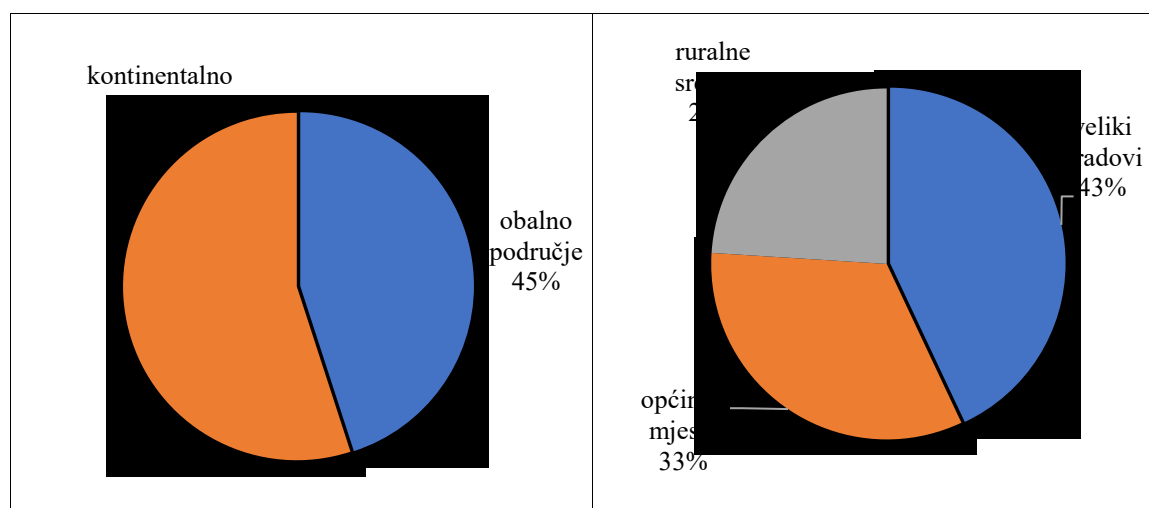
**Grafikon 6.** Trend kretanja broja turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima EU-27, 2010.-2019. godine (indeks 2010. = 100)



**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Nights spent at tourist accommodation establishments, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour\\_occ\\_ninat/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_occ_ninat/default/table?lang=en) (9.07.2020.)

Podaci na grafikonu jasno ukazuju na ubrzani rast broja turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima od 2014. do 2019. godine, nakon stagnacije i pada u 2012. i 2013. godini. Kontinentalna područja EU-27 sudjeluju s 55 % u ukupno ostvarenim noćenjima hotela i sličnih objekata u 2019. godini, a s obzirom na vrstu destinacije prevladavaju veliki gradovi 43 % (grafikon 7).

**Grafikon 7.** Udio turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima EU-27 prema lokaciji i stupnju urbanizacije destinacije, u %



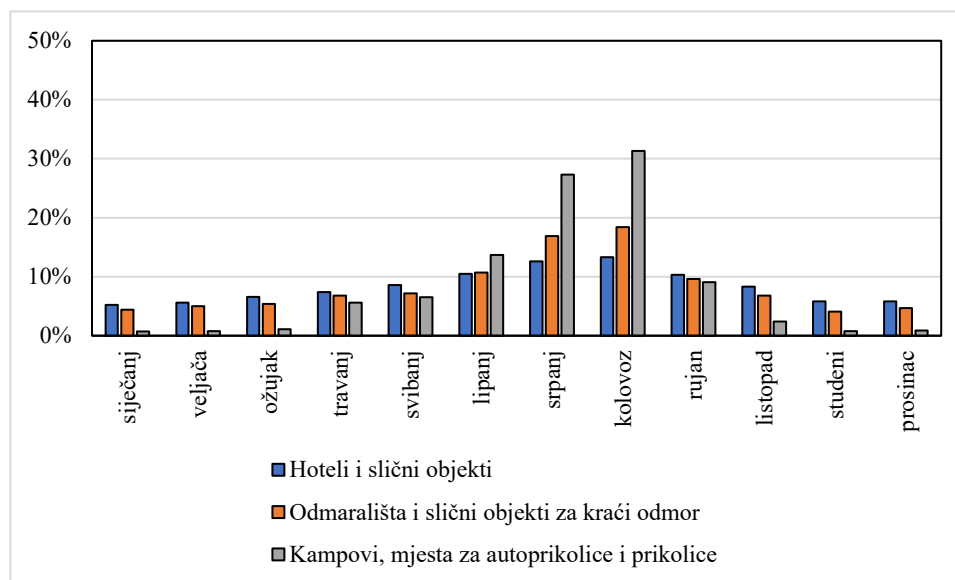
**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Share of nights spent by type of location of the accommodation establishment, EU-27, 2019 (%), [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour\\_occ\\_minat/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_occ_minat/default/table?lang=en) (9.07.2020.)

Podaci na grafikonu 7 pokazuju postojanje dobre ravnoteže između ostvarenih turističkih noćenja u gradovima i selima, od kojih svaki ostvaruje otprilike jednu trećinu noćenja. Nacionalni podaci pokazuju mješavinu gradskog turizma i seoskog ili neurbanog obalnog turizma. U Latviji i Estoniji turistička noćenja u gradovima sudjelovala su s više od 50 % u ukupnom broju turističkih noćenja u zemlji. Razlog tome je vrlo vjerojatno relativna atraktivnost ili popularnost glavnih regija. U Grčkoj, Austriji, Hrvatskoj i Danskoj

rijetko naseljene općine bile su daleko popularnije, vrlo vjerojatno zbog važnosti mora ili planina za turistički sektor u tim zemljama.<sup>259</sup>

Promatranjem godišnje distribucije turističkih noćenja dolazi se do podataka o sezonalnosti u europskom turizmu. Analiza ostvarenih turističkih noćenja po vrstama smještajnih objekata ukazuje na manje razlike distribucije turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima po mjesecima tijekom godine u odnosu na kampove (grafikon 8).

**Grafikon 8.** Mjesečna distribucija ukupnog broja turističkih noćenja u komercijalnim smještajnim objektima prema vrsti smještaja u EU-27, 2019. godine (u %)



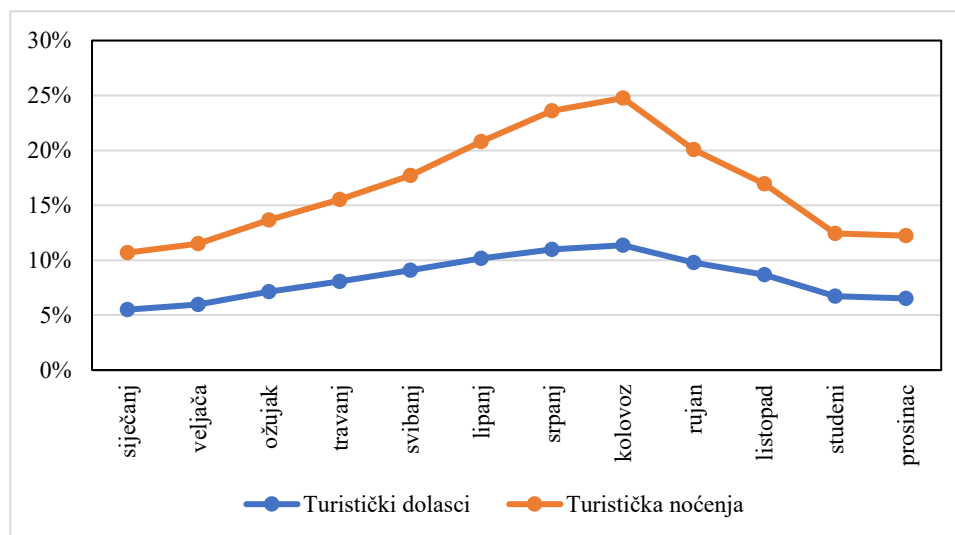
**Izvor:** Eurostat, Seasonality in the tourist accommodation sector, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Seasonality\\_in\\_the\\_tourist\\_accommodation\\_sector#Arrivals\\_and\\_nights\\_spent\\_in\\_tourist\\_accommodation](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Seasonality_in_the_tourist_accommodation_sector#Arrivals_and_nights_spent_in_tourist_accommodation) (7.07.2020.)

Iz grafikona 8 može se iščitati koncentracija turističkih noćenja u EU-27 u ljetnim mjesecima. Prisutna je, međutim, značajna razlika u distribuciji ostvarenih turističkih noćenja tijekom godine po pojedinim smještajnim objektima. U kampovima i mjestima za autoprikolice i prikolice ona se kretala u 2019. godini od 0,3 % u siječnju do 31,3 % u

<sup>259</sup> Eurostat, Share of nights spent by type of location of the accommodation establishment, EU-27, 2019 (%), [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour\\_occ\\_ninat/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_occ_ninat/default/table?lang=en) (9.07.2020.)

kolovozu), odmaralištima i sličnim objektima za kraći odmor od 4,4 % u siječnju do 18,4 % u kolovozu, a u hotelima i sličnim objektima od 5,2 % u siječnju do 13,2 % u kolovozu. Turistička noćenja pokazuju znakovitu sezonalnost u hotelima i sličnim objektima, koja je nešto neravnomjernije raspoređena tijekom godine od broja turističkih dolazaka, uglavnom zbog koncentracije duljih boravaka u srpnju i kolovozu (grafikon 9).

**Grafikon 9.** Mjesečna distribucija turističkih dolazaka i noćenja u hotelima i sličnim objektima u EU-27, 2019. godine



**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Arrivals at tourist accommodation establishments, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR\\_OCC\\_ARM\\_custom\\_206980/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR_OCC_ARM_custom_206980/default/table?lang=en) (7.07.2020.) i Nights spent at tourist accommodation establishments, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour\\_occ\\_ninat/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_occ_ninat/default/table?lang=en) (9.07.2020.)

Mjesečna distribucija turističkih dolazaka u EU-27 (grafikon 9) kretala se u 2019. godini od 5,5 % u siječnju do 11,37 % u kolovozu, te je pokazala nešto manju neravnomjernost u odnosu na turistička noćenja (5,19 % u siječnju u odnosu na 13,39 % u kolovozu). Promjene u kretanju broja turističkih dolazaka i turističkih noćenja u EU-27 po mjesecima u razdoblju od 2000. do 2019. godine ukazuju na trendove sezonalnosti prisutne na području EU-27. Mjesečna distribucija turističkih dolazaka i noćenja u 2019. godini pokazuje smanjenje neravnomjernosti u odnosu na 2010. godinu (tablica 13), pa se može pretpostaviti da mjere koje hotelijeri poduzimaju s ciljem rješavanja problema sezonalnosti imaju pozitivne učinke.

**Tablica 13.** Mjesečna distribucija turističkih dolazaka i noćenja u hotelima i sličnom smještaju u EU-27, 2010. i 2019. godine

	Turistički dolasci				Turistička noćenja			
	Apsolutni broj, u 000		Udio, u %		Apsolutni broj, u 000		Udio, u %	
	2010.	2019.	2010.	2019.	2010.	2019.	2010.	2019.
Siječanj	29.834	41.809	5,39	5,50	72.537	96.251	5,12	5,19
Veljača	33.167	45.394	6,00	5,97	79.461	102.612	5,60	5,53
Ožujak	39.050	54.335	7,06	7,15	91.832	120.736	6,48	6,51
Travanj	43.742	61.223	7,91	8,06	100.643	138.883	7,10	7,48
Svibanj	51.821	69.014	9,37	9,08	123.754	160.355	8,73	8,64
Lipanj	53.826	77.363	9,73	10,18	143.861	197.030	10,15	10,62
Srpanj	62.123	83.340	11,23	10,98	184.721	234.073	13,03	12,61
Kolovoz	63.508	86.378	11,48	11,37	200.318	248.578	14,13	13,39
Rujan	55.877	74.292	10,10	9,78	150.256	191.183	10,60	10,30
Listopad	48.964	65.865	8,85	8,67	116.636	154.058	8,23	8,30
Studeni	36.326	51.230	6,57	6,74	77.064	105.780	5,43	5,70
Prosinac	35.005	49.560	6,33	6,52	76.917	106.286	5,42	5,73
<b>Ukupno</b>	<b>553.242</b>	<b>759.862</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>1.418.000</b>	<b>1.855.824</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Arrivals at tourist accommodation establishments, [https://ec.europa.eu/eurostat/data-browser/view/TOUR\\_OCC\\_ARM\\_custom\\_206980/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/data-browser/view/TOUR_OCC_ARM_custom_206980/default/table?lang=en) (7.07.2020.) i Nights spent at tourist accommodation establishments, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour\\_occ\\_ninat/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_occ_ninat/default/table?lang=en) (9.07.2020.)

Smanjenje neravnomjernosti u distribuciji turističkih dolazaka i noćenja u 2019. godini u odnosu na 2010. godinu vidljivo u tablici 8 pokazuje povećanje udjela turističkih dolazaka i noćenja u 'niskoj' sezoni u odnosu na 'visoku' sezonu. Sudjelovanje ostvarenih turističkih dolazaka u srpnju, kolovozu i rujnu smanjeno dok je u mjesecima predsezone i posezone, te 'niske' sezone (tijekom zime) povećano. Takav trend je prisutan i u turističkim noćenjima, ali s nešto manjom stopom.

Turistički dolasci u hotelima i sličnim objektima vrhunac dosežu u kolovozu, kada je njihov broj dvostruko veći nego u mjesecu siječnju, kada je njihov broj najmanji. Kolovoz je mjesec u kojem i turistička noćenja ostvaruju svoj maksimum, s 2,6 puta većim brojem u odnosu na mjesec siječanj, kada se ostvaruje najmanji broj turističkih noćenja. Dva ljetna mjeseca, srpanj i kolovoz, činila su gotovo trećinu (27,2 %) svih turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima u 2019. godini. Za usporedbu ta dva mjeseca su u ukupno ostvarenim turističkim noćenjima u svim smještajnim objektima sudjelovala s 32,1 %.

Razdoblje od lipnja do rujna predstavljalo je gotovo polovicu (46,9 %) svih noćenja ostvarenih u hotelima i sličnim objektima u 2019. godini, dok je na razini svih smještajnih objekata njihov udio bio veći od polovice svih ostvarenih turističkih noćenja (53,1 %). Promatranjem mjesečne distribucije turističkih noćenja po pojedinim zemljama EU-27 može se uočiti da se u svim zemljama članicama EU-27 najveći broj turističkih noćenja ostvaruje u srpnju i kolovozu (tablica 14).

**Tablica 14.** Turistička noćenja u hotelima i sličnim objektima u EU-27, distribucija po mjesecima, 2019. godine

	Ukupno ('000)	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	So (*)
Belgija	20.794,7	5,8	6,2	7,5	8,9	8,8	9,1	10,0	10,1	8,7	8,9	7,8	8,1	1,0
Bugarska	24.922,8	3,3	3,3	3,2	3,6	5,5	15,2	21,6	23,3	11,6	3,4	2,8	3,3	6,4
Češka	42.008,9	6,2	6,9	7,2	7,9	8,8	9,0	11,1	11,6	8,8	8,7	6,8	7,0	1,3
Danska	16.931,0	5,3	5,4	6,8	7,7	9,1	9,9	12,9	11,7	9,1	8,6	7,5	6,1	1,9
Njemačka	306.848,9	5,8	6,1	7,3	8,0	9,1	9,4	10,2	10,3	9,7	9,4	7,5	7,1	1,4
Estonija	5.541,0	5,9	5,7	6,4	7,3	8,7	10,1	13,0	11,6	8,0	8,2	7,3	7,7	1,7
Irska	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Grčka	109.207,0	1,2	1,3	2,0	5,0	10,8	15,3	18,5	19,6	14,9	8,0	1,7	1,6	6,2
Španjolska	342.995,6	4,5	4,8	6,3	7,8	9,3	10,8	12,6	13,7	11,0	8,9	5,3	4,9	2,7
Francuska	219.161,4	5,9	6,2	7,4	8,5	8,5	10,0	10,8	11,5	9,5	8,4	6,7	6,7	1,5
Hrvatska	25.904,8	1,2	1,5	2,6	6,7	9,8	14,5	18,8	19,9	13,7	7,3	2,1	1,9	5,8
Italija	280.937,9	4,8	5,0	5,8	7,0	7,5	11,7	15,1	16,6	10,7	6,9	4,1	4,7	3,5
Cipar	17.571,3	1,9	2,4	3,8	6,5	11,0	13,0	14,4	15,0	13,2	11,9	4,4	2,5	4,8
Latvija	4.318,1	5,6	5,2	6,5	7,7	9,2	10,2	12,6	12,4	8,8	7,8	6,8	7,1	1,9
Litva	4.818,2	5,7	5,4	6,5	7,3	9,6	10,1	11,5	12,3	9,2	8,0	7,1	7,3	1,8
Luksemburg	1.654,1	6,9	6,9	8,3	7,9	8,5	9,8	8,6	9,6	9,3	9,2	8,0	7,0	0,8
Mađarska	25.807,2	5,5	5,7	7,0	7,9	8,4	9,2	11,8	12,8	8,5	8,7	7,3	7,2	1,6
Malta	9.600,1	4,7	5,4	7,0	9,1	9,1	9,8	11,3	11,6	9,7	9,6	7,0	5,8	2,0
Nizozemska	54.402,8	6,0	6,2	7,8	9,1	8,9	9,3	9,9	10,4	8,8	8,9	7,5	7,0	1,2
Austrija	95.267,7	9,6	10,8	9,7	5,8	5,5	8,4	11,0	12,0	8,2	6,5	4,2	8,3	1,9
Poljska	53.717,2	6,5	6,7	6,9	7,2	8,8	9,4	10,8	11,6	9,2	8,4	7,4	6,9	1,4
Portugal	59.946,8	4,4	4,9	6,7	8,6	9,4	10,2	11,6	13,4	10,8	9,1	5,9	5,0	2,5
Rumunjska	24.328,1	4,8	4,9	5,2	5,9	7,2	10,2	14,7	16,6	10,3	8,1	6,7	5,4	3,1
Slovenija	8.263,1	5,8	6,2	6,5	7,9	8,3	9,7	11,9	13,9	9,4	8,2	5,9	6,2	1,9
Slovačka	11.843,8	6,2	7,4	7,0	6,8	8,5	8,8	11,4	12,5	8,8	8,7	7,4	6,5	1,2
Finska	18.759,9	7,1	7,8	8,3	7,1	7,2	9,2	12,2	9,8	8,0	7,9	7,4	8,1	1,2
Švedska	39.515,2	6,0	6,4	7,3	7,2	8,8	9,4	13,1	11,2	8,4	8,2	7,7	6,4	1,4
EU-27	1.855.824	5,2	5,5	6,5	7,5	8,6	10,6	12,6	13,4	10,3	8,3	5,7	5,7	2,3

\* Sezonsko odstupanje procjenjuju se kao prosjek apsolutnih odstupanja mjesečnih podataka od njihove srednje vrijednosti.

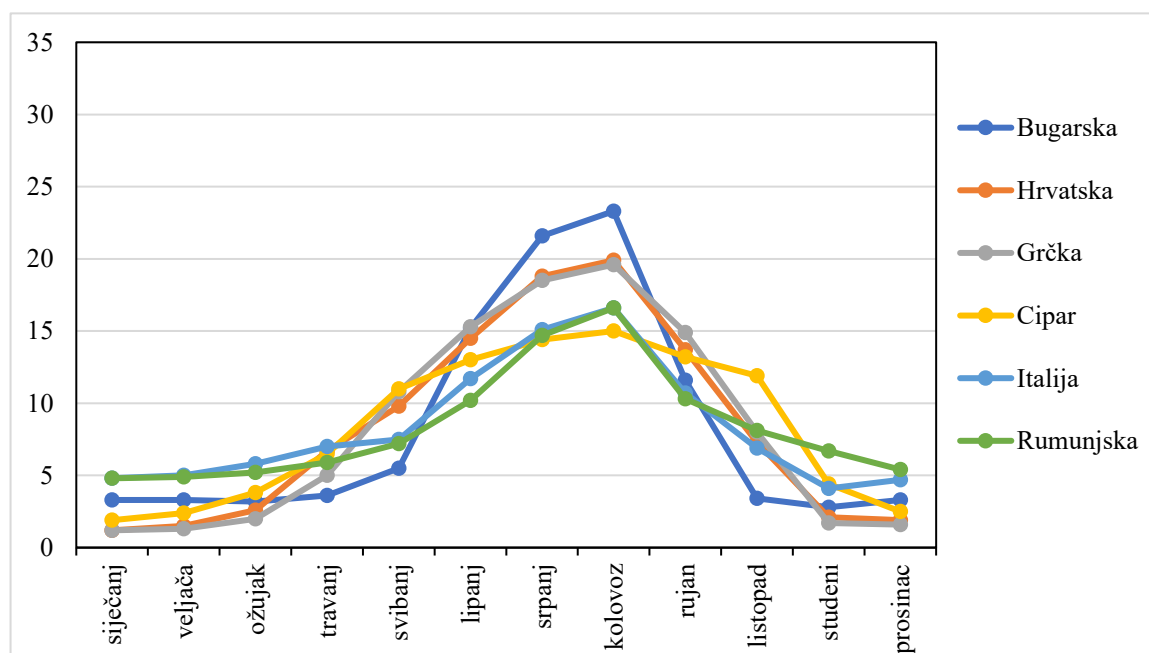
**Izvor:** Izrada autorice prema: Nights spent at tourist accommodation establishments, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour\\_occ\\_ninat/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_occ_ninat/default/table?lang=en) (9.07.2020.); Nights spent at tourism accommodation establishments – monthly data, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR\\_OCC\\_NIM\\_custom\\_675807/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR_OCC_NIM_custom_675807/default/table?lang=en) (9.07.2020.)

Tablica 14 pokazuje za svaku zemlju mjesečni udio u godišnjem broju noćenja u hotelima i sličnim objektima. U alpskim zemljama Austriji, Lihtenštajnu i Švicarskoj sezonski je obrazac je gotovo izglađen jer ove zemlje zimi imaju drugi vrhunac sezone, odnosno one imaju dvije sezone: ljetnu i zimsku. Za razliku od njih, u mediteranskim zemljama je prisutna izražena sezonalnost turističkih kretanja, s fokusom na ljetnu sezonu, posebice u srpnju i kolovozu, kada se u pojedinim mediteranskim zemljama ostvaruje i više od 30 % ukupnih turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima. U tome prednjače Hrvatska, Grčka i Italija. Vrhunac turističkih noćenja u sve tri zemlje je u kolovozu, u koje se ostvaruje redom 19,9 %, 19,6 % i 16,6 % turističkih noćenja. Turistička noćenja ostvarena u srpnju bilježe nešto manji udio, u Hrvatskoj 18,8 %, u Grčkoj 18,5 % i u Italiji 15,1 %. U ova dva mjeseca hoteli i slični objekti u Hrvatskoj ostvaruju 38,7 %, u Grčkoj 38,1 %, a u Italiji 31,7 % ukupno ostvarenih turističkih noćenja. Tako visok udio ostvarenih turističkih noćenja u samo dva mjeseca ukazuje na ekstremnu sezonalnost prisutnu u hotelijerstvu navedenih zemalja. Ovim državama se pridružuje i Bugarska, iako s njima ne dijeli geografsku poziciju na Mediteranu. Udio ostvarenih turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima Bugarskoj u kolovozu je najveći u EU-27, te je u 2019. godini iznosio 23,3 %. Hoteli i slični objekti u Bugarska u dva ljetna mjeseca, srpanj-kolovoz, ostvaruju gotovo 45 % godišnjeg ostvarenja turističkih noćenja.

Prosjek apsolutnih odstupanja mjesečnih podatkovnih bodova od njihove srednje vrijednosti može se koristiti za mjerenje sezonskih odstupanja. Daje ideju o tome koliko mjesečni podaci odstupaju od ravnomjerne raspodjele (tj. savršeno ujednačenog rasporeda noćenja provedenih tijekom 12 mjeseci u godini). U osam zemalja članica sezone varijacije u 2019. bile su iznad prosjeka EU-27, a na vrhu su bile tipične mediteranske destinacije Hrvatska, Grčka, Italija, kao i Bugarska. Međutim, nije postojalo apsolutno geografsko pravilo budući da su druge zemlje smještene u tim regijama pokazale znatno niže sezonske varijacije.

Grafikonom 10 prikazane su zemlje EU-27 s najvećim sezonskim varijacijama tijekom 2019. godine ostvarenih turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima, dok su grafikonom 11 i 12 prikazane zemlje sa srednje visokim i srednje niskim varijacijama.

**Grafikon 10.** Mjesečna distribucija turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima u zemljama članicama EU-27 s visokim stupnjem sezonalnosti, 2019. godine (u %)



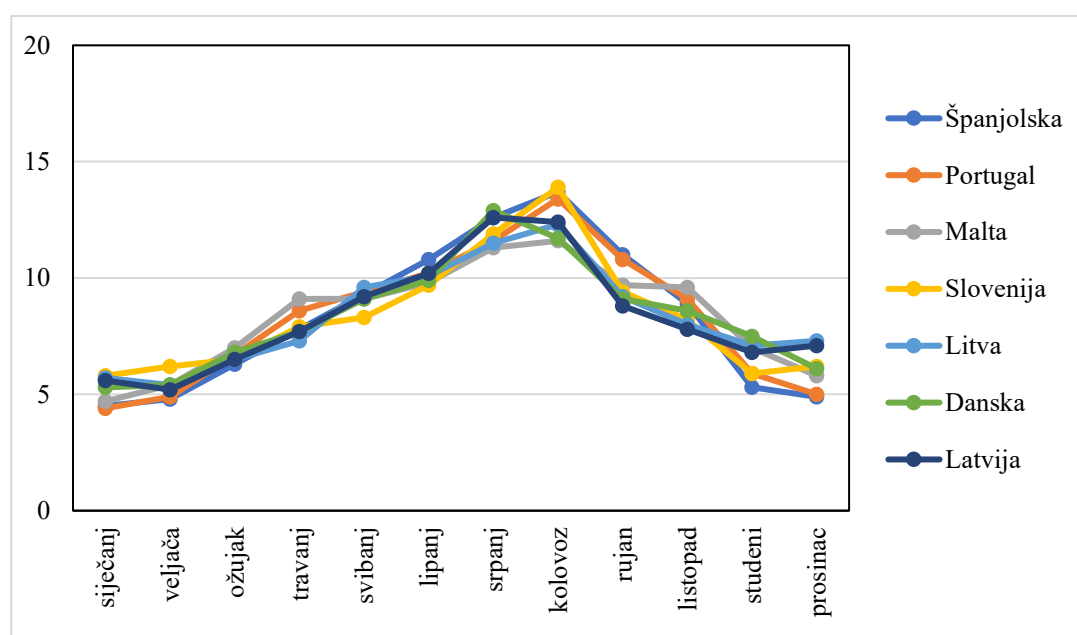
**Izvor:** Izrada autorice prema: Nights spent at tourism accommodation establishments – monthly data, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR\\_OCC\\_NIM\\_custom\\_675807/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR_OCC_NIM_custom_675807/default/table?lang=en) (9.07.2020.)

Podaci na grafikonu 10 pokazuju vrlo visoke oscilacije u distribuciji turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima u Bugarskoj, Hrvatskoj, Grčkoj, Cipru, Italiji i Rumunjskoj. U svim zemljama je izražena je turistička sezona u ljetnim mjesecima s vrhuncem u srpnju i kolovozu te značajnim usporavanjem u zimskim mjesecima. Posebno su izražene oscilacije mjesečne distribucije turističkih noćenja u hotelima Bugarske, u kojoj se aktivnosti u hotelima od listopada do svibnja ostvaruju s udjelom od 3,3 % do 5 % godišnje razine, dok srpanj i kolovoz sudjeluju u ukupnim turističkim noćenjima s 21,6 %, odnosno 23,3 %. Za razliku od Bugarske i drugi zemalja na grafikonu, može se zamijetiti da Cipar ima znatno manje izražene oscilacije mjesečne distribucije u ljetnom razdoblju od svibnja (11 %) do listopada (11,9 %) s vrhuncem u kolovozu (15 %). No, u zimskim mjesecima može se uočiti vrlo niska razina turističke aktivnosti, koja u siječnju doseže najnižu razinu kada se ostvaruje tek 1,9 % ukupnih turističkih noćenja u hotelima i sličnim



objektima. Najnižu stopu usporevanja turističkih aktivnosti imala je Grčka (1,2 % u siječnju). Ravnomjernija distribucija turističkih noćenja može se uočiti u hotelima Španjolske, Portugala, Malte, Slovenije, Danske, Latvije i Litve (grafikon 11).

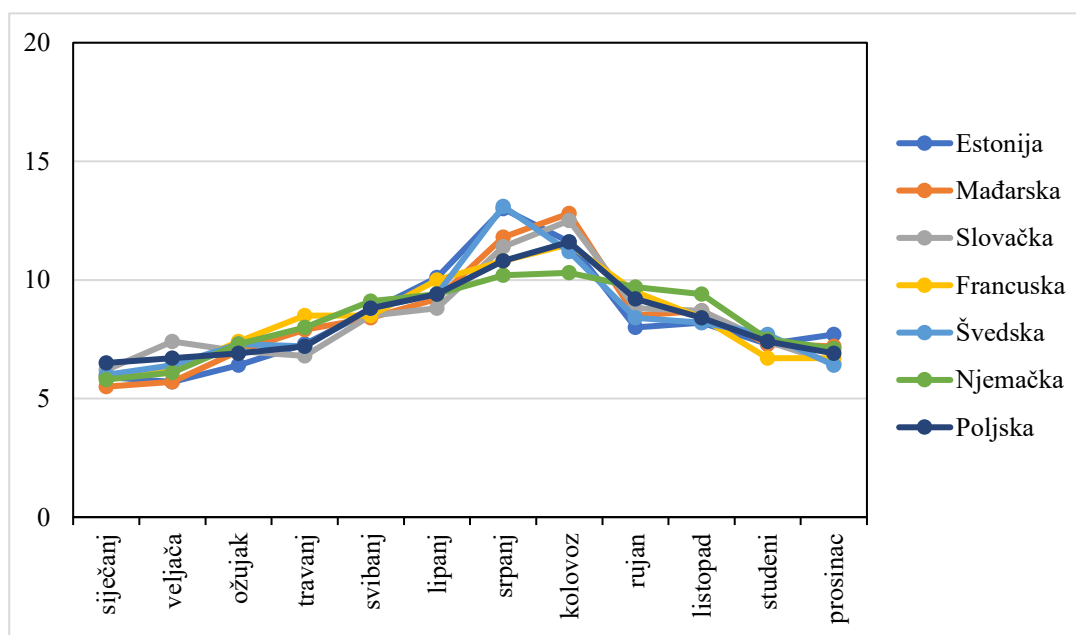
**Grafikon 11.** Mjesečna distribucija turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima u zemljama članicama EU-27 sa srednjim stupnjem sezonalnosti, 2019. godine (u %)



**Izvor:** Izrada autorice prema: Nights spent at tourism accommodation establishments – monthly data, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR\\_OCC\\_NIM\\_\\_custom\\_675807/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR_OCC_NIM__custom_675807/default/table?lang=en) (9.07.2020.)

Podaci na grafikonu 11 ukazuju na to da se u svim zemljama turistička aktivnost u hotelima najviše odvija tijekom ljetnih mjeseci, ali su prisutne manje oscilacije i usporevanje turističkih aktivnosti u zimskim mjesecima koje ne prelaze 4 % (siječanj). Također se može uočiti da kolovoz nije mjesec u kojem sve zemlje ostvaruju vrhunac turističkih aktivnosti u hotelima, već je u pojedinim zemljama najveći turistički promet u srpnju (Danska i Latvija). Najmanje usporevanje turističkih aktivnosti u zimskim mjesecima ima Malta. Zemlje sa srednje niskim varijacijama prikazane su na grafikonu 12.

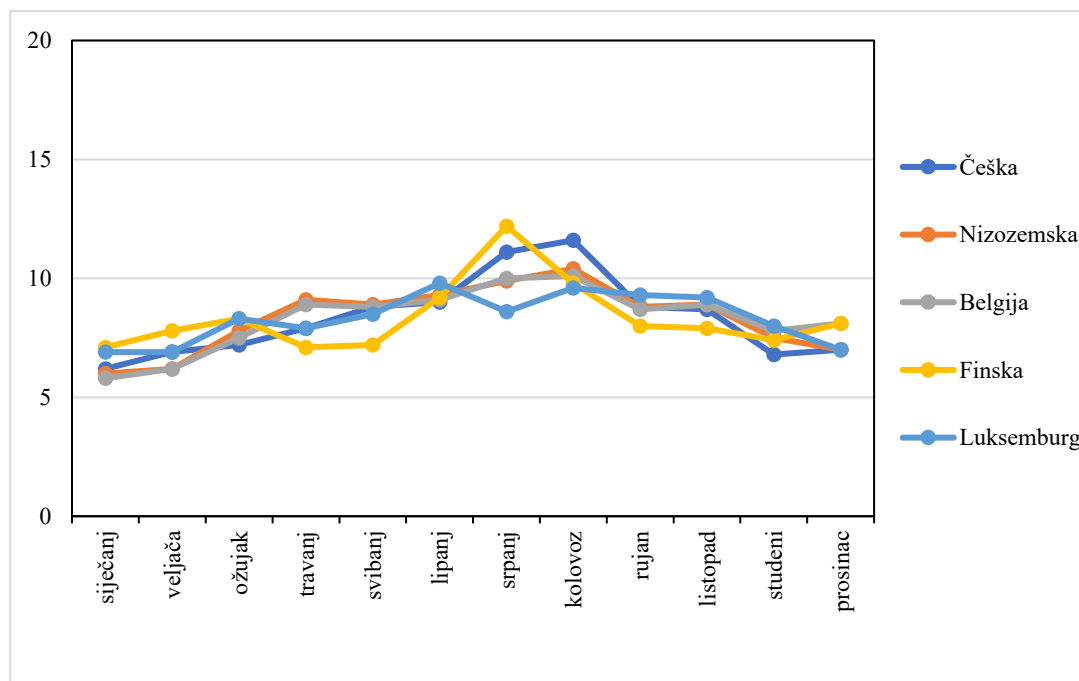
**Grafikon 12.** Mjesečna distribucija turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima u zemljama članicama EU-27 sa niže srednjim stupnjem sezonalnosti, 2019. godine (u %)



**Izvor:** Izrada autorice prema: Nights spent at tourism accommodation establishments – monthly data, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR\\_OCC\\_NIM\\_custom\\_675807/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR_OCC_NIM_custom_675807/default/table?lang=en) (9.07.2020.)

U skupini zemalja sa niže srednjim stupnjem sezonalnosti, kako je vidljivo na grafikonu 12, iako je ljetna sezona i dalje važno obilježje turizma za sve zemlje, zimski mjeseci bilježe nisku razinu usporavanja turističkih aktivnosti, koja ne prelazi 5,5 % zabilježen u siječnju (Mađarska). Vrhunac sezone pomiče se s kolovoza na srpanj u Estoniji i Švedskoj. Najveće mjesečne oscilacije ima Švedska, koje se kreću od 6 % u siječnju do 13,1 % u srpnju, a najmanje Njemačka, sa 5,8 % u siječnju i 10,3 % u kolovozu. Skupina zemalja s niskim sezonskim varijacijama prikazana je na grafikonu 13.

**Grafikon 13.** Mjesečna distribucija turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima u zemljama članicama EU-27 s niskom sezonalnosti, 2019. godine (u %)

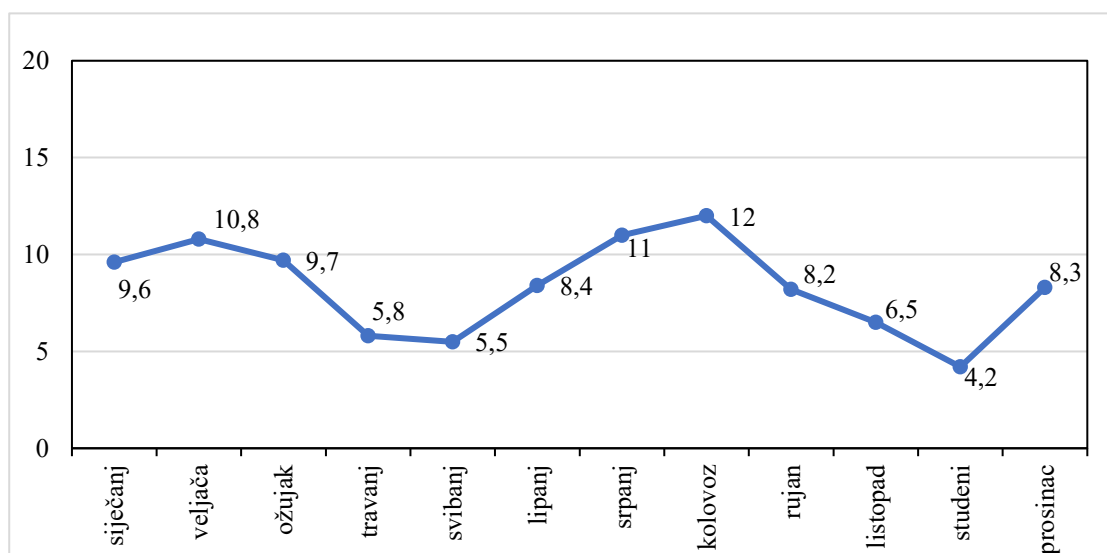


**Izvor:** Izrada autorice prema: Nights spent at tourism accommodation establishments – monthly data, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR\\_OCC\\_NIM\\_custom\\_675807/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR_OCC_NIM_custom_675807/default/table?lang=en) (9.07.2020.)

Grafikon 13 prikazuje zemlje s najmanjim sezonskim varijacijama. Najizraženiji sezonski obrazac u ovoj skupini pokazuje Finska, koja ima vrlo važnu ljetnu sezonu, ali je primjetno i usporavanje pada turističke aktivnosti tijekom zime. Primjetno je, također da u zimskim mjesecima Finska ima pojačanu turističku aktivnost u veljači i ožujku, te prosincu. Turistička aktivnost u ovoj skupini zemalja nije bila niže od 5,8 % (siječanj).

Poseban fenomen koji dovodi do niže sezonalnosti primijećen je u Austriji. Kada se promatraju mjeseci s udjelom iznad očekivanog, ako je raspodjela bila ujednačena (tj. svaki mjesec ima udio od 8,3% ili 1/12. ukupnog godišnjeg udjela), čini se da je ova zemlja imale veće brojke u dva odvojena razdoblja tijekom godine. Uz vrhunac sezone tijekom ljetnih mjeseci, Austrija je imala i drugi vrhunac sezone tijekom zimskih mjeseci. Ovaj uzorak dvostrukog vrha jasno je prikazan na grafikonu 14.

**Grafikon 14.** Mjesečna distribucija turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima u Austriji (bimodalni uzorak s vrhuncem u ljetnoj i zimskoj sezoni) u 2019. godini (u %)



**Izvor:** Izrada autorice prema: Nights spent at tourism accommodation establishments – monthly data, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR\\_OCC\\_NIM\\_custom\\_675807/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR_OCC_NIM_custom_675807/default/table?lang=en) (9.07.2020.)

Provedena analiza pokazuje prisutnost sezonalnosti u hotelijerstvu Europske unije, no ona je značajno različita po pojedinim zemljama. Različitost u stupnju sezonalnosti vidljiva je i između zemalja unutar iste regije.

### 3.5.1.2. Kvalitativni trendovi sezonalnosti europskog hotelijerstva

Hotelsko tržište imalo je koristi od dugotrajnog gospodarskog procvata posljednjih godina. Međutim, s razvojem u globalizaciji, digitalizaciji i urbanizaciji, sve veće promjene mogu se osjetiti u hotelijerstvu. Sukladno tome, hotelijerstvo je trenutno suočeni s brojnim izazovima u pogledu ponašanja turista i poslovanja, modela prodaje i nekretnina. Primjerice, sve je veći trend ljudi koji rade neovisno o određenim lokacijama (“slobodna industrija uslužnog sektora”) i osjećaju se kao kod kuće na mnogim mjestima istovremeno.

Hoteli će stoga u budućnosti imati i funkciju pružanja domova i radnih mjesta ljudima koji su daleko od mjesta svog stalnog boravka. To znači da se trenutni trend udaljava od klasičnih hotela i tradicionalnih hotelskih formata prema opcijama koje su prilagođenije potrebama kupaca, izvan samo mjesta za prespavanje. Gosti vide hotele kao svoje “treće mjesto”. Hotelska industrija je sve više prisiljena uspostaviti ravnotežu između mjesta za rekreaciju i radnog mjesta. Uz to, moraju se razviti rješenja koja usklađuju digitalnu revoluciju sve raznolikije ljudske potrebe. Kako bi zadržali svoju poziciju i pozitivno poslovali, hoteli moraju brzo reagirati na trendove i prilagoditi im se.<sup>260</sup> Takvi trendovi utječu i na sezonalnost u hotelijerstvu.

Na poslovanje hotela utječu položaj, klimatski uvjeti, školski odmor ili godišnji odmori, atrakcije, festivalski praznici, financijska, ekonomska klima, društveni ili modni i utjecaj medija. Posljedice sezonalnosti su sezonsko zapošljavanje, rast ekonomskog ciklusa, prekomjerno ili neiskorišteno korištenje resursa i ovisnost o turizmu. Mnogi hoteli se suočavaju sa problemom sezonalnosti na tjednoj osnovi, pa često ponudom vikend paketa uz niže cijene nastoje privući turističku potražnju. Položaj utječe na razinu sezonalnosti, pa su primjerice, u pojedinim zemljama hoteli smješteni uz obalu više fluktuirali potražnju nego gradska središta zbog klimatskih pogodnosti, navika i školskih praznika. Slično se događa i u destinacijama koje razvijaju zimski turizam. U ljetnoj i zimskoj sezoni postoji dodatni pritisak na zaposlene i hotelske objekte. Postoje poteškoće i u održavanju razine kvalitete usluga zbog zapošljavanja novih djelatnika u vrhuncu sezone. Mnogi hoteli pružaju gostima veću razinu usluga u predsezoni i posezoni kad je manja fluktuacija gostiju u hotelima i po cijenama koje su niže nego u vrhuncu sezone. Hotelijeri nastoje osmisliti proizvode koje će usmjeriti ciljanom tržištu i uz ciljanu promociju privući ih te smanjiti sezonalnost i povećati prihode.

---

<sup>260</sup> European hotel market 2019/2020, Catella, 2019., op. cit.

### 3.5.2. *Aspekti sezonalnosti u malom poduzetništvu u hotelijerstvu Europe*

Koristi od razvoja malog poduzetništva argumentirano je u većem broju znanstvene literature.<sup>261</sup> U gospodarstvu EU-27 ono ima značajno mjesto sudjelujući u ukupnom broju svih poduzeća s 99,8 % (2017. godine).<sup>262</sup> S istim udjelom (99,8 %) sudjeluju i u sektoru smještaja EU-17 (2018. godine) (tablica 15).

**Tablica 15.** Struktura poduzeća u sektoru smještaja u EU-27, 2011.-2018. godine, u %

	Ukupno	Broj zaposlenih				
		0-9	10-19	20-49	50-249	više od 250
2011.	100,0	84,3	8,7	5,0	1,9	0,2
2012.	100,0	84,4	8,5	4,9	1,9	0,3
2013.	100,0	85,5	7,8	4,8	1,8	0,1
2014.	100,0	85,5	7,6	4,6	1,8	0,6
2015.	100,0	86,3	7,4	4,5	1,6	0,2
2016.	100,0	85,9	7,5	4,7	1,8	0,1
2017.	100,0	86,0	7,2	4,7	1,9	0,1
2018.	100,0	86,8	6,8	4,3	1,9	0,2

**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (2.12.2020.)

Analiziranjem strukture poduzeća u sektoru smještaja u EU-27 može se uočiti vrlo visok udio mikro poduzeća, koji pokazuje trend rasta u razdoblju od 2010. do 2018. godine, s 82,4 % na 86,8 %, dok udio malih poduzeća ima tendenciju smanjenje (14,3 % u 2010. godini u odnosu na 11,1 % u 2018. godini). Značaj malog poduzetništva jasno je vidljiv u sudjelovanju njihovom generiranju zaposlenosti. Mikro poduzeća su u 2018. godini sudjelovala s oko 25 % u ukupnom broju zaposlenih u sektoru smještaja, a u malim poduzećima bila je zaposlena gotovo svaka treća osoba u sektoru smještaja. Mala i srednja poduzeća sudjelovala su s 80 % u ukupnom broju zaposlenih. U odnosu na 2010. godinu

<sup>261</sup> Wanhill, S.: Small and medium tourism enterprises, *Annals of Tourism Research*, vol. 27, br. 1, 2000., str. 132.

<sup>262</sup> Eurostat, Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs\\_sc\\_sca\\_r2/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs_sc_sca_r2/default/table?lang=en) (9.10.2020.)

zamjetno je smanjenje udjela mikro i malih poduzeća u ukupnom broju zaposlenih u sektoru smještaja EU-27.

**Tablica 16.** Struktura zaposlenih u sektoru smještaja u EU-27, 2010.-2018. godine, u %

	Ukupno	Broj zaposlenih				
		0-9	10-19	20-49	50-249	više od 250
2011.	100,0	26,6	15,5	19,4	23,1	15,2
2012.	100,0	26,5	15,2	18,8	24,9	14,6
2013.	100,0	27,4	14,6	18,8	24,5	14,5
2014.	100,0	27,8	14,4	19,2	24,0	14,5
2015.	100,0	27,5	14,4	18,6	24,2	14,0
2016.	100,0	26,5	14,4	19,9	24,5	14,8
2017.	100,0	25,3	13,9	19,8	25,0	15,9
2018.	100,0	25,1	13,2	18,0	24,1	20,0

**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (2.12.2020.)

Izostanak statičkog praćenja hotelskih poduzeća i složenost razvrstavanja poduzeća u sektoru smještaja i pružanja usluga hrane i pića ograničava provedbu analize sezonalnosti u malom poduzetništvu u hotelijerstvu Europske unije. Stoga se daljnja analiza fokusira na aktivnosti malih hotela u EU-17.

U 2019. godini EU-27 raspolagala je 28,75 mil. kreveta u smještajnim objektima, većinom u malim i srednjim poduzećima, od čega su 5,97 mil. kreveta činili hotelski smještaj.<sup>263</sup> Malo poduzetništvo u hotelijerstvu Europe može se pratiti kroz male hotele. U zemljama EU-27 u kojima je dostupna raščlamba prema veličini, 59 % hotela i sličnih smještajnih objekata imalo je u 2019. godini manje od 25 spavaćih soba, 33 % ih je imalo između 25 i 99 soba te 8 % su bili veliki hotelski objekti s kapacitetom od 100 i više spavaćih soba (tablica 16). U hotelijerstvu EU-27, dakle, prevladavaju mali hoteli. U strukturi hotelskih objekata po zemljama članicama primjećuje se različita zastupljenost malih hotela (tablica 16).

<sup>263</sup> Eurostat, Tourism statistics – annual results for the accommodation sector, Statistics Explained, 2020., <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/37341.pdf> (4.11.2020.)

**Tablica 17.** Hoteli i slični objekti prema veličini u EU-27, 2019. godine (u %)

	Ukupan broj hotela i sličnih objekata	Manje od 25 soba	Od 25 do 99 soba	Od 100 do 249 soba	250 soba i više
Belgija	1.505	-	-	-	-
Bugarska	2.166	19,5	48,2	16,7	15,6
Češka	6.236	77,4	19,6	2,4	0,5
Danska	585	-	-	-	-
Njemačka	32.182	67,1	26,5	5,6	0,9
Estonija	450	-	-	-	-
Irska	1.992	-	-	-	-
Grčka	9.892	50,6	40,9	6,3	2,2
Španjolska	19.683	61,6	25,8	9,0	3,6
Francuska	17.960	-	-	-	-
Hrvatska	1.089	45,1	30,7	17,3	7,0
Italija	32.730	54,3	41,2	4,5	-
Cipar	814	53,6	27,4	15,4	3,7
Latvija	348	62,9	27,3	8,6	1,1
Litva	494	60,7	29,8	8,5	1,0
Luksemburg	227	61,2	31,7	7,0	-
Mađarska	2.324	68,8	24,3	5,7	1,2
Malta	224	39,3	29,9	20,1	10,7
Nizozemska	3.806	-	-	-	-
Austrija	11.823	-	-	-	-
Poljska	4.229	47,0	44,8	7,2	1,0
Portugal	2.401	-	-	-	-
Rumunjska	2.857	52,8	36,8	8,7	1,7
Slovenija	1.508	-	-	-	-
Slovačka	1.731	-	-	-	-
Finska	794	-	-	-	-
Švedska	2.143	42,0	39,2	15,8	2,9
EU-27	162.193	59,0	32,9	8,1	-

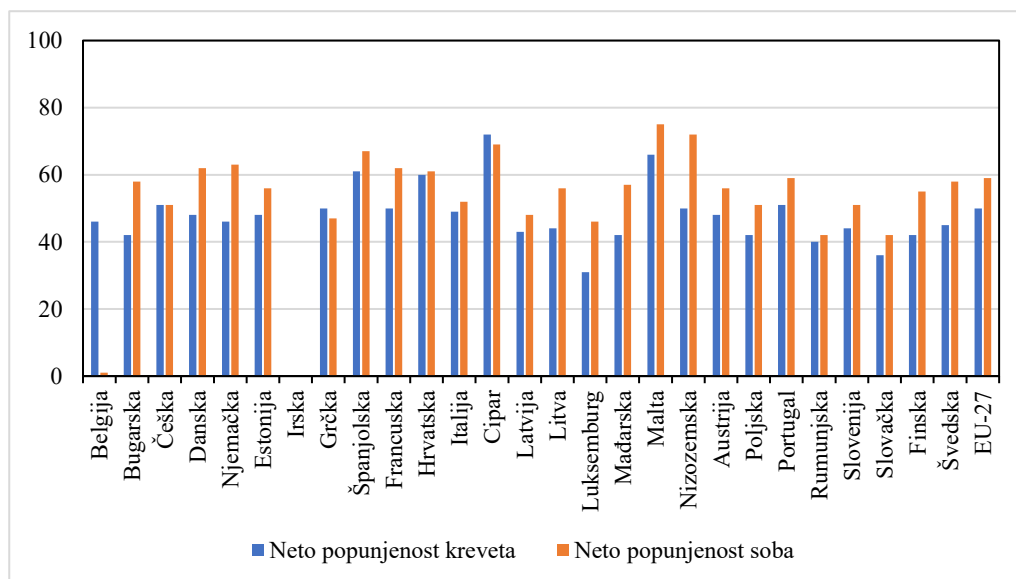
**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Tourism statistics – annual results for the accommodation sector, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics\\_-\\_annual\\_results\\_for\\_the\\_accommodation\\_sector](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector) (9.07.2020.)

Podaci u tablici 16 pokazuju da su hoteli kapaciteta do 25 soba u 2019. godini najviše bili zastupljeni u Češkoj (77,4 %), a najmanje u Bugarskoj (19,5 %). Ako se tome dodaju hoteli kapaciteta od 25 do 99 soba, onda oni u Češkoj sudjeluju s udjelom od 97 %. Hoteli kapaciteta od 25 do 99 soba najzastupljeniji su u Bugarskoj (48,2 %), dok su hoteli od 100 do 249 soba najzastupljeniji u Malti. Zastupljenost velikih hotelskih objekata, većih od 250 soba, u niti jednoj zemlji članici ne prelazi 16 %. U Bugarskoj je njihov udio 15,6 %, u Malti sudjeluju s 10 %, u Hrvatskoj sa 7 %, a u svim drugim zemljama članicama sudjeluju sa znatno manjim udjelom u ukupnom hotelskom smještaju. Stavljanjem u odnos raspoloživih kreveta ili soba u hotelima i sličnim objektima i popunjenosti hotela i sličnih



objekata (ostvarena turistička noćenja) dobije se pokazatelj popunjenosti. Na razini EU-27, neto popunjenost hotelskog smještaja iznosila je 2019. godine 50%. Najveća neto popunjenost kreveta zabilježena je na Cipru (72%), Malti (66%), Španjolskoj (61%) i Hrvatskoj (60%), a soba na Malti (75%), Nizozemskoj (72%) i Cipru (69%).<sup>264</sup> Pregled popunjenosti hotelskih kapaciteta vidljiv je iz grafikona 15.

**Grafikon 15.** Neto popunjenost soba i kreveta u hotelima i sličnim objektima EU-27 2019. godine, u %



**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Tourism statistics – annual results for the accommodation sector, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics\\_-\\_annual\\_results\\_for\\_the\\_accommodation\\_sector](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector) (9.07.2020.)

Mali hoteli su suočeni s ispodprosječnom razinom popunjenosti hotelskih kapaciteta u EU-27. U terminu popunjenosti hotelskih soba u 2019. godini, u hotelima kapaciteta do 25 soba popunjenost soba iznosila je 35 %, a u hotelima kapaciteta 25-99 soba 48 %. Hoteli kapaciteta 100 i više soba pokazuju znatno veću popunjenost, 59 % u hotelima sa 100-249 soba te 65 % u hotelima sa 100-249 soba (tablica 17). Najmanja

<sup>264</sup> Eurostat, Tourism statistics – annual results for the accommodation sector, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics\\_-\\_annual\\_results\\_for\\_the\\_accommodation\\_sector](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector) (9.07.2020.)

popunjenost hotela kapaciteta do 25 soba ostvarena je u Bugarskoj (19 %), a najveća na Malti (44 %). Visoki udio popunjenosti ovih hotela ostvaren je u Češkoj (44 %) te Hrvatskoj i Poljskoj (41 %). Hoteli kapaciteta 25-99 soba najveću su popunjenost imali u Cipru (64 %), te na Malti (63 %) i Španjolskoj (55 %).

**Tablica 18.** Stope neto popunjenosti kreveta i soba u hotelima i sličnim objektima prema veličini hotela, 2019. godine (%)

	Neto popunjenost kreveta					Neto popunjenost soba				
	Ukupno	< 25 soba	25-99 soba	100- 249 soba	250 soba i više	Ukupno	< 25 soba	25-99 soba	100- 249 soba	250 soba i više
Belgija	46	-	-	-	-	1	-	-	-	-
Bugarska	42	19	28	39	51	58	23	36	50	76
Češka	51	42	51	59	62	51	32	53	62	69
Danska	48	-	-	-	-	62	-	-	-	-
Njemačka	46	34	47	52	55	63	-	58	67	71
Estonija	48	-	-	-	-	56	-	-	-	-
Irska	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Grčka	50	26	46	60	64	47	26	45	58	61
Španjolska	61	35	55	67	73	67	41	62	75	78
Francuska	50	-	-	-	-	62	-	-	-	-
Hrvatska	60	41	51	64	72	61	44	54	64	69
Italija	49	-	-	-	-	52	-	-	-	-
Cipar	72	37	64	81	75	69	39	63	75	71
Latvija	43	21	43	57	53	48	25	47	59	59
Litva	44	30	45	53	42	56	43	56	63	54
Luksemburg	31	-	-	-	-	46	-	-	-	-
Mađarska	42	24	42	53	53	57	36	57	68	71
Malta	66	44	63	66	70	75	52	74	76	78
Nizozemska	50	-	-	-	-	72	-	-	-	-
Austrija	48	-	-	-	-	56	-	-	-	-
Poljska	42	41	50	59	59	51	50	57	68	66
Portugal	51	-	-	-	-	59	-	-	-	-
Rumunjska	40	-	-	-	-	42	-	-	-	-
Slovenija	44	-	-	-	-	51	-	-	-	-
Slovačka	36	-	-	-	-	42	-	-	-	-
Finska	42	-	-	-	-	55	-	-	-	-
Švedska	45	31	38	49	56	58	40	49	63	73
EU-27	50	35	48	59	65	59	39	57	68	72

**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Tourism statistics – annual results for the accommodation sector, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics\\_-\\_annual\\_results\\_for\\_the\\_accommodation\\_sector](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector) (9.07.2020.)

U usporedbi s popunjenosti soba u malim hotelima, popunjenost kreveta doseže nešto veću stopu, ali je ona, također, manja od prosjeka EU-27. Najvišu stopu popunjenosti kreveta hotela do 25 soba imali su u 2019. godini Malta (52 %), Poljska (50 %) i Hrvatska

(44 %), dok je najnižu stopu imala Bugarska (23 %). Hoteli od 25 do 99 soba zabilježili su najveću popunjenost na Malti (74 %), Cipru (63 %) i u Španjolskoj (62 %), a najnižu u Bugarskoj (36 %). Dostupni podaci ukazuju na povećanje stope popunjenosti malih hotela na području EU-27 posljednjih godina (tablica 19).

**Tablica 19.** Međugodišnje stope popunjenosti hotela do 99 soba mjerene brojem kreveta izabраниh zemalja članica EU-27\*, 2012.-2019. godine, u %

	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	Prosjek
<b>Hoteli do 25 soba</b>								
EU-27	-	-	-	-	-	1,0	1,4	-
Bugarska	1,8	-0,6	-1,8	8,0	3,4	1,7	4,9	2,5
Češka	0,0	-3,6	6,6	60,4	11,5	3,0	0,2	11,2
Njemačka	1,4	2,7	3,2	3,6	2,5	1,3	0,4	2,2
Grčka	6,4	4,7	0,8	-0,4	6,1	3,8	-2,6	2,7
Španjolska	1,2	7,1	13,5	8,4	2,8	-0,6	4,5	5,3
Hrvatska	3,8	2,3	2,2	2,4	6,3	1,2	0,2	2,6
Latvija	-15,2	9,5	-14,5	-1,1	7,1	9,4	3,9	-0,1
Litva	10,3	-6,2	-17,9	16,8	8,7	12,4	7,1	4,5
Mađarska	-	-	5,4	8,7	6,6	4,4	1,3	3,7
Malta	19,9	-7,3	8,6	13,4	8,5	21,5	0,5	9,3
Poljska	1,5	3,4	5,3	5,0	3,5	2,8	2,0	3,5
Švedska	3,6	4,6	7,9	9,3	2,5	-3,0	-3,1	3,1
<b>Hoteli 25-99 soba</b>								
EU-27	-	-	-	-	-	0,0	0,5	-
Bugarska	1,4	1,4	-1,8	16,4	5,1	-1,1	6,0	3,9
Češka	1,6	2,1	3,4	119,5	6,6	0,6	1,8	19,4
Njemačka	1,0	2,8	2,7	2,3	1,4	0,6	0,4	1,6
Grčka	6,6	4,2	4,8	1,1	5,2	1,9	-2,9	3,0
Španjolska	2,1	4,7	6,4	6,8	3,8	-1,5	1,3	3,4
Hrvatska	3,4	0,0	0,7	6,6	3,7	0,2	1,4	2,3
Cipar	-	-	-0,4	19,1	5,1	1,1	-16,5	1,2
Latvija	0,3	14,9	-7,6	3,3	5,4	7,3	1,7	3,6
Litva	4,3	4,1	-21,5	37,0	3,2	5,2	-0,2	4,6
Mađarska	-	-	5,4	6,3	8,6	3,7	0,0	3,4
Malta	13,3	3,3	3,4	1,2	8,2	2,2	-1,6	4,3
Poljska	1,0	2,5	7,2	9,2	1,6	0,2	0,2	3,1
Švedska	1,9	4,6	8,8	5,4	-0,4	-0,2	-2,6	2,5

\* Podaci nisu dostupni za sve zemlje članice EU-27.

**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Net occupancy rate of bed-places and bedrooms in hotels and similar accommodation (NACE Rev. 2, I, 55.1) by size class (from 2012 onward), <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (23.01.2021.)

Podaci u tablici 19 ukazuju na povećanje stope popunjenosti kreveta u malim hotelima (do 100 soba) na području EU-27, u rasponu od 0,5 % u 2019. godini u odnosu na 2018. godinu u hotelima s 25-99 soba do 1,4 % u hotelima do 25 soba. Iako se analizom međugodišnjih stopa može uočiti dinamika rasta i pada popunjenosti hotelskih kreveta, evidentno je da je sve zemlje (izuzev Latvije) pokazuju rast popunjenosti kreveta u hotelima do 25 soba. Najveći prosječni rast u razdoblju od 2012. do 2019. godine ostvarila je Češka (11,2 %). U hotelima kapaciteta 25 do 99 soba sve su zemlje ostvarile rast popunjenosti, a i u ovoj skupini hotela dominantnu prednost ima Češka s prosječnim međugodišnjim rastom od 19,4 %.

Niska popunjenost malih hotela rezultat je sezonskog poslovanja. Mala poduzeća suočavaju se s velikim problemima povezanim s godišnjim ciklusima potražnje. Ti ciklusi sezonskih fluktuacija mogu dovesti do usporene ili izgubljene prodaje hotelskih kapaciteta, nepredvidivih uvjeta poslovanja i problema s novčanim tijekom koji su zauzvrat glavne zapreke menadžerima malih poduzeća.<sup>265</sup> Promjene u prodaji i poslovnom poslovanju koje su posljedica sezonalnosti utječu i na dobit malog poduzeća i na stopu zaposlenosti u regiji, s potencijalnim implikacijama na održivost malog poduzeća. Istraživanja koja su proveli Jeffrey i Barden na uzorku od 91 poduzeća<sup>266</sup> i od 279 poduzeća<sup>267</sup> u Velikoj Britaniji potvrđuju blisku povezanost između segmenta turističke potražnje kojem je hotel orijentiran i sezonalnosti. Tako su, na primjer, tvrtke koje su poslovale na tržištima poslovnog turizma imale veću tjednu popunjenost, dok su one specijalizirane za tržište događaja imale vrhunce tijekom vikenda. Istraživanje hotela na Balearima koji imaju vrlo visoki stupanj fluktuacije turističke potražnje pokazalo je da hoteli koji mogu nastaviti raditi tijekom cijele godine pokazuju višu razinu učinkovitosti upotrebe inputa u proizvodnom procesu u odnosu na one koji su, tradicionalno, zatvoreni u 'niskoj' sezoni.<sup>268</sup>

<sup>265</sup> Shields, J., Shelleman, J.: Small Business Seasonality: Characteristics and Management, Small Business Institute Journal, <https://www.sbij.org/index.php/SBIJ/article/viewFile/167/108> (11.08.2020.)

<sup>266</sup> Jeffrey, D., Barden, R.: Monitoring hotel performance using occupancy time-series analysis: the concept of occupancy performance space, International Journal of Tourism Research, vol.2, br. 6, 2000., str. 383.

<sup>267</sup> Jeffrey, D., Barden, R.: An analysis of daily occupancy performance: a basis for effective hotel marketing?. International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol.12, br. 3, str. 179-189., prema: Sainaghi, R.: Seasonality on Hotel Performance: the Case of Milan, [https://www.researchgate.net/publication/233294320\\_Seasonality\\_on\\_Hotel\\_Performance\\_the\\_Case\\_of\\_Milan](https://www.researchgate.net/publication/233294320_Seasonality_on_Hotel_Performance_the_Case_of_Milan) (1.10.2020.)

<sup>268</sup> Sáez-Fernández, F. J., Jiménez-Hernández, I., Sol Ostos-Rey, M. del: op. cit., str. 12.

Stoga bi pokušaji smanjenja sezonalnosti pridonijeli poboljšanju ekonomske održivosti takvih objekata. Smanjenje sezonalnosti zahtijeva stabilniji protok turističkih posjeta tijekom cijele godine, sposoban generirati aktivnosti u razdoblju kada se hoteli tradicionalno zatvaraju. Takav turistički model trebao bi pridonijeti smanjenju pritiska na okoliš u destinaciji. Istraživanje utjecaja performansi hotela na Balearima u odnosu na dužinu poslovanja tijekom godine pokazalo je da su hoteli s višom razinom usluga mjerenom u kategoriji zvjezdica otvoreni duži period tijekom godine.<sup>269</sup>

Wanhill je usporedbom malih hotela na Balima u odnosu na velike hotelske lance došao do zaključka kako mali hoteli svoje kapacitete u većem udjelu plasiraju putem direktnih kanala, imaju niže ulazne troškove, s većim brojem lokalnih vlasnika i boljim lokalnim vezama opskrbe.<sup>270</sup> Koenig i Bischoff ukazali su na geografsku komponentu sezonalnosti hotela u Walesu. Hoteli u istočnom dijelu Walesu imali su nisku sezonalnost u odnosu na hotele na zapadnoj obali s velikim varijacijama. Većina hotela u klasteru s niskom sezonalnošću imali su cjelogodišnje poslovanje. U klasteru s visokom stopom sezonalnosti hoteli obično imaju 4-10 soba i smješteni su na moru. Klaster s produženom sezonom čine uglavnom hoteli, koji dosežu zauzetost višu od prosječne razine, a većinom su smješteni u sjevernom dijelu Walesa.<sup>271</sup>

Iz navedenog se može zaključiti kako učinci sezonalnosti imaju veće implikacije na male hotele u odnosu na velike. Posebice se to odnosi na popunjenost hotelskih kapaciteta i ostvarenje dobiti po jedinici smještaja.

---

<sup>269</sup> Capò-Parrilla, J., Riera Font, A., Rosselló, N. J.: Accommodation determinants of seasonal patterns, *Annals of Tourism Research*, vol. 34, br. 2, 2007., str. 422.

<sup>270</sup> Wanhill, S.: op. cit., str. 133.

<sup>271</sup> Koenig, N., Bischoff, E.E: Analyzing seasonality in Welsh room occupancy data, *Annals of Tourism Research*, vol. 31, br. 2, 2004., str. 384.

### **3.5.3. Turističke politike europskih zemalja u svrhu smanjena sezonalnosti**

Važnost i uloga turizma u Europskoj unije istaknuo je potrebu uključenja turizma u politike Europske unije. No, potrebno je istaknuti kako je turizam relativno kasno postao predmetom politika Europske unije.<sup>272</sup> Razlog tome može se tražiti u nespremnosti država članica u prenošenju vlastitih kompetencija na druge, pa i na nadnacionalna tijela na razini Europske unije. Ipak, zbog gospodarske, kulturno-socijalne, političke i dr. utjecaje turizma, postupno je jačala svijest o potrebi koordiniranja aktivnosti vezane uz turizam na razini Europske unije. Tome je svakako doprinijela i uska povezanost turizma s različitim sektorima, posebice prometom, ekologijom i kulturom, u kojima Europska unija ima utjecaj kroz nacionalne i regionalne integracije.

Pravna osnova politike turizma Europske unije temelji se na članku 6. točka (d) i glava XXII. Članka 195. Ugovora o funkcioniranju Europske unije, prema kojem djelovanje Europske unije u sektoru turizma ima za cilj:<sup>273</sup> poticati stvaranje okruženja koje pogoduje razvoju poduzetnika u tom sektoru te promicati suradnju među državama, posebice razmjenom dobre prakse. Europskoj uniji je, zapravo, dana funkcija dopune djelovanja država članica u sektoru turizma, osobito promicanja konkurentnosti poduzeća Europske unije u sektoru turizma.<sup>274</sup> Na razini Europske unije, međutim, nije donesena zajednički povezana turistička politika država članica, ali su donesene različite komunikacije kojima se podupiru turistički razvoj Europske unije, a koje imaju ulogu svojevrsnih turističkih politika. Pojednim tijelima Europske unije dane su i ovlasti u području turizma i putovanja (Europskoj komisiji, Europskom parlamentu unutar koje djeluje Odbor za promet i turizam, Generalnoj direkciji za poduzetništvo i industriju unutar koje djeluje Sektor za turizam i dr.). Time je postavljena podloga za implementaciju i integraciju komunikacija u pojedine djelatnosti, ali i ostale politike zemalja članica.<sup>275</sup> Cilj

<sup>272</sup> Hitrec, t., Hendija, Z.: Novi pomaci u turističkoj politici Europske unije, *Ekonomski misao i praksa*, vol. 9, br. 1, 2000., str. 66.

<sup>273</sup> Pročišćene verzije Ugovora o Europskoj uniji i Ugovora o funkcioniranju Europske unije, *Službeni list Europske unije*, 2016/C 202/01, čl. 195.

<sup>274</sup> *Ibidem*, čl. 195.

<sup>275</sup> Alkier Radnić, R.: *Turizam u Europskoj uniji*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009., str. 37.

politike Europske unije je zadržati poziciju vodeće destinacije međunarodnih turističkih putovanja, maksimalizirajući doprinos turizma rastu gospodarstva i zapošljavanju te promičući suradnju između zemalja Europske unije.<sup>276</sup> Ne ulazeći dublje u raspravu o politici turizma na razini Europske unije, u tablici 20 dan je pregled njenog razvoja.

**Tablica 20.** Sumarni pregled razvoja turističke politike na razini Europske unije

Povijesni pregled razvoja	Pregled razvoja za razdoblje 2000.-2010.	Pregled razvoja za razdoblje od 2012. godine
1. Prve smjernice turističke politike (1982.)	1. Radimo zajedno za budućnost europskog turizma (2001.)	1. Komunikacija (COM(2012)0649) "Provedba i poboljšanje zajedničke vizne politike kao poticaj za rast Europske unije" (2012.) – uspostava zajedničke vizne politike u svrhu povećanja turističkog prometa
2. Turistički sektor – horizont 1992. (1987.)	2. Osnovne smjernice održivog razvoja turizma u Europi (2003.)	2. Dvije javne konzultacije za turistički sektor "Europski turizam budućnosti" i "Regulatorni i administrativni okvir za turizam EU" (2013.-2014.)
3. Europska godina turizma i pravni okvir putovanja (1990.)	3. Obnovljenom turističkom politikom: prema jačanju suradnje u europskom turizmu (2006.)	2. Komunikacija (COM/2014)086) "Europska strategija za veći rast i radna mjesta u obalnom i pomorskom turizmu" (2014.)
4. Plan zajedničkih akcija u korist turizma (1992.); Ugovor iz Maastrichta (1992.)	4. Komunikacija (COM(2007)0621) "Program za održiv i konkurentan europski turizam" (2007.)	3. Strategija Europske unije za Jadransko-jonsku regiju (EUSAIR) (2014.) i Akcijski plan, koji se zasniva na četiri stupa, a jedan od njih je "Održivi turizam".
5. Uloga Europske unije u turizmu (Zelena knjiga, 1994.)	5. Lisabonski ugovor, čl. 195 (2009.)	4. Rezolucija o novim izazovima i konceptima za poticanje turizma u Europi Europskog parlamenta (2015.)
6. Upute za prikupljanje i obradu statističkih podataka (1995.)	6. Komunikacija (COM(2010)0352) "Europa, svjetsko turističko odredište br. 1 – novi politički okvir za turizam u Europi" (2010.)	5. Komunikacija (COM(2020)550) "Turizam i promet od 2020. nadalje" (2020.)
7. Turizam i zaposlenost (1997.)		

**Izvor:** Hendija, Z.: Turistička politika Europske unije, Zagrebačka škola za menadžment, Zagreb, 2008., str. 18. i European Commission, Overview of EU European Commission, Overview of EU Tourism Policy, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/policy-overview\\_hr](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/policy-overview_hr) (28.06.2020.); Europski parlament, Turizam, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/126/tourism> (2.12.2020.)

<sup>276</sup> European Commission, Overview of EU Tourism Policy, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/policy-overview\\_hr](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/policy-overview_hr) (28.06.2020.)

Glavnim prioritetima djelovanja u Europske unije u sektoru turizma naglašava se promicanje održivog, odgovornog i visokokvalitetnog turizma<sup>277</sup>, kao odgovor na učinke sezonalnosti u turističkoj destinaciji i održivosti poslovanja poduzetnika u turizmu. Koncept održivosti sadržan je u svim politikama Europske unije koje su direktno ili indirektno povezane s turizmom. U Komunikaciji “Europa, svjetsko turističko odredište br. 1 – novi politički okvir za turizam u Europi” definirani su četiri prioriteta djelovanja:<sup>278</sup>

- povećanje turističke potražnje, kako unutar Europske unije tako i šire,
- poboljšanje ponude turističkih proizvoda i usluga,
- poboljšanje kvalitete turizma, održivosti, pristupačnosti, vještina i korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije,
- jačanje socio-ekonomske baze znanja u sektoru turizma,
- promicanje Europe kao jedinstvene destinacije,
- uključivanje turizma u druge politike Europske unije.

Sezonalnost je identificirana kao jedan od glavnih izazova europskog turizma, koja je s jedne strane povezana s modelima potražnje, posebno sezonskom distribucijom i turističkim kretanjima, a s druge strane s modelima ponude, odnosno lancem vrijednosti i turističkim destinacijama.<sup>279</sup> Razvijanje inovacija u turizmu, jačajući kvalitetu ponude u svim njenim dimenzijama, poboljšavajući profesionalne vještine u sektoru, djelovanje u smjeru prevladavanja sezonske prirode potražnje, te diverzifikacija ponude turističkih usluga ističu se kao nužnost u poboljšanju konkurentnosti turizma u Europskoj uniji kao presudnog čimbenika jačanja turističkog sektora s ciljem dinamičnog i održivog razvoja turizma. Također se ističe potencijal koji turistički sektori ima za razvoj poduzetničkih aktivnosti, s obzirom da u velika većina poduzetnika u turizmu mala i srednja poduzeća. S ciljem poticanja produženja turističke sezone Europska komisija ističe bolju upotrebu

---

<sup>277</sup> European Commission, Overview of EU Tourism Policy, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/policy-overview\\_hr](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/policy-overview_hr) (28.06.2020.)

<sup>278</sup> Ibidem.

<sup>279</sup> European Commission, Communication COM/2010/0352 – Europe, the world's No 1 tourism destination – a new political framework for tourism in Europe, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52010DC0352> (7.12.2020.)



postojeće turističke infrastrukture i zaposlenih u niskoj sezoni, što bi poduzećima omogućilo bolje korištenje njihove infrastrukture i poboljšalo njihovu produktivnost. Prvi korak koji je u tom smjeru napravljen je inicijativa Calypso koje je rezultirala popisom dobre prakse u državama članicama. Akcije koje su u Komunikaciji “Europa, svjetsko turističko odredište br. 1 – novi politički okvir za turizam u Europi” planirane u svrhu produženja turističke sezone su sljedeće:<sup>280</sup>

- osigurati dobrovoljni mehanizam razmjene turističkih putovanja između država članica, omogućavajući putovanja posebno određenim ključnim skupinama kao što su mladi ili stariji ljudi, osobe smanjene pokretljivosti i obitelji s niskim prihodima, posebno tijekom niske sezone,
- razviti dobrovoljni mehanizam internetske razmjene informacija kako bi se poboljšala koordinacija školskih praznika u državama članicama Europske unije, ne dovodeći u pitanje njihove kulturne tradicije.

Europski parlament je u 2018. godini objavio studiju s naslovom “Europski turizam: nedavni događaji i budući izazovi”, u kojoj ekstremna sezonalnost prepoznaje kao jedan od uzroka prekomjerni turizam, tzv. *overtourism*, pojam koji se sve češće koristi za turizam iznad granica nosivosti kapaciteta turističke destinacije, a koji u značajnoj mjeri narušava održivost destinacije.<sup>281</sup> Pojava prekomjernog turizma je u uskoj povezanosti sa sezonalnošću turizma i 'visokom' sezonom. U studiji se ističe kako u dosadašnjim politikama na razini Europske unije prekomjerni turizam nije prepoznat, pa nisu niti usmjerene na njegovo izbjegavanje. No, mnoge od njih mogu pomoći u sprječavanju ili smanjenju rizika od prekomjernog turizma.

Turističke destinacije suočene s problemom sezonalnosti koriste različite politike i strategije za smanjenje ovog problema. Istraživanja, međutim, pokazuju da naponi na diferenciranju turističkih proizvod i bolje raspodjele dolazaka u vremenu i prostoru, kao

---

<sup>280</sup> Ibidem.

<sup>281</sup> European Parliament, Research for TRAN committee – Overtourism: impact and possible policy responses, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Directorate – General for Internal Policies, 2018., [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/629184/IPOL\\_STU\(2018\)629184\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/629184/IPOL_STU(2018)629184_EN.pdf) (28.01.2021.)

glavna strategija koju koriste sve destinacije, ima ograničen uspjeh. Primjerice, u destinacijama gdje je “sunce i more” glavni motiv dolaska turista, ideja o desezonizaciji tokova privlačenjem turista izvan glavne turističke sezone zahtijeva razvoj novih turističkih proizvoda, kao i odgovarajuću infrastrukturu za prihvata turista na područjima koja nisu turistički valorizirana, a koji bi se mogli koristiti kao alternativa glavnim žarištima turizma. Glavne mjere za rješavanje problema prekomjernog turizma su:<sup>282</sup>

- marketinški napori usmjereni na sezonsku distribuciju turista,
- produženje sezone,
- diverzifikacija proizvoda za distribuciju turista.

Politike definirane na razini Europske unije pomažu destinacijskim menadžerima u poduzimanju mjera potrebnih za suzbijanje sezonalnosti i izbjegavanje prekomjernog turizma. Na nacionalnim i destinacijskim razinama donose se turističke politike kojima se nastoje dati smjernice djelovanja dionika u turizmu u skladu s temeljnim karakteristikama turizma na određenom području. U kontekstu ovog rada predstavljene su turističke politike Njemačke, Italije i Austrije.

U Njemačkoj je turistička politika sastavni dio opće politike malih i srednjih poduzeća, a središnji cilj turističke politike Savezne vlade je kontinuirano jačanje uspješnosti i konkurentnosti malih i srednjih poduzeća koji dominiraju u turističkom poduzetništvu Njemačke. Turizam je, također, prepoznat kao dragocjen doprinos društvenom životu i ciljevima strukturne politike. Kako bi mala i srednja poduzeća u Njemačkoj ostala vitalna, jaka i inovativna u situacijama višestrukih izazova globalizacije, digitalizacije i demografskih promjena donesen je Akcijski program u kojem su sadržane temeljne mjere i inicijative za mala i srednja poduzeća koje su usmjerene i na turističku industriju, a obuhvaćaju: <sup>283</sup> promoviranje duha poduzetništva, jačanje financiranja novoosnovanih poduzeća, suzbijanje nedostataka vještina poduzetnika, bolju regulaciju i

---

<sup>282</sup> Ibidem, str. 103.

<sup>283</sup> Federal Government Report on Tourism Policy, Federal Ministry for Economic Affairs and Energy, Berlin, 2017., str. 28., [https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Publikationen/federal-government-report-on-tourism-policy.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Publikationen/federal-government-report-on-tourism-policy.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (27.01.2021.)

smanjenje birokracije, korištenje digitalizacije, jačanje inovativnih kapaciteta, podržavanje malih i srednjih poduzeća u njihovoj globalizaciji, aktivno kreiranje europske politike usmjerene ka malim i srednjim poduzećima, jačanje malog i srednjeg poduzetništva u strukturno slabijim regijama i podržavanje razvoja novih područja poslovanja proizašlih iz energetske tranzicije. Poticanje poduzetništva u turizmu provodi se kroz različite mjere, npr. rasterećenje tvrtke sa samo dva do tri zaposlena nepotrebne birokracije, stavljanjem fokusa na pojednostavljivanju poreznog zakona i doprinosa za socijalno osiguranje kao i pružanje mjera za promicanje digitalizacije. Turistička poduzeća koriste financijsku pomoć namijenjenu novoosnovanim poduzećima i malim i srednjim poduzećima, a više od 56 % tog financiranja namijenjen je ulaganju u segment hotela i restorana.<sup>284</sup>

Okvir turističke politike u Italiji je Nacionalni strateški plan za turizam 2017.-2022. godine, koji naglasak stavlja na četiri teme:<sup>285</sup>

- kultura i baština: ponudu kulturne i prirodne baštine treba poboljšati kroz praksu održivog upravljanja i inovativnog korištenja resursa,
- konkurentnost i zapošljavanje: turističku konkurentnost treba pojačati kako bi se stvorila dodana vrijednost i povećala zaposlenost u kvantitativnom i kvalitativnom smislu,
- stavljanje turista u središte pozornosti: talijansko turističko iskustvo trebalo bi odgovoriti zahtjevima i očekivanjima tržišta,
- integracija i interoperabilnost: sustav turističkih udruga i operatora treba biti potpuno integriran, potičući interoperabilnost i partnerski rad.

Svi ciljevi i mjere definirane u turističkoj politici temelje se na tri strateška načela: održivosti, inovacijama i pristupačnosti. Naglasak se stavlja na kreiranje novih digitalnih usluga za turizam, a u svrhu poticanja turističke mobilnosti izdvajaju se značajna financijska sredstava (372 mil. eura za razdoblje 2016.-2024. godine), koja uključuju ulaganja za mrežu 'meke mobilnosti' (npr. biciklističke staze, turističkih željezničkih

<sup>284</sup> Ibidem, str. 28.

<sup>285</sup> OECD Tourism Trend and Policies 2020., Italy, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/3d4192c2-en/index.html?itemId=/content/component/3d4192c2-en> (19.01.2021.)

usluga) i za obilazak ruta (tal. *Cammini*), kao što su Via Francigena i Via Appia, s ciljem povećanja vrijednosti kulturnih ruta. Sustav poreznog odobravanja za turistički sektor usmjeren je ka obnovi i modernizaciji turističkih objekata, odnosno za podizanje kvalitete turističkog sektora. U postupku je donošenje novog sustava klasifikacije hotela s posebnim naglaskom na održivost i pristupačnost. Promotivna perspektiva, nadalje, stavlja naglasak na širenje nacionalne ponude od glavnih atrakcije ka manje poznatim destinacijama. Cilj je diversificirati se od popularnih kulturnih odredišta i proširiti ekonomske blagodati turizma kako u vremenu tako i u prostoru, oslanjajući se na svojstvene resurse, povijest i jedinstvenost turističkih destinacija širom Italije. Ovom se strategijom žele razvijati proizvodi koji će zadovoljiti interese pojedinih tržišnih niša, poput vina, sporta, avanture i dobrobiti, s novim iskustvima koja lokalnim zajednicama nude priliku razvoja turističke ponude karakteristične za lokalnu zajednicu. To je odraz tržišnih trendova koji pokazuju da su mnogi posjetitelji motivirani za turističko putovanje radi osobnog iskustva fokusiranog na osobni rast i samoaktualizaciju, kao i pozitivan doprinos mjestima koje posjećuju. Neke od strategija proizvoda pokazale su se uspješnima, poput kulturnog turizma povezanog s malim talijanskim središtima i manjim gradovima umjetnosti.<sup>286</sup>

Smjernice djelovanja dionika u turizmu Austrije definirane su Planom T - Master planom za turizam donesenim 2019. godine, kojim su utvrđene smjernice održivog razvoja turizma te služe kao vodič za donošenje političkih odluka. Središnji aspekti postizanja nove kvalitete turističke politike su održivost u svim dimenzijama i kultura suradnje. Ključni aspekti Plana su, između ostalog:<sup>287</sup> dizajniranje turizma na način koji omogućava harmonizaciju koegzistencije i turista i lokalnog stanovništva, poboljšanje dijaloga i pokretanje jače suradnje regija, destinacija, poduzeća, interesnih skupina i dionika iz drugih sektora, podržavanje digitalne transformacije, stvaranje odgovarajućih okvirnih uvjeta za turistički sektor (uključujući područje poreza i dr.), optimiziranje kvalitete osposobljavanja i bolje iskorištavanje potencijala za poboljšanje atraktivnosti rada u turizmu, rad na poboljšanju razine održivosti, intenziviranje suradnje između turizma i

<sup>286</sup> Ibidem.

<sup>287</sup> OECD Tourism Trend and Policies 2020., Austria, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/3d4192c2-en/index.html?itemId=/content/component/3d4192c2-en> (20.01.2021.)

poljoprivrede, daljnji razvoj turističkog marketinga, jačanje poduzeća koja vode obitelji i kojima upravljaju vlasnici (pružanjem mehanizama financiranja i subvencioniranja, kao i razvojem novih mehanizama financiranja s fokusom na kapital) i dr.

Iz ovog kratkog prikaza turističkih politika europskih zemalja može se vidjeti da su kreatori politika stavili naglasak na razvoj turizma u kontekstu novih trendova na tržištu i smanjenja sezonalnosti i preopterećenosti turističkih destinacija posjetiteljima u glavnoj sezoni, kako u prostornim tako i vremenskim dimenzijama.

#### ***3.5.4. Strategije upravljanja poslovanjem malih hotela u suzbijanju sezonalnosti u Europi***

Mali hoteli u Europi koriste različite strategije kako bi riješili problem sezonalnosti. Jasno je da sezonalnost u popunjenosti hotela uglavnom ovisi o tržišnom segmentu kojem hotel nudi svoje usluge. To znači da će se promjene u strukturi profila hotelskih gostiju izravno odraziti na mjesečne obrasce koje koji se prate u profilu zauzetosti. Temeljem toga, hotel bi kao primarni marketinški cilj trebao razmotriti orijentaciju ka onom tržišnom segmentu koji će najvjerojatnije povećati zauzetost u niskoj sezoni. Relevantnost ovog cilja, međutim, uvelike ovisi o karakteristikama potražnje za smještajem na području lokalnog tržišta i izvedivosti prodora hotela na segmente tržišta u kojima postoji potreba za putovanjem izvan sezone. Ciljevi prodora u nove tržišne segmente radi podizanja i ujednačavanja profila zauzetosti trebaju se temeljiti na pouzdanim tržišnim informacijama. Dok je za neke hotele sezonsko zatvaranje možda najisplativija metoda za rješavanje izražene sezonalnosti, za druge, strategije intenziviranja tržišta koje se temelje na sve većem prodiranju na postojeća tržišta i, pritom, povećanju razlika u zauzetosti sezone i izvan sezone, mogle bi biti izvedivija i prikladnija opcija, unatoč mogućim poteškoćama za učinkovito korištenje hotelskih resursa.<sup>288</sup> Prepoznajući

---

<sup>288</sup> Jeffrey, d., Barden, R. R. D.: An analysis of the nature, causes and marketing implications of seasonality in the occupancy performance of English hotels, *Tourism Economics*, vol. 5, br. 1, 1999., str. 88.

i koristeći potencijal svojstvena za određeni hotelski proizvod i/ili njegovo tržište može se postići povećanje razine popunjenosti sezone i popunjenosti 'niske' sezone (uobičajeno zimske sezone u priobalnim destinacijama). U nastojanju stimuliranja potražnje za hotelskim smještajem u 'niskoj' sezoni, hotelijeri mogu identificirati tržišta za koja postoji velika vjerojatnost da će do njih doprijeti marketinška kampanja usmjerena na prodaju hotelskog smještaja u to određeno doba godine. Pri tome se smanjenje cijene sobe najčešće koristi kao strategija poticanja potražnje na kupnju hotelskog proizvoda, a dodatni element je često izvansezonski "paket" usluga kako bi se dodatno potaknula potražnja. U poticanju niske sezone učinkovita strategija može biti i dodavanje kratkotrajne vrijednosti privremenim pružanjem dodatnih proizvoda (npr. dodatni smještaj besplatno) ili dodatnih usluga (npr. zabava, tematski događaji i dr.). Ponovljeni posjeti koji uključuju mali popust na cijenu sobe mogu se prebaciti u predsezonu ili 'nisku' sezonu, tako da se privuku kupci tijekom 'špice' sezone (po punoj cijeni sobe), čime se proširuje baza hotela.

Hotelijeri, nadalje, mogu u suradnji s drugim poslovnim subjektima u destinaciji razvijati proizvod i uslugu koju će ponuditi određenom segmentu tržišta, primjerice "vinski vikende", "gastronomski vikend" i sl., pri čemu su u hotelski proizvod, primjerice, uključena vina lokalnih vinara, ili namirnice lokalnih obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava i dr. Takvi događaji mogu ublažiti probleme sezonalnosti tijekom 'niske' sezone. Različitim događanjima, dakle, hotelijeri mogu potaknuti interes za boravak u hotelu izvan sezone.<sup>289</sup> Preduvjeti uspjeha takvih pothvata, pri tome, podrazumijevaju detaljnu procjenu turističkih resursa lokalnog područja i njihovu dostupnost tijekom godine, precizno ciljanje posebnih interesnih skupina (niša tržišta), mašta i inovativan prodajni pristup.

Uz strategiji sniženja cijena potrebno je uzeti u obzir učinak trajnijih razlika u cijenama između sezona (u sezoni i izvan sezone) na tržišnu potražnju. Istraživanja ukazuju da bi hoteli mogli poboljšati razinu zauzetosti izvan 'visoke' sezone (i time smanjiti sezonalnost) kada bi niže cjenovne razine jasno definirali i objavljivali za razdoblja izvan

---

<sup>289</sup> Ibidem, str. 89.

glavne sezone. Pojedini segmenti tržišta hotelskog smještaja mogu biti stimulirani poboljšanom vrijednosti za novac koju signaliziraju takva sniženja cijena. Tržište kratkoročnih skupina za odmor tržišni je potencijal koji može imati pozitivan učinak na sezonalnost.

Potrebno je, također istaknuti kako u rješavanju problema sezonalnosti, hotelska poduzeća ne bi trebala svoja strateška promišljanja usredotočiti samo na razdoblja 'niske' sezone. Hoteli će, također, različite strategije primjenjivati na 'visoku' sezonu. Primjerice, za razliku od mjera određivanja cijena usmjerenih na poticanje veće potražnje u razdobljima niske popunjenosti, hoteli mogu povećati cijene soba za razdoblja velike popunjenosti. Ako se veći prihodi mogu ostvariti na turističkim tržištima u glavnoj sezoni tada se povećavaju mogućnosti za poboljšanje razine popunjenosti u pred i posezoni. Hotelijeri mogu povećati marketinške aktivnosti izvan sezone te dalje ulagati na privlačenje nesezonskih gostiju. Osim toga, mogu stimulirati ponovljeni dolazak sezonskih gostiju u razdoblje izvan sezone nižom cijenom smještaja izvan sezone. Suradnja s turoperatorima veoma je važna u popunjavanju 'niske' sezone.

Kada je riječ o hotelima koji su orijentirani ka tržištu poslovnog turizma onda je njihova strategija usmjerena na povećanje popunjenosti u sezoni, s obzirom da su poslovni gosti uglavnom vansezonski gosti, a kongresi i drugi oblici poslovnog turizma odvijaju se izvan sezone. U svrhu privlačenja odmorišnih gostiju u poslovno orijentiranim hotelima koriste se cjenovne i promotivne taktike kako bi se stimulirala potražnja za hotelskim smještajem u glavnom sezoni, te razvijaju strategije za podizanje imidža hotela kao pogodnog mjesta za ljetnih odmor, konferencije i dr. To može zahtijevati poseban inovativan pristup kombiniranja hotelskog smještaja s drugim proizvodima i uslugama unutar i izvan hotela, te kreativan prodajni pristup. Hotel može iskoristiti događanja koja se tijekom ljeta održavaju u destinaciji kako bi potaknuo potražnju za hotelskim smještajem. Kulturni turizam daje poticaj razvoju urbanog turizma te povećanja potražnje za gradskim hotelima.

Marketinškim inicijativama, dakle, može se moderirati i modificirati sezonalnost u terminima popunjenosti hotela. Takve marketinške inicijative vjerojatno će biti najučinkovitije ako se koordiniraju i temelje na detaljnom razumijevanju prirode i opsega sezonskih fluktuacija u zauzetost. Analizu popunjenosti potrebno je provesti na razini pojedinog hotela, a marketinški planovi za suzbijanje sezonalnosti trebaju se prilagoditi određenim obrascima realizirane zauzetosti i preciznim okolnostima pojedinih hotela.



#### **4. ANALIZA UTJECAJA OBILJEŽJA MALOG PODUZETNIŠTVA NA SEZONALNOST U HOTELIJERSTVU REPUBLIKE HRVATSKE**

Sezonalnost kao jedno od obilježja turizma ne zaobilazi ni Republiku Hrvatsku, te bitno utječe na poslovanje poduzetnika u hotelijerstvu. Potrebno je pri tome istaknuti kako u javnom prostoru prevladava percepcija da je riječ o ekstremnoj sezonalnosti. No, kolika je, u biti, sezonalnost u Republici Hrvatskoj, posebice u hotelijerstvu najbolje daju analize provedene na relevantnim podacima o turističkim fluktuacijama u Republici Hrvatskoj u vremenu i prostoru. Stoga se, u ovom dijelu doktorske disertacije istraživanju utjecaja obilježja malog poduzetništva na sezonalnost u hotelijerstvu Republike Hrvatske pristupilo uz obradu sljedećih tematskih cjelina: 1) analiza postojećeg stanja i problemi malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu, 2) obilježja sezonalnosti poslovanja malih hotela u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji, 3) utjecaj obilježja malih hotela na sezonalnost.

##### **4.1. Analiza postojećeg stanja i problemi malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu**

Promišljajući o hrvatskom turizmu sasvim je jasno da mali hoteli, posebice mali obiteljski hoteli postaju novi trend, dajući hrvatskom hotelijerstvu novu dimenziju. Njihova aktualnost na turističkom tržištu ukazuje na potrebu detaljnog analiziranja postojećeg stanja i problema malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Stoga se, u ovom dijelu doktorske disertacije pristupilo obradi sljedećih tema: 1) kvantitativni pokazatelji poslovanja hrvatskog hotelijerstva, 2) kvalitativni pokazatelji poslovanja hrvatskog hotelijerstva, 3) kadrovi u malom poduzetništvu u hrvatskom hotelijerstvu, 4) poticaji razvoja malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu i 5) SWOT analiza malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu

#### **4.1.1. Kvantitativni pokazatelji poslovanja hrvatskog hotelijerstva**

Hrvatska je svoju prepoznatljivost na turističkom tržištu tijekom turističke povijesti više gradila na prirodnim atraktivnostima i bogatoj kulturno-povijesnoj baštini nego na kvaliteti, raspoloživosti i raznovrsnosti novostvorenih turističkih atrakcija.<sup>290</sup> Istraživanja Instituta za turizam provedena u 2019. godini ukazuju na “ljepotu prirode i krajolika” te “ljepotu mjesta” kao najbolje ocijenjene elemente ponude Hrvatske, s kojima su turisti izrazito zadovoljni,<sup>291</sup> kao i jedan od motiva koji najviše utječu na dolazak turista u Hrvatsku; “priroda” je motiv dolaska za 57,8 % turista<sup>292</sup>. Posebnu privlačnost među prirodnim resursima ima more, koje kao motiv dolaska u Hrvatsku zauzima vodeće mjesto od prvog provedenog istraživanja Instituta za turizam 1994. godine. U 2019. godini “more” je bilo motiv dolaska za 85,5 % turista. Tome svakako treba dodati razvedenost obale i mnoštvo otoka, očuvanost prirode, zaštićena prirodna područja (8 nacionalnih parkova, 11 parkova prirode i dr.), pošumljenost velikog dijela prostora Hrvatske i dr. Očuvanje prirode istaknuto je kao jedan od prioriteta u promišljanju održivog i uključivog razvoja u Nacionalnoj razvojnoj strategiji Republike Hrvatske do 2030. godine.<sup>293</sup> Prirodni kapital Hrvatske kroz turizam značajno pridonosi ostvarenju značajnih gospodarskih koristi. Bez “očuvanja i poboljšanja bioraznolikosti, povećanja prirodnog kapitala, sprječavanja onečišćenja i zaštite okoliša te očuvanja Jadranskog mora”<sup>294</sup> nije moguće razvijati turizam, te ono mora biti zajednička zadaća svih dionika turističke destinacije. U Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, velikim turističkim potencijalom prepoznata su turistički nedovoljno razvijeni kontinentalni dijelovi Hrvatske, posebice u kontekstu smanjenja sezonalnosti.<sup>295</sup> Aktivnosti usmjerene ka turističkom razvoju kontinentalnog dijela Hrvatske rezultiraju rastom posjećenosti i uvrštenjem ovog dijela Hrvatske na turističku kartu Europe. Privlačnu snagu čini i bogata kulturno-povijesna baština koju turisti

<sup>290</sup> Strategija razvoja turizma do 2020., Vlada Republike Hrvatske, Zagreb, 2013., str. 3.

<sup>291</sup> Tomas Hrvatska 2019 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Institut za turizam, Zagreb, 2000., str. 41.

<sup>292</sup> Ibidem, str. 49.

<sup>293</sup> Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine, Narodne novine, br. 13/2021.

<sup>294</sup> Ibidem.

<sup>295</sup> Strategija razvoja turizma do 2020., Vlada Republike Hrvatske, Zagreb, 2013., str. 5.

prepoznaju kao motiv dolaska u Hrvatsku (za 12,7 % u 2019. godini). U Hrvatskoj je velik broj kulturno-povijesne materijalne i nematerijalne baštine pod zaštitom UNESCO-a (povijesna jezgra Dubrovnika, povijesna jezgra grada Trogira, Dioklecijanova palača u Splitu, Katedrala sv. Jakova u Šibeniku, tvrđava sv. Nikole u Šibeniku, Eufrazijeva bazilika u Poreču i Starogradsko polje), ali i druga vrijedna baština. Sukladno trendovima na turističkom tržištu atraktivnim postaju i hrvatski gradovi (za 23,8 % turista u Jadranskoj Hrvatskoj i 25,9 % turista u Kontinentalnoj Hrvatskoj).<sup>296</sup> Oni više nisu samo usputna stanica turista na putu do odmorišnih destinacija, već postaju mjesto odmora i turističkog doživljaja. Iako Hrvatska posjeduje iznimno bogatstvo i brojnost prirodnih, povijesnih i kulturnih atrakcija, tek je njihov manji broj turistički valoriziran i uključen u ukupnu destinacijsku ponudu. Unatoč tako bogatoj prirodnoj i društvenoj resursnoj osnovi te mogućnosti, pa i aktivnostima usmjerenim ka razvoju različitih turističkih proizvoda za različite ciljne segmente turista, hrvatski turizam se još uvijek snažno oslanja na turistički proizvod “sunca i mora” i kao takva se percipira na turističkom tržištu.

Poboljšanje kvalitete prometne infrastrukture u protekla dva desetljeća, učinilo je Hrvatsku dostupnijom destinacijom s većom razinom sigurnosti na cestovnim prometnicama. Tome su svakako pridonijele i niskotarifne zrakoplovne kompanije koje prometuju od travnja do listopada te promoviraju Hrvatsku na turističkom tržištu. Njihova prisutnost u Hrvatskoj rezultira i rastom potražnje za destinacijama na krajnjem jugu. Najčešće prijevozno sredstvo kojim turisti dolaze u Hrvatsku je cestovno prijevozno sredstvo, za 79 % turista. Problem su sezonska i periodična vršna opterećenja. Nedostaci su vidljivi i u prometnoj i turističkoj signalizaciji, nedovoljnoj izgrađenosti uslužnih objekata uz ceste, problemima u organizaciji prometa u destinaciji, javnom prijevozu, pješačkim i biciklističkim stazama, mogućnostima parkiranja i dr.<sup>297</sup> Zračnim prijevozom 2019. godini u Hrvatsku je došlo 20 % ukupnog broja turista, od čega je njih 40 % koristilo niskobudžetne zračne prijevoznike.<sup>298</sup> Nedostaci vezani uz prometnu infrastrukturu posebno se uočavaju u željezničkom prometu, kojeg karakterizira zastarjelost infrastrukture i suprastrukture. Činjenica je da je ovaj oblik prijevoza, s aspekta

<sup>296</sup> Tomas Hrvatska 2019 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, op. cit., str. 32.

<sup>297</sup> Strategija razvoja turizma do 2020., op. cit., str. 43.

<sup>298</sup> Tomas Hrvatska 2019 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, op. cit., str. 34.

zaštite okoliša znatno prihvatljivi od cestovnog i zračnog prijevoza, te ima znatno manje negativne učinke na degradaciju prostora kao ograničavajućeg čimbenika razvoja turizma. Razvoj suvremene željezničke mreže mogao bi preusmjeriti turističke tokove s cestovnog na željeznički promet, i na taj način smanjiti gužve na prometnicama tijekom glavne turističke sezone, a što bi rezultiralo i povećanjem sigurnosti sudionika u cestovnom prometu. Pomorskim prijevozom relativno je dobra pokrivenost povezivanja kopna s hrvatskim otocima, no uočava se nedostatak u učestalosti i brzini veza, osobito između otoka, te nedovoljan broj veza između hrvatske i talijanske obale.

Atraktivnost hrvatske obale Jadrana već je u drugoj polovici 19. stoljeća rezultirala prvih hotelskih objekata po uzoru na druge zemlje europskog prostora čiji je i Hrvatska sastavni dio. Povijesni razvoj hotelijerstva u Republici Hrvatskoj identificirao je nekoliko razvojnih faza, kronološki predstavljenih u tablici 21.

**Tablica 21.** Povijest i faze razvoja hotelijerstva u Hrvatskoj

Faze razvoja hotelijerstva u hrvatskoj	Obilježja	Značajni događaji za hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj
Prvobitno hotelijerstvo (1844.-1884.)	Počeci masovnih putovanja na Jadranu; izgradnja prvih vila, pansiona i objekata za odmor.	1844. prva Villa Angiolina Opatija 1848. prvi hotel-svratište na Hvaru 1868. Prvi hotel na Hvaru
Elitno hotelijerstvo (1884.-1914.)	Prvi hoteli s jasno definiranim procesnim funkcijama, recepcijom, domaćinstvom i restoranom.	1884. prvi suvremeni hotel Quarnero Opatija
Hotelijerstvo između dva svjetska rata (1918.-1939.)	Stagnacija i izgradnja malog broja hotela.	1925. Hotel Esplanade Zagreb
Hotelijerstvo poslije II. svjetskog rata (1945.-1966.)	Obnova i masovniji dolazak domaćih turista.	1961. Viša ekonomska škola za hotelijerstvo Opatija
Razvijeno tržišno hotelijerstvo (1966.-1990.)	Snažna kvantitativna izgradnja u hotelijerstvu duž cijele obale.	1966. Hotel Ambassador Opatija
Hrvatsko hotelijerstvo u restrukturiranju (1991.-2000.)	Rekonstrukcija, adaptacija i sanacija postojećih hotelskih objekata	1996. Hotel Zagreb Sheraton Zagreb 2000. Hotel Millenium Opatija
Hrvatsko hotelijerstvo od 2000.	Intenziviranje investicijskih ciklusa: izgradnja novih hotela, poboljšanje kvalitete hotela, osnivanje nacionalnih hotelskih brandova i nacionalnih hotelskih lanaca; intenziviranje izgradnje malih i obiteljskih hotela	Valamar Hotels&Resorts, Maistra, Adriatic Luxury Hotels, Reimens, Amadria, Laguna Poreč, Bluesun hotels&resorts

**Izvor:** Izrada autorice prema: Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010., str. 80.

Razvoj hotelijerstva u Republici Hrvatskoj, kako je vidljivo iz tablici 21. podijeljen je u sedam faza, koje su vremenski trajale oko 20-ak godina, ako se izuzmu razdoblja ratnih događanja. Svaka faza reflektira promjene u urbanizmu, arhitekturi, strukturi hotelske ponude, kvaliteti kadrova i dr., ali su one uvijek bile izazvane društvenim i političkim promjenama.<sup>299</sup> F. Radišiću upućuje na nagli rast broja hotelskih kapaciteta u Hrvatskoj i svijetu od 1960-ih godina pod utjecajem društveno-ekonomskog prosperiteta u pojedinim zemljama.<sup>300</sup> Razdoblje od 1954. do 1970. godine obilježio je deseterostruki rast hotelskih kapaciteta, s 43.000 na 453.000 kreveta.<sup>301</sup> Rast je nastavljen i u sljedećem razdoblju iako s nižom stopom, ali s daljnjim rastom udjela u ukupnim smještajnim kapacitetima (tablica 22).

**Tablica 22.** Broj kreveta u hotelima i sličnim objektima u Republici Hrvatskoj, 1980.-2019. godine

	Smještajni kapaciteti - ukupno	Verižni indeks	Hoteli i slični objekti	Verižni indeks	Udio hoteli i slični objekti u ukupno, u %
1980.	692.000	-	113.177	-	16,4
1985.	820.251	118,5	127.802	112,9	15,6
1990.	852.680	104,0	142.917	111,8	17,8
1995.	608.626	71,4	138.535	96,9	22,8
2000.	710.188	116,7	126.656	91,4	17,8
2005.	909.210	128,0	115.776	91,4	12,7
2010.	909.951	100,1	122.879	106,1	13,5
2015.	1.029.312	113,1	135.322	110,1	13,1
2018.	1.118.241	108,6	169.108	125,0	15,1
2019.	1.358.435	121,5	181.242	107,2	13,3

**Izvor:** Izrada autorice prema: Turizam u 2009, Statistička izvješća, br. 1408, 2010., str. 14. (12.04.2020.); Turizam u 2019, Statistička izvješća, br. 1661, 2020., str. 28., <http://www.dzs.hr> (9.01.2021.)

<sup>299</sup> Ibidem.

<sup>300</sup> Radišić, F.: op. cit., str. 24.

<sup>301</sup> Turizam u 2019., Statistička izvješća, br. 1661, 2020., str. 28., <http://www.dzs.hr> (9.01.2021.)

Republika Hrvatska je, prema podacima iz tablice 22 u 2019. godini raspolagala s 181.242 kreveta u hotelima i sličnim objektima, te je u odnosu na 1990. godinu povećala njihov broj za 26,8 %. Nakon stagnacije i pada u prvoj polovici 1990-ih godina uslijed ratnih događanja te obnove u drugoj polovici 1990-ih, snažniji zamah razvoja hotelijerstva i rasta broja hotelskog smještaja vidljiv je od 2000. godine. Promjene u hotelijerstvu nakon 2000. godine odgovor su na promjene izazvane globalizacijom i četvrtom tehnološkom revolucijom, te trendovima na turističkom tržištu. Hotelska ponuda se prilagođava novim zahtjevima turističke potražnje i zadovoljenju njihovih potreba te izazovima konkurencije.

U 2019. godini hotelski kapaciteti mjereni u broju kreveta povećani su za 43,1 % u odnosu na 2000. godinu. Paralelno raste i broj kreveta u drugim vrstama komercijalnog smještaja, te je u 2019. godini Republika Hrvatska raspolagala s 1,36 mil. kreveta, a hotelski smještaj sudjeluje s 13,3 %. Primjetno je, također, da rast broja hotelskih kreveta ne prati opći rast smještajnih kapaciteta u turizmu Republike Hrvatske. Udio hotelskog smještaja u ukupnom broju kreveta u komercijalnom smještaju 2000. godine iznosio je 22,8 %, a u 2019. godini 13,3 %. U odnosu na ukupan broj smještajnih kapaciteta udio hotela i sličnih objekata u Republici Hrvatskoj je znatno ispod prosjeka EU-28 (42,9% u 2019. godini).<sup>302</sup> Nizak udio hotelskih kapaciteta u ukupnim smještajnim kapacitetima predstavlja ograničavajući čimbenik razvoju turizma u Republici Hrvatskoj i postizanju konkurentnosti na međunarodnom turističkom tržištu, s obzirom na činjenicu da je hotelski smještaj nositelj prihvatnog kapaciteta destinacije, te da u zemljama konkurenata Republike Hrvatske on čini znatno veći udio nego u Republici Hrvatskoj (tablica 23).

---

<sup>302</sup> Eurostat, Continuous growth in the tourist accommodation sector, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics\\_-\\_annual\\_results\\_for\\_the\\_accommodation\\_sector#Continuous\\_growth\\_in\\_the\\_tourist\\_accommodation\\_sector](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector#Continuous_growth_in_the_tourist_accommodation_sector) (9.07.2020.)

**Tablica 23.** Usporedni prikaz hotelskog smještaja u Republici Hrvatskoj i izabranim zemljama Europske unije, 2019. godine

(broj stalnih kreveta, u tis.)

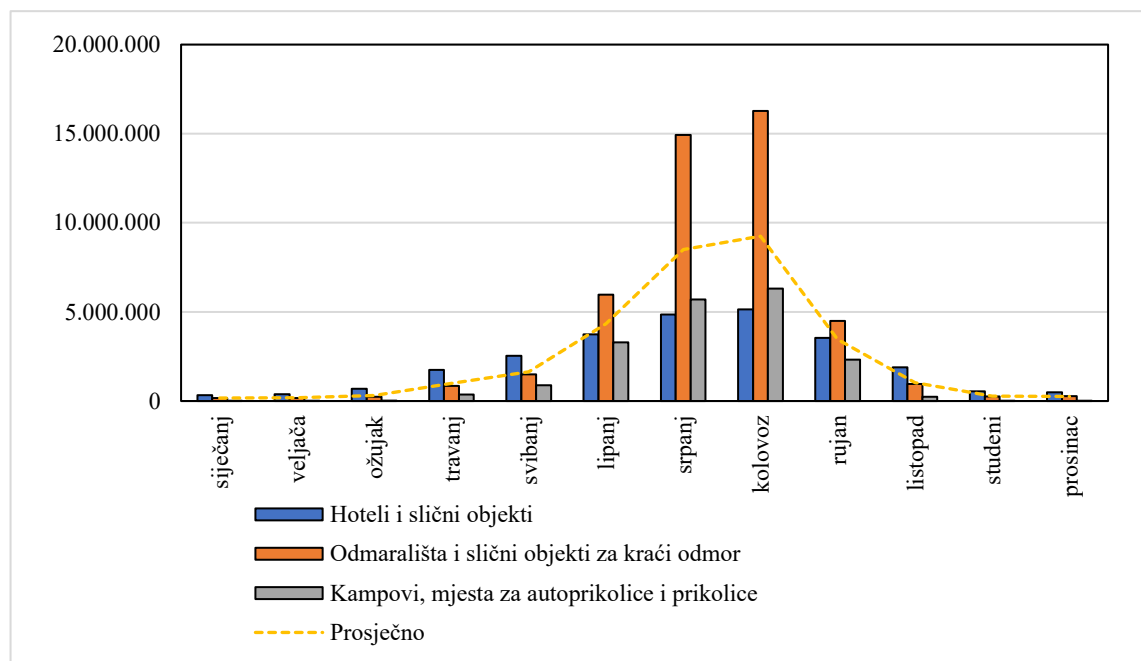
	Španjolska	Italija	Austrija	Portugal	Slovenija	Hrvatska
<b>Smještajni kapaciteti – ukupno</b>						
Broj objekata	52.894	218.327	21.951	7.196	9.567	113.761
Broj kreveta	3.638.875	5.175.803	1.038.208	671.644	186.595	1.157.870
<b>Hoteli i slični objekti</b>						
Broj objekata	19.683	32.730	11.823	2.401	1.508	1.089
Broj kreveta	1.954.825	2.260.490	607.010	362.247	62.723	171.005
<b>Udio hotela i sličnih objekata u ukupno, u %</b>						
Objekti	37,2	15,0	53,9	33,4	15,8	1,0
Kreveti	53,7	43,7	58,5	53,9	33,6	14,8

**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Continuous growth in the tourist accommodation sector, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics\\_-\\_annual\\_results\\_for\\_the\\_accommodation\\_sector#Continuous\\_growth\\_in\\_the\\_tourist\\_accommodation\\_sector](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector#Continuous_growth_in_the_tourist_accommodation_sector) (9.07.2020.)

Podaci u tablici 23 ukazuju na visok udio hotelskog smještaja u ukupnim smještajnim kapacitetima koji se u Austriji približava udjelu od 60 %, a u drugim zemljama s kojima je Hrvatska uspoređena kreće se od 33,6 % u Sloveniji do 53,7 % u Španjolskoj. Takva struktura smještajnog kapaciteta manje otporna na sezonske fluktuacije. U hotelima i sličnim objektima<sup>303</sup> distribucije turističkih noćenja su manje po mjesecima tijekom godine u odnosu na, primjerice, kampove ili odmarališta (grafikon 16). U srpnju i kolovožu se, tako, ostvaruje 38,% ukupnog broja turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima, 62,7 % ukupnih turističkih noćenja u odmaralištima i sličnim objektima za kraći odmor te 67,7 % ukupnih turističkih noćenja u kampovima.

<sup>303</sup> Vidjeti u poglavlju 3.1., grafikon 8.

**Grafikon 16.** Distribucija turističkih noćenja po smještajnim objektima u Republici Hrvatskoj i mjesecima, 2019. godine



**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Nights spent at tourist accommodation establishments – monthly dana, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR\\_OCC\\_NIM\\_custom\\_704817/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR_OCC_NIM_custom_704817/default/table?lang=en) (9.07.2020.)

Odstupanja ostvarenih turističkih noćenja po pojedinim mjesecima u odnosu na srednju vrijednost ostvarenih turističkih noćenja tijekom 2019. godine znatno su manja u hotelima i sličnim objektima (1.508.573,2) u odnosu na odmarališta i slične objekte za kraći odmor (4.385.944,8) i kampove (2.063.449,6).<sup>304</sup> Struktura smještajnih kapaciteta u Republici Hrvatskoj ima nepovoljan utjecaj na trajanje turističke sezone,<sup>305</sup> te predstavlja “usko grlo” u povećanju turističkog prometa i produženja turističke sezone. Rezultat je vrlo kratka turistička sezona i relativno niska turistička potrošnja. Smještaj sudjeluje s oko 37 % turističke potrošnje u ukupnoj turističkoj potrošnji u destinaciji. Najveća je potrošnja turista na hotelski i sličan smještaj. U zemljama članicama Europske unije na hotelski smještaj se

<sup>304</sup> Izračun autorice prema: Eurostat, Nights spent at tourist accommodation establishments – monthly dana, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR\\_OCC\\_NIM\\_custom\\_704817/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR_OCC_NIM_custom_704817/default/table?lang=en) (9.07.2020.)

<sup>305</sup> Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020., Vlada Republike Hrvatske, Zagreb, 2013., str. 20.



prosječno troši 581 euro po putovanju, na smještaj u kampovima 443 eura te na smještaj u ostalom komercijalnom smještaju 533 eura.<sup>306</sup> U Hrvatskoj turisti na hotelski smještaj troše znatno ispod prosjeka, ali i znatno manje u odnosu na zemlje konkurente (izuzev Portugala) (tablica 24).

**Tablica 24.** Usporedni prikaz potrošnje u hotelima i sličnom smještaju po turističkom putovanju u Republici Hrvatskoj i izabranih zemalja Europske unije, 2018. godine

	Španjolska	Italija	Austrija	Portugal	Slovenija	Hrvatska
Ukupna potrošnja, tis. EUR	4.204.636,93	3.830.506,88	1.629.707,2	204.933,59	66.425,15	83.489,6*
Broj putovanja	28.860.714	18.352.677	6.845.582	2.821.356	544.562	474.375
Prosječna potrošnja po putovanju, u EUR	145,7	208,7	238,1	72,6	122,0	176,0

\* 2017.

**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Number of trips by mode of accommodation, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour\\_dem\\_ttac/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_dem_ttac/default/table?lang=en) (9.07.2020.); Expenditure on accommodation (from 2012 onwards), [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour\\_dem\\_exac/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_dem_exac/default/table?lang=en) (9.07.2020.)

Prema podacima Eurostata, prosječna potrošnja po noćenju u hotelima EU-27 iznosila je u 2019. godine 59 eura. nosila 61,4 eura.<sup>307</sup> Istraživanje Instituta za turizam pokazuje nešto veću potrošnju hotelskih gostiju na smještaj u Republici Hrvatskoj, koja je u 2019. godini iznosila 61,4 eura.<sup>308</sup>

U Republici Hrvatskoj se do 1990. godine nije podržavala poduzetnička inicijativa kao posljedica tadašnjeg primijenjenog planskog sustava gospodarenja u kojem su hotelska poduzeća bila u društvenom vlasništvu. Stoga su se poduzetničke inicijative uglavnom svodile na iznajmljivanje smještajnih kapaciteta u domaćinstvu, uz usluge hrane i pića u

<sup>306</sup> Eurostat, Tourism statistics – expenditure, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_statistics\\_-\\_expenditure#Accommodation\\_took\\_up\\_the\\_largest\\_share\\_of\\_the\\_tourism\\_budget\\_of\\_EU\\_residents](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics_-_expenditure#Accommodation_took_up_the_largest_share_of_the_tourism_budget_of_EU_residents) (4.09.2020.)

<sup>307</sup> Ibidem.

<sup>308</sup> Tomas Hrvatska 2019 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, op. cit., str. 42.

restoranima i drugim ugostiteljskim objektima. Politika turističkog razvoja bila je orijentirana na razvoj masovnog turizma, pa je izgradnja i opremanje hotelskih objekata bilo uglavnom usmjereno na prihvata velikog broja turista tijekom ljetne sezone. Malo poduzetništvo u hotelijerstvu dobiva na aktualnosti prijelazom u tržišno gospodarstvo, a uspostavljen zakonodavni i institucionalni okvir razvoju malog gospodarstva daje novu dimenziju unutar hotelijerstva kao djelatnosti. Prema podacima Eurostata, broj malih poduzeća u sektoru hotela i slični objekti (do 50 zaposlenih) rastao je u razdoblju od 2010. do 2019. godine brže od ukupnog broja hotelskih poduzeća, što je rezultiralo rastom njihova udjela s 95,5 % u 2010. godini na 96,5 % u 2018. godini (tablica 25).

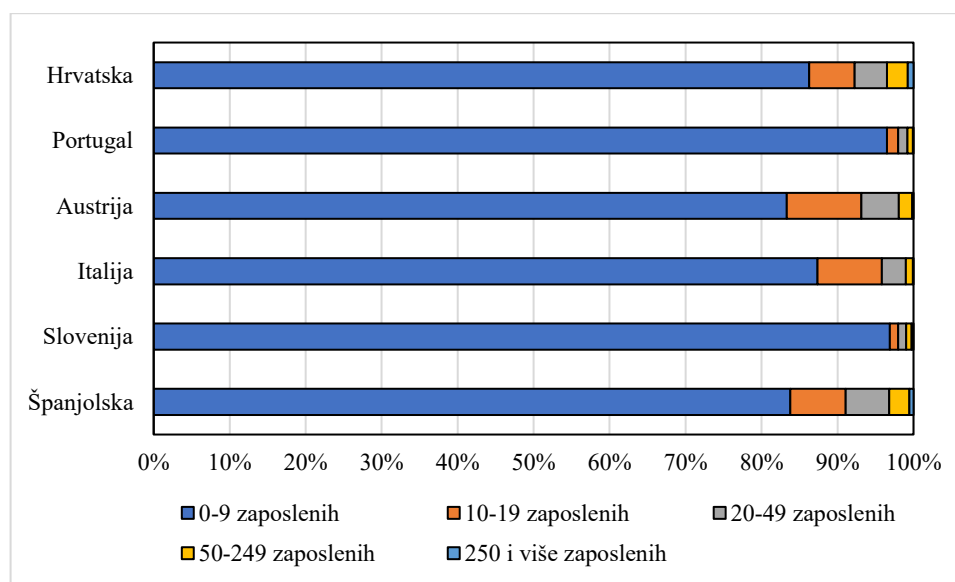
**Tablica 25.** Broj poduzeća malog gospodarstva u sektoru smještaja u Republici Hrvatskoj, 2010.-2018.

	Poduzeća - ukupno	Mala poduzeća			Ukupno mala i srednja	Srednje velika poduzeća, 50-249 zaposlenih
		Ukupno	0-9 zaposlenih	10-49 zaposlenih		
<b>Apsolutni broj</b>						
2010.	2.631	2.512	2.252	260	2.610	98
2011.	2.533	2.409	2.140	269	2.511	102
2012.	2.504	2.396	2.148	248	2.484	88
2013.	2.574	2.467	2.204	263	2.553	86
2014.	2.569	2.467	2.207	260	2.549	82
2015.	2.624	2.521	2.261	260	2.604	83
2016.	2.968	2.865	2.590	275	2.946	81
2017.	3.135	3.018	2.717	301	3.108	90
2018.	3.368	3.251	2.906	345	3.342	91
<b>Udio u %</b>						
2010.	100,0	95,5	85,6	4,9	99,2	3,7
2011.	100,0	95,1	85,5	5,6	99,1	4,0
2012.	100,0	95,7	85,8	5,4	99,2	3,5
2013.	100,0	95,8	85,6	5,6	99,2	3,3
2014.	100,0	96,0	85,9	5,6	99,2	3,2
2015.	100,0	96,1	86,2	5,4	99,2	3,2
2016.	100,0	96,5	87,3	5,5	99,3	2,7
2017.	100,0	96,3	86,7	5,9	99,1	2,9
2018.	100,0	96,5	86,3	6,0	99,2	2,7

**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (2.12.2020.)

U strukturi poduzetništva u sektoru smještaja dominantno mjesto imaju mikro poduzeća (0-9 zaposlenih), koji su u 2018. godini sudjelovali s udjelom od 86,3 % u ukupnom broju poduzeća, a njihov udio je od 2010. godine, kad je iznosio 85,6 % povećan. Visoki udio mikro poduzeća u strukturi poduzeća u sektoru smještaja može se pratiti i u zemljama konkurentima, kako je vidljivo iz grafikon 17.

**Grafikon 17.** Struktura poduzetništva u sektoru smještaja u Republici Hrvatskoj i izabраних zemalja Europske unije, prema veličini poduzeća u 2018. godini



**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (2.12.2020.)

Po uzoru na druge zemlje u okruženju, posebice Italiju i Austriju, te trendove na strani turističke potražnje pri čemu mali i obiteljski hoteli postaju trend na turističkom tržištu, ovaj segment smještajne ponude zauzima sve značajnije mjesto u Republici Hrvatskoj. Podaci Ministarstva turizma i sporta o kategoriziranim hotelskim objektima u Republici Hrvatskoj pokazuju da je u 2019. godini u Republici Hrvatskoj bilo 549 hotela veličine do 100 kreveta, ukupnog kapaciteta 25.528 kreveta. U odnosu na 2010. godinu može se uočiti značajno povećanje broja malih hotela (tablica 26).

**Tablica 26.** Kapacitet malih hotela i aparthotela (do 100 kreveta) u Republici Hrvatskoj, 2010. i 2019. godine

	Mali hoteli i aparthoteli			Udio u ukupnom broju hotela i aparthotela u Republici Hrvatskoj, u %	
	2010.*	2019.	Promjena, u %	2010.	2019.
Objekti	359	549	52,9	44,4	73,5
Smještajne jedinice**	8.819	12.943	46,8	14,0	21,6
Kreveti	18.197	25.528	40,2	14,7	21,7

\* pod smještajnim jedinicama se podrazumijeva sobe, hotelski apartmani, studio apartmani, apartmani.;  
\*\* Na dan 21.1.2020.; \*\*\* Na dan 2.10.2019.

**Izvor:** Izračun autorice prema: Ministarstvo turizma, Arhiva, Popis kategoriziranih turističkih objekata, hotela, kampova i marina u Republici Hrvatskoj (21.1.2010.), <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516> (17.4.2020.); Ministarstvo turizma, Arhiva, Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj (2.10.2019.), <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516> (17.4.2020.)

Podaci u tablici 26 pokazuju rast malih hotela i aparthotela u Republici Hrvatskoj u 2019. godini za 44,4 % u odnosu na 2010. godinu. No, rast hotelskih objekata ne prati broj smještajnih jedinica i broj kreveta. U 2019. godini smještajne jedinice u malih hotelima i aparthotelima povećane su za 46,8 % u odnosu na 2010. godinu, a kreveti za 40,2 %. Tako ubrzan rast smještajnih kapaciteta u malih hotelima i aparthotelima utjecao je na povećanje njihova udjela u ukupnom hotelskom smještaju u Republici Hrvatskoj. Mali hoteli su u 2019. godini dosegli udio od 73,5 % u odnosu na 2010. godinu kada su sudjelovali s 44,4 %, dok je udio smještajnih jedinica i kreveta povećan na 21,6 % u odnosu na 14,0 %, a udio kreveta na 21,7 % u odnosu na 14,7 % u 2010. godini. Prema podacima udruge Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela u sastavu udruge je u 2017. godini bilo 128 stalnih i 50 pridruženih članica, koji su ukupno raspolagali sa 7.200 kreveta<sup>309</sup>, što je oko 5 % ukupnog hotelskog kapaciteta Republike Hrvatske. U broju malih hotela i aparthotela prednjači Splitsko-dalmatinska županija, u kojoj ih je u 2019. godini bilo 214 malih hotela s više od 40 % ukupnog kapaciteta malih hotela u Republici Hrvatskoj (tablica 27).

<sup>309</sup> Rihelj, G.: Šime Klarić, OMH: Investicija u male obiteljske hotele čini temelj održivog razvoja hrvatskog turizma, <https://hrturizam.hr/sime-klaricomh-investicija-u-male-obiteljske-hotele-cini-temelj-odrzivog-razvoja-hrvatskog-turizma/> (11.12.2020.)

**Tablica 27.** Kapacitet malih hotela i aparthotela (do 100 kreveta) u Republici Hrvatskoj  
 po županijama, 2019. godine

na dan 2. listopada

Kategorija	Apsolutni broj			Udio, u %		
	Broj	Smještajne jedinice	Kreveti	Broj	Smještajne jedinice	Kreveti
Istarska županija	52	1.025	2.070	9,5	7,9	8,1
Primorsko-goranska županija	54	1.370	2.667	9,8	10,6	10,4
Ličko-senjska županija	15	351	614	2,7	2,7	2,4
Zadarska županija	34	811	1.675	6,2	6,3	6,6
Šibensko-kninska županija	24	582	1.145	4,4	4,5	4,5
Splitsko-dalmatinska županija	214	5.180	10.516	39,0	40,0	41,2
Dubrovačko-neretvanska županija	31	571	1.145	5,6	4,4	4,5
Bjelovarsko-bilogorska županija	5	133	218	0,9	1,0	0,9
Brodsko-posavska županija	5	131	259	0,9	1,0	1,0
Grad Zagreb	42	1.146	2.124	7,7	8,9	8,3
Karlovačka županija	14	367	727	2,6	2,8	2,8
Koprivničko-križevačka županija	3	39	82	0,5	0,3	0,3
Krapinsko-zagorska županija	5	70	149	0,9	0,5	0,6
Međimurska županija	4	76	143	0,7	0,6	0,6
Osječko-baranjska županija	15	313	550	2,7	2,4	2,2
Požeško-slavonska županija	1	10	19	0,2	0,1	0,1
Sisačko-moslavačka županija	3	116	219	0,5	0,9	0,9
Varaždinska županija	8	178	360	1,5	1,4	1,4
Virovitičko-podravska županija	5	90	164	0,9	0,7	0,6
Vukovarsko-srijemska županija	4	111	210	0,7	0,9	0,8
Zagrebačka županija	11	273	472	2,0	2,1	1,8
	549	12.943	25.528	100,0	100,0	100,0

\* pod smještajnim jedinicama se podrazumijeva sobe, hotelski apartmani, studio apartmani, apartmani.;

\*\* Na dan 21.1.2020.; \*\*\* Na dan 2.10.2019.

**Izvor:** Izračun autorice prema: Ministarstvo turizma, Arhiva, Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj (2.10.2019.), <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516> (17.4.2020.)

Podaci u tablici 27 ukazuju na nejednaku prostornu raspodjelu malih hotela i aparthotela u Republici Hrvatskoj. Uglavnom su smješteni u jadranskim destinacijama, dok kontinentalne destinacije sudjeluju s veoma malim udjelom (osim Grada Zagreba). U tri jadranske županije (Istarska, Primorsko-goranska i Splitsko-dalmatinska) nalazi se više od 60 % ukupnog broja kreveta u malim hotelima i aparthotelima u Republici Hrvatskoj, dok sve jadranske županije sudjeluju s 77,7 % u ukupnom broju kreveta malih hotela u Republici Hrvatskoj. Imajući na umu činjenicu da turizam u jadranskim županijama ima izrazito sezonski karakter, onda se može pretpostaviti i da većina malih hotela posluje sezonski s vrhuncem poslovanja u srpnju i kolovozu.

Klasifikacija malih hotela izvršena je s obzirom na broj soba u dvije skupine: do 50 kreveta i od 51 do 100 kreveta (tablica 28). Dominantno mjesto zauzimaju hoteli od 51 do 100 kreveta (56,2 %) u 2019. godini.

**Tablica 28.** Struktura malih hotela u Republici Hrvatskoj s obzirom na veličinu, u 2019. godini

na dan 2. listopada

Kategorija	Apsolutni broj			Udio, u %		
	Objekt	Smještajne jedinice	Kreveti	Objekt	Smještajne jedinice	Kreveti
Hoteli do 50 kreveta	343	5685	11.178	62,5	43,9	43,8
Hoteli od 51 do 100 kreveta	206	7.258	14.350	37,2	56,1	56,2
Ukupno	549	12.943	25.528	100,0	100,0	100,0

\* pod smještajnim jedinicama se podrazumijeva sobe, hotelski apartmani, studio apartmani, apartmani.;  
 \*\* Na dan 21.1.2020.; \*\*\* Na dan 2.10.2019.

**Izvor:** Izračun autorice prema: Ministarstvo turizma, Arhiva, Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj (2.10.2019.), <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516> (17.4.2020.)

Podaci Eurostata popunjenost hotela u Hrvatskoj mjerena brojem kreveta bila je u 2019. godini na razini od 60 %, pri čemu su mali hoteli imali nižu stopu popunjenosti od ukupne popunjenosti hotela (tablica 29).

**Tablica 29.** Stope neto popunjenosti kreveta i soba u hotelima i sličnim objektima prema veličini hotela, 2019. godine (%)

	Neto popunjenost kreveta				Neto popunjenost soba			
	Ukupno	< 25 soba	25-99 soba	100 soba i više	Ukupno	< 25 soba	25-99 soba	100 soba i više
2015.	61,4	36,9	45,5	60,6	54,4	39,4	46,8	61,3
2016.	63,7	37,8	48,5	63,5	57,3	41,3	50,6	63,7
2017.	63,9	40,2	50,3	67,1	59,2	42,6	52,1	65,9
2018.	64,6	40,7	50,4	67,0	59,8	43,7	52,8	66,3
2019.	64,2	40,8	51,1	67,3	60,6	44,2	54,4	66,3

**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Tourism statistics – annual results for the accommodation sector, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics\\_-\\_annual\\_results\\_for\\_the\\_accommodation\\_sector](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector) (9.07.2020.)

Prema podacima u tablici, popunjenost hotelskih objekata je veća što je veći hotel, mjereno brojem kreveta i soba. Primjetno je, također, da je popunjenost u hotelima do 25 soba u razdoblju od 2015. do 2019. godine imala trend rasta, no u odnosu na druge hotelske objekte, po manjoj stopi. Iako nema dostupnih statističkih podataka o broju ostvarenih turističkih noćenja u malim hotelima, uz podatak o popunjenosti hotela do 25 soba (40,8 %) u 2019. godini, te kapacitet malih hotela, može se pretpostaviti da su u 2019. godini mali hoteli ostvarili oko 3,9 mil. turističkih noćenja, što je u ukupno ostvarenim turističkim noćenjima (91,2 mil.) na razini od oko 4,3 %. Imajući na umu prostornu distribuciju malih hotela u Republici Hrvatskoj te da je u jadranskim destinacijama još uvijek dominantan proizvod “sunce i more” koji generira turističku potražnju tijekom ljetnih mjeseci, može se sa sigurnošću tvrditi kako je niska razina popunjenosti malih hotelskih objekata u izravnoj vezi sa sezonalnošću turističke potražnje. Uz tako nisku razinu iskorištenosti kapaciteta i cijenu od 97,18 euro<sup>310</sup>, što je 84,4 % cijene sobe u europskim hotelima (112,49 u 2018. godini)<sup>311</sup> može se zaključiti kako mali hoteli u Republici Hrvatskoj imaju vrlo nisku profitabilnost, a često posluju i ispod razine profitabilnosti.

#### ***4.1.2. Kvalitativni pokazatelji poslovanja hrvatskog hotelijerstva***

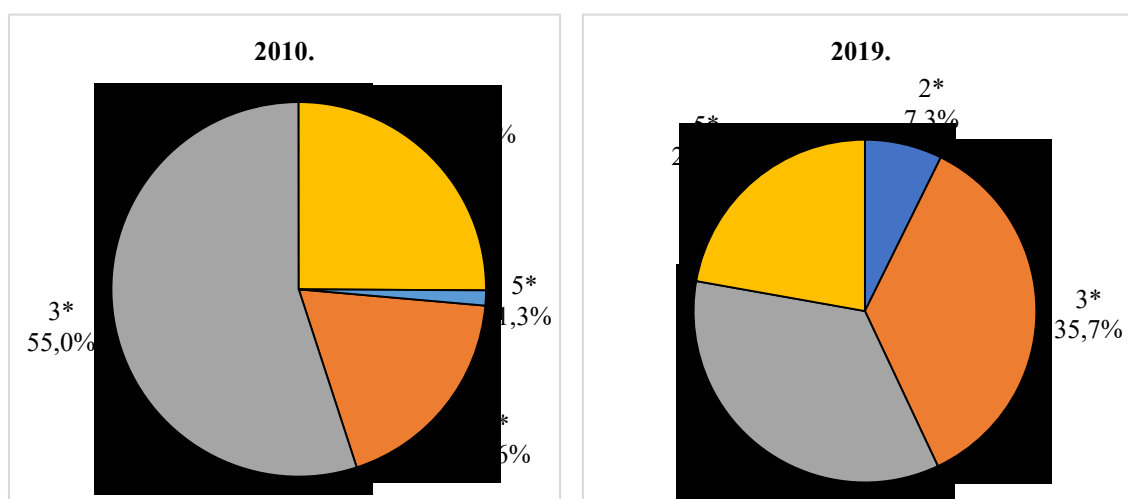
Male hotele u Republici Hrvatskoj, s aspekta kvalitete najbolje se može promatrati kroz kategorizaciju hotelskih objekata. U Republici Hrvatskoj se hoteli, kako je već istaknuto kategoriziraju s 2 do 5 zvjezdica, a postoje i posebne kategorije hotela, kao što su: hotel baština, difuzni hotel, integralni hotel i hotel posebnog standarda. Pri tome je potrebno istaknuti kako je za renovirane hotele najniža kategorija dvije zvjezdice, dok novoizgrađeni hotelski objekti ne mogu dobiti manje od tri zvjezdice. Kvaliteta hotelske ponude u Republici Hrvatskoj u značajnoj je mjeri poboljšana u proteklom razdoblju, grade

<sup>310</sup> Hotel Benchmarking, Benchmarking hrvatskog hotelijerstva, Izvještaj za listopad 2018., Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2019., str. 3.

<sup>311</sup> Statista.com, Average daily rate of hotels in Europe from 2011 to 2019, by region, <https://www.statista.com/statistics/587893/average-daily-rate-adr-of-hotels-europe/> (9.12.2020.)

se novi i renoviraju postojeći objekti. Poboljšanje kvalitete malih hotela u proteklom desetljeću vidljivo je iz grafikona 18.

**Grafikon 18.** Struktura malih hotela u Republici Hrvatskoj prema kategorizaciji, 2010. i 2019. godine



**Izvor:** Izračun autorice prema: Ministarstvo turizma, Arhiva, Popis kategoriziranih turističkih objekata, hotela, kampova i marina u Republici Hrvatskoj (21.1.2010.), <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516> (17.4.2020.); Ministarstvo turizma, Arhiva, Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj (2.10.2019.), <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516> (17.4.2020.)

Iz grafikona se jasno može vidjeti poboljšanje kvalitete malih hotela u 2019. godini u odnosu na 2010. godinu. Udio hotela s 4 i 5 zvjezdica značajno je povećan, na 34,8 % u odnosu na 25,1 % odnosno 7,3 % u odnosu na 1,3 %. U ponudi je sve veći broj hotela koji se kategoriziraju posebnom kategorijom, primjerice hotel baština, kojima vlasnici pretvaraju stara zdanja u hotelske objekte, čime se ujedno pridonosi očuvanju kulturno-povijesne baštine, ali i obogaćenju smještajne ponude. No, osim obnavljanih i rekonstruiranih hotela, nema značajnijim pomaka u smjeru promjena hotelskog proizvoda. Tek manji broj hotelijera ulaže u novi hotelski proizvod s ciljem privlačenja novih segmenata turističkog tržišta. Oko 64 % gostiju u hrvatskim hotelima privučeno je ponajviše morem. Ostali glavni motivi dolaska su priroda (44,7 %), gradovi (26,6 %), *touring*, *sightseeing* (28,0 %), kultura i umjetnost (16,2 %), ostali sportovi i rekreacija (9,3 %), gastronomija (7,2 %), zabava i



festivali (4,6 %) i dr.<sup>312</sup> Iako je sasvim evidentno da mali hoteli u svrhu što bolje pozicioniranosti na turističkom tržištu nastoje pružiti uslugu kojom će zadovoljiti potrebe svojih gostiju, te biti što autentičniji, u hotelskoj ponudi je još uvijek prisutan izostanak snažnije diversifikacije i specijalizacije hotelskog proizvoda namijenjenog tzv. 'novim kupcima'. 'Novim kupcem' se opisuju "osobe s izrazitom potrebom za samo-diferencijacijom koje cijene autentičnost, izvornost i identitet te su sklone aktivnostima i iskustvima koja pridonose učenju i osobnom razvoju"<sup>313</sup>. To su, nadalje, ekološki osviještene i društveno odgovorne osobe, informirane, koje pridaju osobitu važnost kvaliteti, lojalni su, te cijene "vrijednost za novac". Žele iskusiti nešto novo i doživjeti izvornost i identitet lokalne zajednice, gastronomiju i kulturu. Pomaci ka diverzifikaciji hotelskog proizvoda malih hoteli mogu se uočiti kroz rad Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela, koja promovira stalno poboljšanje kvalitete usluga te razvoj različitih hotelskih proizvoda za potrebe različitih segmenata tržišta, poput, cikloturizma, sportskog turizma, ruralnog turizma i dr. Udruga je osnovana 2004. godine kao odgovor na potrebu malih hotelijera za udruženjem koje će zastupati njihove specifične interese, a okuplja oko 146 malih i obiteljskih hotela.<sup>314</sup> Pozitivan primjer čine i hoteli udruženi u licencu Adriatic Bike Hotels, koji svoj hotelski proizvod oblikuju u skladu s potrebama biciklista. Udruživanje je prepoznato i u konceptu difuznih hotela. Prvi takav hotel na području Republike Hrvatske otvoren je u Šibeniku. Koncept, međutim, nije značajnije oživio. U 2019. godini bila su dva takva hotela sa šest smještajnih jedinica i 62 kreveta.<sup>315</sup> Za usporedbu, u Italiji je oko 60 takvih hotela. Međusobno udruživanje iznajmljivača u difuznom hotelu sa zajedničkom recepcijom, zahtjeva i zadovoljenje visokih kriterija, koji se odnose na homogenizaciju ponude u smislu izjednačavanja kvalitete (odnosno kategorije objekata), bezgotovinskog plaćanja, pridavanje većeg značaja uređenju objekata, organizacije čišćenja i sl. Ovi objekti doprinose obogaćenju smještajne ponude, a gostima nude mogućnost upoznavanja s kulturom lokalne zajednice i boravku u autentičnom domaćem ambijentu. U svijetu su

<sup>312</sup> Tomas Hrvatska 2019 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, op. cit., str. 189.

<sup>313</sup> Ivandić, N., Kunst, I.: Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, op. cit., str. 10.

<sup>314</sup> Small & friendly hotels of Croatia, <https://www.omh.hr/hr/udruga/o-udruzi/2010> (11.12.2020.)

<sup>315</sup> Ministarstvo turizma, Arhiva, Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj (2.10.2019.), <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516> (17.4.2020.)

poznate različite specijalizirane udruge i strukovne asocijacije malih i obiteljskih hotela, poput Relais & Chateaux, Historic Hotels of Europe, Small Luxury Hotels of the World, Wine Hotels Collection i dr., kroz koje udruženi hoteli promiču svoj diferencirani i specijalizirani hotelski proizvod. Po uzoru na ove grupacije, u 2017. godini utemeljen je hrvatski brand Stories, Croatian Unique Hotels. Ovaj brand okuplja 17 malih jadranskih hotela u Grupaciju jedinstvenih luksuznih hotela koja djeluje u okviru Udruženja hotelijera pri Hrvatskoj gospodarskoj komori. Minimalni kriteriji koje netko treba zadovoljiti kako bi bio član Grupacije jedinstvenih luksuznih hotela su sljedeći:<sup>316</sup>

- kategorija: 4\* ili 5\* i/ili hotel baština visoke kvalitete,
- veličina: najviše 60 soba,
- sadržaji: restoran koji pruža poseban gourmet doživljaj,
- jedinstvena prodajna ponuda: u najmanje jednoj od kategorija – povijest, kultura, priroda, konceptualni dizajn, doživljaj i inovativnost.

Cilj hotelima iz branda Stories je diversifikacijom hotelskog proizvoda, privući ciljani tržišni segment izvan glavne turističke sezone, posebice u segmentu *gourmet* doživljaja i kulture.<sup>317</sup>

Važnost podizanja kvalitete hotelskih objekata za razvoj turizma u Republici Hrvatskoj prepoznata je i u Nacionalnoj razvojnoj strategiji Republike Hrvatske do 2030. godine, u kojoj se u svrhu modernizacije hrvatskog turizma i pozicioniranja Hrvatske kao visokokvalitetne destinacije nužnim čini razvijanje “nacionalnog programa sufinanciranja ulaganja u unaprjeđenje kvalitete smještajnih kapaciteta, posebno u segmentu luksuznih i malih hotela”<sup>318</sup>. Ulaganje u male obiteljske hotele i pansione bio je jedan od prioriteta istaknut i u Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, pri čemu se

<sup>316</sup> Udruženje hotelijera pri HGK – Grupacija jedinstvenih luksuznih hotela, Hrvatska gospodarska komora, Sektor za turizam, <https://hgk.hr/documents/uvjetiiprocedurapristupanjaglh57beb0ea5a47d.pdf> (2.01.2021.)

<sup>317</sup> Filipović, L.: Pogledajte male domaće superluksuzne hotele koje bogataši obožavaju, tportal.hr, 19.08.2017., <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/pogledajte-male-domace-superluksuzne-hotele-koje-bogatasi-obojavaju-foto-20170726> (4.01.2021.)

<sup>318</sup> Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030., Narodne novine, br. 13/2021., [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_02\\_13\\_230.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html) (2.03.2021.)

naglasak stavio na izgradnju novih malih obiteljskih hotela, odnosno na transformaciju obiteljskog smještaja u hotele.<sup>319</sup> U skladu s tim, proizvodna diferencijacija i unaprjeđenje kvalitete malog obiteljskog hotelijerstva jedan je od ciljeva Nacionalnog programa razvoja malog obiteljskog hotelijerstva.<sup>320</sup>

Suvremeni turist je ekološki osvješteniji, te je spremniji platiti i veću cijenu smještaja u hotelu odgovornom prema okolišu i lokalnoj zajednici u kojoj posluje. U 2013. godini u Hrvatskoj je, u skladu s ciljevima definiranim u Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, a u koji se temelje na zelenom poslovanju, pokrenut projekt Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (skr. UPUHH) pod nazivom “Zeleno poslovanje u hotelijerstvu”, u okviru je osmišljen certifikat Green Hotel (zeleni hotel) koji se dodjeljivao hotelima. Projekt je imao za cilj osmišljavanje i definiranje kriterija koje pojedini hoteli trebaju zadovoljavati kako bi dobili certifikat 'zeleni hotel', te uvođenje zelenog poslovanja u hrvatsko hotelijerstvo.<sup>321</sup> Prema podacima UPUHH-a oznaku “Sustainable Hotel” u 2018. godini je imalo 49 hotela u Republici Hrvatskoj<sup>322</sup>, među kojima su i mali hoteli, poput hotela Tomislavov Dom (2014.), Hotel Sport (Ivanić Grad, 2014.), Hotel Osijek (2015.) i dr.

Prisutni su, dakle, određeni iskoraci u poboljšanju kvalitete hotelske ponude malih i obiteljskih hotela u Republici Hrvatskoj. Poticanje digitalne transformacije hotelskih zasigurno će biti jedan od prioriteta u doba digitalizacije i četvrte tehnološke revolucije, u smjeru poboljšanja kvalitete hotelskih usluga.

---

<sup>319</sup> Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020., Ministarstvo turizma, Zagreb, 2013., str. 54.

<sup>320</sup> Ivandić, N., Kunst, I.: op. cit., str. 41.

<sup>321</sup> Gregorić, M., Somođi, Đ., Patafta, T.: Društveno odgovorno poslovanje u hotelijerstvu na području Međimurja kao turističke destinacije kontinentalne Hrvatske, *Obrazovanje za poduzetništvo*, vol. 6, br. 1, 2019., str. 26.

<sup>322</sup> Rihelj, G.: Oko 50 hotela u projektu “Zelenih” hotela – Sustainable hotels & Spa by UPUHH, UPUHH, <https://hrturizam.hr/oko-50-hotela-u-projektu-zelenih-hotela-sustainable-hotel-spa-by-upuhh/> (9.01.2021.)

#### **4.1.3. Kadrovi u malom poduzetništvu u hrvatskom hotelijerstvu**

U hotelijerstvu kadrovi čine ključni čimbenik uspjeha. Razlog tome jasno je vidljiv iz same činjenice da je “hotelijerstvo radno intenzivna djelatnost, jer u stvaranju hotelskog proizvoda sudjeluje veliki udio živog rada”<sup>323</sup>. U strukturi troškova u hotelijerstvu “udio troškova rada u ukupnim troškovima veći je od udjela troškova kapitalne opreme”<sup>324</sup>. U oblikovanju hotelskog proizvoda zaposleni u hotelijerstvu unose svoje znanje i stručnost, pa je ljudski rad njegova sastavna komponenta. Pri tome se nikako ne smije zanemariti ljubaznost, osmjeh i lijepa riječ sadržana u hotelskom proizvodu. Hotelski gosti imaju veću tolerantnost na greške u poslovanju nego na neljubazno osoblje hotela. Suvremeni gost želi interakciju sa zaposlenima u hotelu. U komunikaciji sa zaposlenima gostima se nudi novi doživljaj, osjećaj kućne atmosfere u kojoj gost više nije stranac već se asimilira u okruženju koje mu pruža optimalnu uslugu prema njegovim potrebama. Zaposleni u hotelu moraju biti osposobljeni za nove izazove. Pružanje usluga se, u biti svodi, na interakciju gosta i zaposlenih u hotelu, pri čemu je odnos zaposlenih prema gostima najčešći kriterij njihove ocjene kvalitete zaposlenih u hotelu. U malim hotelskim poduzeća uspostavljanje osobnih odnosa s gostima i zaposlenicima može biti glavni izvor konkurentske diferencijacije. Sve to doprinosi postizanju kvalitete i zadovoljstva gosta u hotelu, i u konačnici do uspješnog poslovnog rezultata. U Republici Hrvatsko je u 2017. godini čak 84% hotelskih gostiju ocijenilo “ljubaznost osoblja u smještajnom objektu”, kao jedan od kriterija zadovoljstva elementima turističke ponude mjesta vrlo visokim stupnjem zadovoljstva.<sup>325</sup> Pri tome su hotelski gosti koji su boravili u hrvatskim hotelima u rujnu i listopadu s većim udjelom (86,1%) bili zadovoljni “ljubaznošću osoblja u smještajnom objektu” u odnosu na hotelske goste u srpnju i kolovozu (82,8%). Razlog tome može se tražiti u činjenici da je u rujnu i listopadu bilo manje gostiju u hotelu nego u srpnju i kolovozu, a radnici su manje pod stresom i više na usluzi gostima. Osim toga, u srpnju i kolovozu je zaposlen veliki broj sezonskih zaposlenika, koji često nisu stručno osposobljeni za rad u turizmu, a često im

<sup>323</sup> Bartoluci, M., Budimski, V.: op. cit., str. 8.

<sup>324</sup> Galičić, V., Laškarin, M.: op. cit., str. 233.

<sup>325</sup> Ibidem, str. 234.

izostaje i motivacija za rad uslijed niskih dohodaka, egzistencijalne nesigurnosti, velikog broja prekovremenih sati tijekom turističke sezone, rada na nogama, smjenskog rada, noćnog rada i dr.

Uspješnost hotelskog poslovanja ovisi, dakle, o ljudima i njihovom potencijalu. To posebice dolazi do izražaja u malim hotelskim poduzećima u situaciji kada se mali hoteli nađu u konkurenciji s velikim hotelskim lancima u destinacijama izrazito turistički orijentiranima. Za razliku od velikog hotela ili hotelskog lanca ili onih hotela s velikim operativnim budžetom, mali hoteli često u potpunosti ovise o zadovoljstvu gostiju. Dok hotelski lanci i veliki hoteli mogu apsorbirati potencijalne gubitke nastale lošim recenzijama gostiju, mali će hoteli morati poduzeti velike napore kako bi privukli nove goste. Zaposlenici koji ne uspiju gosta ugostiti na prihvatljiv način, mogu potaknuti loše recenzije i time uzrokovati neuspjeh poduzeća. Osim toga, hoteli koji imaju ograničeni broj zaposlenika eksponencijalno više ovise o svakom poduzeću u odnosu na hotelski lanac s tisućama zaposlenika. Greške u radu jednog zaposlenika opterećuju obavljanje zadataka bilo u hotelskog odjela ili ukupno poslovne funkcije hotela. Stoga nije pogrešno ako se kaže da su ljudski resursu najvažniji resursi hotelijerstva. Imajući na umu specifičnosti koje proizlaze iz hotelskog proizvoda, sasvim jasno postaje da i ljudski potencijalni u hotelijerstvu imaju svoje specifičnosti. One se ogledaju u “sljedećem:

- ljudski potencijali mogu staviti u funkciju sve umne, fizičke i druge potencijale s kojima raspolaže poduzeće,
- ukupne rezultate rada čine većim od pojedinačno ostvarenih rezultata,
- rezultati rada ovise i od motiviranosti zaposlenih i menadžera,
- jedino čovjek može oblikovati viziju,
- ljudski potencijali dugoročno utječu na poslovanje organizacije,
- odnos organizacije prema ljudskim potencijalima ima višestruko djelovanje,
- ljudski potencijali imaju sposobnost razvoja,
- ljudski potencijali su povezani sa svim poslovnim funkcijama,
- ulaganje u ljudske potencijali je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse<sup>326</sup>.

---

<sup>326</sup> Cerović, Z.: op. cit., str. 23.

Zadovoljenje potreba i želja gostiju treba biti prioritet zaposlenih u hotelu, kojim se ujedno mjeri i uspješnost njihova rada. No, hotelsko poduzeće mora težiti i zadovoljenju potreba svojih zaposlenika, jer samo zadovoljan djelatnik biti će motiviran za postizanje zacrtanih rezultata i kvalitetno obavljanje poslova i zadataka koji su mu namijenjeni. Menadžment mora motivirati svoje djelatnike kako bi kvalitetno obavljali dane im radne zadatke, pridonosili uspješnosti poslovanja poduzeća, a istovremeno ostvarivali i svoje životne potrebe. Hotelska poduzeća svjesna važnosti zalaganja svojih zaposlenika za uspješnost poslovanja veliku pažnju pridaju osposobljavanju kadrova, njihovom obrazovanju i razvoju karijere. U Republici Hrvatskoj su u primjeni različiti programi učenja stranih jezika, kulinarske radionice, programi osposobljavanja za poslove pomoćni konobar/konobarica, voditelj/ica seoskog turizma i dr.

Mala hotelska poduzeća imaju određene specifičnosti u pogledu kadrova. U njima se često stvaraju osobni odnosi između vlasnika hotela i zaposlenika. "Poslovi menadžera u malim hotelima često se ne temelje na ugovorima već na osobnim odnosima."<sup>327</sup> U malim hotelima zaposlenici rade različite poslove što iziskuje i određenu fleksibilnost. To se posebice odnosi na obiteljske hotele. Članovi obitelji često imaju vrlo visoku razinu fleksibilnosti u radu, te svoj životni stil prilagođavaju potreba poduzeća. To se posebno odnosi na hotele koji imaju visoki stupanj sezonalnosti i koji zahtijevaju različiti angažman u različito doba dana. Primjerice, u obiteljskim hotelima u jutarnjim sati je potrebno gotovo istovremeno obaviti različite poslove, poslužiti doručak, organizirati odjavu gostiju ih hotela i naplatu hotelskih usluga za goste koji odlaze te očistiti sobe. Pojačani rad ponovno je prisutan u popodnevnim satima kada dolaze novi gosti, a ako hotel ima restoran i/ili bar poslovi zauzetost osoblja se povećava. U slučaju izostanka fleksibilnosti zaposlenika za rad prema potrebama potražnje vrlo će teško i neekonomično hotelsko poduzeće udovoljiti operativnim zahtjevima. Osim toga, često članovi obitelji koji imaju neku drugu profesiju i plaćeni posao nude neplaćeni rad kao potporu članovima obitelji u vrhuncu sezone i vršnim satima tijekom dana. Problemi koji u pogledu kadrova u malim i obiteljskih

---

<sup>327</sup> Peters, M., Buhalis, D.: Family hotel business: strategic and the need for education and training, *Education + Training*, vol. 48, br. 8/9, 2020., str. 407., <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00400910410569524/full/html> (7.11.2020.)

hotelima mogu nastati odnose se na činjenicu da bez obzira na nisku razinu kvalitetu rada, stručnost i osposobljenost zaposlenika člana obitelji, on ne može olako biti tehnološki višak. Obiteljski odnosi često određuju poslovnu praksu. Poduzetnici u malim obiteljskim hotelima od članova obitelji traže visoku motivaciju i predanost radu. Stoga nisu uspostavljeni sustavi poticanja usmjereni na motivaciju zaposlenika. Osim toga, malim obiteljskim hotelima nije lako privući kvalitetnu radnu snagu, jer je često otežan rad u obiteljskim poduzećima nečlanova obitelji, zbog privilegiranog položaja članova obitelji. Istraživanja pokazuju da mali obiteljski poduzetnici često nisu sposobni profesionalno upravljati svojim poslovima, što ukazuje na potrebu sudjelovanja u različitim obrazovnim programima menadžmenta, kao i dodatnih programa obuke i obrazovanja.<sup>328</sup>

U hotelijerstvu EU-27 u 2018. godini bilo je zaposleno više od 2,5 mil. osoba u 346.778 poduzeća, što je prosječno 7,2 zaposlenika na jedno hotelsko poduzeće.<sup>329</sup> U ukupnom broju zaposlenih EU-17 zaposleni u hotelijerstvu činili su 1,9% ukupnog broja zaposlenih. Mala hotelska poduzeća zapošljavala su u 2018. godini 12.185 osoba te je nastavljen rast broja zaposlenih u hotelijerstvu iz prethodnih godina (tablica 30).

**Tablica 30.** Kretanje broja zaposlenih u hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj prema veličini, 2010.-2018. godine

	Ukupno poduzeća	Mala poduzeća					50-249	Mala i srednja ukupno		250 i više
		0-9	10-19	20-49	Ukupno	Verižni indeks		Apsolutni broj	Verižni indeks	
2010.	32.421	-	1.777	3.942	-	-	10.906	-	-	-
2011.	32.648	-	1.941	3.836	-	-	11.201	-	-	-
2012.	30.364	-	1.819	3.624	-	-	9.511	-	-	-
2013.	31.396	-	2.034	3.723	-	-	9.483	-	-	-
2014.	31.317	-	1.955	3.471	-	-	8.945	-	-	-
2015.	32.092	4.455	1.975	3.628	10.058	-	9.004	19.062	-	13.030
2016.	33.232	4.799	2.212	3.537	10.548	104,9	8.517	19.065	100,0	14.167
2017.	36.661	5.010	2.513	3.521	11.044	104,7	8.713	19.757	103,6	16.904
2018.	39.171	5.252	2.699	4.234	12.185	110,3	9.084	21.269	107,7	17.902

**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat.com, Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS\\_SC\\_SCA\\_R2\\_\\_custom\\_800085/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_SC_SCA_R2__custom_800085/default/table?lang=en) (11.01.2021.)

<sup>328</sup> Ibidem, str.408.

<sup>329</sup> Eurostat.com, Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS\\_SC\\_SCA\\_R2\\_\\_custom\\_800085/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_SC_SCA_R2__custom_800085/default/table?lang=en) (11.01.2021.)

Prema dostupnim podacima Eurostata (tablica 30) može se uočiti rast broja zaposlenih u svim hotelskim poduzećima bez obzira na veličinu. U 2018. godini u malim je poduzećima bilo zaposleno 12.185 osoba, što je u odnosu na 2015. godinu rast od 21,1 %. Ako se malim poduzećima dodaju i srednje velika, onda se dolazi do 21.269 zaposlenih i povećanja njihovog broja u odnosu na 2015. godinu za 11,6 %. Broj zaposlenih u srednje velikim poduzećima smanjen je u razdoblju od 2010. do 2018. godine za 16,7 %. Hotelska poduzeća veličine 10-19 zaposlenih i 20-49 zaposlenih ostvarili su rast zaposlenih u razdoblju od 2010. do 2018. godine (51,9 %, odnosno 7,4 %). Indikativan je broj zaposlenih u poduzećima od 10 do 19 zaposlenih, kao rezultat ubrzanog rasta broja ovih poduzeća, u kojima broj zaposlenih po poduzeću pokazuje smanjenje s 14 u 2010. godini na 13,4 u 2018. godini.<sup>330</sup> Rast broja zaposlenih u velikim poduzećima u razdoblju od 2015. do 2018. godine iznosio je 37,4 %, što pokazuje znatno veći rast od ukupnog broja zaposlenih u hotelskim poduzećima (20,8 %), a posebno u odnosu na mala i srednja poduzeća (11,6 %). U strukturi zaposlenih mala i srednja poduzeća sudjeluju u ukupnom broju zaposlenih s 80,8 % (tablica 31).

**Tablica 31.** Udio zaposlenih u malim i srednjim poduzećima u ukupnom broju zaposlenih u hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj, 2010.-2018. godine

u %

	Mala poduzeća, 0-49 zaposlenih	Mala i srednje velika poduzeća, 0-249 zaposlenih
2015.	31,3	59,4
2016.	31,7	57,4
2017.	30,1	53,9
2018.	31,1	54,3

**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat.com, Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS\\_SC\\_SCA\\_R2\\_custom\\_800085/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_SC_SCA_R2_custom_800085/default/table?lang=en) (11.01.2021.)

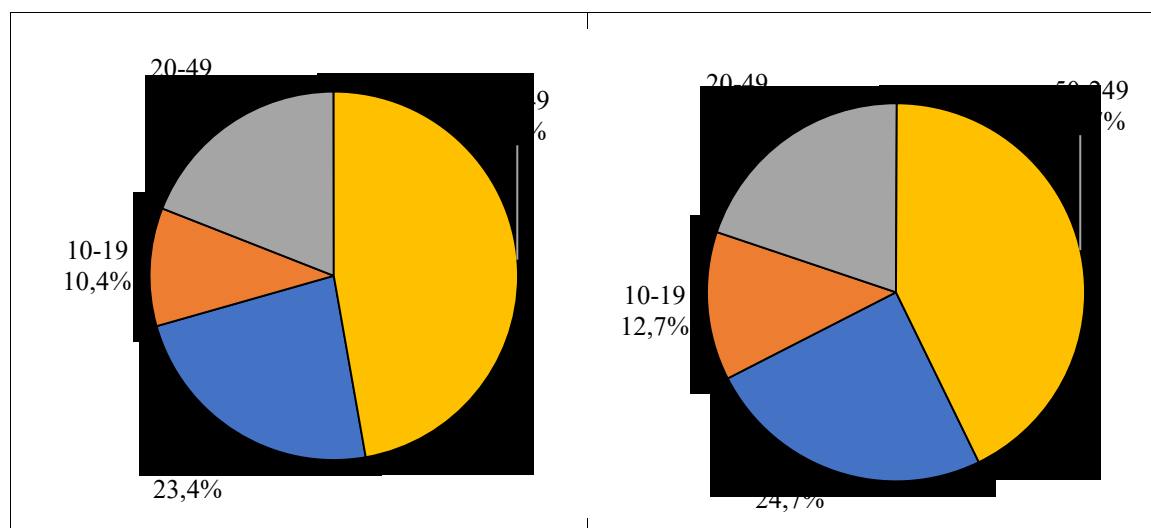
Udio zaposlenih u malim hotelskim poduzećima u odnosu na ukupan broj zaposlenih u hrvatskom hotelijerstvu u razdoblju od 2015. do 2018. godine ostao je gotovo nepromijenjen, no, udio zaposlenih u malim i srednjim poduzećima je smanjenje s 59,4 na

<sup>330</sup> Izračun autorice prema: Ibidem.



54,3 %. Razlog tome je, kako je prethodno istaknuto brži rast broja zaposlenih u velikim hotelskim poduzećima u odnosu na mala i srednja poduzeća. Posljednjih godina je prisutan trend investiranja u velikim hotelskim poduzećima i hotelskim lancima u Republici Hrvatskoj što zahtijeva i povećanje broja zaposlenih u tim hotelskim poduzećima. U strukturi malih i srednjih poduzeća, najveći broj zaposlenih u hrvatskom hotelijerstvu je u poduzećima do 9 zaposlenika (grafikon 19).

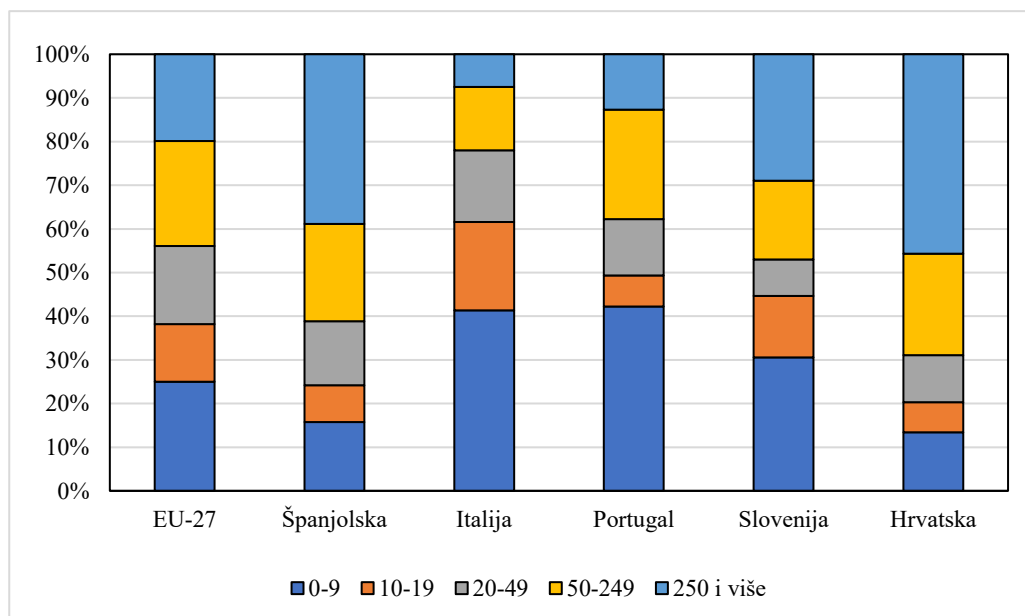
**Grafikon 19.** Struktura zaposlenih u malim i srednjim poduzećima u hotelijerstvu Republike Hrvatske, 2015. i 2018. godine



**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat.com, Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS\\_SC\\_SCA\\_R2\\_custom\\_800085/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_SC_SCA_R2_custom_800085/default/table?lang=en) (11.01.2021.)

Više od 40 % zaposlenih u malim i srednjim hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj zaposleno je u srednje velikim poduzećima (grafikon 19), a slijede zaposleni u mikro poduzećima (24,7 %). Promjene se uočavaju u odnosu na 2010. godinu, kada su srednje velika poduzeća sudjelovala u ukupnom broju zaposlenih u malim i srednjim poduzećima s udjelom od 47,2 %. Usporedbom sa zemljama konkurentima Republici Hrvatskoj može se uočiti manji stupanj sudjelovanja malih poduzeća u ukupnom broju zaposlenih u hotelijerstvu Republike Hrvatske (grafikon 20.).

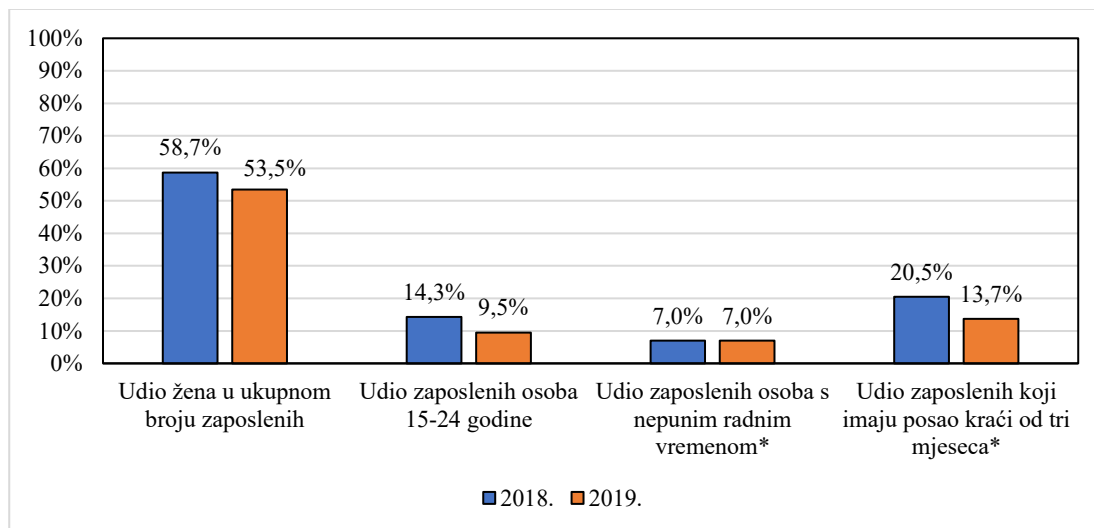
**Grafikon 20.** Zaposleni u hotelijerstvu Republike Hrvatske i konkurentskim zemljama EU-27 prema veličini hotelskog poduzeća, 2018. godine



**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat.com, Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS\\_SC\\_SCA\\_R2\\_custom\\_800085/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_SC_SCA_R2_custom_800085/default/table?lang=en) (11.01.2021.)

Mala i srednja hotelska poduzeća u Republici Hrvatskoj u 2018. godini sudjelovali su s 54,8 %, što je znatno manji udio od prosjeka EU-27 (80,4%). Italija bilježi iznimno visok udio zaposlenih u malim i srednjim poduzećima (92,5 %), a slijedi je Portugal s 87,7 %. Hotelijerstvo i općenito poduzeća u turizmu najvažniji su poslodavci žena. Prema podacima Eurostata više od 53 % žena u Republici Hrvatskoj u 2019. godini bilo je zaposleno u sektoru smještaja (grafikon 21), a usporedbom s 2018. godinom može se uočiti smanjenje njihovog udjela kada je iznosio 58,7 %. Na razini EU-27 žena sa znatno većim udjelom sudjeluju u ukupnom broju zaposlenih u sektoru smještaja (61,3 % u 2018. godini, odnosno 60,6% u 2019. godini), iako je i tu vidljivo smanjenje.

**Grafikon 21.** Karakteristike zaposlenih u sektoru smještaja u EU-28, 2018. i 2019. godine



\* sektor smještaja i pružanja usluga hrane i pića

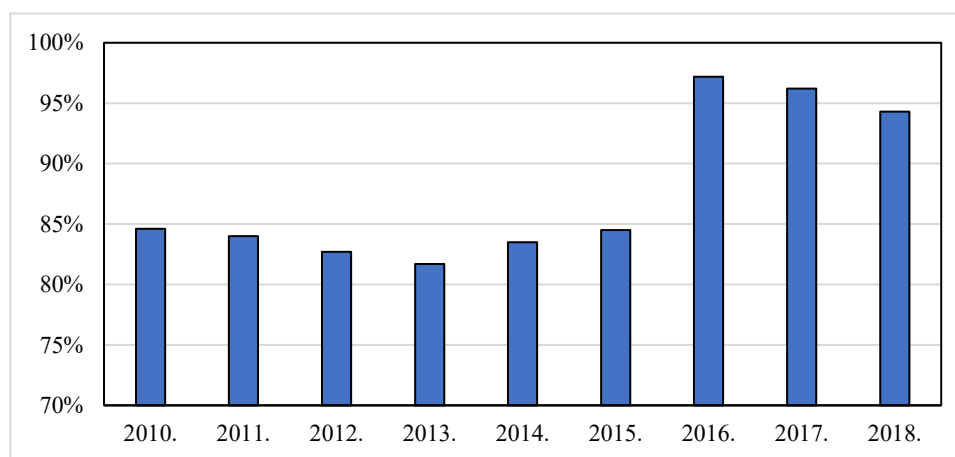
**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Employment by sex, age and detailed economic activity (from 2008 onwards, NACE Rev. 2 two digit level), [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA\\_EGAN22D\\_custom\\_805692/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EGAN22D_custom_805692/default/table?lang=en) (4.02.2021.), Eurostat, Full-time and part-time employment by sex and economic activity (from 2008 onwards, NACE Rev. 2 two digit level), [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA\\_EPGAN2\\_custom\\_803872/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EPGAN2_custom_803872/default/table?lang=en) (4.02.2021.), Employment by sex age, time since job started and economic activity (from 2008 onwards, NACE Rev. 2 two digit level), [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA\\_EGDN2\\_custom\\_805839/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EGDN2_custom_805839/default/table?lang=en) (4.02.2021.)

Osim visokog udjela žena u ukupnom broju zaposlenih u hrvatskom hotelijerstvu, može se zamijetiti da 7,0% zaposlenih<sup>331</sup> ima nepuno radno vrijeme. Veliki broj radnih mjesta u hotelijerstvu, poput pomoćnih radnika u kuhinji, pomoćnih radnika u sali, sobarica i dr., omogućava nekvalificiranoj radnoj snazi zapošljavanje. Ta radna mjesta omogućuju, također, mladim osobama koji nemaju potrebne stručne kvalifikacije da kroz hotelijerstvu uđu na tržište rada. Dobna skupina zaposlenika od 15 do 24 godine sudjelovala je u 2018. godini u sektoru smještaja s udjelom od 14,3 %, a u 2019. godini njihov udio je smanjen na 9,5 %. U hotelijerstvu je i velika potražnja za privremenim sezonskim radom, pa srednjoškolci i studenti mogu pronaći privremene poslove tijekom ljetnog razdoblja, odnosno u pauzi od školskih obveza. U 2018. godini zaposleni koji su imali posao kraći od tri mjeseca sudjelovali su s udjelom od 20,5 %, a u 2019. godini njihov je udio smanjen na

<sup>331</sup> U nedostatku podatka za sektor smještaja korišteni su podaci za sektor smještaja i pružanja usluga hrane i pića.

13,7 %. Udio zaposlenika u hotelima i sličnim objektima izražen ekvivalentom punog radnog vremena pokazuje trend rasta u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2010. do 2018. godine (grafikon 22). Razlog tome može se tražiti u promjeni zakonodavnog okvir sezonskih zaposlenika, dobivanjem statusa stalnih zaposlenika, što je poboljšalo status sezonskim zaposlenicima u hotelijerstvu, ali istovremeno omogućilo i hotelskim poduzećima da zadrže zaposlene tijekom cijele godine.

**Grafikon 22.** Udio zaposlenika izražen ekvivalentom punog radnog vremena u hotelima i sličnim objektima u Republici Hrvatskoj, 2010.-2018. godine



**Izvor:** Izrada autorice prema: PC-Axis baze podataka, Godišnji strukturno-poslovni pokazatelji poduzeća prema NKD-u 2007. za djelatnost Nefinancijskih usluga, <https://www.dzs.hr/> (8.2.2021.)

Analiziranjem podataka na grafikonu 22 može se uočiti kako je udio zaposlenika izražen ekvivalentom punog radnog vremena u ukupnom broju zaposlenih u hotelijerstvu Republike Hrvatske imao tendenciju smanjenja do 2013. godine. U 2014. godini dolazi do promjena u zakonskom reguliranju sezonskih zaposlenika i osiguranje radnika tijekom cijele godine na produženo mirovinsko osiguranje. Poslodavcima koji pretežito posluju sezonski omogućeno je da sa sezonskim zaposlenicima mogu sklopiti ugovor na određeno vrijeme, te su obvezni zaposleniku plaćati doprinose iz radnog odnosa i ponuditi mu sklapanje ugovora o radu za obavljanje poslova u idućoj godini.<sup>332</sup> Time se ujedno promijenio i status sezonskih zaposlenika u zaposlenike izražene ekvivalentom punog radnog vremena.

<sup>332</sup> Zakon o radu, Narodne novine, br. 93/14., čl. 16.

Veća potražnja od ponude na tržištu rada utjecala je i na promjene vezane uz zapošljavanje stranaca u Republici Hrvatskoj, što je omogućilo hotelskim poduzećima da u skladu sa zakonskim odredbama zapošljavaju strane državljane tijekom ljetne sezone. Za potrebe turizma i ugostiteljstva u 2019. godini Odlukom o utvrđivanju godišnje kvote dozvola za novo zapošljavanje stranaca za kalendarsku godinu 2019. dano je 10.611 dozvola, a za sezonski rad 5.000 dozvola.<sup>333</sup>

U turističkim destinacijama turizam, pa tako i hotelijerstvo, generira zaposlenost tijekom ljetne sezone. Potražnja je najviše usmjerena na niskokvalificirane djelatnike, kako je prethodno istaknuto (tablica 32).

**Tablica 32.** Zaposleni s evidencije Hrvatskog zavoda za zapošljavanje u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića u Republici Hrvatskoj, 2019. godine

	Apsolutni broj, u 000			Indeks, 2019./2018.		
	Ukupno	Na određeno	Sezonski	Ukupno	Na određeno	Sezonski
diplomirani ekonomist hotelijerstva	10	8	1	21,3	17,4	3,4
ekonomist turizma i ugostiteljstva	2	2	1	1,5	1,6	1,1
turistički animator	71	70	57	144,9	152,2	154,1
ekonomist za hotelijerstvo	4	3	1	10,5	8,6	4,8
hotelijersko-turistički službenik	106	97	70	10,1	9,7	11,9
recepcionar	1.024	979	726	190,0	186,1	176,6
pomoćni kuhar	3.089	2.923	1.959	164,5	161,3	154,9
kuhar	3.385	3.141	2.152	88,7	86,5	87,2
kuhar, majstor	81	79	53	77,1	79,0	73,6
pomoćni konobar	2.488	2.410	1.244	314,5	319,2	289,3
konobar	7.175	6.557	3.533	164,6	157,0	137,3
barmen	112	110	96	101,8	105,8	121,5
natkonobar	87	84	54	64,9	97,7	98,2
sobarica	2.539	2.493	1.996	159,1	157,0	154,8
kuhinjski radnik	1.740	1.668	1.154	141,0	138,3	133,6
pralja	205	202	175	148,6	148,5	143,4
ostala zanimanja iz turizma i ugostiteljstva	6.036	5.640	3.343	34,8	34,4	35,6
<b>Ukupno</b>	<b>28.154</b>	<b>26.466</b>	<b>16.615</b>	<b>79,3</b>	<b>78,1</b>	<b>78,6</b>

**Izvor:** Izrada autorice prema: Turizam u brojkama 2019, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Zagreb, 2020, [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR\\_%202019%20%281%29.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR_%202019%20%281%29.pdf) (23.10.2020.)

<sup>333</sup> Odluka o utvrđivanju godišnje kvote dozvola za zapošljavanje stranaca za kalendarsku godinu 2019., Narodne novine, br. 116/2018., toč. III. i IV.

U 2019. godini je iz evidencije Hrvatskog zavoda za zapošljavanje bilo zaposleno 16.615 sezonskih zaposlenika, koji su činili 59 % u ukupnom broju zaposlenih u ugostiteljstvu. U odnosu na 2018. godinu ukupan broj zaposlenih bio je manji za 20,7 %, a sezonskih zaposlenika za 21,4 %. Najveća je potražnja bila za konobarima, kuharima, pomoćnim kuharima i pomoćnim konobarima. S obzirom na teškoće koje proizlaze iz samog rada u turizmu, niskih osobnih dohodaka i prekovremenog rada, radna mjesta u turizmu se često smatraju privremenim radnim mjestima, a sezonsko zapošljavanje ovu vrstu poslova dodatno čini nestabilnijima, jer su djelatnici u vrhuncu sezone fizički iscrpljeni i pod velikim stresom te su izvan turističke sezone prisiljeni tražiti druge izvore prihoda.<sup>334</sup> Uređeniji zakonski okvir za sezonske djelatnike u Republici Hrvatskoj ide u smjeru veće stabilnosti radnih mjesta u hotelijerstvu i većeg zadovoljstva zaposlenika, a za poslodavce ono znači bolju organizaciju radnih mjesta, obuku i obrazovanje sezonskih zaposlenika i u konačnici, stručniju i kvalitetniju radnu snagu u hotelijerstvu.

#### **4.1.4. Poticaji razvoja malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu**

Poticaji razvoja malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu su različiti, od programa samozapošljavanja i razvoja malog obiteljskog poduzetništva u turizmu do programa u sklopu strukturnih programa Europske unije, pri čemu se njihova kvaliteta iz godine u godinu povećava. Tome u prilog idu GEM istraživanje (engl. *Global Entrepreneurship Monitor*) prema kojima “ocjene vladine politike prema potporama poduzetničkih aktivnosti u Republici Hrvatskoj povećane su s 2,82 u 2018. godini na 3,17 u 2019. godini”<sup>335</sup>. No, u odnosu na prosjek Europske unije (4,14), one su još uvijek znatno niže. Članstvom u Europskoj uniji Republika Hrvatska se obvezala “usvojiti elemente

<sup>334</sup> Kolomiets, A.: Seasonality in Tourism Employment Case: Grecotel Kos Imperial, Kos, Greece. Saima University of Applied Sciences Tourism and Hospitality, Imatra Degree Programme in Tourism Bachelor of Hospitality Management, Imatra, 2010., [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27240/kolomiets\\_arina.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27240/kolomiets_arina.pdf) (9.06.2020.)

<sup>335</sup> Alpeza, M. i dr.: Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020., CEPOR, Zagreb, 2020., str. 51., <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjesce-2020-HR-web.pdf> (17.02.2021.)

sustava pružanja potpore malom i srednje poduzetništvu koje promovira Europska unija”<sup>336</sup>. Turističke politike i politike malog poduzetništva relevantne u poticanju malog poduzetništva u turizmu sadržane su u Strategiji razvoja turizma do 2020. godine i Strategiji razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013.-2020. godine i dr. U tablici 33 dan je usporedni prikaz ciljeva i provedbenih aktivnosti Europske unije i Republike Hrvatske.

**Tablica 33.** Usporedni prikaz ključnih ciljeva strategija i provedbenih aktivnosti turističke politike na europskoj i nacionalnoj razini

Europska razina	Republika Hrvatska – nacionalna razina
<p><b>Europska strategija turizma i akcijski plan 2015.-2020.</b></p> <p>Opći cilj:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zadržati položaj Europe kao vodeće destinacije, maksimalizirajući doprinos industrije rastu i zapošljavanju te promičući suradnju između zemalja EU, posebno razmjenom dobre prakse.</li> </ul> <p>Akcije 2010.:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) poticati konkurentnosti u europskom turističkom sektoru</li> <li>2) promovirati razvoj održivog, odgovornog i visokokvalitetnog turizma</li> <li>3) konsolidirati imidž i profil Europe kao zajednice održivih i visokokvalitetnih destinacija</li> <li>4) maksimizirati potencijal financijskih politika i instrumenata EU za razvoj turizma</li> </ol> <p>Akcije 2015.-2020.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pojednostaviti i racionalizirati regulatorne i administrativne okrive za turizam</li> <li>2. promicati digitalizaciju malih i srednjih poduzeća u turizmu</li> <li>3. poboljšati profesionalne vještine u turističkom sektoru</li> <li>4. promicati održivi i odgovorni turizam</li> <li>5. smanjiti sezonalnost turizma</li> <li>6. promicati multimodalnost i prometnu povezanost</li> <li>7. pridonijeti zajedničkoj promidžbi Europe kao turističke destinacije</li> <li>8. poboljšati upravljanje turizmom</li> </ol>	<p><b>Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine</b></p> <p>Opći cilj:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• povećanje atraktivnosti i konkurentnosti hrvatskog turizma, što će rezultirati ulaskom u vodećih 20 turističkih destinacija u svijetu po kriteriju konkurentnosti.</li> </ul> <p>Podciljevi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poboljšanje strukture i kvalitete smještaja</li> <li>• novo zapošljavanje</li> <li>• investicije (realizacija novih investicija)</li> <li>• povećanje turističke potrošnje</li> </ul> <p>Ključne akcije:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usklađivanje i unaprjeđenje zakonskog okvira u funkciji jačanja poduzetništva i inovacija</li> <li>2. ubrzanje investicijske aktivnosti donošenjem posebnog zakona</li> <li>3. ubrzano rješavanje imovinsko-vlasničke problematike</li> <li>4. izrada i provedba programa privatizacije turističkih poduzeća u većinskom državnom vlasništvu</li> <li>5. gospodarsko aktiviranje turistički interesantnih objekata/lokaliteta kojima upravlja AUDIO</li> <li>6. proaktivna fiskalna politika u turizmu</li> </ol>

<sup>336</sup> Širola, D., Iskra, V.: Analiza sustava poticanja poduzetništva na europskoj, hrvatskoj i lokalnoj razini, Zbornik radova Veleučilišta u Rijeci, vol. 2, br. 1, 2014., str. 150.

<p><b>Akcijski plan Poduzetništvo 2020.: plan za poticanje poduzetničkog potencijala Europe u tri koraka</b></p>	<p><b>Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu</b></p>
<p>Ciljevi:                  1. obrazovanje i osposobljavanje poduzetnika                  2. stvaranje okruženja u kojem se poduzetnici mogu razvijati i napredovati  <ul style="list-style-type: none"> <li>• pristup financiranju,</li> <li>• podržati nova poduzeća u ključnim fazama njihova razvoja i pomoći im ostvariti rast</li> <li>• transfer poslovanja</li> <li>• pružiti drugu priliku poduzećima u stečaju</li> <li>• smanjiti birokraciju: jasnija i jednostavnija pravila Europske unije</li> </ul>                 3. stvaranje uzora i dosezanje do određenih ciljnih skupina (žene, migranti, seniori)</p>	<p>Ciljevi:                  1. obogaćivanje turističko-ugostiteljske ponude na destinacijskoj razini                  2. prilagođavanje parafiskalnih obveza obilježjima poslovanja i sezonalnosti potražnje                  3. uvođenje posebnih krojenih kreditnih linija (HBOR uz poslovne banke)                  4. unaprjeđivanje međunarodne prepoznatljivosti i poželjnosti smještajne ponude                  5. unaprjeđivanje međunarodne percepcije o kvaliteti ponude objekata hrane i pića                  6. unaprjeđenje međunarodne percepcije o kvaliteti hrane i pića lokalnih proizvođača koji se poslužuju u objektima ugostiteljske ponude                  7. poticanje regionalnog udruživanja ponuditelja istovrsnih vrsta turističkih usluga (regionalni tematski klasteri i/ili udruge)                  8. umrežavanje s drugim pružateljima turističkih usluga na destinacijskoj razini                  9. povećanje razine proizvodnje poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda lokalnih proizvođača                  10. poticaje javno-privatnih, privatno-privatnih te drugih horizontalnih i/ili vertikalnih partnerstva s naglaskom na regionalnu suradnju i/ili promociju                  11. povećanje razine stručne osposobljenosti vlasnika i zaposlenika malih i srednjih poduzeća</p>
<p><b>COSME program (Program konkurentnosti poduzeća i malih i srednjih poduzeća)</b></p> <p>Opći cilj:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turizam je jedan od općih ciljeva COSME programa</li> </ul>                 Ciljevi u 2015. godini:                  1. rast turističke potražnje                  2. diferenciranost turističke ponude                  3. poboljšanje održivosti kvalitete turizma, dostupnost, vještine zaposlenika, informacije i inovacije                  4. poboljšanje socio-ekonomsko znanje                  5. povećati prepoznatljivost Europe kao turističke destinacije kao i diverzifikaciju njenih destinacija</p>	<p><b>Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva</b></p>
<p><b>COSME Program – 2019.</b></p> <p>Opći cilj:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• potaknuti održivi razvoj turizma i kapacitet turističkih malih i srednjih poduzeća kroz transnacionalnu suradnju i prijenos znanja</li> </ul>                 Aktivnosti:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• jačanje transnacionalne i prekogranične suradnje kako bi se omogućio održivi rast malih i srednjih poduzeća u turizmu</li> <li>• poticanje kapaciteta i vještina malih i srednjih poduzeća za istraživanje i usvajanje rješenja koja bi poboljšala njihovo održivo upravljanje i održivost turizma općenito – poticanje inovativnih rješenja za održivi turizma kroz međusektorsku suradnju</li> </ul> </p>	<p>Opći cilj:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• dostizanje razine profitabilnosti koja se ostvaruje u turistički razvijenim mediteranskim zemljama Europske unije</li> </ul>                 Aktivnosti:                  1. uspostavljanje poticajnog institucionalnog okvira                  2. unaprjeđenje međunarodne percepcije Hrvatske kao turističke destinacije                  3. proizvodna diferencijacija i unaprjeđenje kvalitete turističkog proizvoda                  4. promoviranje inovativnih informacijskih i komunikacijskih tehnologija                  5. unaprjeđenje vještina                  6. podizanje institucionalnog kapaciteta                  7. povećanje razumijevanja važnosti turizma i turističkog gospodarenja, osobito u sferi obiteljskog smještaja za nacionalno gospodarstvo                  8. maksimiranje učinaka korištenja EU programa/fondova u turizmu</p>

**Izvor:** Obrada autorice prema: COM(2010) Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52010DC0352> (14.12.2020.); Strategija razvoja turizma do 2020., Vlada Republike Hrvatske, Zagreb, 2013., str. 31, 66-67.; Europeanurship 2020 Action Plan, European Economic and Social Committee, <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/entrepreneurs-2020-action-plan> (28.11.2021.); Ivandić, N., Kunst, I.: Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Institut za turizam, Zagreb, 2013., str. 10.; Ivandić, N., Kunst, I.: Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, Institut za turizam, Zagreb, 2014., str. 36.



Iz usporednog prikaza ključnih ciljeva strategija i provedbenih aktivnosti turističke politike i politike malih i srednjih poduzeća na europskoj i nacionalnoj razini može se uočiti da Republika Hrvatska slijedi odrednice koje su date u krovnom europskom dokumentu: poboljšanje konkurentnosti, rast zapošljavanja, poticanje znanja i razmjene informacija, racionalizacija administracije i regulatornih ograničenja, promicanje održivosti i transnacionalna razmjena. Program COSME koji se provodi na razini Europske unije u 2019. godini bio je usmjeren ka jačanju održivog razvoja turizma i kapaciteta malog i srednjeg poduzetništva u turizmu kroz transnacionalnu suradnju i prijenos znanja. Republika Hrvatska, kao zemlja članica, ima pristup ovom programu. Mala i srednja poduzeća u turizmu u Republici Hrvatskoj imali su pristup i Operativnom programu Konkurentnost i kohezija 2014.-2020. godine. To je “akt na kojem su se zasnivale državne potpore s ciljem produljenja turističke sezone i podizanja konkurentnosti turističke destinacije kroz povećanje kvalitete i dodatne ponude”<sup>337</sup>. Na razini države malim i srednjim poduzećima dodjeljuju se sektorske potpore, potpore za horizontalne ciljeve (kroz porezna oslobođenja, izuzeća, oprost poreza i doprinosa i sl.), regionalne potpore i potpore dodijeljene na lokalnoj razini.<sup>338</sup> Poticaji malom i srednjem hotelijerstvu na lokalnoj razini slijede strateške ciljeve definirane na nacionalnoj razini. Prvenstveno se odnose na podršku razvoju malog i srednjeg poduzetništva poboljšanjem kvalitete i dodatne ponude hotela, povećanjem konkurentnosti, povećanjem znanja i poticanjem digitalizacije. Navedenom treba dodati i poticanje poduzetništva u određenim skupinama: žene, starija populacija, mladi, migranti i dr.). Strategijom razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020. dan je okvir za poticanje poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj. Ciljevi razvoja poduzetništva žena sadržani su u jačanju poduzetničkog kapaciteta žena.<sup>339</sup> Imajući na umu činjenicu da žene u turizmu čine veći dio ukupnog broja zaposlenih u turizmu, a da istovremeno imaju značajnu podzastupljenost u menadžerskim i poduzetničkim

<sup>337</sup> Ministarstvo poduzetništva i razvoja, Program dodjele državnih potpora za podršku razvoju malih i srednjih poduzetnika u turizmu, [https://mingor.gov.hr/UserDocsImages/ARHIVA%20DOKUMENTI/Program%20dodjele%20dr%20C5%BEavnih%20potpora%20za%20podr%20C5%A1ku%20razvoju%20MSP%20u\\_turizmu\\_izmjene\\_cistopis.pdf](https://mingor.gov.hr/UserDocsImages/ARHIVA%20DOKUMENTI/Program%20dodjele%20dr%20C5%BEavnih%20potpora%20za%20podr%20C5%A1ku%20razvoju%20MSP%20u_turizmu_izmjene_cistopis.pdf) (14.10.2020.)

<sup>338</sup> Godišnje izvješće o državnim potporama za 2019. godinu, Ministarstvo financija, Zagreb, 2020., str. 35.

<sup>339</sup> Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020., Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Zagreb, 2014., str. 4.

aktivnostima te da u znatno manjem udjelu od muškaraca pokreću poslovne pothvate, sasvim je jasno da ovoj ciljnoj skupini treba dati posebnu pažnju. U skladu sa strateškim ciljevima poduzetništva žena HBOR nudi program kredita za poduzetništvo žena čini je “cilj poticanje osnivanja i razvoja poslovanja malih i srednjih poduzeća u većinskom vlasništvu žena”<sup>340</sup>.

Navedeni strateškim i akcijskim dokumentima dobra su pretpostavka razvoju malog i srednjeg poduzetništva u hotelijerstvu, te realizaciji niza projekata posebice onih umjerenih ka iskorištavanju sredstava iz namjenskih fondova Europske unije. Učinci poduzetih aktivnosti usmjerenih ka razvoju malog i srednjeg poduzetništva u hotelijerstvu mogu se pratiti kroz izvješća Europske komisije *SBA Fact Sheet Croatia*, *GEM – Global Entrepreneurship Monitor* istraživanja za Hrvatsku (prethodno istaknuta), izvješća OECD-a za Hrvatsku – *Inclusive Entrepreneurship Policies*, CEPOR izvješća o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj, izvješća Hrvatske gospodarske komore, izvješće Obrtništvo u brojkama Hrvatske obrtničke komore i dr. Nedostaci se uočavaju u nedostatnosti podataka na lokalnoj i regionalnoj razini s obzirom na praćenje hotelskih poduzeća uglavnom na nacionalnoj razini te analiza poslovanja poduzeća na sektorskoj razini, sezonalnosti poslovanja, karakteristika većinskih vlasnika malih i srednjih poduzeća i dr., pa je i praćenje realizacije pojedinih ciljnih projekata otežano, posebice projekata kojima se želi, primjerice, utjecati na sezonalnost poslovanja, ili na poticanje poduzetništva ciljnih skupina (žene, mladi i dr.) u hotelijerstvu i dr.

---

<sup>340</sup> Intermedia projekt, EU fondovi, HBOR krediti za žene poduzetnice, <https://intermediaprojekt.hr/hbor-kredit-za-poslovanje/hbor-kredit-za-zene-poduzetnice/> (4.01.2021.)

#### 4.1.5. SWOT analiza malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu

Analiza poslovanja malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu i trendova na tržištu hotelskih usluga daje kvantitativne i kvalitativne pokazatelje temeljem kojih se prednosti i nedostaci, te prilike i prijetnje malog poduzetništva u hotelijerstvu mogu sublimirati SWOT analizom (tablica 34).

**Tablica 34.** SWOT matrica malog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• definiran institucionalni okvir</li> <li>• udruživanje poduzetnika u hotelijerstvu kroz vlastitu udruhu</li> <li>• uspostava on-line booking sustav članova udruge</li> <li>• udruživanje poduzetnika u hotelijerstvu s pratećim uslužnim djelatnostima u turizmu</li> <li>• udruživanje poduzetnika u hotelijerstvu s lokalnim poljoprivrednicima</li> <li>• rast kvalitete ponude hotelskih objekata</li> <li>• rastuća tematiziranost hotelskih objekata</li> <li>• povećana diversificiranost hotelske ponude</li> <li>• atraktivne mikrolokacije</li> <li>• atraktivno destinacijsko makrookruženje</li> <li>• primjeri dobre poslovne prakse u različitim kvalitativnim skupinama</li> <li>• dobra vrijednost za novac</li> <li>• individualni pristup gostu</li> <li>• gostoljubivost i 'toplina'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatak koncepta razvoja malog poduzetništva u hotelijerstvu</li> <li>• visoka zaduženost</li> <li>• manjak radnog kapitala</li> <li>• kreditne institucije nedovoljno prate razvoj malog poduzetništva u hotelijerstvu</li> <li>• niska profitabilnost</li> <li>• zakonska prenormiranost/institucionalni okvir</li> <li>• institucionalno neprepoznavanje specifičnosti djelatnosti</li> <li>• nejasan sustav upravljanja kvalitetom</li> <li>• nedovoljna prepoznatljivost branda/ proizvoda posebice u obiteljskom hotelijerstvu</li> <li>• neadekvatna promocija</li> <li>• izražena sezonalnost poslovanja</li> <li>• manjak stručno osposobljenog kadra</li> <li>• niska razina poslovnog optimizma/ negativna poslovna klima</li> <li>• vertikalna integracija i razvijenost destinacijske ponude</li> </ul>
<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dugoročno povoljna kretanja potražnje</li> <li>• sve izrazitija segmentacija potražnje</li> <li>• razvoj selektivnih oblika turizma u ruralnom okruženju: cikloturizma, 'soft adventure' turizma</li> <li>• rastući interes za proizvodima 'kulture života i rada'</li> <li>• tematizacija ponude</li> <li>• rast potražnje za alternativnim 'lifestyle' smještajem</li> <li>• rast potražnje za 'zelenim' smještajem</li> <li>• raspoloživost EU fondova/programa za razvoj malih i srednjih poduzeća</li> <li>• suvremeni oblici promocije: 'niche marketing', direktni marketing, digitalni marketing</li> <li>• razvijena svijest o ekonomskom potencijalu malih i srednjih poduzeća u hotelijerstvu</li> <li>• rastući interes lokalnog stanovništva za samozapošljavanjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neselektivan sustav poticaja malog obiteljskog hotelijerstva</li> <li>• netransparentno poslovno okruženje</li> <li>• razina fiskalnih i parafiskalnih davanja</li> <li>• netransparentno poslovno okruženje</li> <li>• korupcija na lokalnoj razini</li> <li>• gubitak interesa za obiteljskim poduzetništvom</li> <li>• imidž jeftine ljetne 'sunce i more' turističke destinacije</li> <li>• nerazvijanje sustava destinacijskog upravljanja</li> <li>• upravljanje turističkim razvojem Hrvatske sukladno interesima krupnog kapitala</li> </ul>

**Izvor:** Izrada autorice prema: Ivandić, N., Kunst, I.: Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Institut za turizam, Zagreb, 2013., str. 30.; Ivandić, N., Kunst, I.: Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, Institut za turizam, Zagreb, 2014., str. 36.

Ključnu snagu u malom poduzetništvu predstavlja individualni pristup gostu te gostoljubivost i 'toplina'. U vrijeme kada je posebno izražena individualizacija u ponašanju gostiju individualni pristup gostiju predstavlja jedan od ključnim čimbenika konkurentnosti. Mali hoteli, posebice obiteljski, imaju visoko razvijen individualni pristup svakom gostu. Razvijanjem personaliziranog odnosa s gostom, stječu se saznanja o željama i preferencija gostiju, što gosti vole i na koji način im pružiti poseban doživljaj u skladu s njihovim potrebama. Osim toga, digitalizacija podataka o gostima omogućuje dostupnost podataka o gostima, kad su im rođendani, što rade, koji su im hobiji i dr., što može pomoći u personaliziranom pristupu gostu. Dobrodošlica gostu, ljubaznost i "toplina" doma u malim hotelima doprinose njihovoj konkurentnosti na turističkom tržištu.

Među slabostima malih i srednjih poduzeća u hrvatskom hotelijerstvu posebno se ističe sezonalnost, manjak stručno osposobljenog kadra te niska razina poslovnog optimizma, odnosno negativna poslovna klima. Izražena sezonalnost turističkog poslovanja tijekom ljetne sezone te znatno opadanje poslovanja u hotelijerstvu izvan ljetnih mjeseci rezultira nizom popratnih negativnih učinaka na poslovanje malog poduzetništva u hotelijerstvu. Uz sezonalnost je povezana nemogućnost zadržavanja određenog broja zaposlenika izvan turističke sezone. Mala poduzeća su često suočena s niskom razinom profitabilnosti, te je zadržavanje zaposlenika izvan turističke sezone često izvan financijskih mogućnosti malih poduzeća. S mogućnošću reguliranja statusa "stalnog sezonca" ta je situacija znatno poboljšana, no još ne u toj mjeri da bi mala poduzeća mogla bez većih financijskih opterećenja koristiti mjeru "stalnog sezonca". Česte promjene u poreznoj i fiskalnoj politici, te dugo razdoblje recesije u Republici Hrvatskoj utjecalo je i na nisku razinu poslovnog optimizma u Republici Hrvatskoj. Tome značajno doprinose i administrativne i birokratske prepreke, te očekivanja od ekonomske situacije u Hrvatskoj u budućnosti. Poslovni uspjesi u turističkoj sezoni vode ka poboljšanju poslovnog optimizma malih poduzetnika u hotelijerstvu, pa ono uobičajeno u rujnu i listopad pokazuje rast, dok u sljedećim mjesecima bilježi lagano smanjenje do sljedeće turističke sezone. U vrijeme pandemije Covid-19 bolesti, jasno je da poslovni optimizam ima silaznu putanju

Neizvjesnost hotelijera, ali drugih dionika direktno ili indirektno povezanih s turizmom stvaraju ozračje negativne poslovne klime.

Prilike na kojima bi se najviše trebalo bazirati su trend tematizacije ponude, pri čemu treba su hotelijerima na raspolaganju sredstva Europskih fondova u restrukturiranju ponude i usmjeravanja na nova ciljna tržišta. S obzirom da su malih hotela u Republici Hrvatskoj u samom nastajanju, te čine tek oko 20% hotelskog smještaja Republike Hrvatske, prilika za male hotele vidi se u tematiziranju njihove ponude. Popularnost tematiziranih hotela raste, primjerice wine hoteli, hoteli za bicikliste, hoteli za lovce, dječji hoteli i sl., a specijalizacija hotela vodi ka diferencijaciji turističke ponude i privlačenju različitih segmenata turista u destinaciju. Trendovi na turističkom tržištu ističu značaj specijalizacije hotelske ponude, s obzirom da se gosti više ne zadovoljavaju samo osnovnom hotelskom ponudom, već su zahtjevi gosta usmjereni ka diferenciranoj i personaliziranoj hotelskoj usluzi. Mali hoteli imaju sposobnost brze prilagodbe trendovima na tržištu i znatno lakše od velikih hotela mogu svoju ponudu prilagoditi trendovima na turističkom tržištu. Specijalizacijom hotelske ponude hoteli se nastoje pozicionirati na točno određenoj tržišnoj niši i poboljšati svoju konkurentnost na turističkom tržištu. U malim i obiteljskim hotelima gost se osjeća udobno u okruženju koje mu nudi bliskost, intimu i obiteljski ugođaj. U malim hotelima prepoznaje se individualnost gosta, te poštuju njegove želje i preferencije. Domaćim znaju kako kod gosta pobuditi osjećaj da su dobrodošli, prihvaćeni i poštovani, i u konačnici, zadovoljni. Mali obiteljskih hotela u Hrvatskoj uspijevaju dati gostu osjećaj “topline” i prihvatiti je. Mali i obiteljski hoteli, članice udruge Malih i obiteljskih hotela u Republici Hrvatskoj razvijaju različite tematske proizvode, poput obiteljskog odmora, aktivnog i avanturističkog odmora, wellness & spa, heritage, gourmet, poslovna putovanja, eko hoteli.<sup>341</sup>

Prijetnje malog poduzetništva u hotelijerstvu najviše se ogledaju u gubitku interesa za obiteljskim poduzetništvom uslijed nedostatka poticanja razvoja ovog oblika poduzetništva, neadekvatne zakonske regulative, posebice u segmentu prijenosa

---

<sup>341</sup> Small & friendly hotels of Croatia, <https://www.omh.hr> (16.12.2020.)

obiteljskog poduzetništva na sljedeće generacije. Tom treba dodati i imidž ljetne “sunce i more” turističke destinacije, koji sve više gubi u konkurentskoj utakmici s destinacijama koje pružaju diferencirani turistički proizvod prilagođeni individualnim potrebama gostiju. Nužnim se čini usmjeravanje promotivnih aktivnosti ka stvaranju percepcije kod potencijalnih gostiju destinacije koja pruža kvalitetan odmor po mjeru gosta.

Mali i obiteljski hoteli predstavljaju važan segment hrvatske turističke ponude, sve važniji izvor zapošljavanja i samozapošljavanja, te prepoznatljiv oblik hotelske ponude.<sup>342</sup> Relativno velik broj izazova s kojima se suočava ponuda malih i obiteljskih hotela u Republici Hrvatskoj pod različitim utjecajem unutarnje i eksterne okoline potrebno je otkloniti ili ih barem reducirati, te iskoristiti razvojni potencijal ovog segmenta hrvatske turističke ponude u cilju jačanja tržišne pozicije, ali i poboljšanje prepoznatljivosti Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom turističkom tržištu.

## **4.2. Obilježja sezonalnosti poslovanja malih hotela u Republici Hrvatskoj**

Sezonalnost poslovanja malih hotela u Republici Hrvatskoj analizira se u okviru sezonalnosti hrvatskog hotelijerstva općenito, te sagledavaju uzroci i posljedice sezonalnosti. Usporedbom sa sezonskim poslovanjem malih hotela u Europskoj uniji moguće je realnije sagledati stvarno stanja poslovanja malih hotela u Republici Hrvatskoj. Potrebno je istaknuti kako se u Republici Hrvatskoj ne vodi statistika o popunjenosti malih hotela tijekom godine, pa se analiza sezonskog poslovanja usmjerava na dostupne opće podatke o distribuciji turistički dolazaka i noćenja u hrvatskom hotelijerstvu tijekom godine.

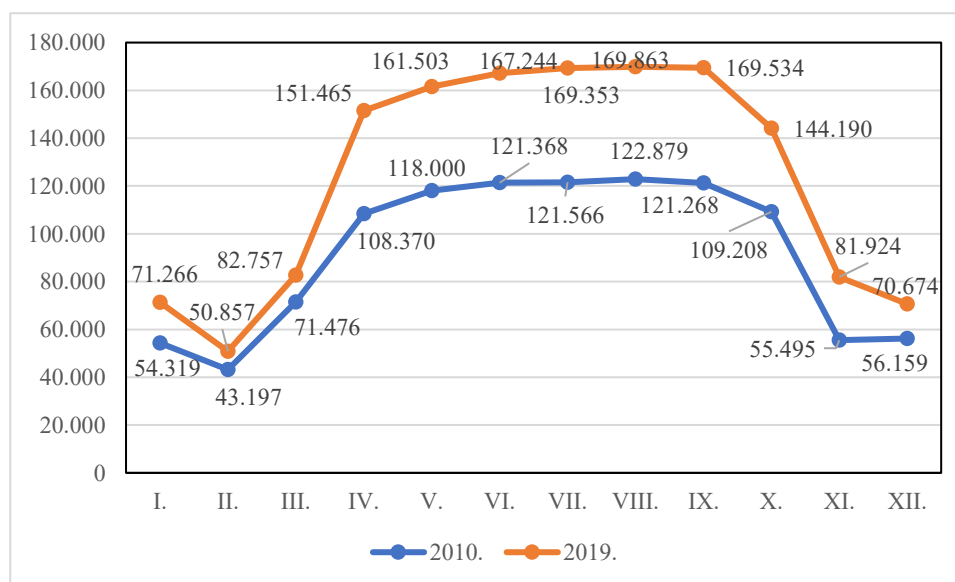
---

<sup>342</sup> Ivandić, N., Kunst, I.: Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, op. cit., str. 17., [https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA\\_2018\\_c-dokumenti/akcijski%20planovi//009\\_160128\\_akc\\_p\\_moh.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi//009_160128_akc_p_moh.pdf) (7.02.2019.)

#### 4.2.1. Sezonalnost poslovanja malih hotela u Republici Hrvatskoj

Republika Hrvatska ima visoku razinu sezonalnosti hotelskog poslovanja. Na to ukazuju podaci o broju raspoloživih hotelskih kapacitet po mjesecima tijekom godine te distribucija turističkih noćenja po mjesecima, odnosno popunjenosti hotelskog smještaja. U kolovozu mjesecu je najveći broj raspoloživih kreveta u hotelima i sličnim objektima u kojima se ostvarena turistička noćenja, a najmanji je u veljači (grafikon 23).

**Grafikon 23.** Kretanje broja kreveta u hotelima i sličnim objektima po mjesecima

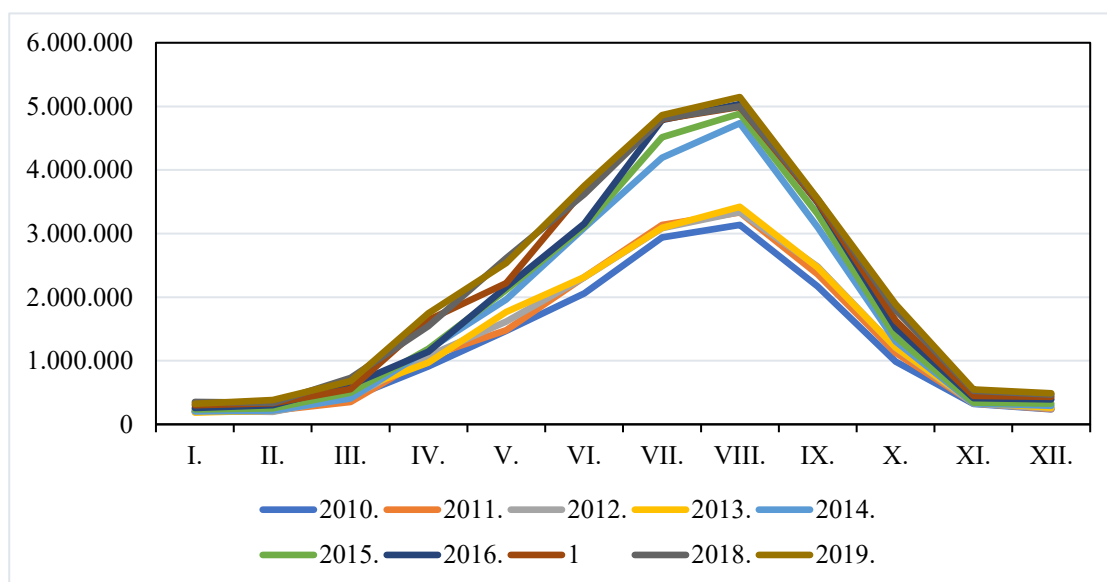


**Izvor:** Izrada autorice prema: Turizam u 2010., Statistička izvješća, br. 1436., 2011., str. 42-44; Turizam u 2019., Statistička izvješća, br. 166, 2020., str. 44.

Grafikon 23 pokazuje slično kretanje broja kreveta u hotelima i sličnim objektima u Republici Hrvatskoj u 2010. i 2019. godini. U razdoblju od travnja do listopada distribucija kreveta u hotelima i sličnim objektima je gotovo ravnomjerna, no može se uočiti nagli pad u studenom u odnosu na listopad, te nagli rast u travnju u odnosu na ožujak. Vidljivo je, također da su te nagle promjene bile manje znakovite u 2010. u odnosu na 2019. godinu. Razlog tome je manji broj raspoloživih kreveta u hrvatskom hotelijerstvu u ljetnoj sezoni u 2010. godini u odnosu na 2019. godinu. U kolovozu 2019. godine

hotelijerstvo je raspolagalo sa 169.863 kreveta što je u odnosu na 2010. godinu povećanje za 38,2 %. Znatno manje povećanje broja kreveta primjetno je izvan sezone. U veljači 2019. godine broj kreveta je povećan za 17,7 % u odnosu na veljaču 2010. godine. To upućuje na povećanje sezonalnosti u hrvatskom hotelijerstvu u 2019. godini u odnosu 2010. godinu izraženu kroz međuodnos raspoloživih hotelskih kapaciteta u/i izvan ljetne sezone. Sezonalnu distribuciju hotelskih kapaciteta prate turistička noćenja (grafikon 24).

**Grafikon 24.** Ostvarena turistička noćenja u hrvatskom hotelijerstvu po mjesecima, 2010.-2019. godine

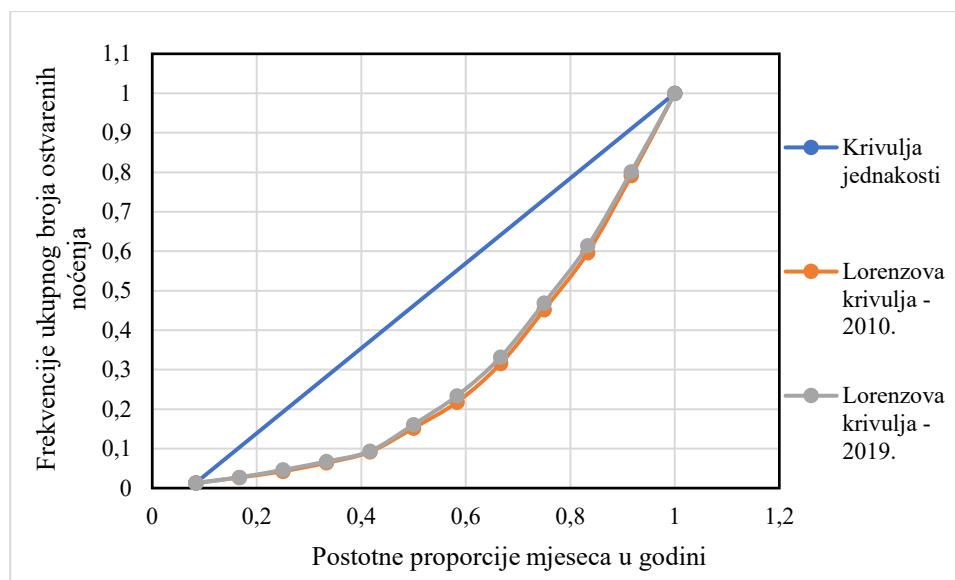


**Izvor:** Izrada autorice prema podacima Državnog zavoda za statistiku, Turizam u 2010.-2019., <http://www.dzs.hr> (19.01.2021.)

Podaci na grafikonu ne pokazuju značajnije promjene međuodnosa turističkih noćenja pojedinih mjeseci, iako je vidljivo znakovito povećanje broja turističkih noćenja u samom vrhuncu sezone, te porast broja noćenja u predsezoni i posezoni. U 2014. godini primjetan je nagli rast broja turističkih noćenja u razdoblju od lipnja do rujna u odnosu na isto razdoblje 2013. godine, a rast je nastavljen i u razdoblju do 2019. godine, ali s manjim intenzitetom. Lorenzova krivulja jasno pokazuje visoku razinu sezonalnosti hrvatskog hotelijerstva (grafikon 25).



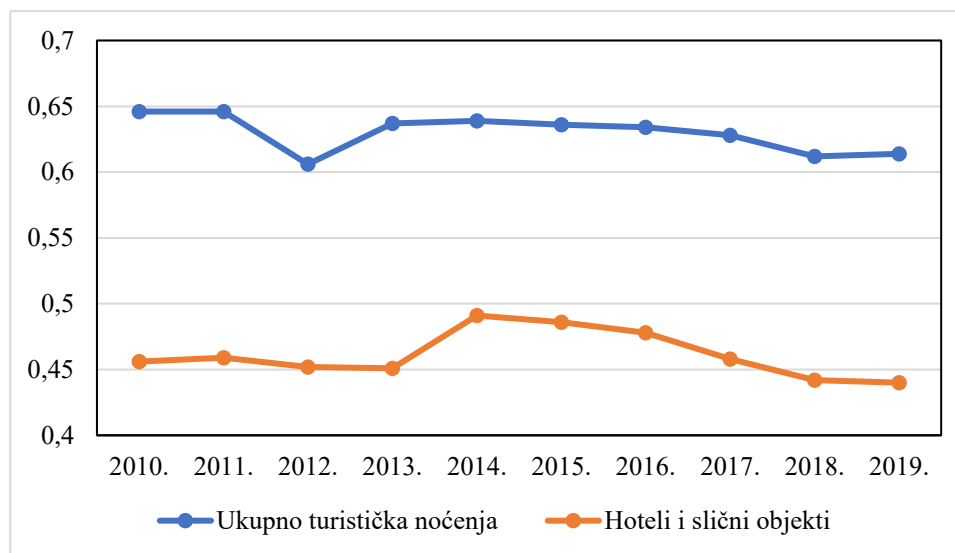
**Grafikon 25.** Lorenzova krivulja turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima u Republici Hrvatskoj, 2010. i 2019. godine



**Izvor:** Izrada autorice prema podacima Državnog zavoda za statistiku, Turizam u 2010.-2019., <http://www.dzs.hr> (19.01.2021.)

Lorenzova krivulja na grafikonu 35 prikazuje stupanj nejednakosti u distribuciji turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima u Republici Hrvatskoj. Iz nje se vidi da je većina turističkih noćenja koncentrirana u malom broju mjeseci tijekom godine. U 2019. godini nema značajnijih promjena u odnosu na 2010. godinu iako je primjetno osjetno smanjenje sezonalnosti laganim pomakom koncentracije turističkih noćenja u gornji dio Lorenzove krivulje. Na temelju broja turističkih noćenja u desetogodišnjem razdoblju od 2010. do 2019. godine izračunat je Gini koeficijent kako bi se izmjerilo kretanje stupnja sezonalnosti turističkih noćenja po godina u hrvatskom hotelijerstvu i usporedilo s kretanjem stupnja ukupnog broja turističkih noćenja ostvarenim u svim komercijalnim smještajnim objektima u Republici Hrvatskoj (grafikon 26).

**Grafikon 26.** Gini koeficijent ukupnih turističkih noćenja u Republici Hrvatskoj i hotelima i sličnim objektima, 2010.-2019.



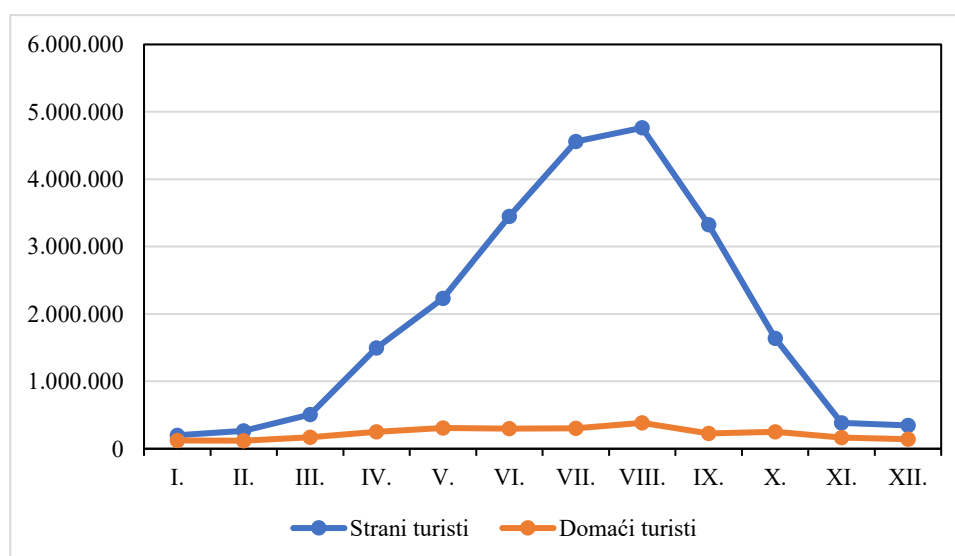
**Izvor:** Izrada autorice: Izrada autorice prema podacima Državnog zavoda za statistiku, Turizam u 2010.-2019., <http://www.dzs.hr> (19.01.2021.)

Gini koeficijent (grafikon 26) pokazuje veću sezonalnost ukupno ostvarenih turističkih noćenja u Republici Hrvatskoj, u odnosu na one ostvarene u hotelima i sličnim objektima. Vidljivo je, također postojanje oscilacija stupnja sezonalnosti u pojedinim godinama, kao i blago smanjenje sezonalnosti ukupnog broja turističkih noćenja te izraženije smanjenje sezonalnosti turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima. Razlozi oscilacija stupnja sezonalnosti turističkih noćenja u pojedinim godinama (2012. u ukupno ostvarenim turističkim noćenjima, te 2014. u ostvarenim turističkim noćenjima u hotelima i sličnim objektima) mogu biti različiti. Razlozi mogu biti sadržani u pomaku blagdana Uskrsa, kojim se često otvara turistička predsezona. No, datum ovog blagdana se pomiče iz godine u godinu. Pomakom, primjerice, blagdana Uskrsa iz travnja u ožujak smanjuje se stupanj sezonalnosti u turističkim noćenjima, ili se povećava. Ako se datum uskršnjih blagdana pomiče prema kraju ožujka, onda je velika vjerojatnost da će si turistička noćenja zapravo ostvariti u travnju, pa je teško jednoznačno odrediti smjer djelovanja utjecanja uskršnjih blagdana na stupanj sezonalnosti.<sup>343</sup>

<sup>343</sup> Kožić, I., Krešić, D., Boranić-Živoder, S.: op. cit., str. 172.

Na sezonalnost utječu i vremenske pogodnosti, koje bitno određuju turističke aktivnosti u predsezoni i posezoni. Broj ostvarenih turističkih noćenja u ovisnosti je o broju sunčanih dana u tim mjesecima. Trend smanjenja sezonalnosti u razdoblju poslije 2014. godine u hotelima i sličnim objektima može se objasniti poboljšanjem kvalitete hotelskih kapaciteta i obogaćenjem njihove ponude. Veliki naponi se čine kako bi se različitim paketima usluga u mjesecima izvan turističke sezone, primjerice, 'wellness vikend' i sl. privukli turisti te smanjila sezonalnost. Tome svakako pridonose investicije u hotelske objekte koje su omogućile pružanje novih hotelskih sadržaja privlačnih različitim segmentima turističkog tržišta. Pri tome je potrebno istaknuti kako su navedeni čimbenici doveli do blagog smanjenja sezonalnosti, a za značajnije smanjenje svakako bi trebale radikalne promjene ukupne turističke ponude na razini destinacije, kao i poslovanja hotelskih objekata. U strukturi ostvarenih turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima dominantno mjesto zauzimaju strani turisti, koji su u 2019. godini sudjelovali s gotovo 90 % u ukupnim turističkim noćenjima. Oni bitno određuju sezonalnost turističkih noćenja u hrvatskom hotelijerstvu (grafikon 27).

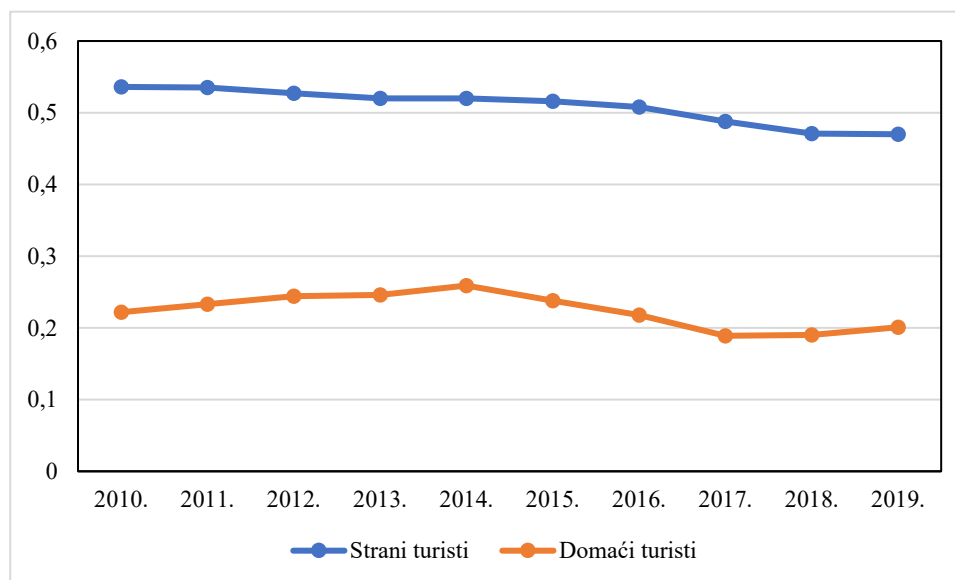
**Grafikon 27.** Kretanje broja turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima u Republici Hrvatskoj po mjesecima u 2019. godini



**Izvor:** Izrada autorice: Turizam u 2019, Statistička izvješća, br. 1661, 2020., str. 28., <http://www.dzs.hr> (9.01.2021.)

Na grafikonu 27 je vidljivo da su strana turistička noćenja neravnomjerno distribuirana tijekom godine, sa svojim vrhuncem u ljetnoj sezoni, posebice u srpnju i kolovozu, kada se ostvaruje oko 40 % ukupnog broja stranih turističkih noćenja, a zajedno s lipnjem i rujnom gotovo 70 %. Mjesec siječanj, u kojem se ostvaruje najmanji broj stranih turističkih noćenja sudjelovao je u njihovom ukupnom broju u 2019. godini s manje od 1 %. Domaća turistička noćenja u hotelima i sličnim objektima gotovo su ravnomjerno raspoređena tijekom godine, a udio pojedinog mjeseca u 2019. godini kretao se od 4,34 % u mjesecu veljači u kojem je ostvaren najmanji broj domaćih turističkih noćenja do 13,99 % u mjesecu kolovozu kad je ostvaren njihov maksimalan broj. Razlike u stupnju sezonalnosti turistički noćenja s obzirom na podrijetlo turista (domaći i inozemni turisti) u razdoblju od 2010. do 2019. godine vidljive su iz grafikona 27.

**Grafikon 28.** Kretanje stupnja turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima u Republici Hrvatskoj s obzirom na podrijetlo turista (Gini koeficijent), 2010.-2019. godine



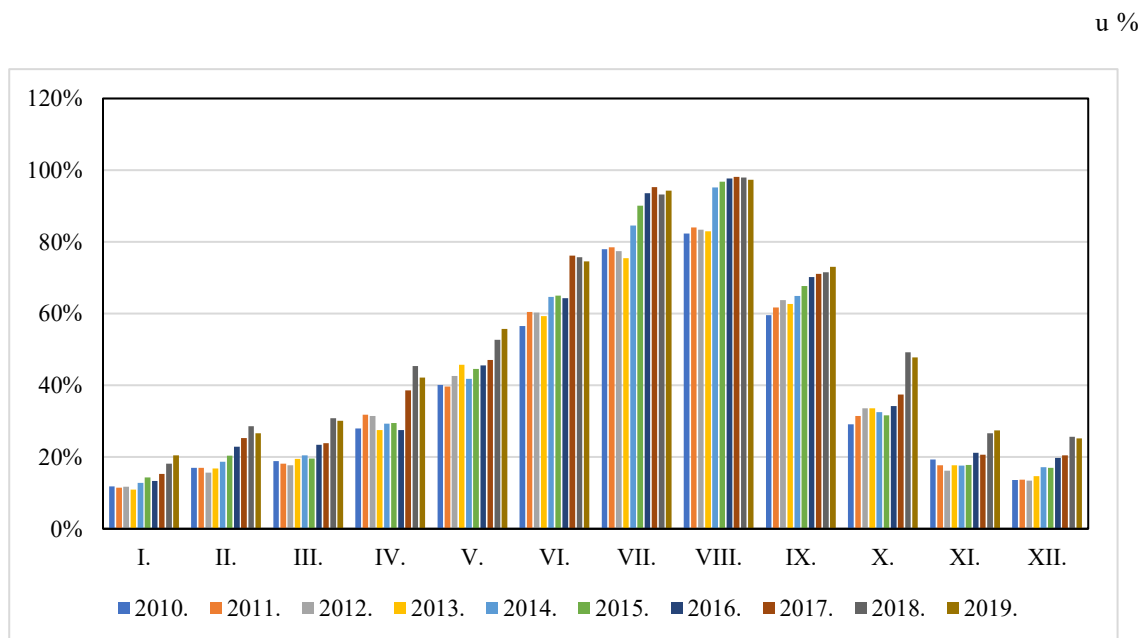
**Izvor:** Izrada autorice prema podacima Eurostat, Nights spent at tourism accommodation establishments – monthly data, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR\\_OCC\\_NIM\\_\\_custom\\_862273/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR_OCC_NIM__custom_862273/default/table?lang=en) (16.08.2020.)

Razlika između stupnja sezonalnosti turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima domaćih u odnosu na inozemne turiste mjerena Gini koeficijentom (grafikon 28)

je značajna. To se može pojasniti poslovnim putovanjima domaćih turista izvan ljetne turističke sezone i boravka u hotelskim i drugim objektima. Također je vidljivo smanjenje sezonalnosti i stranih i domaćih turističkih noćenja u razdoblju od 2010. do 2019. godine. No, kod domaćih turističkih noćenja vidljivo je povećanje sezonalnosti u razdoblju do 2014. godine, a nakon toga sezonalnost se smanjuje do 2017. godine, te se u 2018. i 2019. godini ponovno povećava. Gini koeficijent za strana turistička noćenja kretao se od 0,536 u 2010. godini do 0,470 u 2019. godini, dok je Gini koeficijent svoju najveću vrijednost dosegnuo u 2014. godini (0,259), a najnižu u 2017. godini (0,189).

Kretanja turističkih noćenja imaju značajan utjecaj na popunjenost hotela i sličnih objekata u Republici Hrvatskoj. Ona je najveća tijekom srpnja i kolovoza, kada se kreće oko 98 % (2019. godine), a najmanja u siječnju, kad iznosi tek 18,2% (tablica 29).

**Grafikon 29.** Popunjenost stalnih kreveta u hotelima i sličnim objektima, 2010.- 2019. godine



**Izvor:** Izrada autorice prema podacima Državnog zavoda za statistiku, Turizam u 2010.-2019., <http://www.dzs.hr> (19.01.2021.)

Podaci na grafikonu pokazuju povećanje iskorištenosti hotelskih kapaciteta u svim mjesecima u razdoblju od 2010. do 2019. godine. Iskorištenost hotelskih kapaciteta u siječnju je gotovo udvostručena, dok je u kolovozu iskorištenost povećana s 82,3 % u 2010. godini na 97,3 % u 2019. godini, s maksimalnom popunjenošću u 2017. godini od 98,1 %. Može se, također uočiti značajno povećanje popunjenosti hotela i sličnih objekata u predsezoni i posezoni. Tako je u svibnju popunjenost povećana s 40,1 % u 2010. godini na 55,7 % u 2019. godini, a u listopadu s 29,1 % na 47,8 %. U 2019. godini u siječnju je bilo aktivno 515 hotela i sličnih objekata, što je oko 48,4 % broja aktivnih hotela i sličnih objekata u kolovozu (1.063).<sup>344</sup>

Prema podacima Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela (skr. OMH) u 2017. godini u malim obiteljskim hotelima u sastavu OMH ostvareno je 365 tisuća turističkih dolazaka i 880 tisuća turističkih noćenja, što je oko 2,1 % ukupnog broja ostvarenih turističkih dolazaka i 1,0 % ostvarenih turističkih noćenja u hrvatskim hotelima. Prosječan boravak gostiju u malim obiteljskim hotelima je svega 2,4 noći, što je znatno manje od prosjeka hrvatskog hotelijerstva (4,9 noći). U sastavu udruge je u 2017. godini bilo 128 stalnih i 50 pridruženih članica, a prema podacima Ministarstva za turizam i sport u 2019. godini u Republici Hrvatskoj je ukupno bilo 549 hotela s 25.528 kreveta, te su činili 21,7 % u ukupnom hotelskom smještaju. Prema analizi Hrvatske turističke zajednice, mali obiteljski hoteli imaju manju sezonalnost u odnosu na prosjek komercijalnih smještajnih objekata u Republici Hrvatskoj. U siječnju, mjesecu s najmanjim brojem turističkih dolazaka i noćenja, 45 % malih obiteljskih hotela je aktivno, a 80 % ih je aktivno od travnja do listopada.<sup>345</sup> U ukupnom broju ostvarenih turističkih noćenja najveći udio je domaćih gostiju, a nakon tradicionalnih tržišta Njemačke, Austrije i Velike Britanije, SAD i Koreja, također imaju značajan udio u ukupnim turističkim noćenjima malih obiteljskih hotela.

Iskorak ka smanjenju sezonalnosti malih hotela u Republici Hrvatskoj, svakako čini hrvatski brand malih luksuznih hotela, *Stories – Croatian Unique Hotels*. Brandiranjem

<sup>344</sup> Turizam u 2019., op. cit., str. 45.

<sup>345</sup> Crnjak, M.: Oko 1000 objekata bi ušlo u sustav, ali traže rasterećenja, <https://www.poslovnih.hr/hrvatska/oko-1000-objekata-bi-uslo-u-sustav-ali-traze-rasterecenja-347958> (9.01.2021.)

posebnih hrvatskih hotela želi se poboljšati njihovu poziciju na tržištu luksuznog turizma. To je ujedno i jedan od iskoraka u podizanju kvalitete hrvatskog hotelijerstva i pružanja gostima personalizirane usluge u skladu s trendovima na turističkom tržištu te pozicioniranja Hrvatske kao destinacije za luksuzni turizam. Hoteli u sastavu Storiesa imaju cjelogodišnje poslovanje, a godišnji prihodi im se kreću od 50 do 60.000 eura po sobi. Ukupni godišnji prihodi hotela unutar branda procjenjuju se na oko 20 mil. eura. Ukupan kapacitet hotela ovog branda je više od 600 soba, a cijena sobe se kreće od 250 do 1.500 eura na noć.<sup>346</sup> Popunjenost hotela je oko 60-65 %, što je znatno veća popunjenost u odnosu na prosječnu popunjenost hotela i sličnih objekata u Republici Hrvatskoj (oko 48 % u 2019. godini). Mali hoteli pridonose diferenciranosti hotelske ponude i specijalizacijom svojih proizvoda utječu na podizanje konkurentnosti hrvatskog hotelijerstva na turističkom tržištu. Razvoj inovativnih i privlačnih paketa za odmor te kvalitetnih sadržaja boravka gostiju u malim hotelima te povećanje investicijske aktivnosti u hrvatskom hotelijerstvu preduvjet je za bolje pozicioniranje na turističkom tržištu i privlačenje onog segmenta turista koji želi provesti odmor izvan glavne turističke sezone motiviran mogućnošću konzumiranja različitih aktivnosti u destinaciji. Mali hoteli su oslonjeni na ponudu destinacije, pa je planirani i kontrolirani razvoj turizma u destinaciji nužan preduvjet za uspjeh njihovog poslovanja.

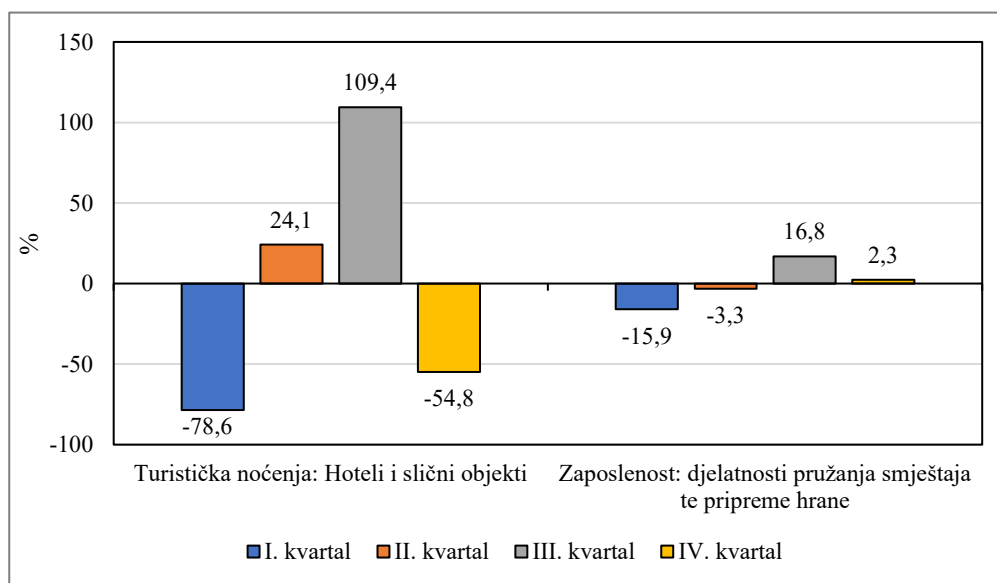
Sezonalnost poslovanja malih hotela implicira i negativne učinke fluktuacije radne snage, nisku razinu kvalificiranosti radne snage uzrokovane sezonskim radom i povećanu potrebu za radnom snagom tijekom ljeta, što ima direktan utjecaj na kvalitetu pruženih usluga u hotelu. Ipak, sezonalnost zaposlenosti u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme hrane znatno je manja od sezonalnosti turističkih noćenja u hotelima i sličnim objektima (grafikon 30). Ograničenje u analizi sezonalnosti zaposlenih u hrvatskom hotelijerstvu predstavlja izostanak vođenja statističkih podataka o kretanju broja zaposlenih u hrvatskom hotelijerstvu po mjesecima. Statistički podaci se vode samo za zaposlene u djelatnosti pružanja smještaja i pripreme hrane. Hotelijerstvo zapošljava oko 40 % ukupnog broja

---

<sup>346</sup> Filipović, L.: op. cit.

zaposlenih u djelatnosti pružanja smještaja i pripreme hrane. O zaposlenima u malim hotelima nema službenih podataka.

**Grafikon 30.** Sezonske varijacije u turističkim noćenjima i zaposlenosti u djelatnosti pružanja smještaja i pripreme hrane u Republici Hrvatskoj u 2019. godini



**Izvor:** Izrada autorice prema: Eurostat, Nights spent at tourist accommodation establishments – monthly dana, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR\\_OCC\\_NIM\\_custom\\_704817/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR_OCC_NIM_custom_704817/default/table?lang=en) (16.02.2021.); Eurostat, Employed persons by full-time/part-time activity and NACE Rev. 2 activity, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour\\_1fs1r2/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_1fs1r2/default/table?lang=en) (16.02.2021.)

U trećem tromjesečju 2019. godine turistička noćenja su bila 109,4 % veća od prosjeka, dok je zaposlenost u djelatnosti pružanja smještaja i pripreme hrane bila veća za 16,8 %. Prvo tromjesečje zabilježilo je manje turističkih noćenja od prosjeka za oko 79 %, dok je u istom tromjesečju zaposlenost zabilježila 15,9 % manje zaposlenosti od prosjeka. Razlike su vidljive i u četvrtom tromjesečju, u kojem turistička noćenja bilježe 54,8 % manje turističkih noćenja od prosjeka, dok je zaposlenost bila veća za 2,3 %. Analiziranjem devijacija zaposlenosti u dužem razdoblju mogu se uočiti promjene u odstupanju zaposlenosti u odnosu na prosjek u pojedinim godinama (tablica 35). S obzirom da se ne vode statistički podaci o sezonskoj distribuciji zaposlenosti u hrvatskom hotelijerstvu, za potrebe ovog rada korišteni su podaci zaposlenosti u djelatnosti pružanja smještaja i



pripreme hrane. Pri tome je potrebno istaknuti kako su, prema podacima Državnog zavoda za statistiku, zaposleni u hotelijerstvu sudjelovali u 2019. godini s oko 40 % u ukupnom broju zaposlenih u djelatnosti pružanja smještaja i pripreme hrane.

**Tablica 35.** Razlike u zaposlenosti (% devijacija u usporedbi s godišnjim prosjekom) u djelatnosti pružanja smještaja i pripreme hrane u Republici Hrvatskoj, 2010.-2019. godina

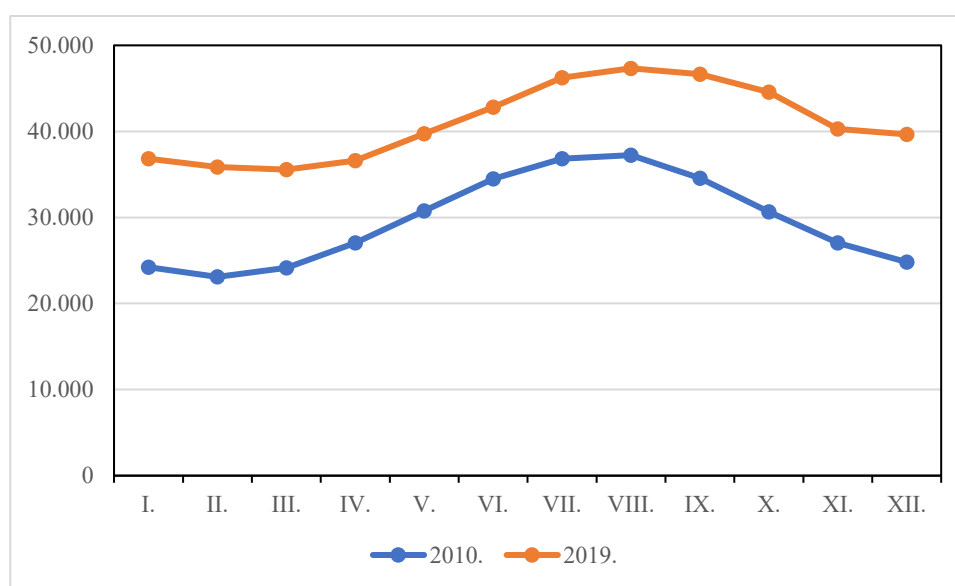
	Q1	Q2	Q3	Q4
2010.	-0,4	-3,5	7,1	-3,1
2011.	1,1	-5,8	9,0	-4,2
2012.	-17,0	2,0	18,2	-3,2
2013.	-12,9	14,4	21,9	-23,3
2014.	-17,0	-5,31	29,7	-7,3
2015.	-19,1	-0,5	21,8	-2,2
2016.	-15,9	5,6	20,8	-10,4
2017.	-20,3	6,4	22,9	-9,0
2018.	-18,1	4,8	23,9	-10,5
2019.	-15,9	-3,2	16,8	2,3

**Izvor:** Eurostat, Employment by occupation and economic activity (from 2008 onwards, NACE Rev. 2) - 1000, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSQ\\_EISN2\\_\\_custom\\_949134/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSQ_EISN2__custom_949134/default/table?lang=en) (7.02.2021.)

Devijacije u odnosu na prosječan broj zaposlenih u djelatnosti pružanja smještaja i pripreme hrane promatrano po kvartalima u razdoblju od 2010. do 2019. godine (tablica 35) kreću se u dvoznamenkastim brojevima u niskoj i visokoj sezoni u pojedinim godinama. S rastom odstupanja broja turističkih noćenja u visokoj i niskoj sezoni u odnosu na prosječan broj ostvarenih turističkih noćenja rasta i odstupanja u zaposlenosti u djelatnosti pružanja smještaja i pripreme hrane. Sezonsko poslovanje stvara probleme malim hotelskim poduzećima u zadržavanju zaposlenika. Sezonsko zaposlenje nije privlačno, jer u nekoliko mjeseci rada sezonski zaposlenici trebaju osigurati životnu egzistenciju za cijelu godinu. S druge strane, zadržavanje zaposlenika iziskuje troškove radne snage malim poduzetnicima i u vrijeme kada nemaju prihoda, što je veliko opterećenje na poslovanje malih poduzetnika. “Sezonski rad se doživljava kao “manje značajan” i sklon je privlačiti one koji su na periferiji tržišta rada, koji su manje obrazovani,

polukvalificirani ili nekvalificirani.”<sup>347</sup> Time i kvaliteta pruženih usluga u visokoj sezoni postaje upitna. Usporedbom kretanja zaposlenih u pravnim osobama u djelatnosti smještaja u Republici Hrvatskoj po mjesecima mogu se uočiti promjene u distribuciji broja zaposlenih po mjesecima (grafikon 31).

**Grafikon 31.** Kretanje broja zaposlenih po mjesecima u djelatnosti smještaja u Republici Hrvatskoj, 2010. i 2019. godine



**Izvor:** Izrada autorice prema podacima Državnog zavoda za statistiku, Zaposlenost – administrativni izvori, <https://www.dzs.hr/> (2.02.2021.)

Udio zaposlenih mjeseca s najmanjim brojem zaposlenih u mjesecu s najvećim brojem zaposlenih u 2010. godini iznosio je 62,0 %, a u 2019. godini taj je udio iznosio 75,1 %, pa se može govoriti o ublažavanju sezonalnosti zaposlenih u 2019. godini u odnosu na 2010. godinu. To se može vidjeti i iz grafičkog prikaza (grafikon 31) s obzirom na blažu krivulju zaposlenosti u 2019. godini u odnosu na 2010. godinu. Vidljivo je da je pad krivulje pomaknut prema posezoni, a i razlika između zaposlenosti u visokoj i niskoj sezoni je niža. Za razliku od Republike Hrvatske, zemlje članice EU-27 koje razvijaju cjelogodišnji turizam, poput Austrije, Njemačke, Češke Republike nemaju većih varijacija

<sup>347</sup> Szivas, E., Riley, M., Airey, D.: Labour mobility into tourism: attraction and satisfaction, *Annals of Tourism Research*, vol. 30., br. 1, 2013., str. 64.

u zaposlenosti tijekom godine. Vladinom mjerom "Stalnog sezonce" nastoji se smanjiti problem koji pogađa sve hotelijere u Republici Hrvatskoj, a posebno su izloženi mali poduzetnici kojima su troškovi radne snage u razdoblju sa smanjenim ili prihodima svedenim na nulu, veliko opterećenje na financijsku strukturu poslovanja. Razvijanje cjelogodišnjeg poslovanja vidi se kao najbolji način rješavanja problema. To iziskuje potpuni preobražaj hrvatskog turizma te prilagodbu turističkog proizvoda različitim ciljnim segmentima tržišta kako bi se obuhvatile one ciljne skupine turista koje putuju izvan glavne turističke sezone i koje bi doprinijele boljoj raspodjeli turističkih aktivnosti u Republici Hrvatskoj tijekom cijele godine.<sup>348</sup>

Mala i srednja poduzeća u hotelijerstvu koriste različite mjere kako bi unatoč sezonskom regrutiranju radne snage osigurali kvalitetan kadar koji će gostu pružiti kvalitetnu uslugu te učiniti gosta zadovoljnim i lojalnim. Neke od metoda koje se koriste su zadržavanje kontakta sa zaposlenicima i nakon završetka sezone, primjerice šaljući im obavijesti o novitetima u hotelu, čestitke za rođendan, Novu godinu i sl. Često se u malim poduzećima razvija obiteljski duh u kojem je radnik dio obitelji, pa se takva atmosfera nastoji prenijeti na razdoblje i izvan sezone brigom vlasnika o zaposlenicima. Malim hotelima potrebni su tzv. "multi-tasker" djelatnici, odnosno radnici sa širokim djelokrugom znanja i vještina, koji se mogu suočiti sa svim izazovima radnih zadataka koji su u malim poduzećima širokog raspona zbog preklapanja funkcija u hotelu. U malim hotelskim poduzećima vlasnici se često oslanjaju na manji broj zaposlenika koji obavljaju različite funkcije. Zbog svoje sposobnosti obavljanja različitih poslova, ovi zaposlenici imaju veće mogućnosti napredovanja u poduzeću, ali i razvoju karijere izvan poduzeća, te premještaju u druge odjele u razdoblju smanjenja obujma posla na njihovim radnim mjestima.<sup>349</sup> Kako bi se nosili s izazovima sezonalnosti, poslodavci u Republici Hrvatskoj posljednjih godina koriste različite mjere, poput osiguranja kvalitetnog smještaja i obroka za zaposlenike, korekciju plaća, ugovor za stalne sezonce i dr. Problem sezonalnosti nije samo problem malih poduzeća u hrvatskom hotelijerstvu već svih dionika u turizmu, pa je nužno

<sup>348</sup> Čorluka, G., Karabatić, V., Geić, S.: op. cit., str. 219.

<sup>349</sup> Ibidem, str. 223.

mobilizirati sve dionike u rješavanju ovog problema. Fleksibilnost poslovanja malih poduzeća otvara široke mogućnosti poduzetničke aktivnosti i oblikovanja hotelskog proizvoda za različite segmente turističkog tržišta u različitim razdobljima tijekom godine s ciljem rješavanja problema sezonalnosti.

#### **4.2.2. Poslovni rezultati malih hotela u Republici Hrvatskoj s obzirom na sezonu**

Izostanak statističkog vođenja poslovnih rezultata malih hotela u Republici Hrvatskoj ograničava objektivnost analize. No, analiza ukupnih poslovnih rezultata u hrvatskom hotelijerstvu može dati okvirni pregled kretanja poslovanja malih hotela kao poslovnih subjekata unutar hrvatskog hotelijerstva. Republika Hrvatska je u djelatnosti hoteli i slični objekti u 2018. godini imala 1.174 poduzeća koji su ostvarili 1,99 mlrd. eura prihoda (tablica 36).

**Tablica 36.** Poslovni rezultati hotelijerstva Republike Hrvatske, 2010.-2018.

Godina	Poslovni subjekti	Broj zaposlenih	Poslovni prihodi, u mil. eura	Proizvodna vrijednost, u mil. eura	Dodana vrijednost prema troškovima proizvodnih čimbenika, u mil. eura	Prihodi po zaposlenom, tis. eura	Troškovi zaposlenih, u %
2010.	818	26.216	1.113,9	1.132,8	603,6	42,5	359,9
2011.	831	26.629	1.217,7	1.237,5	648,9	45,7	366,7
2012.	825	26.342	1.260,6	1.305,6	704,5	47,9	355,7
2013.	844	27.079	1.349,4	1.443,8	813,3	49,8	367,4
2014.	816	26.492	1.346,8	1.415,2	771,2	50,8	372,8
2015.	856	27.329	1.483,0	1.545,9	821,4	54,3	396,5
2016.	983	28.374	1.630,8	1.725,3	984,3	57,5	433,7
2017.	1.056	31.544	1.848,7	1.909,3	1.080,0	58,6	490,8
2018.	1.174	33.474	1.989,8	2.053,7	1.161,1	59,4	545,6

**Izvor:** Izrada autorice: Eurostat, Annual detailed enterprise statistics for services (NACE Rev. 2 H-N and S95), <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (11.02.2021.)

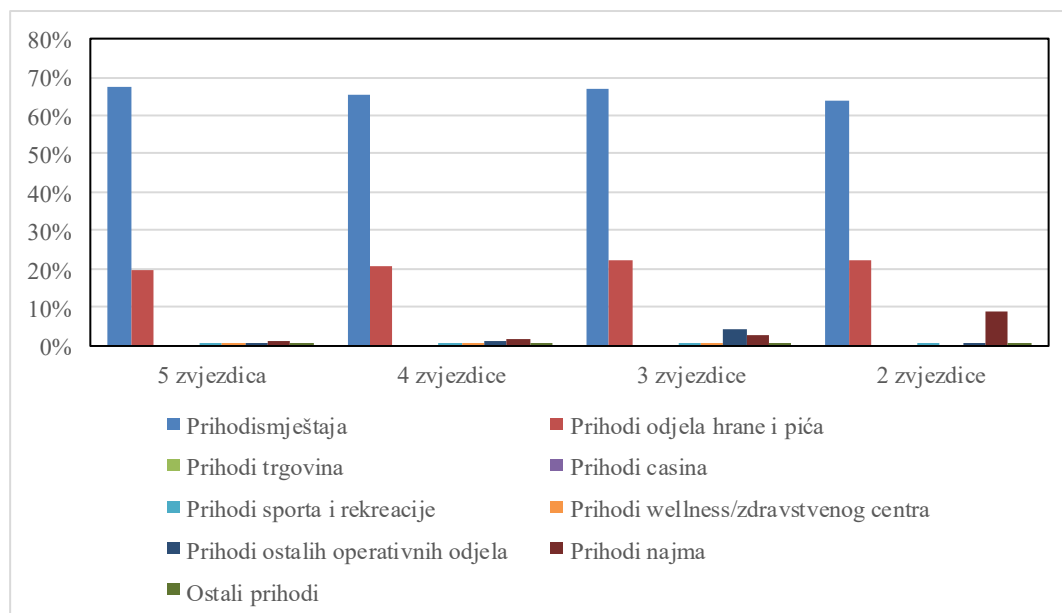
S brojem poduzeća u hrvatskom hotelijerstvu raste i broj zaposlenih (tablica 36). U razdoblju od 2010. do 2018. godine broj poduzeća povećan je za 43,5 %, dok je broj zaposlenih povećan za 27,7 %, što znači da je broj poduzeća rastao brže od broja zaposlenih. Zbog toga je i broj zaposlenih po poduzeću u tom razdoblju smanjen s 32 u 2010. godini na 28,5 u 2019. godini. Poslovni prihodi povećani su s 1,1 mlrd. eura u 2010. godini na 1,99 mlrd. eura u 2019. godini, odnosno za 78,6 %, pa je i prihod po poduzeću povećan u istom razdoblju, sa 1,36 mil. eura na 1,69 mil. eura ili za 24,2 %. Proizvodna vrijednost je u istom razdoblju povećana za 81,3 %, a dodana vrijednost prema troškovima proizvodnih čimbenika za 92,4 %. “Rad, kao input ima veliki udio u troškovima hotela”<sup>350</sup>, pa je njegova efikasnost od iznimne važnosti za poslovanje hotela. Troškovi zaposlenih u hrvatskom hotelijerstvu u 2018. godini iznosili su 545,6 mil. eura, što je za 51,6 % više nego u 2010. godini. Hotelska poduzeća su prosječno više izdvajala troškova za zaposlene u 2018. godini (46,5 tis. eura) u odnosu na 2010. godinu (44 tis. eura). Prihodi po zaposlenom u istom su razdoblju povećani sa 42,5 tis. eura u 2010. godini na 59,4 tis. eura u 2019. godini.

Istraživanje koje je proveo Horwath HTL na hrvatskom hotelijerstvu u 2015. godini pokazalo je da u strukturi poslovnih prihoda po raspoloživoj sobi u hrvatskim hotelima smještaj čini oko 66 %, dakle, osnovna usluga koju hotel nudi. U usporedbi s 2009. godinom njegov udio u poslovnim prihodima po raspoloživoj sobi se smanjio (sa 67,7 %), što ukazuje na pozitivan trend ostvarivanja većih prihoda od drugih hotelskih usluga. No, kada se promatraju prihodi dopunskih usluga (wellness, usluge sporta i rekreacije i dr.) onda se uočava njihov vrlo mali udio u strukturi poslovnih prihoda po raspoloživoj sobi (oko 1 %). Usluge hrane i pića čine oko 30 % poslovnih prihoda.<sup>351</sup> S obzirom na kategoriju hotelskih objekata može se uočiti veći udio prihoda od smještaja u hotelima visoke kategorije (pet zvjezdica) u odnosu na hotele niže kategorije (grafikon 32).

<sup>350</sup> Črnjar, K., Faktori produktivnosti rada u hotelskoj industriji Hrvatske, Rezultati druge godine istraživanja – projekt MZOŠ RH br. 0116001, Tourism hospitality management, vol. 11, br. 1, str. 256.

<sup>351</sup> Benchmarking hrvatskog hotelijerstva: izvještaj za 2017. godinu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2019., str. 7.

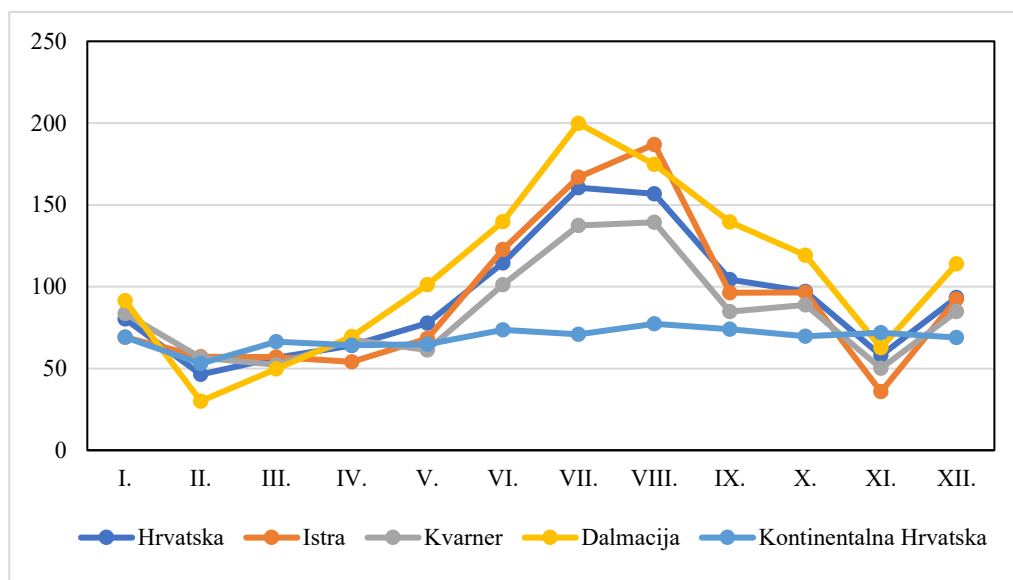
**Grafikon 32.** Struktura poslovnih prihoda hrvatskih hotela po raspoloživoj sobi, 2017. godine



**Izvor:** Izrada autorice prema: Benchmarking hrvatskog hotelijerstva: izvještaj za 2017. godinu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2019., str. 7.

Za potrebe ovog rada koristi se istraživanje koje provodi Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Benchmarking hrvatskog hotelijerstva, a koje je u 2019. godini obuhvatio 113 hotela, od kojih su njih 23 kapaciteta manjeg od 75 soba, a zajedno s hotelima do 150 soba čine udio od 32 % u uzorku. Prema ovom istraživanju prosječna ostvarena cijene hotelske sobe (engl. *average daily rate*, skr. ADR) u Republici Hrvatskoj iznosila u 2010. godini 65,5 eura, a u razdoblju do 2019. godine pokazuje trend rasta te doseže vrijednost od 92,42 eura. Razlog tome može se tražiti u rastu potražnje za hotelskim smještajem, ali i poboljšanju kvalitete hotelskog smještaja. Hotelska poduzeća formiraju cijene hotelskih soba u odnosu na turističku sezonu. Tako su cijene hotelskih soba veće u visokoj sezoni u odnosu na nisku sezonu (grafikon 33).

**Grafikon 33.** Cijene hotelske sobe u Republici Hrvatskoj po mjesecima 2019. godine



**Izvor:** Izrada autorice prema: Benchmarking hrvatskog hotelijerstva, mjesečni izvještaj, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2019., str. 3.

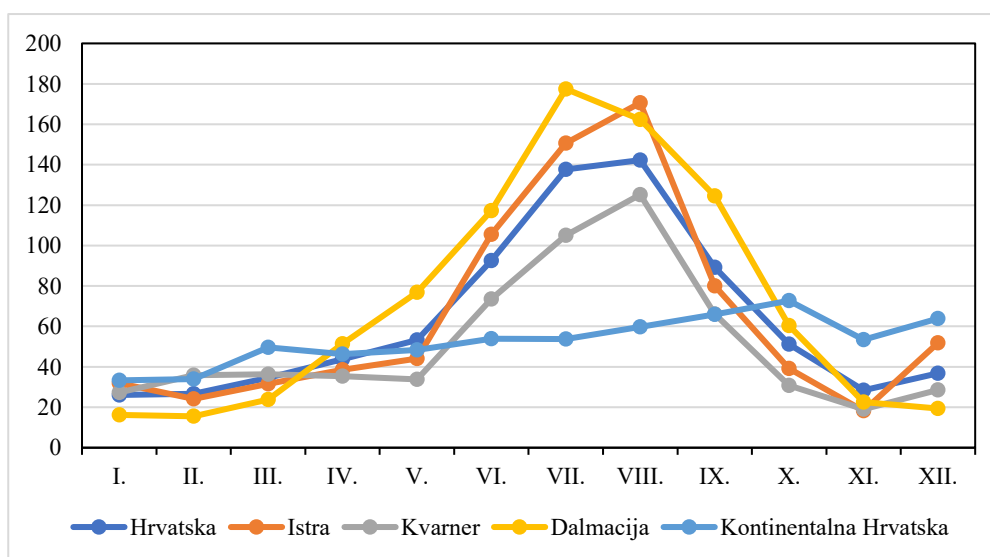
Prosječna maksimalna cijena hotelske sobe u Republici Hrvatskoj (grafikon 33) ostvaruje se u srpnju mjesecu (160,51 eura), a minimalna u veljači (80,16 eura). Takvo kretanje cijena prati popunjenost hotelskih soba. Promatrano po regijama, hoteli u Dalmaciji ostvaruju više cijene hotelskih soba u odnosu na prosjek (107,63 eura u odnosu na 92,42 eura), dok su cijene hotelskih soba u drugima niže od prosjeka, a najniže su Kontinentalnoj Hrvatskoj (68,93 eura). Također se može uočiti da Kontinentalna Hrvatska ima gotovo jednaku distribuciju cijena hotelskih soba tijekom dijele godine. Odstupanja cijena hotelske sobe od prosjeka Hrvatske bilježi se u dvoznamenkastim brojkama (maksimalna odstupanja su u veljači i srpnju, -49,9 % odnosno 69,6 %). Za razliku od prosjeka Hrvatske, maksimalne cijene hoteli u Istri, na Kvarneru i u Kontinentalnoj Hrvatskoj ostvaruju u kolovozu, a u Dalmaciji ostvaruju u srpnju. Cijene malih hotela u sastavu branda Stories, kako je već istaknuto kreću se od 250 do 1.500 eura na noć.<sup>352</sup> Iako je u Republici Hrvatskoj prisutan pozitivan trend rasta cijene hotelskih soba posljednjih godina, ona je još uvijek ispod prosječne cijene hotelske sobe ostvarene u europskim

<sup>352</sup> Filipović, L.: op. cit.

hotelima (113,36 eura u 2019. godini), a posebice u Južnoj Europi gdje doseže prosječnu cijenu 125,25 eura.<sup>353</sup> No, u odnosu na cijenu hotelskog smještaja u europskim hotelima, cijene u hrvatskom hotelijerstvu imaju bržu stopu rasta (28,5 % u odnosu na 13,5 % u razdoblju od 2011. do 2019. godine).

Uz povećanje zauzetosti i prosječnih cijena hotelskih soba u Republici Hrvatskoj, raste i prosječan dnevni prihod po raspoloživoj (engl. *Revenue Per Available Room*, skr. RevPAR). U 2010. godini on je iznosio 42,7 eura, dok je u 2019. godini 63,54 eura (grafikon 34). Za usporedbu, RevPAR europskih hotela u 2019. godine iznosio je 81,90 eura.<sup>354</sup>

**Grafikon 34.** Prosječni dnevni prihod po hotelskoj sobi u Republici Hrvatskoj po mjesecima 2019. godine



**Izvor:** Izrada autorice prema: Benchmarking hrvatskog hotelijerstva, mjesečni izvještaj, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2019., str. 3.

<sup>353</sup> Statista.com, Average daily rate of hotels in Europe from 2011. to 2019., by region, <https://www.statista.com/statistics/587893/average-daily-rate-adr-of-hotels-europe/> (14.02.2021.)

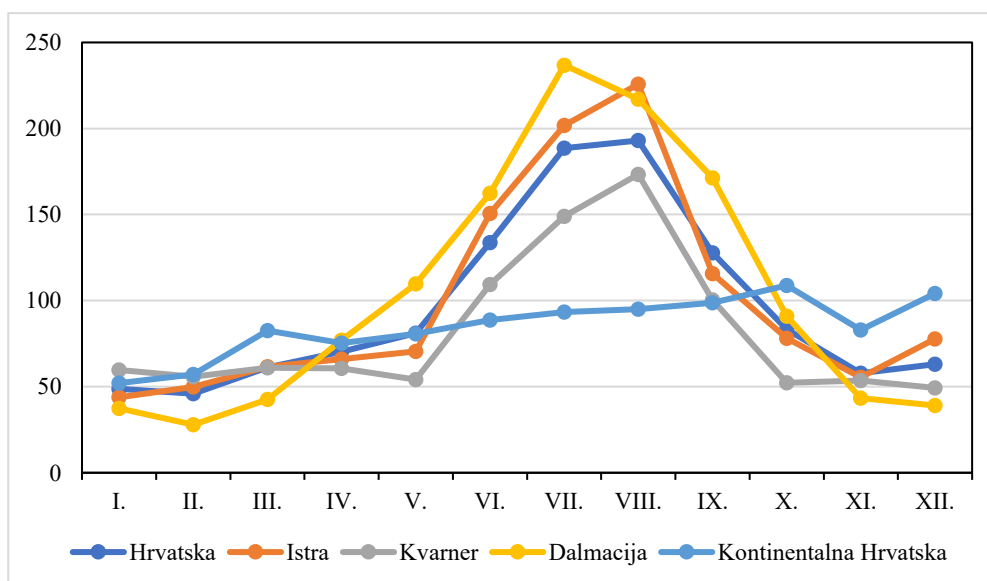
<sup>354</sup> STR: Europe hotel performance for 2019, <https://str.com/press-release/str-europe-hotel-performance-2019> (14.02.2021.)



Promatra li se kretanje RevPAR po regijama i po mjesecima 2019. godine na grafikonu 34 može se uočiti da Istra i Dalmacija u visokoj sezoni ostvaruju iznadprosječne dnevne prihode po hotelskoj sobi, ali i ispodprosječne dnevne prihode po hotelskoj sobi u niskoj sezoni. Kontinentalna Hrvatska ima gotovo ujednačen rast dnevnog prihoda po sobi tijekom godine, do studenog mjeseca, kada krivulja pokazuje strmi pad. Najveći RevPAR ostvaren je u 2019. godini u Dalmaciji te je iznosio 177,44 eura u srpnju mjesecu, a najmanji u mjesecu veljači, također u Dalmaciji, samo 15,53 eura. To jasno upućuje na visoku sezonalnost hotelskog smještaja u ovoj regiji i nisku stopu zauzetosti hotelskih soba u niskoj sezoni.

Ukupni prihodi po raspoloživoj sobi (engl. *Total Revenue Per Available Room*, skr. *TrevPAR*) iznosili su u 2019. godini u Republici Hrvatskoj 96,22 eura. Promatrano po mjesecima najveći prihodi ostvareni su, očekivano, u visokoj sezoni (188,62 eura u srpnju i 193,03 eura u kolovozu), a najmanji u niskoj sezoni (45,91 euro u veljači i 48,74 eura u siječnju) (grafikon 35).

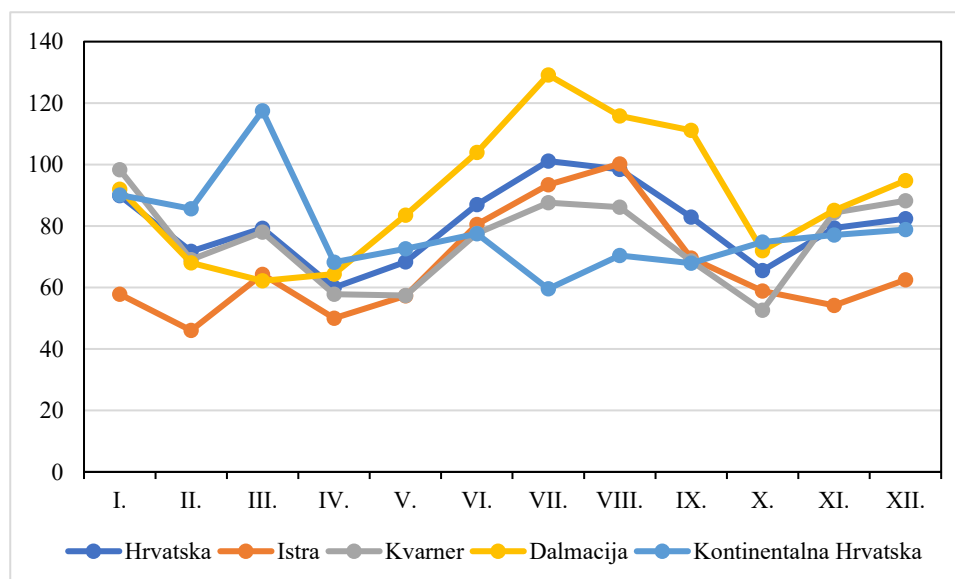
**Grafikon 35.** Ukupni prihodi po raspoloživoj hotelskoj sobi po regijama i mjesecima u 2019. godini u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice prema: Benchmarking hrvatskog hotelijerstva, mjesečni izvještaj, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2019., str. 3.

Grafikon 35 pokazuje najveće ostvarene prihode po raspoloživoj sobi u Dalmaciji, 236,81 euro u mjesecu srpnju 2019. godine. Istra s laganim odmakom, najveći TrevPAR imala je u kolovozu 2019. godine 225,77 eura. Najniži TrevPAR ostvaren je u Dalmaciji u mjesecu veljači (27,88 eura), a od prosjeka Republike Hrvatske (49,84 eura) bio je manji za 18,03 eura. Sve regije, izuzev Kontinentalne Hrvatske pokazuju visoku razinu sezonalnosti ukupnih prihoda po hotelskoj sobi. Kontinentalna Hrvatska pokazuje oscilacije ukupnih prihoda po hotelskoj sobi od 52,07 eura u siječnju do 108,81 euro u listopadu. Ukupno ostvareni prihodi po noćenju u hotelima i sličnim objektima po mjesecima 2019. godine pokazuju manja odstupanja od prosjeka u odnosu na ADR, RevPAR i TrevPAR (grafikon 36).

**Grafikon 36.** Ukupni prihodi po noćenju u hotelima po regijama i mjesecima u 2019. godini u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice prema: Benchmarking hrvatskog hotelijerstva, mjesečni izvještaj, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2019., str. 3.

Sezonalnost poslovanja hrvatskih hotela vidljiva je i kroz ukupno ostvarene prihode po noćenju. Na razini Republike Hrvatske najveći ukupni prihod u 2019. godini ostvaren je u srpnju i kolovozu (101,13 eura i 98,45 eura), a najmanji u listopadu (65,48 eura).

Promatrano po regijama, Dalmacija ostvaruje najveći ukupni prihod po noćenju (129,17 eura u srpnju i 115,84 eura u kolovozu, a najmanji u ožujku (62,16 eura).

Visoki stupanj sezonalnosti u Republici Hrvatskoj rezultira i niskim stupnjem zauzetosti hotelskih kapaciteta, a izostanak financijskih sredstava vodi ka niskoj razini investicija u hotelske kapaciteta. No, posljednjih godina uslijed rasta broja turističkih noćenja ulažu se značajna financijska sredstva u hotelske objekte kako bi se poboljšala kvaliteta usluga i podigle cijene hotelskog smještaja. To dovodi i do povećanja ADR, RevPAR i TrevPAR u hrvatskom hotelijerstvu. No, problem sezonalnosti u poslovanju je veoma izražen, što iziskuje intenzivno poduzimanje mjera za njegovo smanjenje potpunim restrukturiranjem hrvatskog turizma.

### **4.3. Utjecaj obilježja malih hotela na sezonalnost poslovanja – empirijsko istraživanje**

#### ***4.3.1. Cilj i metodologija istraživanja***

Cilj provedenog istraživanja je utvrditi:

- povezanost obilježja hotela i sezonalnosti poslovanja hrvatskih i sjeverno makedonskih destinacija te ih komparirati.

Istraživanje omogućuje dovođenje u vezu obilježja hotela i sezonalnost poslovanja hrvatskih i sjeverno makedonskih destinacija. Istraživanje je provedeno na slučajnom uzorku ispitanika (hotelskog osoblja i hotelskih menadžera) u hotelima u Republici Hrvatskoj i u Republici Sjevernoj Makedoniji. Republika Sjeverna Makedonija obuhvaćena je istraživanjem kao pridružena članica Europske unije u kojoj su mala i srednja poduzeća u turizmu pokretači uključivog gospodarskog rasta i stvaranja održivih radnih mjesta povećavajući produktivnost, kao i u Republici Hrvatskoj. U 2019. godini aktivnih poslovnih subjekata u sektoru smještaja i usluga hrane u Sjevernoj Makedoniji

bilo je 4.777, te su činili 6,3 % ukupnog broja aktivnih poslovnih subjekata. U odnosu na 2010. godinu svoje su sudjelovanje u ukupnom broju poslovnih subjekata povećali za 0,3 %. Svi se poslovni subjekti u sektoru smještaja i usluga hrane svrstavaju u mala i srednja uz izostanak velikih, a dominiraju mikro poduzeća (3.992 u 2019. godini ili 83,6 %) <sup>355</sup>. Mala poduzeća sudjelovala su u ukupnom broju turističkih poduzeća u 2019. godini s 93,4 % (4.463), što je nešto manji udio u odnosu na Republiku u kojoj su mala poduzeća sudjelovala s 99,3 % (21.735). Počeci razvoja turizma datiraju iz prve polovice 20. stoljeća, a 1936. godina je zabilježena kao godina početka intenzivnog razvoja turizma, puštanjem željezničke pruge Bitola-Skoplje. No, turizam tijekom druge polovice 20. stoljeća nije zabilježio značajnije rezultate, kao posljedica turističke politike u bivšoj Jugoslaviji koja je primarni značaj davala razvoju turizma jadranskih destinacija. Ipak, posljednjih desetljeća prepoznat je potencijal koji Sjeverna Makedonija ima u turističkom smislu, a turizam se promatra kao poticatelj gospodarskog razvoja i rasta zemlje, privlačenja novih ulaganja, otvaranja novih radnih mjesta, te poboljšanja životnog standarda stanovništva.

Sektor turizma u Republici Sjevernoj Makedoniji pokazuje stabilan rast, od sukoba 2001. godine, koji je imao ozbiljan negativan utjecaj na turističke performanse. S obzirom da je turistički sektor radno intenzivan, relativno je učinkovitiji u stvaranju radnih mjesta od ostalih sektora. U 2019. godini u sektoru smještaja i pružanja usluga hrane i pića bilo je zaposleno 34.333, a u odnosu na 2018. godinu njihov broj je povećan za 10,9 % <sup>356</sup>. Paralelno raste i broj smještajnih jedinica kao mjera sposobnosti privlačenja turista. U 2019. godini Republika Sjeverna Makedonija je raspolagala sa 76.942 kreveta u komercijalnim i nekomercijalnim smještajnim objektima <sup>357</sup>, te je u odnosu na 2010. godinu povećala broj kreveta za 11,3 % <sup>358</sup>. Rast broja turističkih kapaciteta povezan je s rastom

---

<sup>355</sup> MAKStat Database, <http://makstat.stat.gov.mk> (10.06.2021.)

<sup>356</sup> Ibidem.

<sup>357</sup> Podaci obuhvaćaju: hotele, pansionere, motele, turističke apartmane, kuće za noćenje, toplice, planinarske domaće i kuće, objekte za odmor radnika, objekte za odmor djece i mladih, hotele za mlade, kampove, kuće, apartmane za odmor i sobe za iznajmljivanje, spavaća kola i nekategorizirane smještajne objekte.

<sup>358</sup> MAKStat Database, <http://makstat.stat.gov.mk> (10.06.2021.)

turističkog prometa (turistički dolasci, turistička noćenja, prihodi od turizma). Turistički pokazatelji ukazuju na ubrzani rast u proteklom desetljeću (tablica 37).

**Tablica 37.** Turistički pokazatelji Republike Sjeverne Makedonije, 2010.-2019. godine

	Broj kreveta	Turistički dolasci	Turistička noćenja	Prosječan broj noćenja po dolasku	Prosječan broj noćenja po krevetu
2010.	69.102	586.241	2.020.217	3,4	29,2
2011.	69.737	647.568	2.173.034	3,4	31,2
2012.	70.287	663.633	2.151.692	3,2	30,6
2013.	70.297	701.794	2.157.175	3,1	30,7
2014.	71.225	735.650	2.195.883	3,0	30,8
2015.	72.021	816.067	2.394.205	2,9	33,2
2016.	73.168	856.843	2.461.160	2,9	33,6
2017.	74.257	998.841	2.775.152	2,8	37,4
2018.	76.558	1.126.935	3.176.808	2,8	41,5
2019.	76.942	1.184.963	3.262.398	2,8	42,4

Izvor: Izrada autorice prema: MAKStat Database, <http://makstat.stat.gov.mk> (10.06.2021.)

Podaci u tablici 37 pokazuju da stopu rasta broja turističkih dolazaka nije pratila stopa rasta broja turističkih noćenja što je utjecalo na smanjenje prosječnog broja turističkih noćenja po dolasku, s 3,4 u 2010. godini na 2,8 u 2019. godini. U istom razdoblju prosječan broj noćenja po krevetu je povećan s 29,2 noćenja na 42,4 noćenja, odnosno za 45,2 %. Turizam u Sjevernoj Makedoniji, kao i u Republici Hrvatskoj ima sezonski karakter. Pri tome se može uočiti izraženija sezonalnost kod turističkih dolazaka u odnosu na turistička noćenja. U veljači se ostvari najmanji broj turističkih dolazaka i noćenja, a vrhunac se bilježi u kolovozu. Od lipnja do rujna ostvareno je 53 % ukupnog broja turističkih dolazaka 2019. godine te 65 % turističkih noćenja.<sup>359</sup> U usporedbi s Republikom Hrvatskom može se uočiti znatno manja sezonska kretanja turističke potražnje. Turistički dolasci ostvareni od lipnja do rujna sudjelovali su sa 72,2 % u ukupno ostvarenim turističkih dolazaka u 2019. godine u Republici Hrvatskoj, a turistička noćenja ostvarena

<sup>359</sup> Ibidem.

od lipnja do rujna sudjelovala su s 84,0 % u ukupnom broju ostvarenih turističkih noćenja u 2019. godini.<sup>360</sup>

Važnost koja se turizmu sve više u Sjevernoj Makedoniji pridaje proizlazi i iz činjenice da je na kraju 2019. godine ostvareno 401 mil. USD, odnosno 3,6 % više nego u 2018. godini, a rekordno nizak prihod ostvaren 1997. godine iznosio je svega 29 mil. USD prihoda od turizma<sup>361</sup>. U BDP-u Sjeverne Makedonije (12,16 mlrd. USD)<sup>362</sup> prihodi od turizma sudjelovali su u 2019. godini s udjelom od 3,3 %, što je značajan pomak u odnosu na 2010. godinu kada su sudjelovali s udjelom od 2,0 %.

Metode deskriptivne statistike koriste se u prikupljanju, grupiranju i analiziranju obilježja hotelskih poduzeća i hotela obuhvaćenih istraživanjem te poslovnih performansi izraženih kroz stopu popunjenosti hotelskih kapaciteta. Dobiveni podaci se tablično i grafički prikazuju, a cilj je izračunati različite numeričke pokazatelje kojima se izražavaju značajke promatrane pojave. U testiranju jedne od pomoćnih hipoteza: **postoji pozitivna veza između obilježja malih hotela i sezonskog poslovanja** korištena je korelacijska i regresijska analiza. Hipotezom se pretpostavlja da postoji povezanost promatranih obilježja hotela i popunjenosti smještajnih kapaciteta u uvjetima sezonalnosti poslovanja. Hipoteza je utemeljena na dosadašnjim spoznajama provedenih istraživanja o postojanju veze obilježja hotela i performansi poslovanja<sup>363</sup>. Postavljeni model istraživanja grafički je prikazan na slici 3.

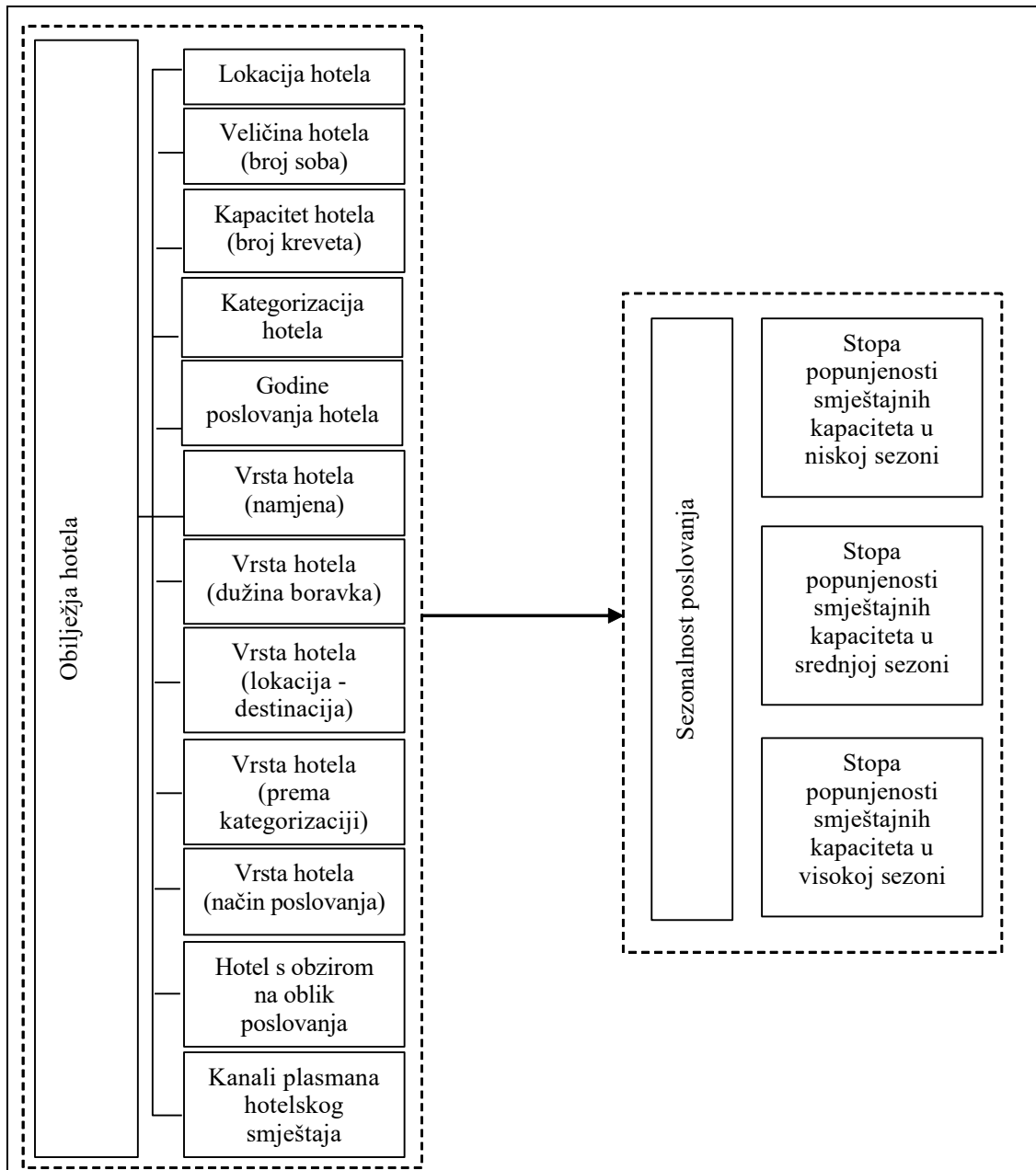
<sup>360</sup> Državni zavod za statistiku, PC-Axis baze podataka, <http://dzs.hr> (17.04.2021.)

<sup>361</sup> CEIC, North Macedonia Tourism Revenue, <https://www.ceicdata.com/en/indicator/macedonia/tourism-revenue> (8.06.2021.)

<sup>362</sup> Macrotrends, North Macedonia GNP 1992-2021, <https://www.macrotrends.net/countries/MKD/north-macedonia/gnp-gross-national-product>,

<sup>363</sup> Čorluka, G.: Analiza utjecaja obilježja hotela na sezonalnost poslovanja, doktorski rad, Poslijediplomski sveučilišni studij Ekonomija i poslovna ekonomija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2015.; Oliveira, R., Pedro, M. I., Marques, R. C.: Efficiency performance of the Algarve hotels using a revenue function, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 35, 2013., str. 59-67.; Wang, Y., Lee, W., Wong, C.: Productivity and efficiency analysis of international tourist hotela in Taiwan: an application of the stochastic frontier approach, *Taiwan Economic Review*, vol. 35, no. 1, 2007., str. 87-114; Capó Parrilla, J., Riera Font, A., Rosselló Nadal, J.: Accommodation determinants of seasonal patterns, *Annals of Tourism Research*, vol. 34, no. 2, 2007., str. 422-436.

**Slika 3.** Grafički prikaz istraživačkog modela



**Izvor:** Izrada autorice.

Istraživački model prikazan grafički na slici 3 prikazuje nezavisne i zavisne varijable postavljene u korelacijskoj i regresijskoj analizi. Lijeva strana prikazuje obilježja hotela kao nezavisne varijable. Obilježja hotela su interni čimbenici diferenciranja hotela

u odnosu na druge hotele, te utječu na njegovo tržišno pozicioniranje i poslovne performanse. Istraživanjem je obuhvaćeno dvanaest obilježja hotela: lokacija hotela, veličina hotela, kapacitet hotela, kategorizacija hotela, godine poslovanja hotela, hotel s obzirom na namjenu, hotel s obzirom na dužinu boravka gostiju, hotel s obzirom na lokaciju – destinaciju, hotel s obzirom na kategorizaciju, hotel s obzirom na način poslovanja, hotel s obzirom na oblik poslovanja, hotel s obzirom na kanale plasmana hotelskog smještaja. Odabrana obilježja korištena su u dosadašnjim istraživanjima što omogućava njihovu procjenu kao determinante sezonalnosti poslovanja.

U istraživanju je pretpostavljeno da su navedena obilježja hotela u korelaciji sa stopom popunjenosti smještajnih kapaciteta u sezonskim intervalima, pa se desna strana istraživačkog modela sastoji od zavisne varijable sezonskog poslovanja. Iako se najčešće govori o dvije turističke sezone: ljetnoj i zimskoj, u istraživanju se priklonilo stajalištu o tri kategorije sezonalnosti s obzirom na turistička kretanja: visoku, srednju i nisku sezonu.<sup>364</sup> S obzirom na stopu popunjenosti pojedinih mjeseci tijekom godine niskom sezonom su obuhvaćeni mjeseci: siječanj, veljača, ožujak, studeni i prosinac, srednjom sezonom: travanj, svibanj i listopad, a visokom sezonom: lipanj, srpanj, kolovoz i rujan za hotele u Republici Hrvatskoj, odnosno niskom sezonom: siječanj, veljača, ožujak, listopad, studeni i prosinac, srednjom sezonom: travanj i svibanj te visokom sezonom: lipanj, srpanj, kolovoz i rujan za hotele u Republici Sjevernoj Makedoniji.. Za grupiranje stope popunjenosti u pojedine sezonske intervale korištena je hijerarhijska klaster analiza, kao jedna od metoda multivarijatne analize i to Wardova metoda. Za određivanje sličnosti korištena je Euklidska udaljenost. Hijerarhijska klaster analiza odabrana jer ova metoda uspoređuje jedinice promatranja prema njihovim međusobnim odstupanjima. Korištena je kako bi se pronašlo optimalno razvrstavanje kod kojeg su slična opažanja unutar svakog klastera, ali se različiti klasteri međusobno razlikuju.<sup>365</sup> Kao mjera disperzije korištene su metoda raspona, standardna devijacija i varijanca, uz određenje aritmetičke sredine kako za pojedine mjesece, tako i za sezonske intervale uz upotrebu deskriptivne statistike.

<sup>364</sup> Kastenholz, E., Almeida, A. L. de: op. cit., str. 255.; Ćorluka, G.: op. cit., str. 134.

<sup>365</sup> Puška, A., Beganović, A. I.: The Implementation of Cluster Analysis in Economic Research, *Oeconomica Jadertina*, vol. 6, no. 1, str. 3. (3-19)



Stopa popunjenosti hotela izražena u postotku u sezonskim intervalima uzeta je kao indikator sezonskog poslovanja hotela obuhvaćenih istraživanjem, te određena kao zavisna varijabla. Pri tome je potrebno naglasiti kako su ispitanici proizvoljno odredili stopu popunjenosti hotela u kojem su zaposleni na temelju svojih saznanja i dostupnih podataka. Stopa je zaokružena na cijeli broj te ne daje realni podatak o zauzetosti. Ograničavajući čimbenik je nedostupnost uvida u poslovne rezultate hotela obuhvaćenih istraživanjem.

Korelacijski i regresijski model uključuje kvalitativne i kvantitativne varijable. Kvalitativne varijable se definiraju kao nezavisne varijable, a u korelacijskom i regresijskom modelu su uključene kao numeričke, dok je kvantitativna varijabla zavisna varijabla te uključuje prosječne stope popunjenosti hotela u pojedinim sezonskim intervalima. Metode korelacijske i regresijske analize ne provode se nad prosječnim podacima (engl. *cross-sectional data*) popunjenosti hotela tijekom cijele godine, već se istraživanje temelji na panel podacima, odnosno na podacima hotela u tri sezonska intervala. Stoga su jedinice promatranja hoteli (za Republiku Hrvatsku N=237, a za Sjevernu Makedoniju N=51), a sezonski intervali su jedinice vremena (T=3). Time se dolazi do zaključka o 711 opažanja za svaki hotel obuhvaćen istraživanjem u Republici Hrvatskoj, odnosno 153 opažanja za svaki hotel obuhvaćen istraživanjem u Sjevernoj Makedoniji.

Vrijednosti korelacije izražene Pearsonovim koeficijentom, pokazuju u kojoj su mjeri promjene vrijednosti nezavisnih varijabli (obilježja hotela) povezane s promjenama vrijednosti zavisne varijable (popunjenosti hotela u sezonskim intervalima niske, srednje i visoke sezone), a njegov predznak određuje smjer povezanosti.<sup>366</sup>

Nakon što je korelacijskom analizom istražena i kvantificirana povezanost između obilježja hotela i popunjenosti u sezonskim intervalima, istraživanje se, dalje, produbljuje regresijskom analizom, odnosno modelom jednostavne linearne regresije, kako bi se utvrdio analitički izraz povezanosti među varijablama. Na osnovi regresijskog modela doći će se do saznanja o utjecaju obilježja hotela na popunjenost u pojedinim sezonskim intervalima.

---

<sup>366</sup> Udovičić, M. i dr.: Što treba znati kada izračunavamo koeficijent korelacije?, *Biochemia Medica*, vol. 17, no. 1, 2007., str. 10 (10-15)

Regresijski model koristi se kao podloga za prognoziranje poboljšanja popunjenosti hotela u pojedinim sezonskim intervalima promjenama na strani obilježja hotela. Podaci koji se koriste u istraživanju sadrže prostornu i vremensku komponentu, pa se radi o panel podacima. Vremensku komponentu čine sezonski intervali, odnosno tri identificirane sezone: niska, srednja i visoka. Stoga se može govoriti o opravdanosti ispitivanja utjecaja obilježja hotela na sezonalnost poslovanja korištenje regresijskog modela na panel podacima. Prikladnost korištenja regresijskog modela temelji se na dijagnostičkom testu faktora inflacije varijance (engl. *Variance Inflation Factor*, skr. VIF), kojim se utvrđuje koje će se varijable uključiti u model. U slučaju uključivanja varijabli koje nisu relevantne u istraživanju moglo bi doći do pristranosti procjene ostalih varijabli uključenih u istraživanja. U slučaju visoke koreliranosti nezavisnih varijabli dolazi do pojave problema multikolinearnosti. Stoga su uz pomoć VIF testa iz regresijskog modela izostavljene nezavisne varijable za koje je utvrđeno postojanje problema multikolinearnosti odnosno kod nezavisnih varijabli koje su jako linearno zavisne i kod kojih je teško razlučiti njihove pojedinačne utjecaje na zavisnu varijablu. Interpretacija zahtijeva naglašavanje "je li procijenjeni koeficijent odgovarajući te koje su varijable statistički značajne pri empirijskoj razini signifikantnosti manjoj od 10 %, manjoj od 5 % te na 1 %"<sup>367</sup>.

Potrebno je, također, istaknuti kako je zavisna varijabla koja se odnosi na stopu popunjenosti hotela u sezonskim intervalima promjenjiva u odnosu na sezonu, a nezavisne varijable koje predstavljaju obilježja hotela, varijable nepromjenjive u odnosu na sezonu, izuzev obilježja 'hotel prema broju hotelskih soba' i 'hotel prema broju kreveta' za Republiku Hrvatsku te obilježja 'hotel s obzirom na namjenu', 'hotel s obzirom na dužinu boravka gostiju', 'hotel prema broju hotelskih soba', 'hotel prema broju kreveta' za Republiku Sjevernu Makedoniju, koja su izuzeta iz regresijske analize zbog utvrđenog problema multikolinernosti.

Na kraju se temeljem dobivenih rezultata razvija rasprava o povezanosti i utjecaju obilježja hotela na sezonalnost u dvije promatrane destinacije: Republici Hrvatskoj i Sjevernoj Makedoniji. Podaci su obrađeni korištenjem programa IBM SPSS.

---

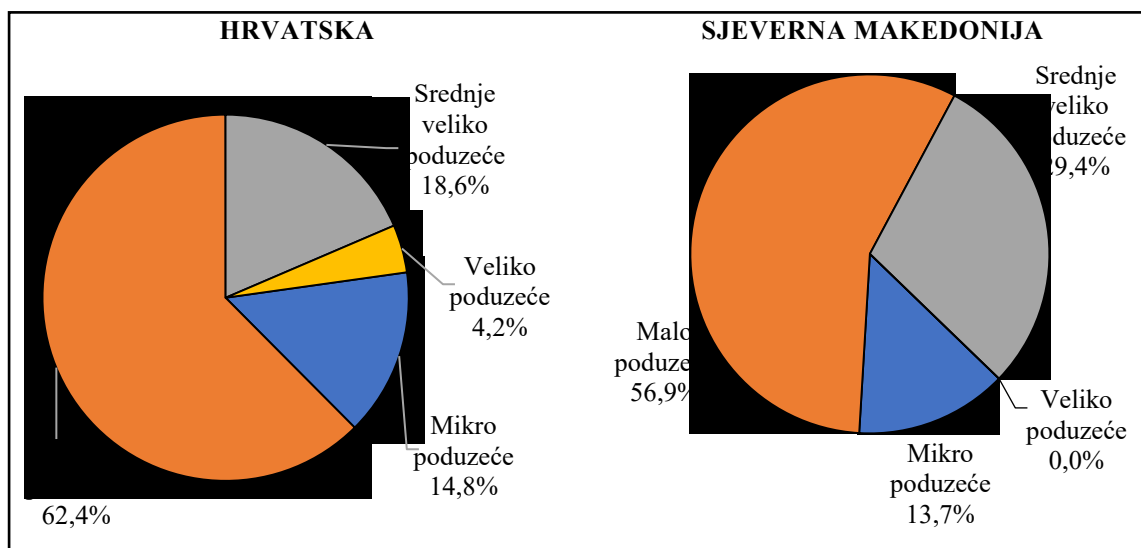
<sup>367</sup> Ćorluka, G.: op. cit., str. 168.

#### 4.3.2. Uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno na slučajnom uzorku ispitanika u Republici Hrvatskoj i Republici Sjevernoj Makedoniji. Uzorak ispitanika u Republici Hrvatskoj obuhvatio je 237 ispitanika, osoblja i menadžera u hrvatskim hotelima, dok je uzorak u Republici Sjevernoj Makedoniji obuhvatio 51 ispitanika, osoblja i menadžera u sjeverno makedonskim hotelima. Provedena je online anketa sastavljena od dvije skupine pitanja. Jedna skupina pitanja odnosi se na obilježja hotelskog poduzeća, a druga skupina pitanja odnosi se na obilježja hotela. Identificirane su tri sezone: niska, srednja i visoka.

U istraživanju je korišten kriterij razvrstavanja poduzeća s obzirom na veličinu: mikro, malo, srednje i veliko, u skladu s kriterijem Europske komisije primjenjivim u Republici Hrvatskoj. Istraživanjem provedenim u Republici Hrvatskoj obuhvaćeno je 148 malih hotelskih poduzeća (62,4 %), 44 mikro poduzeća (18,6 %), 35 srednje velikih poduzeća (14,8 %) te 10 velikih poduzeća (4,2 %) (grafikon 38). Istraživanje provedeno u Sjevernoj Makedoniji obuhvatilo je 51 poduzeće, od kojih je njih 25 malih (49,0 %), 15 srednje velikih poduzeća (29,4 %), 7 mikro poduzeća (13,7 %) te 4 velika poduzeća (7,8 %).

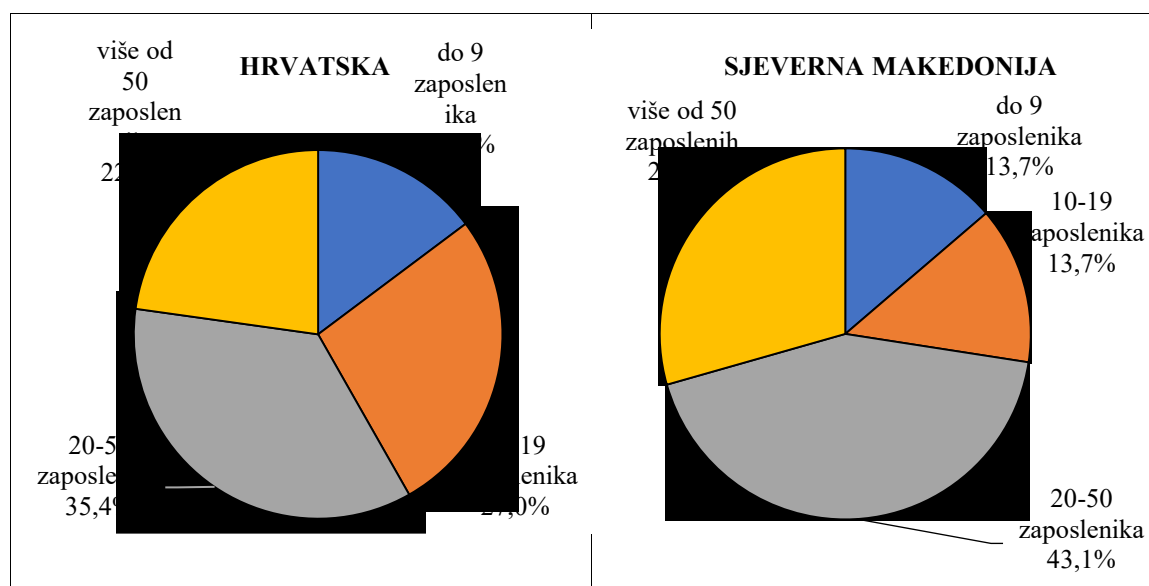
**Grafikon 37.** Struktura poduzeća prema veličini



Izvor: Izrada autorice.

S obzirom na broj zaposlenih u poduzeću, većina poduzeća obuhvaćenih istraživanjem i u Hrvatskoj i u Sjevernoj Makedoniji imala je 20-49 zaposlenika, 84 poduzeća u Hrvatskoj ili 35,4 % te 18 poduzeća u Sjevernoj Makedoniji ili 85,3 %. Ispitana poduzeća u Hrvatskoj su bila ravnomjernije raspoređena u odnosu na Sjevernu Makedoniju, u kojoj je udio poduzeća sa 20-49 zaposlenika bio znatno dominantniji u odnosu na druga poduzeća. U Hrvatskoj je sudjelovalo 35 mikro poduzeća, do 9 zaposlenika (14,8), zatim 64 mala poduzeća sa 10-19 zaposlenika (27,0 %) te 54 poduzeća s više od 50 zaposlenika (22,8 %). U Sjevernoj Makedoniji je još sudjelovalo po sedam poduzeća u kategoriji mikro poduzeća i u kategoriji od 10 do 20 zaposlenika (13,7 %), te 19 poduzeća u kategoriji 50 i više zaposlenika (37,25 %) (grafikon 39).

**Grafikon 38.** Struktura zaposlenih u poduzećima uzorka

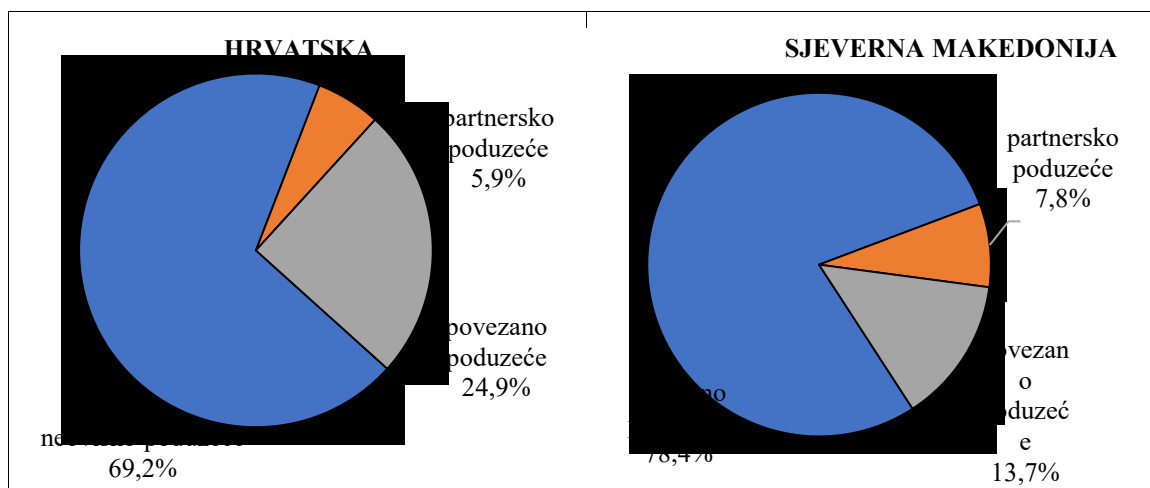


Izvor: Izrada autorice.

S obzirom na vrstu poduzeća prema udjelu vlasništva, većina poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju u Republici Hrvatskoj su neovisna poduzeća, njih 164 ili 69,2 %, a slijede povezana poduzeća, njih 59 ili 24,9 % te partnerska poduzeća, njih 14 ili 5,9 %. Slična struktura poduzeća sudjelovala je i u istraživanju provedenom u Sjevernoj Makedoniji. I u Sjevernoj Makedoniji su dominantno mjesto imala neovisna poduzeća, ali s nešto drugačijim udjelom u odnosu na Hrvatsku. Sudjelovalo je 40 neovisnih poduzeća

ili 78,4 %, zatim 7 povezanih poduzeća ili 13,73 % te 4 partnerska poduzeća ili 7,8 % (grafikon 40).

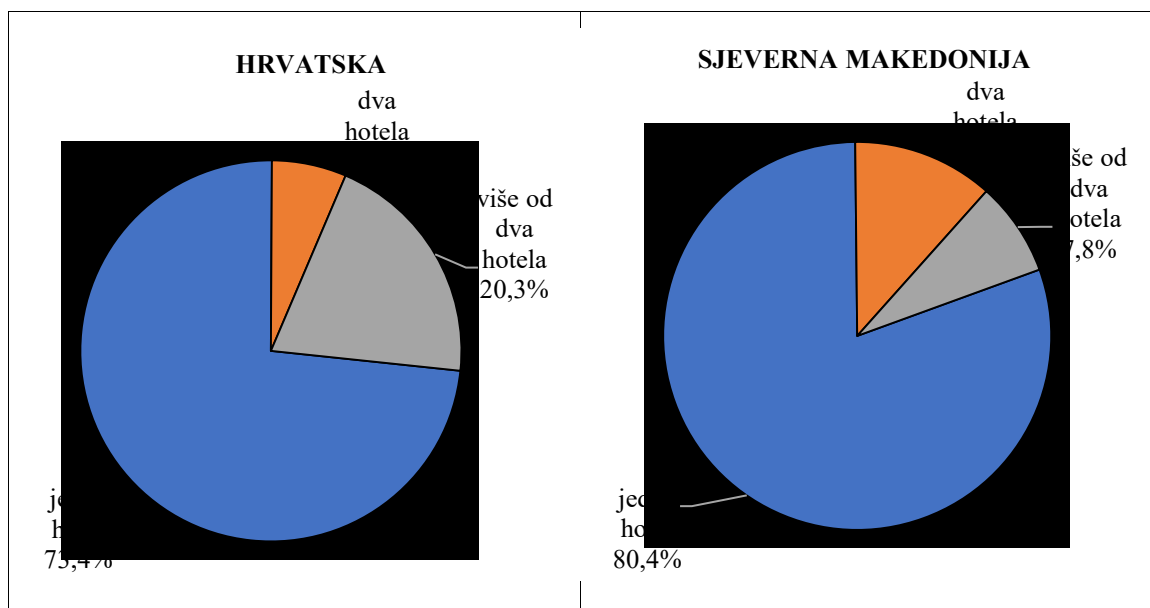
**Grafikon 39.** Struktura poduzeća prema udjelu vlasništva



Izvor: Izrada autorice.

Ispitanicima je dana mogućnost da navedu koliko poduzeće u kojem su zaposleni ima u svom sastavu hotela (grafikon 41).

**Grafikon 40.** Struktura poduzeća u uzorku s obzirom na broj hotela u sastavu poduzeća



Izvor: Izrada autorice.

Iz podataka na grafikonu 28 vidljivo je da u istraživanju provedenom u Hrvatskoj, 174 poduzeća (73,4 %) ima jedan hotel u svom sastavu, njih 15 ili 6,3 % ima dva hotela, a više do dva hotela ima 48 poduzeća ili 2,3 %. Kao i u Hrvatskoj, i u Sjevernoj Makedoniji je u istraživanju sudjelovalo najviše poduzeća koja su u svom sastavu imala jedan hotel, njih 41 ili 80,4 %, s dva hotela sudjelovalo je šest poduzeća ili 11,7 %, dok su s više od dva hotela uzorkom obuhvaćena četiri poduzeća ili 7,8 %.

Kako bi se došlo do spoznaja o obilježjima hotela koja su sudjelovala u istraživanju u Hrvatskoj i Sjevernoj Makedoniji korišteni su sljedeći parametri: lokacija hotela (Republika Hrvatska i Republika Sjeverna Makedonija), veličina hotela s obzirom na broj soba, kapacitet hotela s obzirom na broj kreveta, kategorizacija hotela, godine poslovanja hotela, hotel s obzirom na namjenu, hotel s obzirom na dužinu boravka gostiju, hotel s obzirom na lokaciju – destinaciju, vrsta hotela s obzirom na kategorizaciju (hotel baština, pansion i sl.), hotel s obzirom na način poslovanja (obiteljski i dr.), hotel s obzirom na oblik poslovanja (povezani, neovisni), hotel s obzirom na razdoblje poslovanja (cjelogodišnje poslovanje, sezonsko poslovanje), hotel s obzirom na kanale plasmana hotelskog smještaja (direktni, indirektni).

U razvrstavanju hotela s obzirom na lokaciju u Republici Hrvatskoj za potrebe istraživanja korištena je podjela koja se koristi za potrebe vođenja statističkih podataka o turizmu u Republici Hrvatskoj (priobalna i kontinentalna Hrvatska), dok je geografsko razvrstavanje hotela u Sjevernoj Makedoniji temeljeno na njenim reljefnim obilježjima. Statističke regije Sjeverne Makedonije su: Sjeveroistočna regija, Istočna regija, Jugoistočna regija, Skopska regija, Vardarska regija, Pološka regija, Jugozapadna regija i Pelagonijska regija. U sklopu istraživanja korištena je podjela na: zapadnu Makedoniju (Pološka regija, Jugozapadna regija i Pelagonijska regija), središnju Makedoniju (Skopska regija, Vardarska regija), istočnu Makedoniju (Sjeveroistočna regija, Istočna regija i Jugoistočna regija). Ukupni smještajni kapacitet Sjeverne Makedonije u 2019. godini bio je 76.942 kreveta, od kojih je 22.274 kreveta u hotelima. Hotelski smještaj je, dakle, mjeran

brojem kreveta sudjelovao u ukupnom broju kreveta s 28,9 %.<sup>368</sup> Prema podacima Ministarstva turizma, Hrvatska je u 2019. godini raspolagala s 1,27 mil. kreveta, a u hotelima i slični objektima bilo je 129.028 kreveta te su sudjelovali s 9,8 %. Sjeverna Makedonija, dakle, u odnosu na Hrvatsku raspolaže sa znatno većim udjelom hotelskog kapaciteta u ukupnom smještajnom kapacitetu. Gotovo jedna trećina smještajnog kapaciteta Sjeverne Makedonije čini hotelski smještaj. No, veći udio hotelskog kapaciteta u Sjevernoj Makedoniji u odnosu na Republiku Hrvatsku ne znači ujedno i veću kvalitetu smještajne ponude. To se može pripisati većoj diferenciranosti smještajne ponude u Republici Hrvatskoj u odnosu na Sjevernu Makedoniju. Čak 63,2 % kreveta u Republici Hrvatskoj odnosi se na privatne sobe, dok njihov udio u Sjevernoj Makedoniji 34,8 %. Turizam je u Republici Hrvatskoj prepoznat kao jedan od izvora poboljšanja standarda stanovništva te se sve veći broj fizičkih osoba uključuje u turističku ponudu. Tome u prilog ide i dinamičan rast broja kreveta u privatnim sobama posljednjih godina te rast udjela koji je u 2000. godini iznosio 38,6 %.

S obzirom na lokaciju hotela, istraživanje je obuhvatilo veći broj hotela u priobalnom dijelu Hrvatske (184 ili 77,6 %) u odnosu na Kontinentalnu Hrvatsku (53 hotela ili 22,4 %). To je razumljivo s obzirom da je koncentracija hotelskog smještaja u priobalnom dijelu Hrvatske. U 2018. godini priobalne destinacije raspolagale su sa 162.407 kreveta u hotelima i sličnim objektima<sup>369</sup>, što je udio od 88,6 % u ukupnom broju kreveta u hotelima i sličnim objektima u Republici Hrvatskoj (183.330 kreveta)<sup>370</sup>. Što se tiče Sjeverne Makedonije, većina hotela obuhvaćenih istraživanjem smještena je u središnjoj Makedoniji (Skopskoj i Vardarskoj regiji), njih 28 (ili 54,9 %), zatim u zapadnoj Makedoniji (Pološka regija, Jugozapadna regija i Pelagonijska regija) njih 13 ili 25,5 % te istočnoj Makedoniji (Sjeveroistočna regija, Istočna regija i Jugoistočna regija) njih 10 ili 19,6 % (grafikon 42). Prema statističkim podacima, regije s najvećim brojem kreveta u smještajnim objektima su Jugozapadna regija (43.312 kreveta), zatim Pelagonijska regija

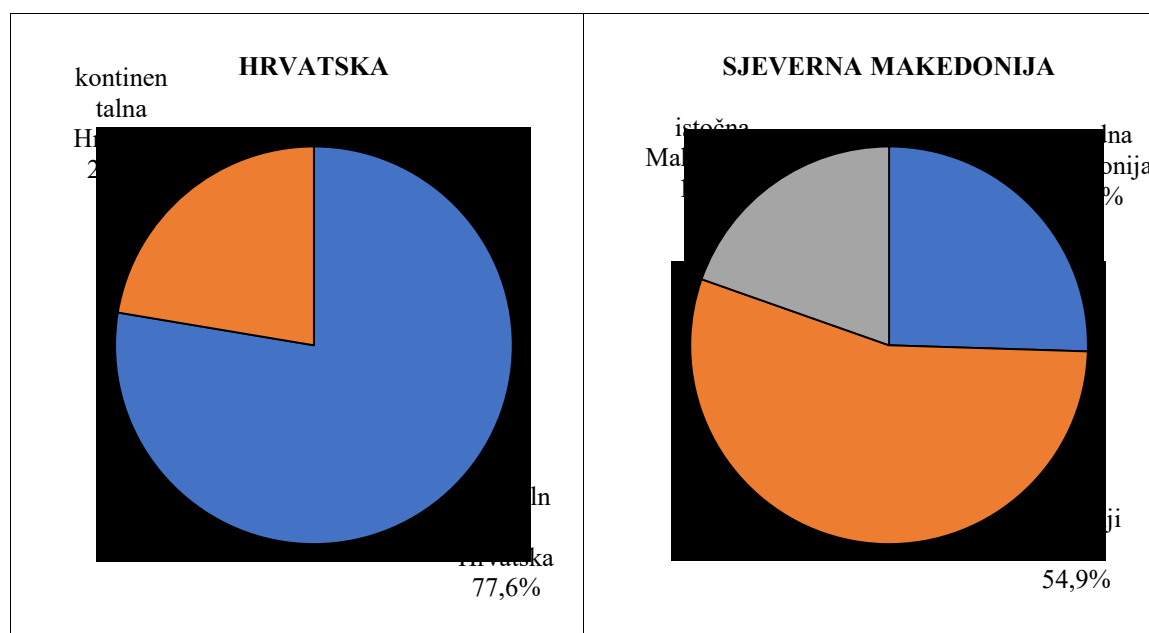
<sup>368</sup> MAKStat Database, <http://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/en/MakStat/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef> (7.12.2020.)

<sup>369</sup> Turizam u priobalnim gradovima i općinama u 2018., Statistička izvješća, br.1640, 2019., str. 108., <http://www.dzs.hr> (9.01.2021.)

<sup>370</sup> Turizam, 2019, Statistička izvješća, br. 1661, 2020., str. 28., <http://www.dzs.hr> (9.01.2021.)

(10.846 kreveta), Skopska regija (8.049 kreveta) i Jugoistočna regija (6.367 kreveta).<sup>371</sup> U ostalim regijama je ukupno 8.368 kreveta. Jugozapadna regija kao jezerska regija s Ohridom, uvrštenim u UNESCO-ov popis svjetske baštine, razvija jezerski turizam kao stacionarni oblik kupališno-rekreacijskog turizma, te je ujedno regija s najvećim broj turističkih dolazaka i noćenja. Stoga je i razumljivo što ova regija ima i najveći broj kreveta za potrebe smještaja turista.

**Grafikon 41.** Lokacija hotela u uzorku



Izvor: Izrada autorice.

Prema nekim kriterijima veličine, hoteli do 100 soba su mali hoteli, od 100 do 200 soba srednje veliki hoteli, a više od 200 soba veliki hoteli, no u Republici Hrvatskoj se uobičajeno zauzima stav da su mali hoteli kapaciteta od 5 do 50 soba, srednje veliki hoteli kapaciteta od 51 do 200 soba te veliki hoteli kapaciteta više od 200 soba.<sup>372</sup> U Sjevernoj Makedoniji registrirano je ukupno 494 smještajna objekta<sup>373</sup>, od kojih su 302 u hotelima i

<sup>371</sup> MAKStat Database, <http://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/en/MakStat/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef> (7.12.2020.)

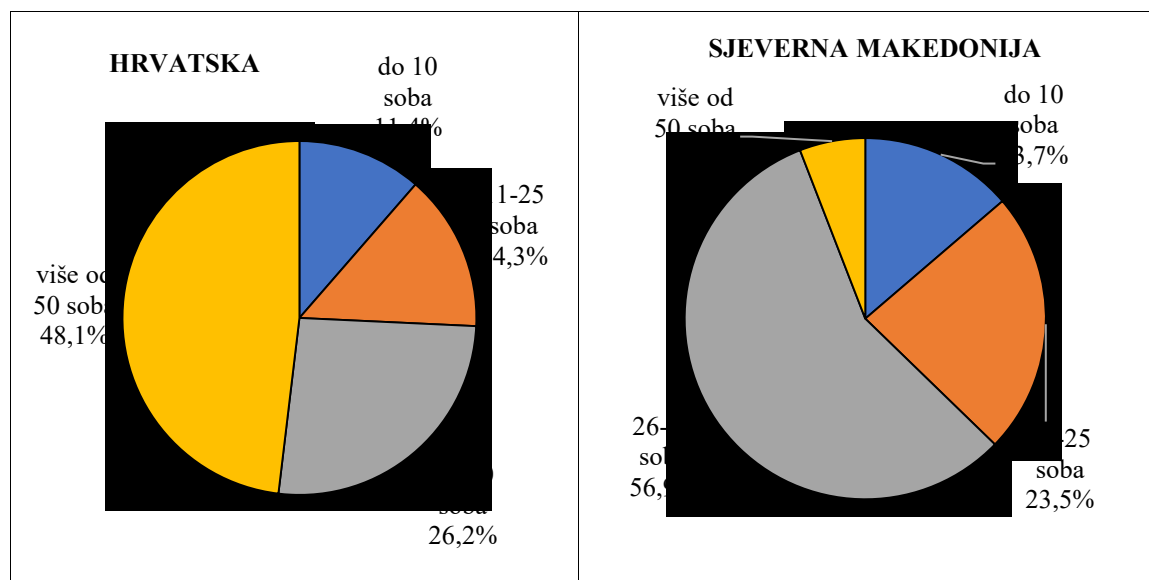
<sup>372</sup> Galičić, V.: op. cit., str. 49.

<sup>373</sup> Statista 2021, Number of travel accommodation establishments in North Macedonia in 2018, by type, <https://www.statista.com/statistics/413472/number-of-short-stay-accommodation-establishments-in-macedonia/> (12.01.2021.)



sličnim objektima. Prosječan broj kreveta po hotelu je 73 kreveta, pa se može zaključiti kako su hoteli u Sjevernoj Makedoniji većinom mali hoteli. Za razliku od Sjeverne Makedonije, u Hrvatskoj je prosječan broj kreveta po hotelu 172<sup>374</sup>, što je rezultat razvoja masovnog turizma u prošlosti i izgradnje velikih hotelskih objekata za potrebe masovnog turizma. U strukturi hotela dominiraju hoteli do 50 soba (422 u 2019. godini ili 56,3 %), a slijede hoteli od 51 do 200 soba (205 ili 27,5 %) te hoteli s više od 200 soba (122 ili 16,3 %).<sup>375</sup> U uzorku kojim je obuhvaćeno istraživanje u Hrvatskoj najveći broj hotela čine mali hoteli do 50 soba, koji su svrstani u tri kategorije: a) do 10 soba – njih 27 ili 11,4 %, b) od 11 do 25 soba, njih 34 ili 14,3 % te c) 26 do 50 soba – njih 62 ili 26,2 %. Hotela većih od 50 soba bilo je 114 ili 48,1 % (grafikon 43). Uzorak istraživanja provedenog u Sjevernoj Makedoniji obuhvatio je ukupno 48 hotela kapaciteta do 50 soba, i tek 3 hotela (5,9 %) s više od 50 soba. Najveći broj hotela obuhvaćenih ispitivanjem bio je kapaciteta od 26 do 50 soba, njih 29 ili 56,9 %, zatim kapaciteta 11-25 soba, njih 12 ili 23,5 % te sedam hotela do 10 soba ili 12,73 %.

**Grafikon 42.** Struktura hotela u uzorku s obzirom na broj soba



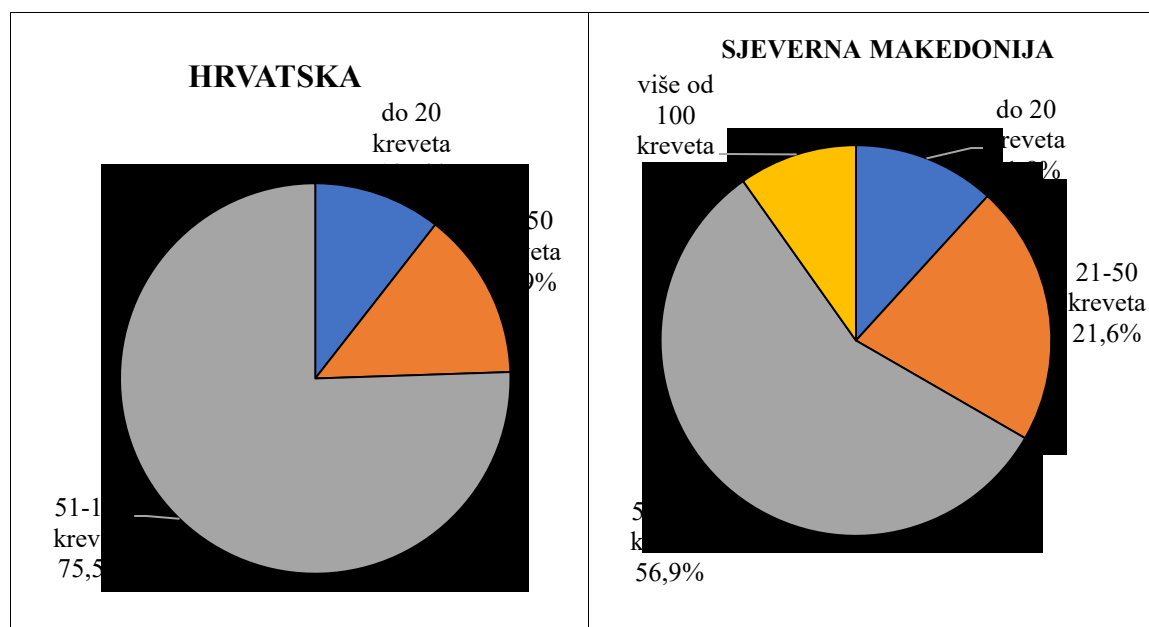
Izvor: Izrada autorice.

<sup>374</sup> Turizam, 2019, Statistička izvješća, br. 1661, 2020., str. 28., <http://www.dzs.hr> (9.01.2021.)

<sup>375</sup> Ministarstvo turizma i sporta, Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj, <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516> (21.07.2021.)

Struktura hotela obuhvaćenih uzorkom s obzirom na broj kreveta pokazala je slične značajke strukture hotela s obzirom na broj soba. U istraživanju provedenom u Hrvatskoj sudjelovalo je 179 hotela kapaciteta 51-100 kreveta (51,0 %), 33 hotela kapaciteta 21-50 kreveta (9,4 %) te 25 hotela kapaciteta do 20 kreveta (7,1 %) (grafikon 43). Uzorak istraživanja proveden u Sjevernoj Makedoniji obuhvatio je 29 hotela kapaciteta 51-100 kreveta (56,9 %), 11 hotela kapaciteta 21-50 kreveta (21,6%), šest hotela kapaciteta do 20 kreveta (11,8 %) te pet hotela kapaciteta 100 kreveta i više (5,9 %).

**Grafikon 43.** Struktura hotela u uzorku prema broju kreveta



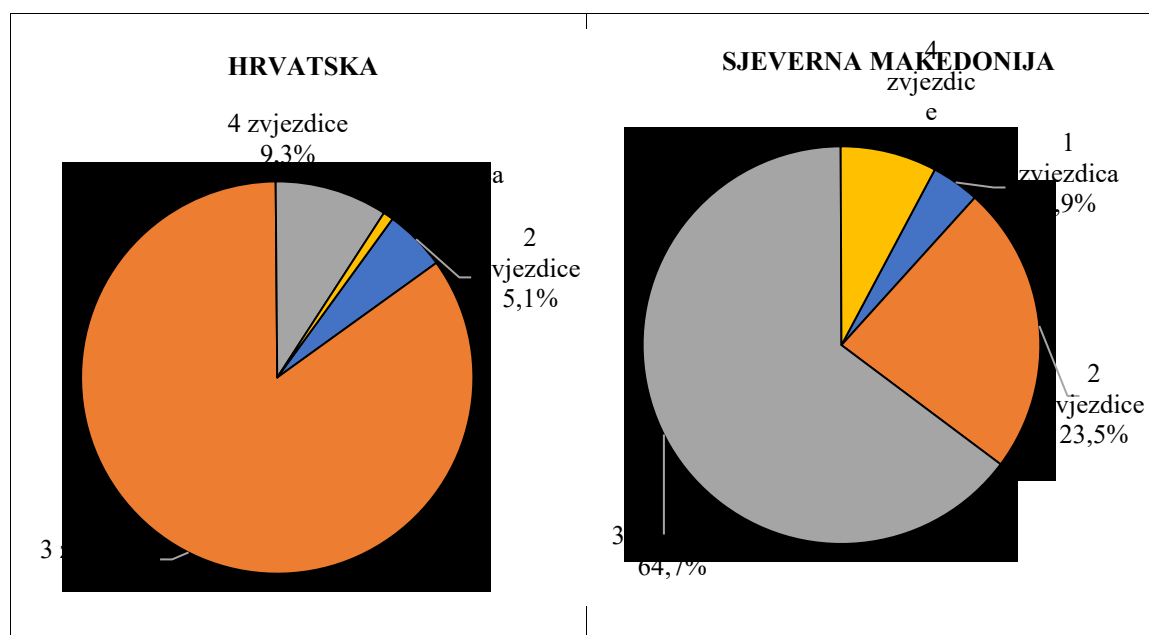
Izvor: Izrada autorice.

Na dan 31. kolovoza 2019. godine Republika Hrvatska je raspolagala sa 743 hotela kategoriziranih od dvije do pet zvjezdica. Hoteli veće kategorije imaju i veći prosječni broj kreveta (269 u hotelima s pet zvjezdica, 190 u hotelima s četiri zvjezdice, 137 u hotelima s tri zvjezdice te 175 u hotelima s dvije zvjezdice). Najveći broj hotelskih kapaciteta je u hotelima kategoriziranim s četiri zvjezdice, 63.750 ili 50 %, zatim s tri zvjezdice, njih 43.290 ili 35 %.<sup>376</sup> Kreveta u hotelima s pet zvjezdica bilo je 12.360 (9,0 %), a s dvije

<sup>376</sup> Ibidem, str. 26.

zvjezdice 8.253 ili 6,0 %. S obzirom na kategoriju hotela, uzorkom je Republici Hrvatskoj obuhvaćen 201 hotel s tri zvjezdice (84,8 %), a zatim 22 hotela s četiri zvjezdice (9,3 %), 12 hotela s dvije zvjezdice (5,2 %) te dva hotela s pet zvjezdica (0,8 %). U Sjevernoj Makedoniji su hoteli kategorizirani od jedne do pet zvjezdica. Najveći broj hotelski kapaciteta je u hotelima s četiri zvjezdice (8.640 kreveta ili 38,8 %), zatim u hotelima s tri zvjezdice (5.727 ili 25,7 %), hotelima s pet zvjezdica (3.935 ili 17,7 %) hotelima s dvije zvjezdice (2.486 ili 11,2 %) te u hotelima s jednom zvjezdicom (1.486 ili 0,7 %).<sup>377</sup> U uzorku je sudjelovalo najviše hotela s tri zvjezdice, njih 33 ili 64,7 %, zatim s dvije zvjezdice, njih 12 ili 23,5 %, s četiri zvjezdice, njih 4 ili 7,8 % te s jednom zvjezdicom, njih dva ili 3,9 %. Hoteli s pet zvjezdica nisu sudjelovali (grafikon 45).

**Grafikon 44.** Struktura hotela u uzorku s obzirom na kategoriju



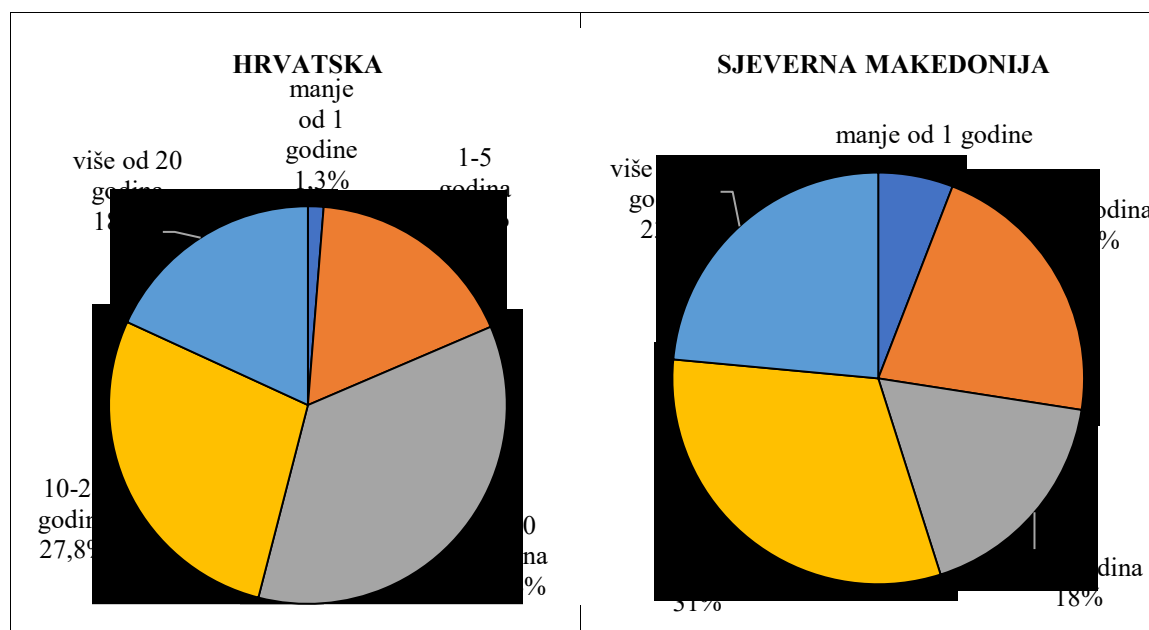
Izvor: Izrada autorice.

Ispitanicima je dana mogućnost da godine poslovanja hotela svrstaju u jednu od definiranih skupina: a) manje od jedne godine, b) od jedne do pet godina, c) pet do 10 godina, d) 10-20 godina i e) više od 20 godina. Većina hotela obuhvaćenih istraživanjem

<sup>377</sup> MAKStat Database, <http://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/en/MakStat/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef> (7.12.2020.)

svrstana je u skupinu poslovanja 5-10 godina, njih 84 ili 35,4 %, a slijede hoteli s dužinom poslovanja 10-20 godina, njih 66 ili 27,8 %, zatim 43 hotela s poslovanjem dužim od 20 godina (18,1 %), 41 hotel s poslovanjem od 1-5 godina (17,3 %), te tri hotela s poslovanjem kraćim od jedne godine. Većina hotela, dakle, ima dugu tradiciju poslovanja. U Sjevernoj Makedoniji je uzorkom obuhvaćeno 16 hotela s dužinom poslovanja 10-20 godina, njih 16 (31,4 %), 12 hotela posluje duže od 20 godina (23,5 %), 11 hotela posluje od jedne do pet godina (21,6 %), njih 9 posluje od pet do 10 godina (21,6 %), a tri hotela posluje kraće od jedne godine (5,9 %) (grafikon 46).

**Grafikon 45.** Struktura hotela u uzorku s obzirom na dužinu poslovanja

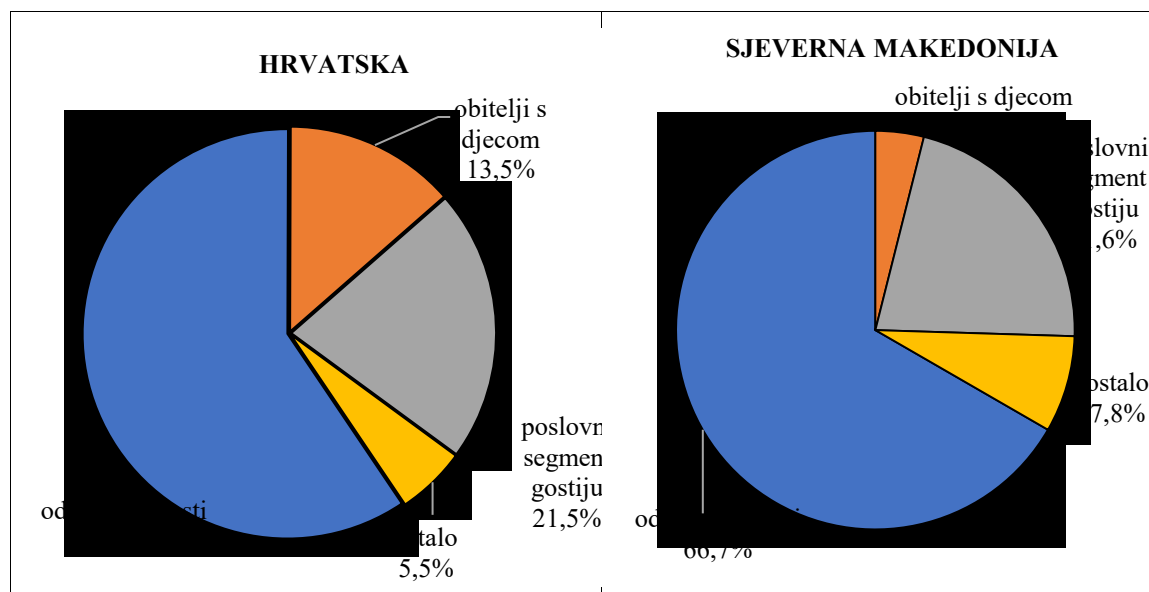


Izvor: Izrada autorice.

S obzirom na pretežitu namjenu hotela, većina hotela obuhvaćenih istraživanjem u Republici Hrvatskoj namijenjena je odmoršnim gostima, njih 141 ili 59,5 %. Uzorkom je, nadalje, bio obuhvaćen 51 hotel namijenjen poslovnom segmentu gostiju (21,5 %), zatim 32 hotela namijenjena obiteljima s djecom (13,5 %) te 13 hotela ostalih namjena (5,5 %). Slično je bilo i s uzorkom istraživanja provedenog u Sjevernoj Makedoniji. U istraživanju su većinom sudjelovali hoteli namijenjeni odmoršnim gostima, njih 34 ili 66,7 %, zatim

hoteli namijenjeni poslovnom segmentu gostiju, njih 11 ili 21,6 %. Slijede hoteli ostale namjene, njih 4 ili 7,8 % te 2 hotela namijenjena obiteljima s djecom (3,9 %) (grafikon 47).

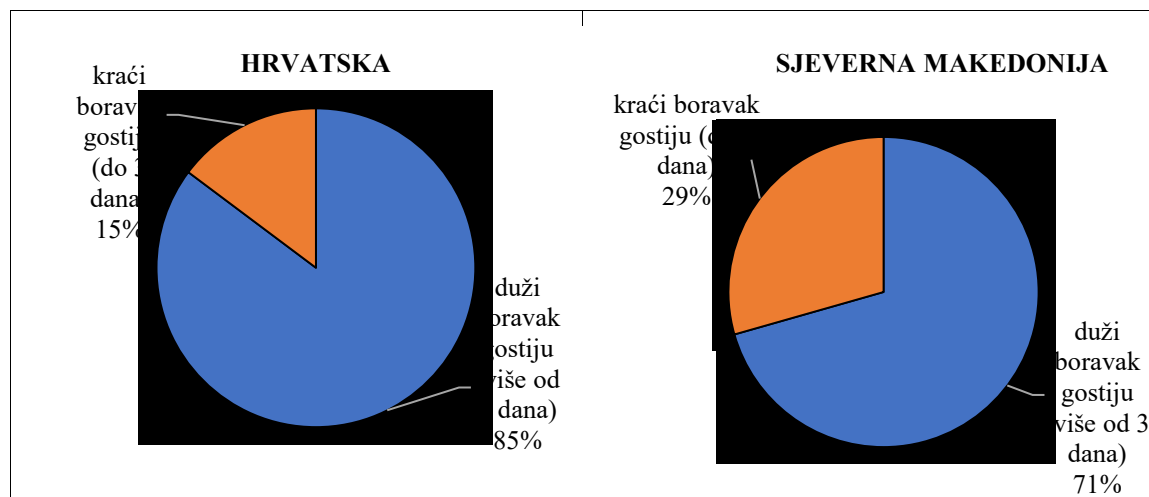
**Grafikon 46.** Struktura hotela u uzorku prema namjeni



Izvor: Izrada autorice.

Istraživanjem u Republici Hrvatskoj obuhvaćeno je 202 hotela koji su namijenjeni dužem boravku gostiju (više od tri dana) (85,2 %), te 35 hotela namijenjeni kraćem boravku gostiju (do tri dana) (16,8 %), odnosno gostima u tranzitu, kao što su npr. hoteli na prometnicama. U Sjevernoj Makedoniji je uzorkom obuhvaćeno 36 hotela (70,6 %) namijenjenih dužem boravku gostiju, te 15 hotela (29,4 %) namijenjenih kraćem boravku gostiju (hoteli uz prometnice, npr.) (grafikon 48).

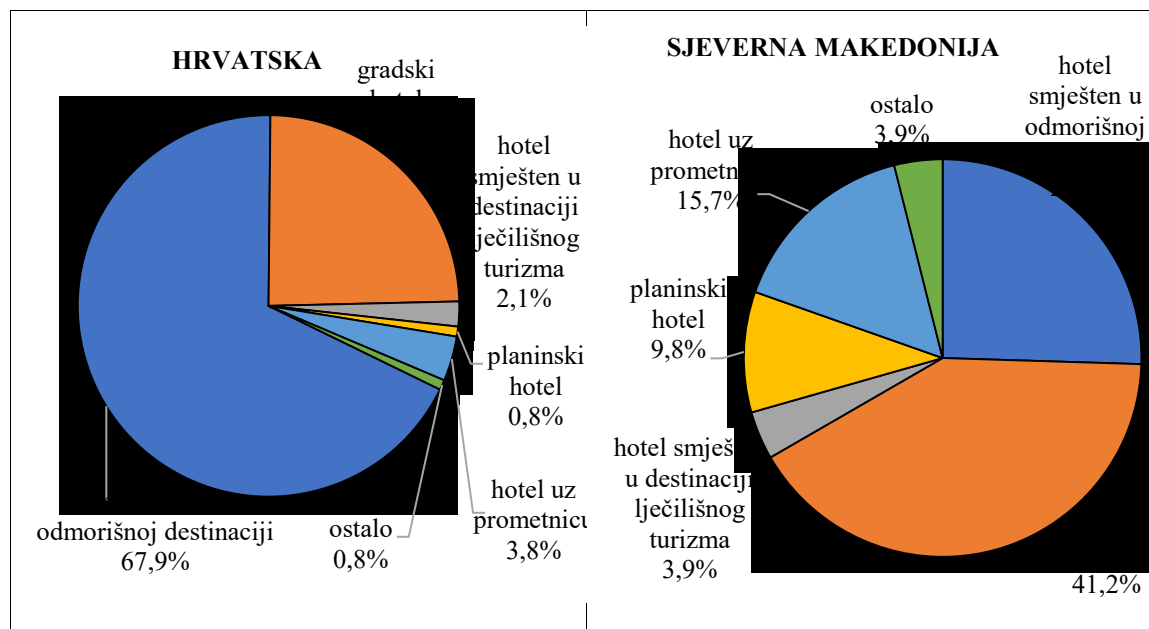
**Grafikon 47.** Struktura hotela u uzorku s obzirom na dužinu boravka gostiju



Izvor: Izrada autorice.

Jedna od istraživanih obilježja hotela je lokacija hotela (grafikon 48). U uzorku u Republici Hrvatskoj sudjelovali su pretežno hoteli koji se nalaze u odmorišnim destinacijama, njih 161 ili 69,9 %. Uzorak je obuhvatio 58 gradskih hotela (24,5 %), zatim 9 hotela uz prometnicu (3,8 %), 5 hotela smještenih u destinaciji lječilišnog turizma (2,1 %), 2 planinska hotela (0,8 %) i dva nerazvrstana hotela (0,8 %). U Sjevernoj Makedoniji je istraživanjem bio obuhvaćen 21 gradski hotel ili 41,2 %, a slijede hoteli smješteni u odmorišnim destinacijama, njih 13 ili 25,5 %. Hotela smještenih uz prometnicu bilo je osam ili 15,7 %, zatim pet planinskih hotela (9,8 %), dva hotela smještena u destinaciji lječilišnog turizma (3,9 %) i dva nerazvrstana hotela (3,9 %). Vrste hotela u Sjevernoj Makedoniji odraz su njene fizionomije, dok je u Republici Hrvatskoj turistička politika bila usmjerena na izgradnju hotela u odmorišnim destinacijama. Razlike u uzorku istraživanja proizlaze iz razlika u turističkoj fizionomiji Republike Hrvatske i Sjeverne Makedonije, odnosno prevladavajućim resursima dvije uspoređivane turističke destinacije. Primjerice, samo u gradu Ohridu kao jednoj od najposjećenijih turističkih destinacija u Sjevernoj Makedoniji je 45 hotela, koji se mogu, s obzirom na gradsku lokaciju, okarakterizirati kao gradski hoteli. U Republici Hrvatskoj, međutim, većina hotela smještena je u odmorišne destinacije, kao rezultat turističke politike u bivšoj državi.

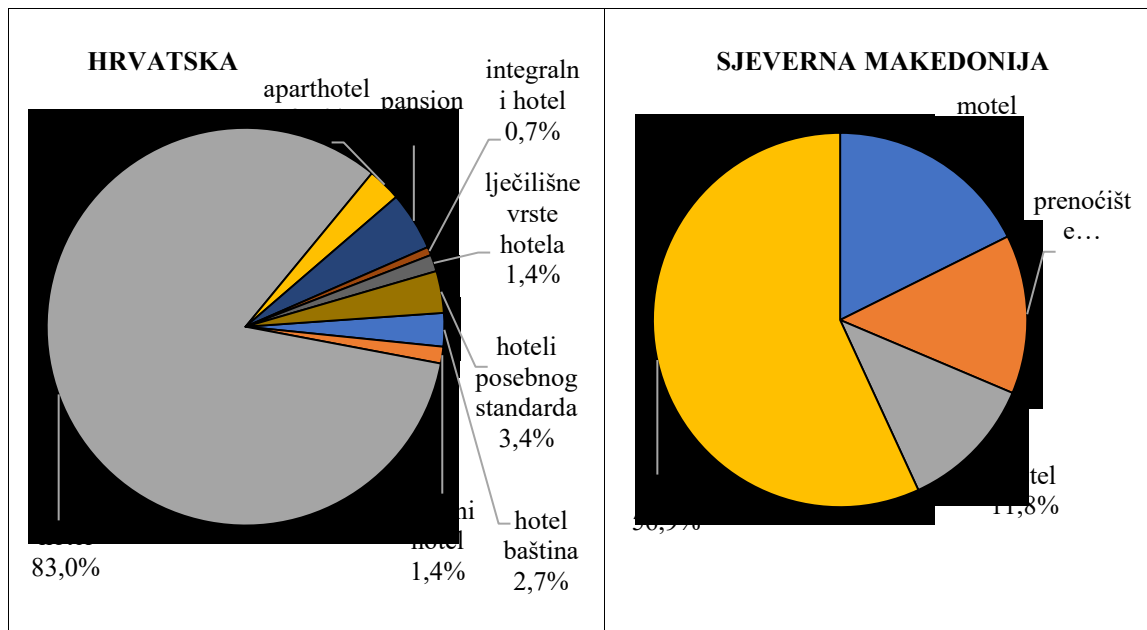
**Grafikon 48.** Struktura hotela u uzorku s obzirom na lokaciju



Izvor: Izrada autorice.

Objekti iz skupine “hotela” kategoriziraju se u Republici Hrvatsku u različite kategorije kao što su: hotel baština, difuzni hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion, integralni hotel (udruženi), lječilišne vrste hotela, hoteli posebnog standarda: hotel business, hotel meetings, hotel congress i dr. Ova kategorizacija korištena je za potrebe istraživanja. U istraživanju je sudjelovalo 211 hotela (89,5 %), zatim sedam integralnih hotela (3,0 %), pet objekata iz skupine hotela posebne namjene (2,1 %), po četiri objekta iz skupine hoteli baština i aparthotela (1,7 %), po dva hotela iz skupine aparthotela i lječilišne vrste hotela (0,8 %) te jedan integralni hotel (0,4 %). U Sjevernoj Makedoniji se hotelski objekti razvrstavaju u: motel, prenoćište, hostel, hotel i ostalo, te je takva kategorizacija korištena za potrebe istraživanja. U istraživanju je sudjelovalo 29 hotela (56,9 %), devet motela (17,6 %), sedam prenoćišta (13,7 %) i šest hostela (11,8 %) (grafikon 50).

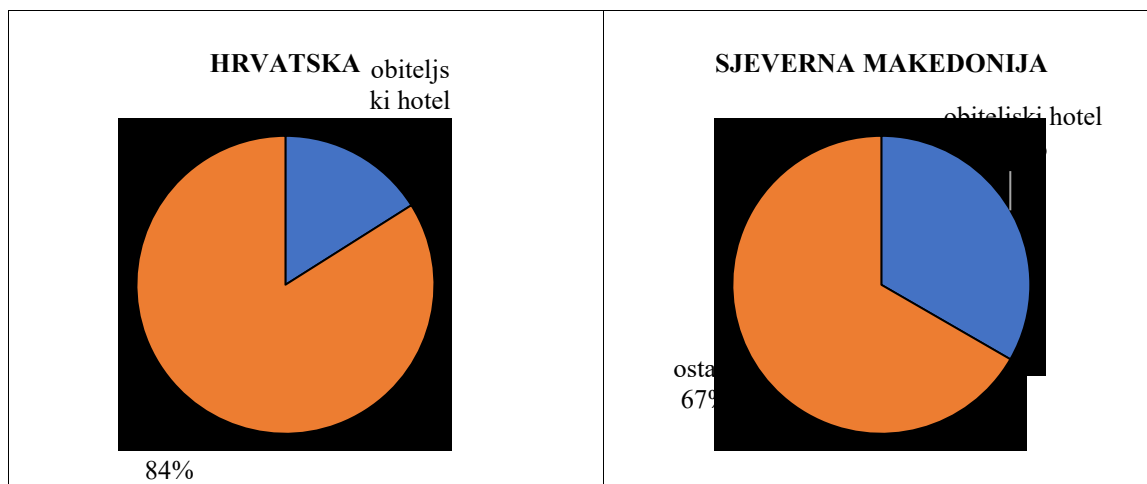
**Grafikon 49.** Struktura hotela u uzorku prema kategorijama



Izvor: Izrada autorice.

Hoteli su u uzorku s obzirom na način poslovanja razvrstani u dvije skupine: obiteljski hoteli i ostalo. Pri tome se pod obiteljskim hotelima podrazumijevaju hoteli u kojima većinom radi i upravlja obitelj. Takvih je hotela u istraživanju provedenom u Hrvatskoj bilo 38 ili 16 %, dok je ostalih hotela bilo 199 ili 84 %. U Sjevernoj Makedoniji je uzorak obuhvatio 17 obiteljskih hotela ili 33,3 % te 34 ostala hotela (66,7 %) (grafikon 51).

**Grafikon 50.** Hoteli u uzorku s obzirom na način poslovanja



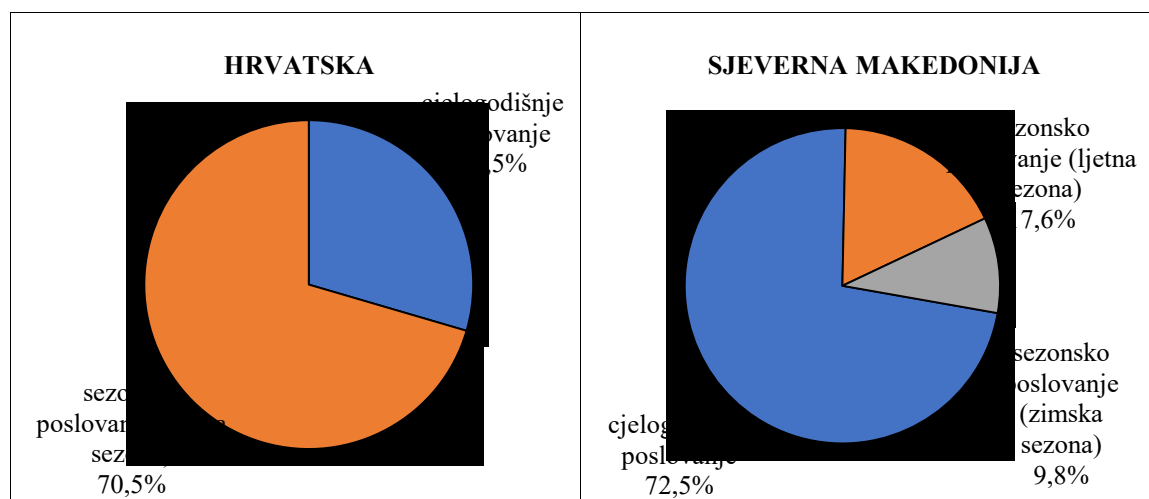
Izvor: Izrada autorice.



S obzirom da je prosječna veličina hotela u Sjevernoj Makedoniji manja u odnosu na Republiku Hrvatsku, sasvim je razumljivo da je i sudjelovanje obiteljskih hotela u Sjevernoj Makedoniji veće u odnosu na Republiku Hrvatsku.

Hoteli su, nadalje, razvrstani s obzirom na razdoblje poslovanja. U uzorku u Republici Hrvatskoj obuhvaćeno je 196 hotela sa sezonskim poslovanjem (ljetna sezona) (82,7 %) i 41 hotel s cjelogodišnjim poslovanjem (17,3 %). Uzorak u Sjevernoj Makedoniji obuhvatio je 37 hotela s cjelogodišnjim poslovanjem (72,5 %), devet hotela sa sezonskim poslovanjem (ljetna sezona) (17,7 %) i pet hotela sa sezonskim poslovanjem u zimskoj sezoni (9,8 %) (grafikon 52).

**Grafikon 51.** Hoteli s obzirom na razdoblje poslovanja



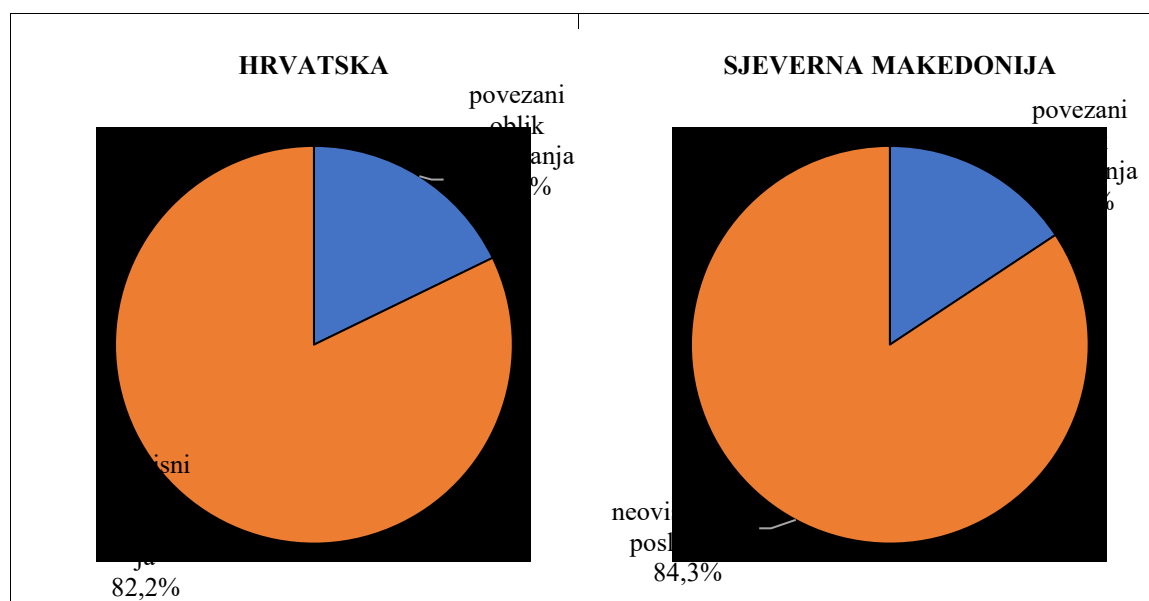
Izvor: Izrada autorice.

Razlike vidljive iz grafikona 52 Hrvatske i Sjeverne Makedonije ukazuju na znatno izrazitiju sezonsku orijentaciju hrvatskog turizma, s obzirom da se radi o primorskoj Mediteranskoj destinaciji, što nije slučaj sa Sjevernom Makedonijom. Gini indeks za Makedoniju je znatno ispod 0,5, dok je za Republiku Hrvatsku iznad 0,5. Vrijednosti Gini indeksa u razdoblju od 2001. godine do 2016. godine kreću se između 0,2042 i 0,3074, što

je daleko ispod granice od 0,5 (savršena jednakost), te se može zaključiti prisutnost skromne sezonalnosti.<sup>378</sup>

S obzirom na oblik poslovanja, hoteli su razvrstani u dvije skupine: povezani oblik poslovanja i neovisni oblik poslovanja. U istraživanju provedenom u Republici Hrvatskoj, 194 hotela su imala neovisan oblik poslovanja, ili njih 81,9 %, dok su 42 hotela ili 19,1 % imala povezani oblik poslovanja. Istraživanjem provedenim u Sjevernoj Makedoniji obuhvaćen je uzorak od 43 hotela (84,3 %) s neovisnim oblikom poslovanja i 8 hotela (15,7 %) s ovisnim oblikom poslovanja (grafikon 53).

**Grafikon 52.** Hoteli u uzorku s obzirom na oblik poslovanja



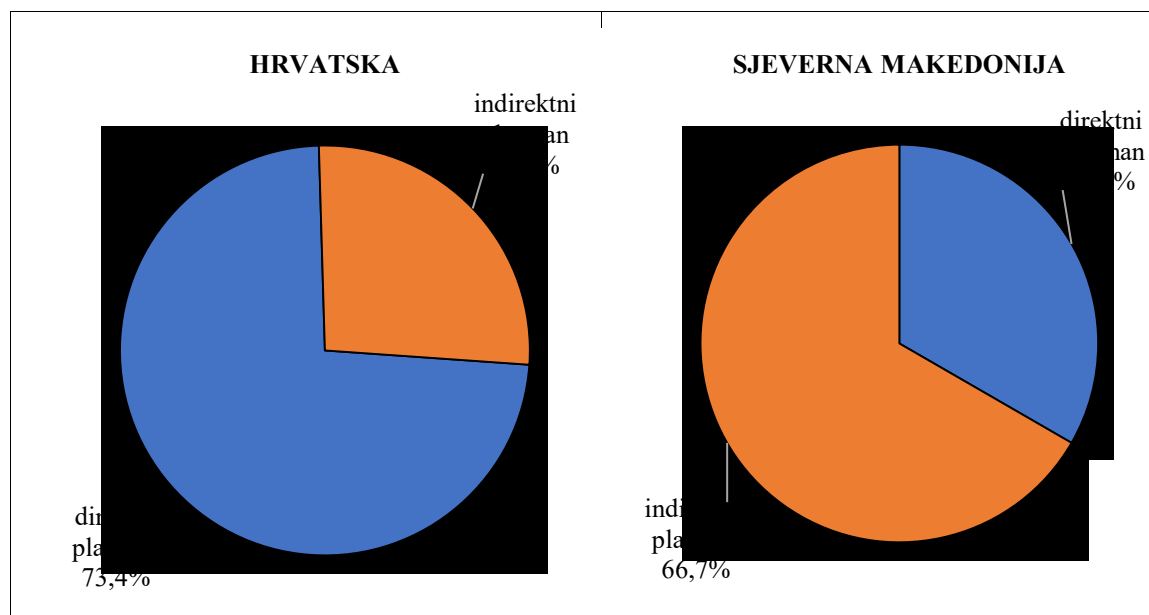
Izvor: Izrada autorice.

Hoteli obuhvaćeni istraživanjem razvrstani su i s obzirom na kanale plasmana hotelskih kapaciteta. Uzorkom u Republici Hrvatskoj obuhvaćeno je 174 hotela (73,4 %) s direktnim plasmanom (vlastiti rezervacijski sustav, online prodaja i dr.) te 63 hotela (26,6 %) s indirektnim plasmanom (turoperatori, turističke agencije, online turističke agencije i dr.).

<sup>378</sup> Petrevska, B.: Level of seasonality in Macedonian tourism and strategies and policies for coping with it, 3th International Thematic Monograph – Thematic Proceedings, Modern management tools and economy of tourism sector in present era, Beograd, 2018., str. 22. (17-30)

U uzorku istraživanja provedenog u Sjevernoj Makedoniji sudjelovala su 34 hotela (66,7 %) s indirektnim plasmanom i 17 hotela s direktnim plasmanom (33,33 %) (grafikon 54).

**Grafikon 53.** Hoteli s obzirom na kanale plasmana smještajnih kapaciteta



Izvor: Izrada autorice.

Razlike u pogledu kanala plasmana hotelskog smještaja u Republici Hrvatskoj i Sjevernoj Makedoniji mogu se objasniti većim oslanjanjem hrvatskih hotela na informatičku tehnologiju i online kanale prodaje u odnosu na sjeverno makedonske hotelu u kojima su još uvijek pretežito zastupljeni klasični kanali prodaje.

Sezonalnost turizma u Republici Hrvatskoj i Sjevernoj Makedoniji promatra se, kako je već istaknuto kroz tri turističke sezone: nisku, srednju i visoku sezonu. Ispitanici su, na temelju svojih saznanja iskazali turistički promet po mjesecima u hotelima u kojima su zaposleni. Turistički promet je definiran u postotku tijekom godine, od 0 do 100 % po mjesecima. Tako iskazani turistički promet može se uzeti sa zadržkom objektivnosti iskaza i stvarnog prometa u hotelima obuhvaćenih istraživanjem. No, može poslužiti kao podloga za daljnja istraživanja, pri čemu se ovaj ograničavajući čimbenik treba uzeti u obzir.

U svrhu grupiranja ostvarene popunjenosti hotela u sezonskim intervalima korištena je klaster analiza. Klaster analiza je “metoda koja uspoređuje jedinice promatranja temeljem njihove povezanosti te ih svrstava u homogene skupine.”<sup>379</sup> Klaster analiza se dijeli na hijerarhijsku i nehijerarhijsku, a u grupiranju podataka u sezonske intervale u istraživanju primijenjena je hijerarhijska klaster analiza. Klaster analizom se nastoji postići homogenost unutar pojedinog klastera, te što veća heterogenost između različitih klastera. Klaster analiza omogućava određenje optimalnog broja klastera (skupina). Temeljno načelo klaster analize je načelo sličnosti, a suština joj je odrediti sličnosti članova unutar klastera<sup>380</sup>. Za određivanje sličnosti unutar klastera koriste se tri mjere: mjere korelacija, mjere udaljenosti i mjere udruživanja. Sličnosti između članova u sezonskim intervalima određene su uz pomoć mjera udaljenosti. U primjeni je više mjera kojima se utvrđuje homogenost varijabli unutar klastera odnosno heterogenost između klastera. Najčešće su u primjeni Euklidova udaljenost, kvadrirana Euklidova udaljenost, Manhattan udaljenost, Mahalanobisova udaljenost i dr.<sup>381</sup> Za potrebe istraživanja korištena je Euklidova udaljenost. Njena primjena zahtjeva veću pozornost usmjerenu na mjerne skale varijabli. U slučaju promjene mjerne skale može se dogoditi da se klaster drugačije formira. Zbog toga se koriste standardizirane varijable. Hijerarhijsko klastiranje započinje s  $n$  klastera, a završava s jednim klasterom.<sup>382</sup> Pri tome se u svakom koraku postojeći klaster apsorbira u drugi klaster. U primjeni je veći broj metoda hijerarhijskog klastiranja, a za potrebe rada korištena je Wardova metoda. Metoda se smatra pogodnom za spajanje manjih klastera ili klastera jednake veličine. S obzirom da se u istraživanju željelo dobiti klastere u kojima su članovi približno iste veličine, ova se metoda smatrala prikladnom. Cilj je bio točno odrediti koji se mjeseci uključuju u nisku, srednju i visoku sezonu s obzirom na stopu popunjenosti u pojedinim mjesecima tijekom godine. Stoga se očekuje da će klaster analiza dati tri klastera sa sličnim veličinama, odnosno da će dati tri klastera koji unutar sebe imaju homogene članove, a međusobno će biti heterogeni. Rezultat

<sup>379</sup> Puška, A., Beganović, A. I.: op. cit., str. 3.

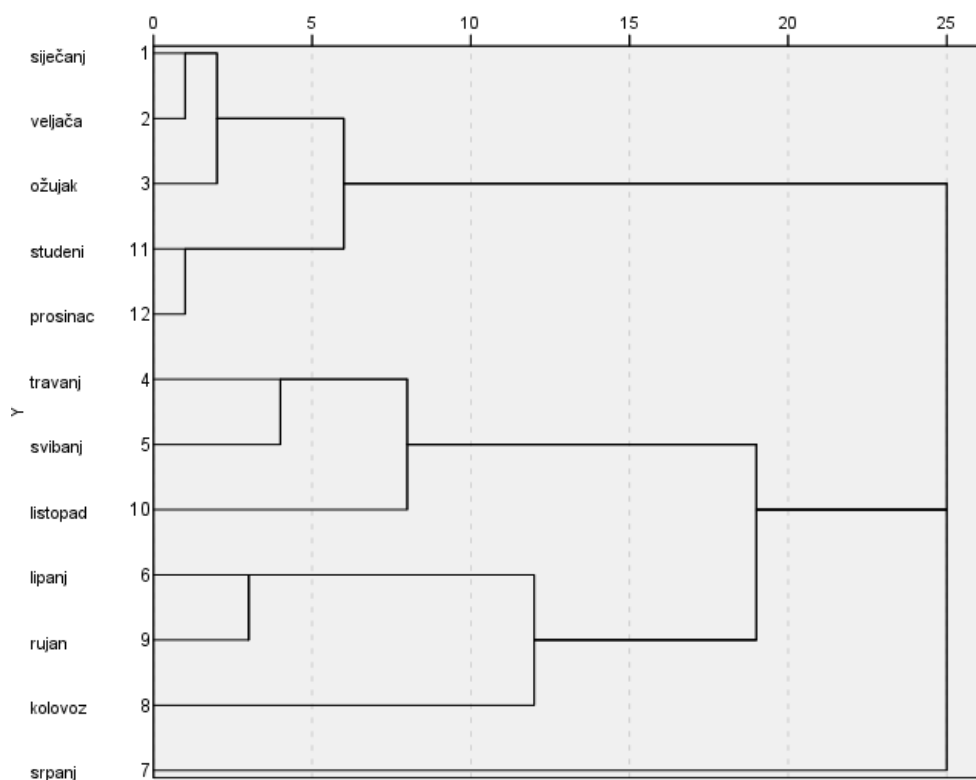
<sup>380</sup> Devčić, K., Tonković Pražić, I., Župan, Ž.: Klaster analiza: primjena u marketinškim istraživanjima, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, vol. 3, no. 1, 2012., str. 3. (1-9)

<sup>381</sup> Ibidem.

<sup>382</sup> Čorluka, G.: op. cit., str. 157.

hijerarhijske klaster analize Wardovom metodom prikazan je dendrogramom, iz kojeg se jasno vide mjeseci koji su, s obzirom na stopu popunjenosti slični te su svrstani u zasebne klastere. Od tri klastera, u konačnici se dolazi do jednog klastera kojim su obuhvaćeni svi mjeseci. U svrhu točnog određenja koji mjeseci pripadaju kojem klasteru, odnosno kojem sezonskom intervalu, među klasterima je izabrana povezana udaljenost (engl. *linkage distance*). Vrijednosti Euklidske udaljenosti formiraju tri klastera, odnosno tri sezonska intervala, te pripadnost svakog mjeseca pojedinom sezonskom intervalu (slika 4).

**Slika 4.** Dendrogram Euklidske udaljenosti hijerarhijske klaster analize Wardovom metodom – pripadnost mjeseci sezonskim intervalima za hotele iz uzorka u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice u programu IBM SPSS.

Iz slike 4 jasno je vidljiva pripadnost pojedinih mjeseci određenom klasteru te njihova međusobna različitost. U tablici 54 prikazan je svaki mjesec i klaster kojem pripada.

**Tablica 38.** Pripadnost mjeseca u godini pojedinom klasteru za hotele iz uzorka u Republici Hrvatskoj

Mjesec	Klaster	Sezonski interval
siječanj	1	niska sezona
veljača	1	
ožujak	1	
studen	1	
prosinac	1	
travanj	2	srednja sezona
svibanj	2	
listopad	2	
lipanj	3	visoka sezona
srpanj	3	
kolovoz	3	
rujan	3	

Izvor: Izrada autorice.

Iz dendograma na slici 4 i tablice 38 vidljivo je da klaster 1 (nisku sezonu) čine mjeseci: siječanj, veljača, ožujak, studeni i prosinac, klaster 2 (srednju sezonu) čine mjeseci: travanj, svibanj i listopad, a klaster 3 (visoku sezonu) čine mjeseci: lipanj, rujan, kolovoz i rujan. U tablici 39 prikazana je popunjenost hotela obuhvaćenih istraživanjem po mjesecima.

**Tablica 39.** Popunjenost hotela iz uzorka po mjesecima i sezonskim intervalima u Republici Hrvatskoj

	%										
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>Niska sezona</b>											
I.	165	27	35	10	0	0					
II.	165	48	22	1	1	0					
III.	165	11	13	47	1	0					
XI.	165	0	5	38	29	0					
XII.	165	7	46	8	1	1					
<b>Srednja sezona</b>											
IV.			38	107	90	2	0	0			
V.			0	50	116	65	6	0			
X.			0	8	96	73	59	1			
<b>Visoka sezona</b>											
VI.					20	16	122	75	4	0	0
VII.					0	8	6	18	51	139	13
VIII.					0	3	10	1	19	100	104
IX.					1	35	75	110	11	1	0

Izvor: Izrada autorice.

Iz podataka u tablici može se vidjeti da 165 hotela nije otvoreno tijekom niske sezone, što znači da imaju sezonsko poslovanje. U niskoj sezoni popunjenost hotela obuhvaćenih istraživanjem kreće se od 10 do 50 %, u srednjoj sezoni od 20 do 70 %, a u visokoj sezoni od 40 do 100 %. Deskriptivnom statistikom opisana je pojavnost sezonalnosti u hrvatskom turizmu, prikazana u tablici 40.

**Tablica 40.** Deskriptivna statistika popunjenosti hotela iz uzorka po mjesecima u Republici Hrvatskoj

	Broj	Raspon	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Varijanca
siječanj	237	30,0	0,0	30,0	5,27	8,93	79,69
veljača	237	40,0	0,0	40,0	4,14	7,07	49,99
ožujak	237	40,0	0,0	40,0	7,66	12,36	152,65
travanj	237	30,0	20,0	50,0	32,36	7,21	52,02
svibanj	237	30,0	30,0	60,0	41,14	7,59	57,60
lipanj	237	40,0	40,0	80,0	61,16	8,86	78,42
srpanj	237	50,0	50,0	100,0	84,75	10,35	107,14
kolovoz	237	50,0	50,0	100,0	91,73	10,45	109,28
rujan	237	50,0	40,0	90,0	63,80	8,83	77,89
listopad	237	40,0	30,0	70,0	47,85	8,73	76,28
studen	237	40,0	0,0	40,0	10,51	15,83	250,59
prosinac	237	50,0	0,0	50,0	7,72	13,01	169,36

Izvor: Izrada autorice.

Disperzija stope popunjenosti hotelskog smještaja ispituje se pomoću mjera disperzije. Najjednostavnija mjera disperzije je raspon varijacije. Iz deskriptivne statistike popunjenosti hotela iz uzorka po mjesecima u Republici Hrvatskoj u tablici 40 vidljivo je da je raspon varijacije najniži u mjesecu siječnju, a najveći raspon pokazuje čak četiri mjeseca: srpanj, kolovoz, rujan i prosinac. Aritmetička sredina popunjenosti hotelskih kapaciteta obuhvaćenih istraživanjem pokazuje kako je u niskoj sezoni njena vrijednost vrlo niska, te se kreće od 4,14 % popunjenosti hotelskih kapaciteta u veljači do 7,72 % u prosincu. U srednjoj sezoni aritmetička sredina popunjenosti hotelskih kapaciteta se kreće od 32,36 % u travnju do 47,85 % u listopadu. U visokoj sezoni aritmetička sredina je znatno veća po mjesecima u odnosu na nisku i srednju sezonu. Najniža je u lipnju te iznosi 61,16 %, a najviša u kolovozu u kojem iznosi 91,73 %. Standardna devijacija kao druga mjera

disperzije prikazana u tablici 40, pokazuje odstupanje vrijednosti stope popunjenosti hotelskog smještaja od njezine aritmetičke sredine. U niskoj sezoni standardna devijacija je najniža u mjesecu veljači u kojem odstupanje stope popunjenosti od prosječne stope popunjenosti iznosi 7,07 %. No, u ovoj je sezoni ujedno vidljivo i najveće odstupanje od prosječne popunjenosti hotelskog smještaja koje u odnosu na mjesece u drugim sezonama. Najveće odstupanje je u studenom i iznosi 15,8 %, u prosincu je 13,01 %, a u ožujku 12,36 %. To potvrđuju i vrijednosti varijance (srednje kvadratno odstupanje), kao još jedne mjere disperzije. To je aritmetička sredina kvadrata odstupanja vrije pokazuje razlike između vrijednosti stope popunjenosti hotelskog smještaja i njezine aritmetičke sredine pokazuje stupanj varijacije. Što je veća razlika to je i veći stupanj varijabilnosti i obrnuto. Veću varijabilnost pokazuju mjeseci u niskoj sezoni u odnosu na srednju i visoku sezonu, dok visoka sezona pokazuje veću varijabilnost u odnosu na srednju sezonu. Srednja sezona, dakle, pokazuje najmanju varijabilnost stope popunjenosti hrvatskih hotela u uzorku.

Nakon što su grupirane stope popunjenosti mjeseci u sezonskim intervalima deskriptivnom statistikom su prikazani značajke svake pojedine sezone: niske, srednje i visoke (tablica 41).

**Tablica 41.** Deskriptivna statistika sezonskih intervala za Republiku Hrvatsku

	Broj	Raspon	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Varijanca
niska	237	50,0	0,0	50,0	7,06	10,90	140,46
srednja	237	50,0	20,0	70,0	40,45	5,54	61,97
visoka	237	60,0	40,0	100,0	75,36	15,66	93,18

**Izvor:** Izrada autorice.

Podaci iz tablice 41 potvrđuju prethodnu konstataciju da niska sezona ima i najveću varijabilnost, a najmanju varijabilnost ima srednja sezona.

Grupiranjem podataka o stopi popunjenosti sjeverno makedonskim hotelima identificirane su, također tri sezone: niska, srednja i visoka, ali s razlikom što je u odnosu na Republiku Hrvatsku mjesec listopad svrstan u nisku sezonu (tablica 42).



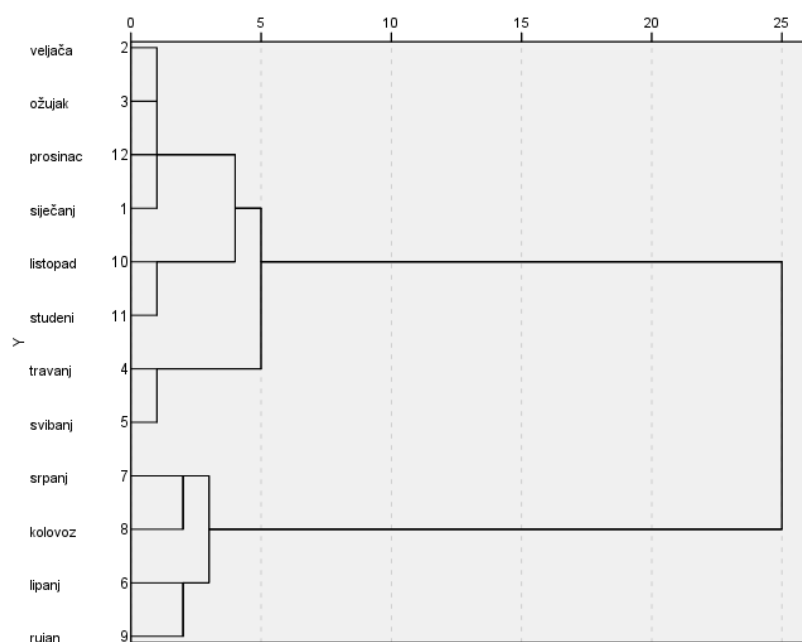
**Tablica 42.** Pripadnost mjeseca u godini pojedinom klasteru za hotele iz uzorka u Republici Sjevernoj Makedoniji

Mjesec	Klaster	Sezonski interval
siječanj	1	niska sezona
veljača	1	
ožujak	1	
listopad	1	
studen	1	
prosinac	1	
travanj	2	srednja sezona
svibanj	2	
lipanj	3	visoka sezona
srpanj	3	
kolovoz	3	
rujan	3	

Izvor: Izrada autorice.

Shematski prikaz pripadnosti svakog mjeseca pojedinom klasteru, odnosno pojedinom sezonskom intervalu: niskoj, srednjoj i visokoj sezoni dan je dendrogramom uz korištenje Wardove metode (slika 5).

**Slika 5.** Dendrogram Euklidske udaljenosti hijerarhijske klaster analize Wardovom metodom – pripadnost mjeseci sezonskim intervalima za hotele iz uzorka u Republici Sjevernoj Makedoniji



Izvor: Izrada autorice u programu IBM SPSS.

Iz tablice 42 i slike 5 vidljivo je da su na temelju stope popunjenosti hotela u Sjevernoj Makedoniji identificirane tri klastera, odnosno tri sezonska intervala: klaster 1 (niska sezona) – siječanj, veljača, ožujak, listopad, studeni i prosinac, klaster 2 (srednja sezona) – travanj i svibanj, te klaster 3 (visoka sezona) – lipanj, srpanj, kolovoz i rujan. U tablici 39 prikazana je popunjenost sjeverno makedonskih hotela iz uzorka po mjesecima i sezonskim intervalima.

**Tablica 43.** Popunjenost hotela iz uzorka po mjesecima i sezonskim intervalima u Republici Sjevernoj Makedoniji

	%										
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>Niska sezona</b>											
I.	9	13	16	8	0	2	2	0			
II.	9	0	17	18	5	1	0	1			
III.	9	0	4	25	12	0	1	0			
X.	9	0	0	1	29	3	29	0			
XI.	9	0	1	23	8	8	2	0			
XII.	0	0	9	28	1	3	0	1			
<b>Srednja sezona</b>											
IV.	0	0	3	33	10	4	1				
V.	0	0	0	3	36	11	1				
<b>Visoka sezona</b>											
VI.	5	0	0	0	1	15	30	0	0	0	
VII.	5	0	0	0	0	0	7	28	9	2	
VIII.	5	0	0	0	0	0	4	10	13	19	
IX.	5	0	0	0	2	16	3	7	18	0	

**Izvor:** Izrada autorice.

Podaci u tablici ukazuju na nisku stopu popunjenosti hotelskih kapaciteta, što je odraz niske razine posjećenosti turista ovoj destinaciji kao posljedica orijentiranosti turizma u bivšoj Jugoslaviji na primorske destinacije. No, sve veći značaj koji se posljednjih godina pridaje turizmu rezultira porastom broja turista u Sjevernu Makedoniju. Kako bi se ukazalo na obilježja popunjenosti hotela po pojedinim mjesecima, te U tablici 44 su prikazani rezultati deskriptivne statistike popunjenosti hotela po mjesecima u Republici Sjevernoj Makedoniji.

**Tablica 44.** Deskriptivna statistika popunjenosti hotela iz uzorka po mjesecima u Republici Sjevernoj Makedoniji

	Broj	Raspon	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Varijanca
siječanj	51	60,0	0,0	60,0	18,63	14,83	220,01
veljača	51	70,0	0,0	70,0	23,53	14,26	203,29
ožujak	51	60,0	0,0	60,0	26,86	14,21	20,96
travanj	51	40,0	20,0	60,0	33,53	7,96	63,29
svibanj	51	30,0	30,0	60,0	41,96	5,66	32,08
lipanj	51	60,0	0,0	60,0	50,78	17,65	311,37
srpanj	51	90,0	0,0	90,9	64,31	22,47	505,02
kolovoz	51	90,0	0,0	90,0	72,35	25,89	670,35
rujan	51	80,0	0,0	80,0	58,63	23,75	654,08
listopad	51	60,0	0,0	60,0	36,86	18,92	357,96
studeni	51	60,0	0,0	60,0	30,39	16,73	279,84
prosinac	51	70,0	0,0	70,0	25,10	14,61	213,49

Izvor: Izrada autorice.

Kao i kod uzorka hrvatskih hotela, tako je i kod uzorka sjeverno makedonskih hotela ispitivana disperzija stope popunjenosti hotelskog smještaja uz pomoć raspona varijacije, standardne devijacije i varijance. Prema podacima u tablici 44 vidljivo je da je raspon varijacije najmanji u svibnju (30 %), a najveći u srpnju i kolovozu (90 %). Maksimalna popunjenost hotela iznosi 90 %. Aritmetička sredina popunjenosti hotelskih kapaciteta u sjeverno makedonskim hotelima pokazuje da se u niskoj sezoni njena vrijednost kreće od 18,63 % u siječnju do 36,86 % u listopadu. U srednjoj sezoni aritmetička sredina poprima vrijednosti od 33,53 % u travnju do 41,96 % u svibnju. U visokoj sezoni aritmetička sredina se kreće od 50,78 % u lipnju do 72,35 % u kolovozu. Podaci, dakle, pokazuju da je aritmetička sredina najniža u niskoj sezoni, a najviša u visokoj sezoni. U usporedbi s uzorkom Republike Hrvatske može se primijetiti da je aritmetička sredina popunjenosti sjeverno makedonskih hotela znatno veća u niskoj sezoni, a niža u srednjoj i visokoj sezoni. Standardna devijacija je najniža u mjesecu svibnju te iznosi 5,66 %, a najviša je u mjesecu kolovozu, kada iznosi 25,89 %. I varijanca pokazuje najnižu vrijednost u svibnju, a najvišu vrijednost u kolovozu. Srednja sezona pokazuje

najnižu varijabilnost, a visoka sezona najveću varijabilnost stope popunjenosti sjeverno makedonskih hotela. Deskriptivna statistika pojedinih sezona prikazana je u tablici 45).

**Tablica 45.** Deskriptivna statistika sezonskih intervala za Republiku Hrvatsku

	Broj	Raspon	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Varijanca
niska	51	70	0,0	70,0	26,90	15,59	215,93
srednja	51	40	20,0	60,0	37,75	6,81	47,69
visoka	51	90	0,0	90,0	61,52	22,44	535,21

Izvor: Izrada autorice.

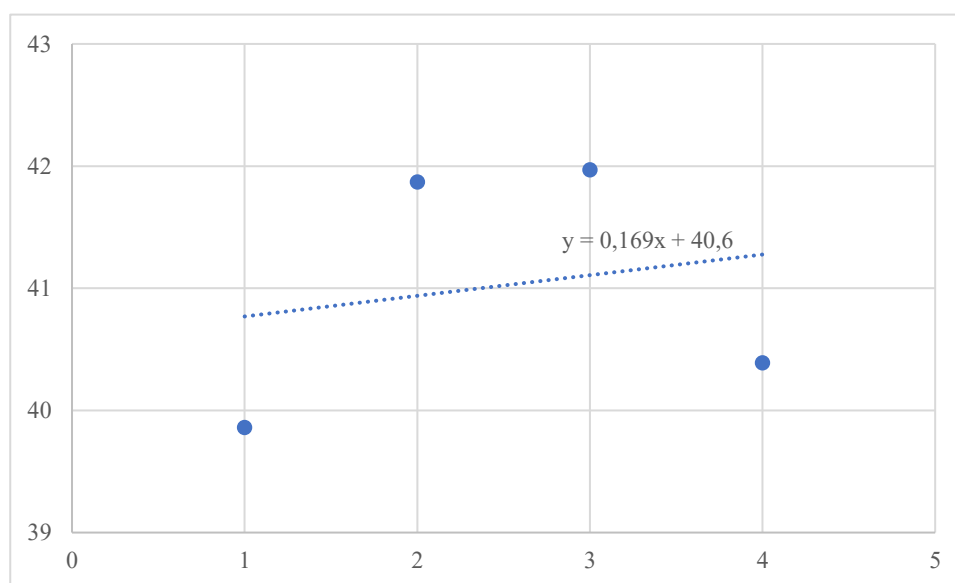
Podaci u tablici 45 pokazuju najnižu prosječnu aritmetičku sredinu u niskoj sezoni, a najvišu u visokoj sezoni, dok je varijabilnost najniža u srednjoj, a najviša u visokoj sezoni. Prosječna popunjenost sjeverno makedonskih hotela u niskoj sezoni je 26,90 %, u srednjoj 37,75 %, a u visokoj sezoni 61,52 %. U usporedbi s Republikom Hrvatskoj vidljive su razlike u sezonalnosti poslovanja hrvatskih i sjeverno makedonskih hotela s nižom disperzijom popunjenosti u sjeverno makedonskim hotelima. Prosječna popunjenost hrvatskih hotela u pojedinim sezonama je sljedeća: u niskoj sezoni 7,06 %, u srednjoj sezoni 40,45 %, a u visokoj sezoni 75,36 %. Iz navedenog je vidljivo da u tri sezonska intervala postoji statistički značajna razlika u prosječnoj stopi popunjenosti, te značajna razlika u stopama popunjenosti hotelskih kapaciteta u dvije promatrane destinacije: Republici Hrvatskoj i Republici Sjevernoj Makedoniji.

### **4.3.3. Rezultati istraživanja**

Pod pretpostavkom da postoji linearna veza između obilježja i popunjenosti hotela iz uzorka u Republici Hrvatskoj i obilježja i popunjenosti hotela iz uzorka u Republici Sjevernoj Makedoniji koristi se linearna korelacija. Za testiranje se koristio dijagram rasipanja za povezanost obilježja 'veličine hotela' (hotel s obzirom na broj soba) i prosječne

popunjenosti hotela u uzorku hotela u Republici Hrvatskoj (grafikon 54), koji je pokazao linearnost veze.

**Grafikon 54.** Dijagram rasipanja – 'veličina hotela' i prosječna popunjenost hotela u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice.

Stupanj veza između pojedinih obilježja i popunjenosti hotela u tri sezonska intervala: niska, srednja i visoka sezona, obuhvaćenih istraživanjem izražen je Pearsonovim koeficijentom u korelacijskoj matrici. Za testiranje koeficijenta linearne korelacije koristi se t-test. No, s obzirom da je za izračun korišten program SPSS, korišten je dvosmjerni test značajnosti koeficijenta linearne korelacije (engl. *Two-tailed*), koji je automatski uključen prilikom izračuna korelacije dviju varijabli.

Vrijednosti korelacije izražene Pearsonovim koeficijentom, pokazuju u kojoj su mjeri promjene vrijednosti nezavisnih varijabli (obilježja hotela) povezane s promjenama vrijednosti zavisne varijable (popunjenosti hotela u sezonskim intervalima niske, srednje i visoke sezone), a njegov predznak određuje smjer povezanosti. Obilježja hotela obuhvaćena korelacijskom analizom i skraćenice korištene u analizi su: lokacija hotela

(LH), veličina hotela (broj smještajnih jedinica) (HBHS), kapacitet hotela (broj kreveta) (HBK), kategorizacija hotela (KTH), godine poslovanja hotela (GPH), vrsta hotela s obzirom na pretežitu namjenu (HN), vrsta hotela s obzirom na dužinu boravka gostiju (HDBG), vrsta hotela s obzirom na lokaciju (HL), vrsta hotela prema kategorizaciji (VHK), vrsta hotela s obzirom na način poslovanja (HNP), hotel s obzirom na oblik poslovanja (OPH) i kanali plasmana hotelskih smještajnih jedinica (HPS). Korelacijska matrica prikazana je za svako pojedino obilježje i popunjenost hotela u pojedinom sezonskom intervalu: niska sezona (NS), srednja sezona (SS) i visoka sezona (VS), posebno za Republiku Hrvatsku i posebno za Republiku Sjevernu Makedoniju, kako bi se dokazala postavljena hipoteza:

- *postoji pozitivna veza između obilježja malih hotela i sezonskog poslovanja.*

Za **Republiku Hrvatsku**, *lokacijom* su hoteli svrstani u dvije zasebne prostorne cjeline: priobalnu Hrvatsku i kontinentalnu Hrvatsku. Rezultati istraživanja povezanosti lokacije i sezonskog poslovanja prikazani su korelacijskom matricom u tablici 46.

**Tablica 46.** Korelacijska matrica lokacije hotela i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Hrvatsku

		LH	NS	SS	VS
LH	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	1	0,411** <0,001	-0,197** 0,002	-0,319** <0,001
NS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,411** <0,001	1	0,117 0,071	-0,193** 0,003
SS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	-0,197** 0,002	0,117 0,071	1	0,232** <0,001
VS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	-0,319 <0,001	-0,193** 0,003	0,232** <0,001	1
	N	237	237	237	237

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

t-test je funkcija koeficijenta linearne korelacije uzorka i veličine uzorka. Bez obzira na predznak koeficijenta linearne korelacije, vjerojatnost t-testa je veća ili manja od

veća ili manja od one dobivene na uzorku. Vjerojatnost u dvosmjernom testu značajnosti koeficijenta linearne korelacije za 'veličinu hotela' i nisku sezonu je 0,001 (P-vrijednost, engl. *probability*). To je vrlo mala vjerojatnost ali kako je P-vrijednost  $< 0,05$ , što znači da je "mogućnost utvrđene razlike između mjerenih varijabli utvrđena posljedica slučajnosti manja od 5 %" <sup>383</sup>, nulta hipoteza se odbacuje ( $r = 0$ ). P-vrijednost testa kojim se testira hipoteza o nekoreliranosti varijabli 'lokacije hotela' i 'niske sezone' manja je od 0,01, što znači da se odbacuje hipoteza o nekoreliranosti i na nivou značajnosti  $\alpha = 0,01$  (dvosmjerni test). Koeficijent linearne korelacije (0,411) je statistički značajan. S obzirom da je koeficijent osrednjeg intenziteta i pozitivan, može se zaključiti da između promatranih varijabli u uzorku postoji pozitivna povezanost osrednjeg intenziteta. Podaci u tablici pokazuju i da je koeficijent linearne korelacije za varijable 'lokacija hotela' i 'srednja sezona' te 'lokacija hotela' i 'visoka sezona' statistički značajna, što znači da između navedenih varijabli postoji povezanost, ali je ona negativna i slaba.

Rezultati korelacije između veličine hotela (broj smještajnih jedinica) (HBHS) i sezonskih intervala za Republiku Hrvatsku prikazani su u tablici 47.

**Tablica 47.** Korelacijska matrica veličine hotela (broj smještajnih jedinica) i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Hrvatsku

		HBHS	NS	SS	VS
HBHS	Pearsonov koeficijent	1	0,265**	0,050	0,044
	Sig. (dvostrana)		<0,001	0,440	0,497
NS	Pearsonov koeficijent	0,265**	1	0,117	-0,193**
	Sig. (dvostrana)	<0,001		0,071	0,003
SS	Pearsonov koeficijent	0,050	0,117	1	0,232**
	Sig. (dvostrana)	0,440	0,071		<0,001
VS	Pearsonov koeficijent	0,044	-0,193**	0,232**	1
	Sig. (dvostrana)	0,497	0,003	<0,001	
	N	237	237	237	237

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

<sup>383</sup> Poropat, G., Milić, S.: Slučajne pogreške u istraživanjima i važnost veličine uzorka, *Medicina fluminensis*, vol. 53, no. 4, 2017., str. 474. (473-479)

Iz korelacijske matrice varijabli 'veličine hotela' i 'niske sezone' može se vidjeti da je koeficijent linearne korelacije statistički značajan te da postoji povezanost između ove dvije varijable iako slabog intenziteta, te da je ona pozitivna. Dobivene vrijednosti koeficijenta linearne korelacije za varijable 'veličina hotela' i 'srednja sezona' i varijable 'veličina hotela' i visoka sezona' vrlo su male, a testiranjem koeficijenta ustanovljeno je da nisu dobivene statistički značajne vrijednosti. Dakle, nije dobivena statistički značajna korelacija između navedenih varijabli. Samo odbacivanje nulte hipoteze u ovom slučaju ne znači da ne postoji i povezanost između dviju varijabli, ali statistička značajnost nije utvrđena. Može se stoga reći da *postoji povezanost između 'veličine hotela' i popunjenosti hotela u 'niskoj sezoni' i ona je pozitivna i slabog intenziteta, ali nije utvrđena povezanost 'veličine hotela' i popunjenosti u 'srednjoj sezoni' i u 'visokoj sezoni'*. Korelacijska matrica varijabli 'kapaciteta hotela (broj kreveta) i sezonskih intervala prikazana je u tablici 48.

**Tablica 48.** Korelacijska matrica kapaciteta hotela (broj kreveta) i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Hrvatsku

		HBK	NS	SS	VS
HBK	Pearsonov koeficijent	1	0,218**	0,031	0,011
	Sig. (dvostrana)		<0,001	0,630	0,862
NS	Pearsonov koeficijent	0,218**	1	0,117	-0,193**
	Sig. (dvostrana)	<0,001		0,071	0,003
SS	Pearsonov koeficijent	0,031	0,117	1	0,232**
	Sig. (dvostrana)	0,630	0,071		<0,001
VS	Pearsonov koeficijent	0,011	-0,193**	0,232**	1
	Sig. (dvostrana)	0,862	0,003	<0,001	
	N	237	237	237	237

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Korelacija dobivena stavljanjem u odnosu varijabli 'kapacitet hotela (broj kreveta)' (HBK) i sezonskih intervala (tablica 48) pokazuje statistički značajnu povezanost varijabli 'kapacitet hotela' i 'niske sezone', dok statistička značajnost kod varijabli HBK i SS, odnosno HBK i VS nije utvrđena. Pearsonov koeficijent varijabli 'kapacitet hotela' i 'niske sezone' iznosi 0,218, što znači da je slabog intenziteta i pozitivan, pa se može zaključiti da



postoji povezanost između 'kapaciteta hotela' i 'popunjenosti hotela u 'niskoj sezoni' i ona je pozitivna i slabog intenziteta, ali nije utvrđena povezanost 'kapaciteta hotela' i 'popunjenosti u 'srednjoj sezoni' i u 'visokoj sezoni'. Ovo potvrđuje povezanost varijabli 'veličine hotela' i sezonalnosti poslovanja. Očekuje se da bi povećanjem veličine i kapaciteta hotela moglo doći do povećanja popunjenosti hotela u niskoj sezoni, ali za to ne postoji dokazanost u srednjoj i visokoj sezoni.

Kategorizacijom hotela u Republici Hrvatskoj, kako je već istaknuto hoteli se razvrstavaju u kategorije od dvije do pet zvjezdica. Korelacija kategorije hotela i sezonskog poslovanja prikazana je u korelacijskoj matrici u tablici 49.

**Tablica 49.** Korelacijska matrica kategorije hotela i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Hrvatsku

		KTH	NS	SS	VS
KTH	Pearsonov koeficijent	1	-0,031	0,074	0,051
	Sig. (dvostrana)		<0,640	0,258	0,438
NS	Pearsonov koeficijent	-0,031	1	0,117	-0,193**
	Sig. (dvostrana)	0,640		0,071	0,003
SS	Pearsonov koeficijent	0,074	0,117	1	0,232**
	Sig. (dvostrana)	0,258	0,071		<0,001
VS	Pearsonov koeficijent	0,051	-0,193**	0,232**	1
	Sig. (dvostrana)	0,438	0,003	<0,001	
	N	237	237	237	237

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz korelacijske matrice u tablici 49 može se vidjeti da koeficijent linearne korelacije pokazuju malu vrijednost u ispitivanju korelacije između varijabli 'kategorizacija hotela' i 'niska sezona', varijabli 'kategorizacija hotela' i 'srednja sezona' te varijabli 'kategorizacija hotela' i 'visoka sezona'. Također je vidljivo da korelacija između navedenih varijabli nije statistički značajna. Zaključuje se da *nije utvrđeno da postoji povezanost kategorije hotela i popunjenosti hotela u pojedinom sezonskom intervalu*. Ne može se, dakle, tvrditi da je niža ili veća kategorija hotela povezana uz manju ili veću popunjenost hotela.

Hoteli obuhvaćeni uzorkom imaju kraće i duže vremensko razdoblje poslovanja. Neki od njih su novi na tržištu te posluju manje od godinu dana, a neki imaju dugo razdoblje poslovanja, te su i više od 20 godina pozicionirani na turističkom tržištu. Rezultati istraživanja povezanosti varijable 'godine poslovanja hotela' i sezonskog poslovanja hotela u Republici Hrvatskoj, prikazani je korelacijskom matricom u tablici 50.

**Tablica 50.** Korelacijska matrica hotela s obzirom na godine poslovanja i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Hrvatsku

		GPH	NS	SS	VS
GPH	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	1	0,294** <0,001	0,082 0,208	0,024 0,712
NS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,294** <0,001	1	0,117 0,071	-0,193** 0,003
SS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,082 0,208	0,117 0,071	1	0,232** <0,001
VS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,024 0,712	-0,193** 0,003	0,232** <0,001	1
	N	237	237	237	237

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Podaci iz korelacijske matrice u tablici 50 navode na sljedeći zaključak: *postoji povezanost između godina poslovanja hotela s popunjenosti hotela u niskoj sezoni ( $r = 0,294$ ) i to pozitivna i slaba povezanost, ali se ne može tvrditi postojanje povezanosti godina poslovanja hotela i popunjenosti u srednjoj sezoni odnosno u visokoj sezoni.* Koeficijenti linearne korelacije varijabli 'godina poslovanja hotela' i 'srednje sezone' su vrlo mali i pozitivni, ali testom nije utvrđena njihova statistička značajnost.

Rezultati ispitivanja povezanosti namjene hotela (odmorišnim gostima, obiteljima s djecom, poslovnom segmentu gostiju i dr.) i sezonskog poslovanja prikazani su u korelacijskoj matrici u tablici 51.

**Tablica 51.** Korelacijska matrica hotela s obzirom na namjenu i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Hrvatsku

		HN	NS	SS	VS
HN	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	1	0,103 0,115	0,020 0,761	-0,117 0,071
NS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,103 0,115	1	0,117 0,071	-0,193** 0,003
SS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,020 0,761	0,117 0,071	1	0,232** <0,001
VS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	-0,117 0,071	-0,193** 0,003	0,232** <0,001	1
	N	237	237	237	237

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz korelacijske matrice u tablici 50 može se zaključiti da *nije utvrđena povezanost između 'hotela s obzirom na namjenu' i popunjenosti hotela u pojedinim sezonskim intervalima*. Pearsonov koeficijent pokazuje pozitivnu i slabu korelaciju između varijabli 'hotel s obzirom na namjenu' i 'niska sezona' ( $r = 0,103$ ), te varijabli 'hotel s obzirom na namjenu' i 'srednja sezona' ( $r = 0,020$ ), te negativnu korelaciju između varijabli 'hotel s obzirom na namjenu' i 'visoka sezona' ( $-0,117$ ), ali je testiranje pokazalo da nije statistički značajna, te nije utvrđena povezanost navedenih varijabli. U tablici 52 prikazani su rezultati korelacijske analize varijabli 'vrsta hotela s obzirom na dužinu boravka gostiju' i sezonskih intervala popunjenosti hotela.

**Tablica 52.** Korelacijska matrica hotela s obzirom na dužinu boravka gostiju i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Hrvatsku

		HDBG	NS	SS	VS
HDBG	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	1	0,336** <0,001	-0,012 0,850	-0,131* 0,044
NS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,336** <0,012	1	0,117 0,071	-0,193** 0,003
SS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	-0,012 0,850	0,117 0,071	1	0,232** <0,001
VS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	-0,131* 0,044	-0,193** 0,003	0,232** <0,001	1
	N	237	237	237	237

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test). \* Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz korelacijske matrice prikazane u tablici 52 može se zaključiti sljedeće: *postoji pozitivna i slaba korelacija između 'hotela s obzirom na dužinu boravka gostiju' i popunjenosti hotela u 'niskoj sezoni' i popunjenosti u 'visokoj sezoni'* (ako se uzme u obzir test značajnosti na razini od 5 %, *ali nije utvrđena korelacija između 'hotela s obzirom na dužinu boravka gostiju' i popunjenosti u 'srednjoj sezoni'*). Stoga se može govoriti o djelomičnom utjecaju ovog obilježja hotela na popunjenost hotela tijekom godine. U tablici 53 je ispitana korelacija između hotela s obzirom na lokaciju (hotel smješten u odmorišnoj destinaciji, gradski hotel, hotel smješten u destinaciji lječilišnog turizma, planinski hotel, hotel uz prometnicu i ostalo) i sezonskog poslovanja, odnosno popunjenosti hotela u pojedinom sezonskom intervalu.

**Tablica 53.** Korelacijska matrica hotela s obzirom na lokaciju i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Hrvatsku

		HL	NS	SS	VS
HL	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	1	0,415** <0,001	0,090 0,168	-0,070 0,283
NS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,415** <0,001	1	0,117 0,071	-0,193** 0,003
SS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,090 0,168	0,117 0,071	1	0,232** <0,001
VS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	-0,070 0,283	-0,193** 0,003	0,232** <0,001	1
	N	237	237	237	237

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Korelacijska matrica u tablici 53 upućuje na sljedeće: *postoji pozitivna povezanost osrednjeg intenziteta između 'hotela s obzirom na lokaciju' i popunjenosti u 'niskoj sezoni', ali nije utvrđena povezanost između 'hotela s obzirom na lokaciju' i popunjenosti u 'srednjoj sezoni' i u 'visokoj sezoni'*. Naime, testiranjem je utvrđena statistička značajnost koeficijenta linearne korelacije za varijable 'hotel s obzirom na lokaciju' i 'niska sezona', ali ne i za varijable 'hotel s obzirom na lokaciju' i 'srednja sezona' ( $r = 0,09$ ) te varijable 'hotel s obzirom na lokaciju' i 'visoka sezona' ( $r = -0,070$ ). U tablici 54 ispitana je korelacija

između hotela s obzirom na kategorizaciju (hotel baština, difuzni hotel, hotel, aparthotel i dr.) (VHK) i sezonskih intervala popunjenosti hotela u Republici Hrvatskoj.

**Tablica 54.** Korelacijska matrica hotela s obzirom na kategorizaciju i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Hrvatsku

		VHK	NS	SS	VS
VHK	Pearsonov koeficijent	1	0,166*	-0,103	-0,083
	Sig. (dvostrana)		<0,001	0,112	0,205
NS	Pearsonov koeficijent	0,166*	1	0,117	-0,193**
	Sig. (dvostrana)	<0,001		0,071	0,003
SS	Pearsonov koeficijent	-0,103	0,117	1	0,232**
	Sig. (dvostrana)	0,112	0,071		<0,001
VS	Pearsonov koeficijent	-0,083	-0,193**	0,232**	1
	Sig. (dvostrana)	0,205	0,003	<0,001	
	N	237	237	237	237

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

\* Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Korelacijska matrica u tablici 54 navodi na sljedeće: *postoji povezanost 'vrste hotela s obzirom na kategorizaciju' i popunjenosti u 'niskoj sezoni'* (na razini značajnosti od 0,05), *ali se ne može utvrditi povezanost 'vrste hotela s obzirom na kategorizaciju' i popunjenosti u 'srednjoj sezoni', odnosno popunjenosti u 'visokoj sezoni'*. Naime, koeficijent linearne korelacije  $r = 0,166$  za varijable VHK i NS pokazuje statističku značajnost samo za P-vrijednost  $< 0,05$ , ali ne i na razini  $\alpha = 0,01$  (dvosmjerni test). Vrijednost Pearsonovog koeficijenta za varijable VHK i SS te varijable VHK i VS je vrlo mala i negativna, ali nije statistički značajna, što znači da se nije utvrdila povezanost navedenih varijabli. U tablici 55 prikazani su rezultati korelacijske analize povezanosti hotela s obzirom na način poslovanja i popunjenosti u pojedinim sezonskim intervalima.

**Tablica 55.** Korelacijska matrica hotela s obzirom na način poslovanja i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Hrvatsku

		HNP	NS	SS	VS
HNP	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	1	0,174* <0,007	-0,110 0,091	-0,013 0,841
NS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,174* <0,007	1	0,117 0,071	-0,193** 0,003
SS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	-0,110 0,091	0,117 0,071	1	0,232** <0,001
VS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	-0,013 0,841	-0,193** 0,003	0,232** <0,001	1
	N	237	237	237	237

\* Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz korelacijske matrice u tablici 55 može se zaključiti kako *postoji povezanost 'načina poslovanja hotela' i popunjenosti u 'niskoj sezoni', ali nije utvrđena povezanost 'načina poslovanja hotela' i popunjenosti u 'srednjoj sezoni' i 'visokoj sezoni'*. Naime, korelacija između varijabli 'vrste hotela s obzirom na način poslovanja' i 'niske sezone' je pozitivna i slabog intenziteta te statistički značajna, dok korelacija između varijabli 'vrste hotela s obzirom na način poslovanja' i 'srednje sezone' te varijabli 'vrste hotela s obzirom na način poslovanja' i 'visoke sezone' je negativna i slabog intenziteta, ali nije statistički značajna. U tablici 56 prikazani su rezultati korelacijske analize povezanosti hotela s obzirom na oblik poslovanja (OPH) i popunjenosti u pojedinim sezonskim intervalima.

**Tablica 56.** Korelacijska matrica hotela s obzirom na oblik poslovanja i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Hrvatsku

		OPH	NS	SS	VS
OPH	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	1	-0,168* <0,009	-0,011 0,865	-0,120 0,066
NS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	-0,168* <0,009	1	0,117 0,071	-0,193** 0,003
SS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	-0,110 0,091	0,117 0,071	1	0,232** <0,001
VS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	-0,120 0,066	-0,193** 0,003	0,232** <0,001	1
	N	237	237	237	237

\* Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz korelacijske matrice u tablici 56 može se zaključiti *postojanje povezanosti 'vrste hotela s obzirom na oblik poslovanja' i popunjenosti u 'niskoj sezoni', ali nije utvrđena povezanosti 'vrste hotela s obzirom na oblik poslovanja' i popunjenosti u 'srednjoj sezoni' i 'visokoj sezoni'*. Naime, između korelacija između varijabli OPH i NN je negativna i slabog intenziteta te statistički značajna, dok korelacija između varijabli OPH i SS i varijabli OPH i VS nije statistički značajna. U tablici 57 prikazani su rezultati korelacijske analize varijabli 'kanali plasmana hotelskih smještajnih jedinica' (HPS) i sezonskih intervala popunjenosti hotela.

**Tablica 57.** Korelacijska matrica kanala plasmana hotelskih smještajnih jedinica i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Hrvatsku

		HPS	NS	SS	VS
HPS	Pearsonov koeficijent	1	-0,157*	0,003	0,026
	Sig. (dvostrana)		0,016	0,965	0,690
NS	Pearsonov koeficijent	-0,157*	1	0,117	-0,193**
	Sig. (dvostrana)	0,016		0,071	0,003
SS	Pearsonov koeficijent	0,003	0,117	1	0,232**
	Sig. (dvostrana)	0,965	0,071		<0,001
VS	Pearsonov koeficijent	0,026	-0,193**	0,232**	1
	Sig. (dvostrana)	0,690	0,003	<0,001	
	N	237	237	237	237

\* Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz korelacijske matrice u tablici 57 može se uočiti sljedeće: *postoji povezanost 'kanala plasmana hotelskih smještajnih jedinica' i popunjenosti hotela u 'niskoj sezoni' (sa statističkom značajnosti na razini od 0,05), dok povezanost između 'kanala plasmana hotelskih smještajnih jedinica' i popunjenosti u 'srednjoj sezoni' i u 'visokoj sezoni' nije utvrđena. Postoji, dakle, djelomična povezanost kanala plasmana smještajnih jedinica hotela i sezonalnosti poslovanja.*

Za **Republiku Sjevernu Makedoniju**, *lokacijom* su hoteli svrstani u nekoliko zasebnih geografskih cjelina: zapadna Makedonija, središnji dio i istočna Makedonija. Korelacijskom analizom utvrđuje se povezanost lokacije hotela i sezonskog poslovanja hotela, a rezultati analize prikazani su u tablici 58.

**Tablica 58.** Korelacijska matrica lokacije hotela i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Sjevernu Makedoniju

		LH	NS	SS	VS
LH	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	1	-0,086 <0,551	-0,061 0,671	-0,010 <0,945
NS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	-0,086 <0,551	1	0,522** <0,001	-0,445** 0,001
SS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,061 0,671	0,522** <0,001	1	-0,550** <0,001
VS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,010 0,945	-0,445** 0,001	-0,550** <0,001	1
	N	51	51	51	51

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Podaci u tablici 58 ukazuju na slabu negativnu korelaciju između promatranih varijabli, LH i NS, LH i SS te LH i VS, no ne postoji statistička značajnost pa se može tvrditi kako *nije utvrđena povezanost između lokacije hotela u Republici Sjevernoj Makedoniji i popunjenosti hotela u pojedinim sezonskim intervalima*. Podaci o značajnosti koeficijenta linearne korelacije ukazuju da su veći od 0,01 pa se nulta hipoteza o nekoreliranosti promatranih varijabli na nivou značajnosti  $\alpha = 0,01$ , kao i značajnosti  $P = 0,05$ . U tablici 59 prikazana je korelacijska matrica povezanosti veličine hotela (broj smještajnih jedinica) (HBHS) i sezonskih intervala za Republiku Sjevernu Makedoniju. 59.



**Tablica 59.** Korelacijska matrica veličine hotela (broj smještajnih jedinica) i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Sjevernu Makedoniju

		HBHS	NS	SS	VS
HBHS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	1	0,443** <0,001	0,282* 0,045	-0,140 0,327
NS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,443** <0,001	1	0,522** <0,001	-0,445** 0,001
SS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,282* 0,045	0,522** <0,001	1	-0,550** <0,001
VS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	-0,140 0,327	-0,445** 0,001	-0,550** <0,001	1
	N	51	51	51	51

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Korelacijska matrica u tablici 59 pokazuje sljedeće: *postoji povezanost 'veličine hotela (broj smještajnih jedinica) i popunjenosti hotela u 'niskoj sezoni', kao i povezanost 'veličine hotela i popunjenosti hotela u 'srednjoj sezoni' (uz statističku značajnost na razini od 0,05), dok povezanost 'veličine hotela' i popunjenosti u 'visokoj sezoni' nije utvrđena.* Vidljiva je, dakle, *djelomična povezanost veličine hotela u Republici Sjevernoj Makedoniji i popunjenosti hotela s obzirom na sezonalnost.* Korelacija varijabli HBHS i NS je pozitivna i osrednjeg intenziteta, te je statistički značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test). Korelacija varijabli HBHS i SS je pozitivna i statistički značajna na razini slučajnosti od 5 %, dok korelacija HBHS i VS je negativna i slabog intenziteta, ali nije statistički značajna. Korelacijska matrica varijabli 'kapaciteta hotela (broj kreveta) (HBHS) i sezonskih intervala prikazana je u tablici 60.

**Tablica 60.** Korelacijska matrica kapaciteta hotela (broj kreveta) i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Sjevernu Makedoniju

		HBK	NS	SS	VS
HBK	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	1	0,474** <0,001	0,282* 0,045	-0,115 0,421
NS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,474** <0,001	1	0,522** <0,001	-0,445** 0,001
SS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,282* 0,045	0,522** <0,001	1	-0,550** <0,001
VS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	-0,115 0,421	-0,445** 0,001	-0,550** <0,001	1
	N	51	51	51	51

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Rezultati korelacijske analize u tablici 60 navode na sljedeći zaključak: *postoji povezanost između 'kapaciteta hotela (broj kreveta) i popunjenosti hotela u 'niskoj sezoni', kao i u 'srednjoj sezoni', dok povezanost između kapaciteta hotela (broj kreveta) i popunjenosti hotela u 'visokoj sezoni' nije utvrđena.* Korelacija je pozitivna i srednje jakosti između varijabli HBHS i NS te statistički značajna na razini od 0,01, dok je korelacija pozitivna i slabog intenziteta između varijabli HBHS i SS te statistički značajna na razini od 0,05. Korelacija između varijabli HBHS i VS je negativna i slabog intenziteta, ali nije statistički značajna. U tablici 61 prikazana je korelacijska matrica varijabli 'kategorije hotela' (KTH) i popunjenosti hotela u pojedinim sezonskim intervalima.

**Tablica 61.** Korelacijska matrica kategorije hotela i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Sjevernu Makedoniju

		KTH	NS	SS	VS
KTH	Pearsonov koeficijent	1	0,161	0,110	-0,024
	Sig. (dvostrana)		0,258	0,444	0,866
NS	Pearsonov koeficijent	0,161	1	0,522**	-0,445**
	Sig. (dvostrana)	0,258		<0,001	0,001
SS	Pearsonov koeficijent	0,110	0,522**	1	-0,550**
	Sig. (dvostrana)	0,444	<0,001		<0,001
VS	Pearsonov koeficijent	-0,024	-0,445**	-0,550**	1
	Sig. (dvostrana)	0,866	0,001	<0,001	
	N	51	51	51	51

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Korelacijska matrica u tablici 61 ukazuje na sljedeće: *nije utvrđena povezanost između 'kategorije hotela' i popunjenosti hotela u pojedinim sezonskim intervalima.* Korelacija između varijabli KTH i NS je pozitivna i slaba, kao i između varijabli KTH i SS, a između varijabli KTH i VS negativna i slaba, ali niti u jednom slučaju nije statistički značajna, pa se ne može utvrditi povezanost navedenih varijabli. U tablici 62 prikazani su rezultati korelacijske analize varijable 'godine poslovanja hotela' (GPH) i sezonskog poslovanja hotela u Republici Sjevernoj Makedoniji.

**Tablica 62.** Korelacijska matrica hotela s obzirom na godine poslovanja i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Sjevernu Makedoniju

		GPH	NS	SS	VS
GPH	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	1	0,323* 0,021	0,281* 0,046	0,021 0,884
NS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,323* 0,021	1	0,522** <0,001	-0,445** 0,001
SS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,281* 0,046	0,522** <0,001	1	-0,550** <0,001
VS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	0,021 0,884	-0,445** 0,001	-0,550** <0,001	1
	N	51	51	51	51

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Podaci iz korelacijske matrice u tablici 62 navode na sljedeći zaključak: *postoji povezanost 'hotela s obzirom na godine poslovanja' i popunjenosti hotela u 'niskoj sezoni' i 'srednjoj sezoni', ali nije utvrđena povezanost 'hotela s obzirom na godine poslovanja i popunjenosti hotela u 'visokoj sezoni'.* Pearsonov koeficijent ukazuje na pozitivnu i slabu korelaciju između varijabli KTH i NS te varijabli KTH i SS uz statističku značajnost na razini od 0,05, dok za korelaciju između KTH i VS koja pokazuje pozitivan smjer i slab intenzitet nije statistički značajna. U tablici 63 prikazani su rezultati ispitivanja povezanosti namjene hotela (odmorišnim gostima, obiteljima s djecom, poslovnom segmentu gostiju i dr.) (HN) i popunjenosti hotela u sezonskim intervalima.

**Tablica 63.** Korelacijska matrica hotela s obzirom na namjenu i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Sjevernu Makedoniju

		HN	NS	SS	VS
HN	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	1	-0,188 0,187	-0,216 0,128	-0,015 0,915
NS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	-0,188 0,187	1	0,522** <0,001	-0,445** 0,001
SS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	-0,216 0,128	0,522** <0,001	1	-0,550** <0,001
VS	Pearsonov koeficijent Sig. (dvostrana)	-0,015 0,915	-0,445** 0,001	-0,550** <0,001	1
	N	51	51	51	51

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz korelacijske matrice u tablici 63 može se zaključiti da *nije utvrđena povezanost između 'hotela s obzirom na namjenu' i popunjenosti hotela u pojedinim sezonskim intervalima*. Pearsonov koeficijent pokazuje negativnu i slabu korelaciju između svih promatranih varijabli, ali nije statistički značajna, te nije utvrđena povezanost analiziranih varijabli: HN i NS, HN i SS te HN i VS. U tablici 64 prikazani su rezultati korelacijske analize varijabli 'vrsta hotela s obzirom na dužinu boravka gostiju' (HDBG) i sezonskih intervala popunjenosti hotela u uzorku za Republiku Sjevernu Makedoniju.

**Tablica 64.** Korelacijska matrica hotela s obzirom na dužinu boravka gostiju i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Sjevernu Makedoniju

		HDBG	NS	SS	VS
HDBG	Pearsonov koeficijent	1	-0,164	-0,245	0,025
	Sig. (dvostrana)		0,251	0,084	0,862
NS	Pearsonov koeficijent	-0,164	1	0,522**	-0,445**
	Sig. (dvostrana)	0,251		<0,001	0,001
SS	Pearsonov koeficijent	-0,245	0,522**	1	-0,550**
	Sig. (dvostrana)	0,084	<0,001		<0,001
VS	Pearsonov koeficijent	0,025	-0,445**	-0,550**	1
	Sig. (dvostrana)	0,862	0,001	<0,001	
	N	51	51	51	51

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz korelacijske matrice prikazane u tablici 64 može se zaključiti sljedeće: *nije utvrđeno postojanje povezanosti između 'hotela s obzirom na dužinu boravka gostiju' i popunjenosti hotela u pojedinim sezonskim intervalima*. Korelacija između varijabli HDBG i NS je negativna i slabog intenzitete kao i korelacija između varijabli HDBG i SS, dok je korelacija između HDBG i VS pozitivna i slabog intenziteta. Međutim, korelacije između ispitanih varijabli nisu statistički značajne. U tablici 65 je ispitana korelacija između hotela s obzirom na lokaciju (hotel smješten u odmorišnoj destinaciji, gradski hotel, hotel smješten u destinaciji lječilišnog turizma, planinski hotel, hotel uz prometnicu i ostalo) (HL) i sezonskog poslovanja, odnosno popunjenosti hotela u pojedinom sezonskom intervalu za uzorak hotela u Republici Sjevernoj Makedoniji.

**Tablica 65.** Korelacijska matrica hotela s obzirom na lokaciju i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Sjevernu Makedoniju

		HL	NS	SS	VS
HL	Pearsonov koeficijent	1	-0,041	-0,010	-0,240
	Sig. (dvostrana)		0,773	0,943	0,090
NS	Pearsonov koeficijent	-0,041	1	0,522**	-0,445**
	Sig. (dvostrana)	0,773		<0,001	0,001
SS	Pearsonov koeficijent	-0,010	0,522**	1	-0,550**
	Sig. (dvostrana)	0,943	<0,001		<0,001
VS	Pearsonov koeficijent	-0,240	-0,445**	-0,550**	1
	Sig. (dvostrana)	0,090	0,001	<0,001	
	N	51	51	51	51

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Korelacijska matrica prikazana u tablici 65 upućuje na sljedeće: *nije utvrđena povezanost 'hotela s obzirom na lokaciju' i sezonskih intervala*. Naime, Pearsonov koeficijent pokazuje korelaciju između varijabli HL i NS ( $r = -0,041$ ), HL i SS ( $r = -0,010$ ) te HL i VS ( $r = -0,240$ ), i to negativnu i slabu, ali nije statistički značajna. U tablici 66 ispitana je korelacija između hotela s obzirom na kategorizaciju (hotel baština, difuzni hotel, hotel, aparthotel i dr.) (VHK) i sezonskih intervala popunjenosti hotela u Republici Hrvatskoj.

**Tablica 66.** Korelacijska matrica hotela s obzirom na kategorizaciju i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Sjevernu Makedoniju

		VHK	NS	SS	VS
VHK	Pearsonov koeficijent	1	0,046	0,088	0,088
	Sig. (dvostrana)		0,748	0,537	0,540
NS	Pearsonov koeficijent	0,046	1	0,522**	-0,445**
	Sig. (dvostrana)	0,748		<0,001	0,001
SS	Pearsonov koeficijent	0,088	0,522**	1	-0,550**
	Sig. (dvostrana)	0,537	<0,001		<0,001
VS	Pearsonov koeficijent	0,088	-0,445**	-0,550**	1
	Sig. (dvostrana)	0,540	0,001	<0,001	
	N	51	51	51	51

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Korelacijska matrica u tablici 66 navodi na sljedeće: *nije utvrđena povezanost 'vrste hotela s obzirom na kategorizaciju' i popunjenosti hotela u pojedinim sezonskim intervalima*. Naime, vrijednost Pearsonovog koeficijenta za varijable VHK i NS pokazuju pozitivnu korelaciju slabog intenziteta, kao i za varijable VHK i SS i VHK i VS, ali nisu statistički značajne, pa se ne može utvrditi povezanost navedenih varijabli. U tablici 67 prikazani su rezultati korelacijske analize povezanosti hotela s obzirom na način poslovanja (HNP) i popunjenosti u pojedinim sezonskim intervalima.

**Tablica 67.** Korelacijska matrica hotela s obzirom na način poslovanja i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Sjevernu Makedoniju

		HNP	NS	SS	VS
HNP	Pearsonov koeficijent	1	0,165	0,076	0,051
	Sig. (dvostrana)		0,248	0,595	0,721
NS	Pearsonov koeficijent	0,165	1	0,522**	-0,445**
	Sig. (dvostrana)	0,248		<0,001	0,001
SS	Pearsonov koeficijent	0,076	0,522**	1	-0,550**
	Sig. (dvostrana)	0,595	<0,001		<0,001
VS	Pearsonov koeficijent	0,051	-0,445**	-0,550**	1
	Sig. (dvostrana)	0,721	0,001	<0,001	
	N	51	51	51	51

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz korelacijske matrice u tablici 67 može se zaključiti kako *nije utvrđena povezanost 'načina poslovanja hotela' i popunjenosti hotela u pojedinim sezonskim intervalima: 'niskoj sezoni', 'srednjoj sezoni' i 'visokoj sezoni'*. Naime, korelacija između varijabli 'vrste hotela s obzirom na način poslovanja' i 'niske sezone' je pozitivna i slabog intenziteta kao i između drugi dvije ispitivane varijable, ali nisu statističke značajne. U tablici 68 prikazani su rezultati korelacijske analize povezanosti hotela s obzirom na oblik poslovanja (OPH) i popunjenosti u pojedinim sezonskim intervalima.

**Tablica 68.** Korelacijska matrica hotela s obzirom na oblik poslovanja i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Sjevernu Makedoniju

		OPH	NS	SS	VS
OPH	Pearsonov koeficijent	1	-0,159	-0,026	-0,129
	Sig. (dvostrana)		0,264	0,858	0,366
NS	Pearsonov koeficijent	-0,159	1	0,522**	-0,445**
	Sig. (dvostrana)	0,264		<0,001	0,001
SS	Pearsonov koeficijent	-0,026	0,522**	1	-0,550**
	Sig. (dvostrana)	0,858	<0,001		<0,001
VS	Pearsonov koeficijent	-0,129	-0,445**	-0,550**	1
	Sig. (dvostrana)	0,366	0,001	<0,001	
	N	51	51	51	51

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz korelacijske matrice u tablici 68 može se zaključiti da *nije utvrđeno postojanje povezanosti 'vrste hotela s obzirom na oblik poslovanja' i popunjenosti u pojedinom sezonskom intervalu: 'niskoj sezoni', 'srednjoj sezoni' i 'visokoj sezoni'*. Naime, između korelacija između varijabli OPH i NN je negativna i slabog intenziteta, kao i između varijabli OPH i SS te OPH i VS, ali nije statistički značajna. U tablici 69 prikazani su rezultati korelacijske analize varijabli 'kanali plasmana hotelskih smještajnih jedinica' (HPS) i sezonskih intervala popunjenosti hotela.

**Tablica 69.** Korelacijska matrica kanala plasmana hotelskih smještajnih jedinica i sezonskih intervala popunjenosti hotela za Republiku Sjevernu Makedoniju

		HPS	NS	SS	VS
HPS	Pearsonov koeficijent	1	-0,087	-0,185	-0,078
	Sig. (dvostrana)		0,543	0,193	0,589
NS	Pearsonov koeficijent	-0,087	1	0,522**	-0,445**
	Sig. (dvostrana)	0,543		<0,001	0,001
SS	Pearsonov koeficijent	-0,185	0,522**	1	-0,550**
	Sig. (dvostrana)	0,193	<0,001		<0,001
VS	Pearsonov koeficijent	-0,078	-0,445**	-0,550**	1
	Sig. (dvostrana)	0,589	0,001	<0,001	
	N	51	51	51	51

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

**Izvor:** Izrada autorice.

Podaci korelacijske matrice u tablici 69 pokazuju sljedeće: *nije utvrđeno postojanje povezanost 'kanala plasmana hotelskih smještajnih jedinica' i popunjenosti hotela u pojedinom sezonskom intervalu: 'niskoj sezoni', 'srednjoj sezoni' i 'visokoj sezoni'*. Pearsonov koeficijent pokazuje korelaciju između varijabli HPS i NS, HPS i SS te HPS i VS. Korelacija je negativnog smjera i slabog intenziteta, ali nije statistički značajna, pa se ne može utvrditi povezanost između navedenih varijabli.

Istraživanje je nadalje produbljeno utjecajem pojedinih obilježja hotela u Republici Hrvatskoj na sezonalnost poslovanja, promatrano kroz tri sezone: nisku, srednju i visoku. Pri tome je korištena višestruka regresija, pri čemu su obilježja hotela (lokacija hotela (LH), veličina hotela (broj smještajnih jedinica) (HBHS), kapacitet hotela (broj kreveta) (HBK), kategorizacija hotela (KTH), godine poslovanja hotela (GPH), vrsta hotela s obzirom na pretežitu namjenu (HN), vrsta hotela s obzirom na dužinu boravka gostiju (HDBG), vrsta hotela s obzirom na lokaciju (HL), vrsta hotela prema kategorizaciji (VHK), vrsta hotela s obzirom na način poslovanja (HNP), hotel s obzirom na oblik poslovanja (OPH) i kanali plasmana hotelskih smještajnih jedinica (HPS)) nezavisne varijable, a zavisne varijable: varijabla 'niska sezona', varijabla 'srednja sezona' i varijabla 'visoka sezona', predstavljaju linearnu kombinaciju prediktorskih varijabli.

**Regresijska analiza za hotele iz uzorka u Republici Hrvatskoj** dana je u sljedećem tekstu. Ispituje se odnos obilježja hotela iz uzorka i popunjenosti hotela u svakom sezonskom intervalu posebno: niska sezona, srednja sezona i visoka sezona. U tablici 70 prikazan je sažetak modela regresijske analize varijabli 'niska sezona' i linearne kombinacije 12 predikta obilježja hotela.

**Tablica 70.** Sažetak modela regresije 'niska sezona' za uzorak u Republici Hrvatskoj

Model	R	R <sup>2</sup>	$\bar{R}^2$	Standardna greška ocjene
1	0,628 <sup>a</sup>	0,394	0,362	8,70461

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.



Linearni regresijski koeficijent u tablici 70  $R = 0,628$  ukazuje na korelaciju i smjer linearne povezanosti linearnih prediktora obilježja hotela i popunjenosti hotela u 'niskoj sezoni'. Koeficijent determinacije  $R^2 = 0,394$ . Ovaj koeficijent se kreće u intervalu  $0 \leq R^2 \leq 1$ . Što je vrijednost koeficijenta determinacije bliža 1 to je model regresije reprezentativniji. Vrijednost koeficijenta determinacije ukazuje na postojanje veze 'niske sezone' i obilježja hotela iz uzorka srednje jakosti. U istraživanju se relevantnim uzima korigirani koeficijent višestruke determinacije  $\overline{R^2}$ , koji je jednak ili manji od koeficijenta višestruke determinacije  $\overline{R^2} = 0,362$  ( $R^2 = 0,394$ ). To znači da se oko 36 % varijabilnosti u pogledu popunjenosti hotela u 'niskoj sezoni' može objasniti na hotelima iz uzorka na osnovu obilježja hotela na 12 prediktora uzeta zajedno. Standardna greška za regresiju iznosi 8,70, što je manje od standardne devijacije varijable 'niska sezona' (10,90). Na temelju poznavanja obilježja hotela u uzorku greške bi bile za oko 8,7 jedinica što je značajno manje od grešaka koje bi se dogodile predviđanjem poznavanjem samo aritmetičke sredine varijable 'zimске sezone'. Stoga prediktorska varijabla obilježja hotela omogućuje bolje razumijevanje niske razine popunjenosti hotela iz uzorka u 'niskoj sezoni'. F-test kojim se testira nulta hipoteza provodi se formiranjem tablice ANOVA (engl. *Analysis Of Variance*, analiza varijance) (tablica 71), odnosno rezultata testa nulte hipoteze u kojoj je koeficijent višestruke determinacije u uzorku jednak nuli, odnosno u uzorku ne postoji povezanost 'niske sezone' s jedne strane i linearne kombinacije 12 predikta s druge strane.

**Tablica 71.** ANOVA tablica za regresijski model nezavisne varijable 'niska sezona' za uzorak u Republici Hrvatskoj

Izvor varijabilnosti	SS	df	MS	F	P-vrijednost
Regresija	11.046,65	12	920,554	12,149	<0,001
Residual	16.972,52	224	75,770		
Ukupno	28.019,19	236			

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz podataka u ANOVA tablici može se vidjeti da je F veći od nule ( $F = 12,149$ ), te da je značajan,  $P = 0,001$  je vrlo mala te manja od razine značajnosti od 0,05. Stoga se nulta hipoteza odbacuje. Alternativna hipoteza kaže da u uzorku postoji linearna povezanost 'niske sezone' i linearne kombinacije 12 predikta s druge strane. Iz toga je vidljivo da postoji opravdanost korištenja ovog modela u ispitivanju utjecaja obilježja hotela na popunjenost u 'niskoj sezoni'. Osim ove opće nulte hipoteze testira se i značajnost regresijskih koeficijenata pojedinih prediktorskih varijabli. U tu svrhu se koristi tzv. t-test (tablica 72).

**Tablica 72.** Testiranje regresijskih koeficijenata prediktorskih varijabli za nezavisnu varijablu 'niska sezona'

Model	Nestandardni koeficijent		Stand. koef.	t	Znač.	95,0 % interval povjerenja za B		Kolinearnost	
	B	Stand. greška	Beta			Donja granica	Gornja granica	Toleran.	VIF
(Konstanta)	-22,227	6,839		-3,250	0,001	-35,705	-8,750		
LH	12,300	1,831	0,359	6,718	<0,001	8,692	15,907	0,945	1,058
HBHS	0,756	1,416	0,072	0,534	0,594	-2,035	3,547	0,149	6,703
HBK	-0,757	1,992	-0,046	-0,380	0,704	-4,682	3,168	0,184	5,442
KTH	-0,440	1,441	-0,017	-0,305	0,760	-3,280	2,400	0,886	1,129
GPH	2,001	0,775	0,187	2,582	0,010	0,474	3,528	0,516	1,938
HN	-0,678	0,707	-0,061	-0,960	0,338	-2,071	0,714	0,669	1,494
HDBG	2,653	2,278	0,087	1,164	0,245	-1,836	7,142	0,489	2,043
HL	3,041	0,744	0,275	4,089	<0,001	1,575	4,506	0,598	1,673
VHK	0,571	0,409	0,076	1,394	0,165	-0,236	1,377	0,909	1,100
HNP	2,766	1,743	0,093	1,587	0,114	-0,668	6,200	0,785	1,279
OPH	-1,455	1,676	-0,051	-0,868	0,386	-4,757	1,847	0,781	1,281
HPS	-1,216	1,431	-0,049	-0,849	0,397	-4,036	1,605	0,800	1,250

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz tablice 72 vidljivo je da samo dva predikta, LH i HL u regresijskom modelu u tablici 72 daju statistički značajan jedinstveni doprinos ( $t = <0,001$ ) popunjenosti hotela u niskoj sezoni na razini od 0,01, a tome se mogu dodati koeficijenti tolerancije koji moraju biti veći od 0,10 te koeficijenti VIF koji ne smije biti veći od 10, čime se pokazuje primjerenost korištenja varijable 'niska sezona' u regresijskoj analizi. No, potrebno je,

također, ukazati na mogućnost pojave problema multikolinearnosti u regresijskom modelu, s obzirom na faktor inflacije varijance (VIF) veći od 4 ili faktor tolerancije manji od 0,5 ukazuju na tu mogućnost. U slučaju regresijskog modela u tablici to je slučaj s dvije varijable: HBHS i HBK, što ukazuje na potrebu daljnjeg istraživanja.

U tablici 73 prikazan je sažetak modela regresijske analize varijabli 'srednja sezona' i linearne kombinacije 12 predikta obilježja hotela.

**Tablica 73.** Sažetak modela regresije 'srednja sezona' za uzorak u Republici Hrvatskoj

Model	R	R <sup>2</sup>	$\bar{R}^2$	Standardna greška ocjene
1	0,306 <sup>a</sup>	0,094	0,045	5,42117

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Linearni regresijski koeficijent u tablici 73  $R = 0,306$  ukazuje na korelaciju i smjer linearne povezanosti linearnih prediktora obilježja hotela i popunjenosti hotela u 'srednjoj sezoni'. Koeficijent determinacije  $R^2 = 0,094$ , što ukazuje na vrlo slabu vezu i pozitivnu vezu, te nedovoljnu reprezentativnost modela. Samo oko 5 % varijabilnosti u pogledu popunjenosti u 'srednjoj sezoni' iz uzorka može se objasniti na hotelima iz uzorka na osnovu obilježja hotela na 12 prediktora uzeta zajedno. Standardna greška za regresiju iznosi 5,4, što je neznajno manje od standardne devijacije varijable 'srednja sezona' (5,54). To znači da bi na temelju poznavanja obilježja hotela u uzorku greške bile za oko 7,84 jedinica što je tek neznatno manje od grešaka koje bi se dogodile predviđanjem poznavanjem samo aritmetičke sredine varijable 'srednje sezone'. Ipak, prediktorska varijabla obilježja hotela omogućuje bolje razumijevanje razine popunjenosti hotela iz uzorka u 'srednjoj sezoni'. U tablici 74 prikazana je ANOVA tablica za 'srednju sezonu' i linearne kombinacije 12 predikta, kako bi se testirala nulta hipoteza.

**Tablica 74.** ANOVA tablica za regresijski model nezavisne varijable 'srednja sezona' za uzorak u Republici Hrvatskoj

Izvor varijabilnosti	SS	df	MS	F	P-vrijednost
Regresija	679,960	12	56,663	1,928	0,032
Residual	6.583,144	224	29,389		
Ukupno	7.263,104	236			

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Prema ANOVA tablici p-vrijednost je veća od teorijske razine značajnosti od 1 % ( $0,032 > 0,01$ ), ali je manja od razine značajnosti od 5 % ( $0,032 < 0,05$ ), pa se na toj razini nulta hipoteza može odbaciti. Alternativna hipoteza kaže da u uzorku postoji linearna povezanost 'srednje sezone' i linearne kombinacije 12 predikta s druge strane. Stoga je opravdano korištenje postavljenog regresijskog modela. Također je testirana i značajnost regresijskih koeficijenata pojedinih prediktorskih varijabli. U tu svrhu se koristi tzv. t-test (tablica 75).

**Tablica 75.** Testiranje regresijskih koeficijenata prediktorskih varijabli za nezavisnu varijablu 'srednja sezona'

Model	Nestandardni koeficijent		Stand. koef. Beta	t	Znač.	95,0 % interval povjerenja za B		Kolinearnost	
	B	Stand. greška				Donja granica	Gornja granica	Toleran.	VIF
(Konstanta)	45,104	4,259		10,589	<0,001	36,710	53,498		
LH	-3,175	1,140	-0,182	-2,785	0,006	-5,422	-0,928	0,945	1,058
HBHS	0,177	0,882	0,033	0,200	0,841	-1,562	1,915	0,149	6,703
HBK	-0,525	1,240	-0,063	-0,423	0,673	-2,969	1,920	0,184	5,442
KTH	0,969	0,898	0,073	1,080	0,281	-0,799	2,738	0,886	1,129
GPH	0,624	0,483	0,114	1,292	0,198	-0,327	1,575	0,516	1,938
HN	-0,52	0,440	-0,009	-0,119	0,905	-0,920	0,815	0,669	1,494
HDBG	-1,088	1,419	-0,070	-0,767	0,444	-3,884	1,707	0,489	2,043
HL	0,969	0,463	0,172	2,093	0,038	0,056	1,882	0,598	1,673
VHK	-0,412	0,255	-0,108	-1,617	0,107	-0,915	0,090	0,909	1,100
HNP	-2,157	1,085	-0,143	-1,987	0,048	-4,295	-0,018	0,782	1,279
OPH	0,165	1,044	0,011	0,158	0,875	-1,892	2,221	0,781	1,281
HPS	0,399	0,891	0,032	0,448	0,655	-1,358	2,155	0,800	1,250

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Podaci u tablici 75 pokazuju da jedan predikt – LH u regresivnom modelu daje statistički jedinstveni doprinos popunjenosti hotela u 'srednjoj sezoni' na razini od 1 %, a predikti HL i HNP na razini od 5 %. Svi su koeficijenti tolerancije veći od 0,10, a koeficijenti VIF nisu veći od 10, što pokazuje primjerenost korištenja postavljenog modela. I u ovom regresijskom modelu, kao i kod modela 'niske sezone' VIF pokazuje veću vrijednost od 4 za dva predikta: HBHS i HBK, što navodi na ispitivanje mogućnosti pojave problema multikolinearnosti u regresijskom modelu.

U tablici 76 prikazan je sažetak modela regresijske analize varijabli 'visoka sezona' i linearne kombinacije 12 predikta obilježja hotela.

**Tablica 76.** Sažetak modela regresije 'visoka sezona' za uzorak u Republici Hrvatskoj

Model	R	R <sup>2</sup>	$\bar{R}^2$	Standardna greška ocjene
1	0,365 <sup>a</sup>	0,133	0,087	14,96375

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz vrijednosti linearnog regresijskog koeficijenta u tablici 76,  $R = 0,365$  vidljiva je korelacija varijable 12 prediktora obilježja hotela i popunjenosti hotela u 'visokoj sezoni'. Koeficijent determinacije  $R^2 = 0,133$ , pokazuje slabu vezu 'visoke sezone' i linearne kombinacije 12 prediktora uvrštenih u regresijski model. Koeficijent višestruke determinacije  $\bar{R}^2$  manji je od koeficijenta determinacije,  $\bar{R}^2 = 0,087$ , te se uzima relevantnim u istraživanju. Pokazuje da se tek 8,7 % varijabilnosti u pogledu popunjenosti hotela u 'visokoj sezoni' može objasniti na hotelima iz uzorka na osnovu obilježja hotela na 12 prediktora uzeta zajedno. Standardna greška za regresiju iznosi 14,96 što je manje od standardne devijacije varijable 'visoka sezona' (15,66). Na temelju poznavanja obilježja hotela u uzorku greške bi bile za oko 14,96 jedinica što je manje od grešaka koje bi se dogodile predviđanjem uz poznavanje samo aritmetičke sredine varijable 'visoke sezone'. Prediktorska varijabla, dakle, omogućava bolje sagledavanje razine popunjenosti hotela iz uzorka u 'visokoj sezoni'. Tablica ANOVA (tablica 77) prikazuje rezultate testiranja nulte hipoteze F-testom.

**Tablica 77.** ANOVA tablica za regresijski model nezavisne varijable 'visoka sezona' za uzorak u Republici Hrvatskoj

Izvor varijabilnosti	SS	df	MS	F	P-vrijednost
Regresija	7.724,165	12	643,680	2,875	0,001
Residual	50.156,663	224	223,914		
Ukupno	57.880,828	236			

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Podaci u ANOVA tablici pokazuju da je F veći od 0, odnosno  $F = 2,875$ , te je značajan. Vrijednost  $P = 0,001$  je vrlo mala te manja od razine značajnosti od 0,05. Stoga se nulta hipoteza odbacuje. Alternativna hipoteza kaže da u uzorku postoji linearna povezanost 'visoke sezone' s jedne strane i linearne kombinacije 12 predikta s druge strane. Stoga postoji opravdanost korištenja postavljenog regresijskog modela u ispitivanju utjecaja obilježja hotela na popunjenost u 'visokoj sezoni'. Uz opću nultu hipotezu, u tablici 78 ispituje se i značajnost regresijskih koeficijenata pojedinih prediktorskih varijabli, uz korištenje t-testa (tablica 78).

**Tablica 78.** Testiranje regresijskih koeficijenata prediktorskih varijabli za nezavisnu varijablu 'visoka sezona'

Model	Nestandardni koeficijent		Stand. koef. Beta	t	Znač.	95,0 % interval povjerenja za B		Kolinearnost	
	B	Stand. greška				Donja granica	Gornja granica	Toleran.	VIF
(Konstanta)	90,549	11,757		7,702	<0,001	67,380	111,718		
LH	-14,931	3,147	-0,304	-4,744	<0,01	-21,133	-8,729	0,945	1,058
HBHS	2,016	2,435	0,133	0,828	0,409	-2,782	6,814	0,149	6,703
HBK	-1,914	3,424	-0,081	-0,559	0,577	-8,661	4,833	0,184	5,442
KTH	1,242	2,478	0,033	0,501	0,617	-3,640	6,125	0,886	1,129
GPH	0,170	1,332	0,011	0,128	0,898	-2,455	2,796	0,516	1,938
HN	-1,538	1,215	-0,096	-1,266	0,207	-3,932	0,856	0,669	1,494
HDBG	-2,372	3,916	-0,054	-0,606	0,545	-10,089	5,345	0,489	2,043
HL	0,438	1,278	0,028	0,343	0,732	-2,081	2,957	0,598	1,673
VHK	-0,441	0,704	-0,041	-0,627	0,531	-1,828	0,946	0,909	1,100
HNP	-1,069	2,996	-0,025	-0,357	0,721	-6,973	4,834	0,782	1,279
OPH	3,241	2,881	0,079	1,125	0,262	-2,436	8,918	0,781	1,281
HPS	0,162	2,460	0,005	0,066	0,947	-4,686	5,011	0,800	1,250

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Korelacijski prediktorskih varijabli u tablici 78 pokazuju da samo prediktorska varijabla LH u regresijskom modelu daje statistički značajan jedinstveni doprinos ( $t = <0,001$ ) popunjenosti hotela u 'visokoj sezoni'. Svi koeficijenti tolerancije zadovoljavaju uvjet da su veći od 0,10, a koeficijenti VIF pokazuju da su dvije prediktorske varijable HBHS i HBK veće od 4, a faktor tolerancije im je manji od 0,5, što upućuje na mogućnost problema multikolinearnosti u regresijskom modelu. S obzirom da nisu veći do 10 nema zahtjeva za njihovom isključenosti iz modela, ali ih je potrebno detaljnije istražiti.

**Regresijska analiza za hotele iz uzorka u Republici Sjevernoj Makedoniji** obuhvaća postavljanje tri regresijska modela za nezavisne varijable: 'nisku sezonu', 'srednju sezonu' i 'visoku sezonu', te kombinaciju linearnih 12 prediktora, kao što je to učinjeno za uzorak u Republici Hrvatskoj. U tablici 79 prikazan je sažetak modela regresijske analize varijabli 'niska sezona' i linearne kombinacije 12 predikta obilježja hotela.

**Tablica 79.** Sažetak modela regresije 'niska sezona' za uzorak u Republici Sjeverna Makedonija

Model	R	R <sup>2</sup>	$\bar{R}^2$	Standardna greška ocjene
1	0,578 <sup>a</sup>	0,334	0,124	13,26697

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz tablice 79 može se vidjeti da je linearni regresijski koeficijent  $R = 0,578$  što ukazuje na postojanje korelacije 'niske sezone' i zbirnih linearnih prediktora uključenih u model, i to na pozitivnu i srednje jaku korelaciju. To potvrđuje i vrijednost koeficijenta determinacije  $R^2 = 0,334$ . No, niska razina vrijednosti koeficijenta višestruke determinacije upućuje na nisku razinu reprezentativnosti modela regresije za 'nisku sezonu'. Korigirani koeficijent višestruke determinacije  $\bar{R}^2 = 0,124$  je manji od koeficijenta determinacije ( $R^2 = 0,334$ ), pa se uzima relevantnim u istraživanju. Ovaj koeficijent pokazuje da se tek 12,4 % varijabilnosti popunjenosti kapaciteta hotela u 'niskoj sezoni' u Republici Sjevernoj

Makedoniji može objasniti na hotelima iz uzorka na osnovu obilježja hotela na 12 prediktora uzeta zajedno. Standardna greška za regresiju iznosi 13,27, što je manje od standardne devijacije varijable 'niska sezona' (14,11). To znači da bi na temelju poznavanja prediktora uključenih u model greške bile za oko 13,27 jedinica, što je nešto manje od grešaka koje bi se dogodile predviđanjem poznavanjem samo aritmetičke sredine varijable 'niske sezone'. Prediktori, dakle, omogućavaju bolje razumijevanje popunjenosti kapaciteta hotela u 'niskoj sezoni' u Republici Sjevernoj Makedoniji. Tablica ANOVA daje rezultate testiranja nulte hipoteze, prema kojoj u uzorku ne postoji povezanost varijable 'niske sezone' s jedne strane i linearne kombinacije 12 predikta s druge strane (tablica 80).

**Tablica 80.** ANOVA tablica za regresijski model nezavisne varijable 'niska sezona' za uzorak u Republici Sjeverna Makedonija

Izvor varijabilnosti	SS	df	MS	F	P-vrijednost
Regresija	3.361,637	12	280,136	1,592	<0,136
Residual	6.688,472	38	176,012		
Ukupno	10.050,109	50			

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Vrijednost koeficijenta F je veća od nule ( $F = 1,592$ ) i nije statistički značajna. Stoga se nulta hipoteza ne može odbaciti. S obzirom da se nulta hipoteza ne može odbaciti nema opravdanosti korištenja ovog modela u ispitivanju utjecaja prediktora na popunjenost hotela u 'niskoj sezoni'. U tablici 81 prikazani su rezultati testiranja značajnost regresijskih koeficijenata pojedinih prediktorskih varijabli. U tu svrhu korišten je t-test (tablica 81).



**Tablica 81.** Testiranje regresijskih koeficijenata prediktorskih varijabli za nezavisnu varijablu 'niska sezona'

Model	Nestandardni koeficijent		Stand. koef. Beta	t	Znač.	95,0 % interval povjerenja za B		Kolinearnost	
	B	Stand. greška				Donja granica	Gornja granica	Toleran.	VIF
(Konstanta)	19,035	25,097		0,758	0,453	-31,772	69,842		
LH	-2,133	2,989	-0,102	-0,714	0,480	-8,182	3,917	0,863	1,158
HBHS	1,521	6,901	0,087	0,220	0,827	-12,449	15,491	0,113	8,828
HBK	9,775	6,900	0,566	1,417	0,165	-4,193	23742	0,110	9,101
KTH	-3,021	3,698	-0,139	-0,817	0,419	-10,506	4,465	0,608	1,645
GPH	2,643	2,014	0,231	1,312	0,197	-1,434	6,720	0,566	1,766
HN	1,477	6,899	0,111	0,214	0,832	-12,488	15,443	0,065	15,301
HDBG	-5,896	15,863	-0,191	-0,372	0,712	-38,009	26,218	0,066	15,138
HL	-0,130	1,423	-0,14	-0,092	0,928	-3,010	2,750	0,724	1,382
VHK	-0,066	1,736	-0,006	-0,038	0,970	-3,579	3,448	0,815	1,227
HNP	-8,111	5,852	-0,272	-1,386	0,174	-19,959	3,736	0,453	2,205
OPH	-2,519	5,461	-0,065	-0,461	0,647	-13,574	8,536	0,875	1,143
HPS	3,176	5,023	0,107	0,632	0,531	-6,993	13,344	0,616	1,625

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz tablice 81 vidljivo je da niti jedan predikt u regresijskom modelu ne daje statistički značajan jedinstveni doprinos ( $t = <0,001$ ) popunjenosti hotela u 'niskoj sezoni' na razini od 5 %. Također se može uočiti problem multikolinearnosti u regresijskom modelu, na što upućuju koeficijenti tolerancije, koji su za predikte HBHS, HBK, HN, HDBG i HNP manji od 0,5, a VIF je za predikte HBHS i HBK veći od 4, dok je za predikte HN i HDBG veći od 10, što upućuje na mogući problem multikolinearnosti. S obzirom da je VIF za HN i HDBG veći od 10 ovi su prediktoru u novom regresijskom modelu (tablica 82) izostavljeni kako bi se otklonio problem multikolinearnosti.

**Tablica 82.** Sažetak modela regresije 'niska sezona' (10 predikta) za uzorak u Republici Sjeverna Makedonija

Model	R	R <sup>2</sup>	$\bar{R}^2$	Standardna greška ocjene
1	0,573 <sup>a</sup>	0,328	0,160	12,99558

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz tablice 82 može se vidjeti da je linearni regresijski koeficijent  $R = 0,573$  što ukazuje na postojanje korelacije 'niske sezone' i 10 zbirnih linearnih prediktora uključenih u model, i to na pozitivnu i srednje jaku korelaciju. To potvrđuje i vrijednost koeficijenta determinacije  $R^2 = 0,334$ . No, niska razina vrijednosti koeficijenta determinacije upućuje na nisku razinu reprezentativnosti modela regresije za 'nisku sezonu'. Korigirani koeficijent višestruke determinacije  $\overline{R^2} = 0,160$  manji je od koeficijenta determinacije ( $R^2 = 0,328$ ), pa se uzima relevantnim u istraživanju. Iz ovog koeficijenta se može vidjeti da bi se tek 16 % varijabilnosti popunjenosti kapaciteta hotela u 'niskoj sezoni' u Republici Sjevernoj Makedoniji moglo objasniti na hotelima iz uzorka na osnovu obilježja hotela na 10 prediktora uzeta zajedno. Standardna greška za regresiju iznosi 12,99, što je manje od standardne devijacije varijable 'niska sezona' (14,18), pa se može zaključiti kako bi na temelju poznavanja prediktora uključenih u model greške bile za oko 12,99 jedinica, što je nešto manje od grešaka koje bi se dogodile predviđanjem poznavanjem samo aritmetičke sredine varijable 'niske sezone'. Stoga se ovaj model može prihvatiti kao model u kojem će prediktori dati bolje razumijevanje popunjenosti kapaciteta hotela u 'niskoj sezoni' u Republici Sjevernoj Makedoniji. Tablica ANOVA daje rezultate testiranja nulte hipoteze, prema kojoj u uzorku ne postoji povezanost varijable 'niske sezone' s jedne strane i linearne kombinacije 10 predikta s druge strane (tablica 83).

**Tablica 83.** ANOVA tablica za regresijski model nezavisne varijable 'niska sezona' za uzorak u Republici Sjeverna Makedonija

Izvor varijabilnosti	SS	df	MS	F	P-vrijednost
Regresija	3.294,708	10	329,471	1,951	0,066
Residual	6.755,401	40	168,885		
Ukupno	10.050,109	50			

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz ANOVA tablice je vidljivo da je F veći od 1 ( $F = 1,951$ ), međutim nije statistički značajan. Ispitivanje je dalje provedeno i testirano na prediktima obuhvaćenim modelom (84).

**Tablica 84.** Testiranje regresijskih koeficijenata prediktorskih varijabli za nezavisnu varijablu 'niska sezona'

Model	Nestandardni koeficijent		Stand. koef.	t	Znač.	95,0 % interval povjerenja za B		Kolinearnost	
	B	Stand. greška				Beta	Donja granica	Gornja granica	Toleran.
(Konstanta)	14,934	23,032		0,648	0,520	-31,615	61,483		
LH	-2,464	2,876	-0,117	-0,857	0,397	-8,277	3,349	0,894	1,118
HBHS	2,330	6,632	0,133	0,351	0,727	-11,074	15,735	0,118	8,498
HBK	9,309	6,680	0,539	1,394	0,171	-4,191	22,809	0,112	8,889
KTH	-2,828	3,606	-0,130	-0,784	0,438	-10,116	4,460	0,613	1,630
GPH	2,631	1,972	0,230	1,334	0,190	-1,355	6,616	0,567	1,764
HL	-0,282	1,281	-0,031	-0,220	0,827	-2,871	2,307	0,857	1,167
VHK	-0,044	1,692	-0,004	-0,026	0,979	-3,464	3,375	0,823	1,215
HNP	-9,200	5,448	-0,309	-1,689	0,099	-20,211	1,810	0,502	1,992
OPH	-2,349	5,317	-0,061	-0,442	0,661	-13,096	8,397	0,886	1,129
HPS	3,264	4,918	0,110	0,664	0,511	-6,676	13,204	0,616	1,623

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Rezultati testiranja regresijskih koeficijenata 10 prediktorskih varijabli u tablici 84 pokazuju da za niti jedan predikt nije utvrđena statistička značajnost na razini od 5 %, što znači da nije utvrđeno da se prediktima iz regresijskog modela može pojasniti razina popunjenosti hotela u Sjevernoj Makedoniji u 'niskoj sezono'. Za predikte LBHS i HBK utvrđena je vrijednost VIF-a veća od 4 što ukazuje na mogućnost multiplekolinearnosti.

U tablici 85 prikazan je sažetak modela regresijske analize varijabli 'srednja sezona' i linearne kombinacije 10 predikta obilježja hotela za uzorak u Sjevernoj Makedoniji. Predikti s VIF-om većim od 10 izostavljeni su iz regresijskog modela (HN i HDBG).

**Tablica 85.** Sažetak modela regresije 'srednja sezona' za uzorak u Srednjoj Makedoniji

Model	R	R <sup>2</sup>	$\bar{R}^2$	Standardna greška ocjene
1	0,405 <sup>a</sup>	0,164	-0,045	6,57067

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, OPH, HL, LH, HNP, VHK, KTH, GPH, HBHS, HBK.

**Izvor:** Izrada autorice.

Linearni regresijski koeficijent (tablica 85)  $R = 0,405$  pokazuje korelaciju i smjer linearne povezanosti 10 linearnih prediktora obilježja hotela i popunjenosti hotela u 'srednjoj sezoni'. Vrijednost koeficijenta determinacije  $R^2 = 0,164$ , što ukazuje na vrlo slabu i pozitivnu vezu 'srednje sezone' i predikata u regresijskom modelu. Korigirani koeficijent determinacije je manji od koeficijenta determinacije (predznak se određuje prema koeficijentu determinacije) te iznosi 0,045. Ovaj je koeficijent vrlo nizak te pokazuje da se tek 4,5 % varijabilnosti u pogledu popunjenosti u 'srednjoj sezoni' iz uzorka može se objasniti na hotelima iz uzorka na osnovu obilježja hotela na 10 prediktora uzeta zajedno. Standardna greška za regresiju iznosi 6,57, što je nešto veća vrijednost od standardne devijacije varijable 'srednja sezona' (6,43). Nije, dakle, utvrđeno da bi greške bile manje kada bi predviđalo samo na temelju poznavanja aritmetičke sredine varijable 'srednje sezone'. No, uključenjem i drugih varijabli može se bolje razumjeti razina popunjenosti hotela iz uzorka u 'srednjoj sezoni'. U tablici 74 prikazana je ANOVA tablica za 'srednju sezonu' i linearne kombinacije 10 predikta, kako bi se testirala nulta hipoteza.

**Tablica 86.** ANOVA tablica za regresijski model nezavisne varijable 'srednja sezona' za uzorak u Republici Sjevernoj Makedoniji

Izvor varijabilnosti	SS	df	MS	F	P-vrijednost
Regresija	338,736	10	33.874	0,785	0,643
Residual	1.726,951	40	43.174		
Ukupno	2.065,6	50			

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

ANOVA tablica pokazuje p-vrijednost veća od teorijske razine značajnosti od 5 % što znači da se nulta hipoteza ne može odbaciti, unatoč tome što je vrijednost F veća od nule. Alternativna hipoteza kaže da u uzorku postoji linearna povezanost 'srednje sezone' s jedne strane i linearne kombinacije 10 predikta s druge strane. No, kako se nulta hipoteza nije mogla odbaciti, onda se ni alternativna hipoteza nije potvrdila. Unatoč tome, testirana je značajnost regresijskih koeficijenata pojedinih prediktorskih varijabli u modelu uz pomoć t-testa (tablica 87).

**Tablica 87.** Testiranje regresijskih koeficijenata prediktorskih varijabli za nezavisnu varijablu 'srednja sezona'

Model	Nestandardni koeficijent		Stand. koef.	t	Znač.	95,0 % interval povjerenja za B		Kolinearnost	
	B	Stand. greška	Beta			Donja granica	Gornja granica	Toleran.	VIF
(Konstanta)	34,450	11,645		2,958	0,005	10,915	57,986		
LH	0,252	1,454	0,026	0,173	0,864	-2,688	3,191	0,894	1,118
HBHS	2,662	3,353	0,335	0,794	0,432	-4,115	9,440	0,118	8,498
HBK	0,447	3,377	0,057	0,132	0,865	-6,379	7,273	0,112	8,889
KTH	-1,269	1,823	-0,128	-0,696	0,490	-4,954	2,416	0,613	1,630
GPH	1,383	0,997	0,266	1,387	0,173	-0,632	3,398	0,567	1,764
HL	0,230	0,648	0,055	0,355	0,725	-1,079	1,539	0,857	1,167
VHK	0,023	0,855	0,004	0,027	0,978	-1,705	1,752	0,823	1,215
HNP	-3,868	2,754	-0,286	-1,404	0,168	-9,435	1,699	0,502	1,992
OPH	0,575	2,688	0,033	0,214	0,832	-4,859	6,008	0,886	1,129
HPS	-1,027	2,487	-0,076	-0,413	0,682	-6,053	3,999	0,616	1,623

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Testiranjem regresijskih koeficijenata prediktorskih varijabli u regresijskom modelu uočeno je da, unatoč postojanju korelacije između pojedinih obilježja hotela i popunjenosti hotela u 'srednjoj sezoni' nema niti jedan predikt koji bi dao statistički jedinstveni doprinos popunjenosti hotela u 'srednjoj sezoni' na razini od 5 %.

U tablici 76 prikazan je sažetak modela regresijske analize varijabli 'visoka sezona' i linearne kombinacije 10 predikta obilježja hotela.

**Tablica 88.** Sažetak modela regresije 'visoka sezona' za uzorak u Republici Hrvatskoj

Model	R	R <sup>2</sup>	$\bar{R}^2$	Standardna greška ocjene
1	0,393 <sup>a</sup>	0,154	-0,057	21,81340

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Iz tablice 88 može se vidjeti da je linearni regresijski koeficijent u zadanom modelu 'visoke sezone) jednak 0,393, što ukazuje na korelaciju kriterijske varijable i predikta, te je dan smjer veze. Koeficijent determinacije  $R^2 = 0,154$ , što ukazuje na slabu vezu 'visoke

sezone' i linearne kombinacije 10 prediktora uvrštenih u regresijski model. Koeficijent višestruke determinacije  $\overline{R^2}$  je manji od koeficijenta determinacije, te se uzima relevantnim u ispitivanju. Iz njega se može vidjeti da se tek 5,7 % varijabilnosti u pogledu popunjenosti hotela u 'visokoj sezoni' može objasniti na hotelima iz uzorka na osnovu obilježja hotela na 10 prediktora uzeta zajedno. Standardna greška za regresiju iznosi 21,81 pa je veća od standardne devijacije varijable 'visoka sezona' (21,21). To znači da bi greške temeljem poznavanja obilježja hotela u uzorku bile za oko 21,81 jedinicu te ukazuje na veće greške koje bi se dogodile predviđanjem uz poznavanje samo aritmetičke sredine varijable 'visoke sezone'. Iz toga se može zaključiti kako prediktorska varijabla ne daje bolje sagledavanje razine hotela iz uzorka u 'visokoj sezoni'. Tablica ANOVA (tablica 89) prikazuje rezultate testiranja nulte hipoteze F-testom.

**Tablica 89.** ANOVA tablica za regresijski model nezavisne varijable 'visoka sezona' za uzorak u Republici Sjevernoj Makedoniji

Izvor varijabilnosti	SS	df	MS	F	P-vrijednost
Regresija	3.468,002	10	346,800	0,729	0,693
Residual	19.032,979	40	475,824		
Ukupno	22.500,980	40			

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Kako je vidljivo iz ANOVA tablice ni regresijski model za visoku sezonu ne pokazuje statističku značajnost koeficijenta F. Stoga se nulta hipoteza ne može odbaciti. I ovdje je testirana značajnost regresijskih koeficijenata pojedinih prediktorskih varijabli, uz korištenje t-testa, a rezultati su predstavljeni u tablici 90.

**Tablica 90.** Testiranje regresijskih koeficijenata prediktorskih varijabli za nezavisnu varijablu 'visoka sezona' za uzorak hotela u Republici Sjeverna Makedonija

Model	Nestandardni koeficijent		Stand. koef.	t	Znač.	95,0 % interval povjerenja za B		Kolinearnost	
	B	Stand. greška	Beta			Donja granica	Gornja granica	Toleran.	VIF
(Konstanta)	101,201	38,660		2,618	0,012	23,067	179,335		
LH	-1,445	4,828	-0,046	-0,299	0,766	-11,203	8,313	0,894	1,118
HBHS	-8,230	11,133	-0,313	-0,739	0,464	-30,730	14,270	0,118	8,498
HBK	-1,029	11,212	-0,040	-0,092	0,927	-23,689	21,631	0,112	8,889
KTH	2,599	6,053	0,080	0,429	0,670	-9,634	14,833	0,613	1,630
GPH	-1,662	3,310	-0,97	-0,502	0,618	-8,352	5,027	0,567	1,764
HL	-3,521	2,150	-0,257	-1,638	0,109	-7,867	0,824	0,857	1,167
VHK	1,152	2,840	0,065	0,406	0,687	-4,588	6,891	0,823	1,215
HNP	10,419	9,144	0,234	1,139	0,261	-8,063	28,900	0,502	1,992
OPH	-9,990	8,925	-0,173	-1,119	0,270	-28,029	8,048	0,886	1,129
HPS	-4,762	8,255	-0,107	-0,577	0,567	-21,447	11,923	0,616	1,623

<sup>a</sup> Prediktori: (konst.), HPS, HN, LH, VHK, KTH, HNP, HBK, OPH, HL, GPH, HDBG, HBHS.

**Izvor:** Izrada autorice.

Testiranjem regresijskih koeficijenata prediktorskih varijabli u regresijskom modelu u tablici 87 uočeno je da niti jedan predikt ne daje statistički jedinstveni doprinos potpunosti hotela u 'visokoj sezoni' na razini značajnosti od 5 %.

#### 4.3.4. Rasprava i zaključci

Provedenim istraživanjem uz korištenje korelacijske i regresijske analize dolazi se do zaključka o povezanosti obilježja hotela definiranih u modelu, ali ni korelacijskom ni regresijskom analizom nije utvrđena značajnost svih obilježja na sezonsko poslovanje malih hotela, kao u uzorku u Republici Hrvatskoj, tako i u uzorku u Republici Sjevernoj Makedoniji. U tablici 91 su prikazani zbirni rezultati korelacijske analize u obje istraživane destinacije: Republici Hrvatskoj i Republici Sjevernoj Makedoniji.

**Tablica 91.** Faktori korelacije i statistička značajnost za hotele u uzorku Republike Hrvatske i Republike Sjeverne Makedonije

		NS	SS	VS
<b>Republika Hrvatska – N = 237</b>				
LH	Pearsonov koeficijent	0,411**	-0,197**	-0,319**
	Sig. (dvostrana)	<0,001	0,002	<0,001
HBHS	Pearsonov koeficijent	0,265**	0,050	0,044
	Sig. (dvostrana)	<0,001	0,440	0,497
HBK	Pearsonov koeficijent	0,218**	0,031	0,011
	Sig. (dvostrana)	<0,001	0,630	0,862
KTH	Pearsonov koeficijent	-0,031	0,074	0,051
	Sig. (dvostrana)	<0,640	0,258	0,438
GPH	Pearsonov koeficijent	0,294**	0,082	0,024
	Sig. (dvostrana)	<0,001	0,208	0,712
HN	Pearsonov koeficijent	0,103	0,020	-0,117
	Sig. (dvostrana)	0,115	0,761	0,071
HDBG	Pearsonov koeficijent	0,336**	-0,012	-0,131*
	Sig. (dvostrana)	<0,001	0,850	0,044
HL	Pearsonov koeficijent	0,415**	0,090	-0,070
	Sig. (dvostrana)	<0,001	0,168	0,283
VHK	Pearsonov koeficijent	0,166*	-0,103	-0,083
	Sig. (dvostrana)	<0,001	0,112	0,205
HNP	Pearsonov koeficijent	0,174*	-0,110	-0,013
	Sig. (dvostrana)	<0,007	0,091	0,841
OPH	Pearsonov koeficijent	-0,168*	-0,011	-0,120
	Sig. (dvostrana)	<0,009	0,865	0,066
HPS	Pearsonov koeficijent	-0,157*	0,003	0,026
	Sig. (dvostrana)	0,016	0,965	0,690
<b>Republika Sjeverna Makedonija – N = 51</b>				
LH	Pearsonov koeficijent	-0,086	-0,061	-0,010
	Sig. (dvostrana)	<0,551	0,671	<0,945
HBHS	Pearsonov koeficijent	0,443**	0,282*	-0,140
	Sig. (dvostrana)	<0,001	0,045	0,327
HBK	Pearsonov koeficijent	0,474**	0,282*	-0,115
	Sig. (dvostrana)	<0,001	0,045	0,421
KTH	Pearsonov koeficijent	0,161	0,110	-0,024
	Sig. (dvostrana)	0,258	0,444	0,866
GPH	Pearsonov koeficijent	0,323*	0,281*	0,021
	Sig. (dvostrana)	0,021	0,046	0,884
HN	Pearsonov koeficijent	-0,188	-0,216	-0,015
	Sig. (dvostrana)	0,187	0,128	0,915
HDBG	Pearsonov koeficijent	-0,164	-0,245	0,025
	Sig. (dvostrana)	0,251	0,084	0,862
HL	Pearsonov koeficijent	-0,041	-0,010	-0,240
	Sig. (dvostrana)	0,773	0,943	0,090
VHK	Pearsonov koeficijent	0,046	0,088	0,088
	Sig. (dvostrana)	0,748	0,537	0,540
HNP	Pearsonov koeficijent	0,165	0,076	0,051
	Sig. (dvostrana)	0,248	0,595	0,721
OPH	Pearsonov koeficijent	-0,159	-0,026	-0,129
	Sig. (dvostrana)	0,264	0,858	0,366
HPS	Pearsonov koeficijent	-0,087	-0,185	-0,078
	Sig. (dvostrana)	0,543	0,193	0,589

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerni test).

\* Korelacija je značajna na razini 0,05.

Izvor: Izrada autorice.



Značajnost Pearsonovog koeficijenta u uzorku za Republiku Hrvatsku uočena je na većem broju veza varijabli obilježja hotela i 'niske sezone' u odnosu na 'srednju sezonu' i 'visoku sezonu'. Sve veze neovisnih varijabli i 'niske sezone' su statistički značajne bilo na razini od 1 % ili na razini od 5 %, a kod ispitivanja povezanosti neovisnih varijabli i 'srednje sezone' te neovisnih varijabli i 'visoke sezone' uočena je statistički značajna povezanost samo kod varijable 'lokacije hotela (LH).

Na uzorku za Republiku Sjevernu Makedoniju utvrđena je značajna korelacija varijabli 'vrsta hotela s obzirom na broj smještajnih jedinica' (HBHS) i 'niske sezone' te 'vrsta hotela s obzirom na broj kreveta' (HBK) i 'niske sezone' na razini značajnosti 0,01, te varijabli HBHS i 'srednje sezone', te varijabli HBK i 'visoke sezone' na razini značajnosti 0,05, kao i varijabli GPH i 'niske sezone'.

Temeljem navedenog može se reći kako postoji korelacija nezavisnih varijabli obilježja hotela postavljenih u istraživačkom modelu s popunjenosti hotela u pojedinim sezonskim intervalima, no nije utvrđena statistička značajnost povezanosti svih nezavisnih i zavisnih varijabli u ispitanom modelu.

Regresijska analiza je pokazala smjer korelacije unutar veza ispitanih regresijskih modela za uzorak hotela u Republici Hrvatskoj i u Republici Sjevernoj Makedoniji. No, dok je u uzorku utvrđena značajnost veza unutar modela, to nije bio slučaj s uzorkom u Republici Sjevernoj Makedoniji. Regresijski model za srednju i visoku sezonu imao je nisku razinu reprezentativnosti, a za predikte unutar modela nije utvrđeno da dau statistički jedinstveni doprinos popunjenosti hotela.

Temeljem navedenog može se zaključiti kako je postavljena hipoteza prema kojoj: *postoji pozitivna veza između obilježja malih hotela i sezonskog poslovanja*, tek djelomično dokazana.

## **5. MJERE I MODELI UPRAVLJANJA U MALIM HOTELSKIM PODUZEĆIMA U SVRHU SMANJENJA SEZONALNOSTI**

Mjere i modeli upravljanja u malim hotelskim poduzećima u svrhu smanjenja sezonalnosti temelje se na provedenom istraživanju te obuhvaćaju mjere za poboljšanje institucionalnog okruženja za razvoj malog poduzetništva u hotelijerstvu, konceptualni model novih oblika smještaja u integraciji s malim hotelima te implementaciju strategija smanjenja sezonalnosti u hrvatskom hotelijerstvu.

### **5.1. Mjere za poboljšanje institucionalnog okruženja za razvoj malog poduzetništva u hotelijerstvu**

Mjere za poboljšanje institucionalnog okruženja za razvoj malog poduzetništva u hotelijerstvu uglavnom se fokusiraju na velika poduzeća. No, imajući na umu broj malih poduzetnika u hotelijerstvu jasno je da je nužno poboljšati poslovno okruženje na institucionalnoj razini u svrhu poboljšanja poslovanja hrvatskog hotelijerstva. U Nacionalnom programu razvoja malog obiteljskog hotelijerstva definirana su načela razvoja, kojima se daje odgovor na pitanja: kakvo bi malo obiteljsko hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj trebalo biti?, koji su ključni preduvjeti njegovog razvoja te čime će mali obiteljski hoteli u Republici Hrvatskoj privlačiti potražnju? Ta načela prikazana su u tablici 92.

**Tablica 92.** Načela razvoja malog obiteljskog hotelijerstva u Republici Hrvatskoj

Kakvo bi malo obiteljsko hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj trebalo biti?	Koji su ključni preduvjeti razvoja malog obiteljskog hotelijerstva u Republici Hrvatskoj?	Čime će mali obiteljski hoteli u Republici Hrvatskoj privlačiti potražnju?
<ul style="list-style-type: none"><li>• međunarodno prepoznatljivo (brandiranje)</li><li>• tematizirano</li><li>• orijentirano prema potrošačkim segmentima</li><li>• kvalitativno ujednačeno</li><li>• ekološki orijentirano</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• povoljna investicijska klima</li><li>• zakonska deregulacija</li><li>• klastersko povezivanje</li><li>• povećanje znanja i vještina</li><li>• cjenovna prihvatljivost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• toplina i privatnost</li><li>• kvaliteta i izvrsnost</li><li>• autentičnost i tradicija</li><li>• bogatstvo doživljaja</li><li>• gostoljubivost</li></ul>

**Izvor:** Ivandić, N., Kunst, I.: Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Institut za turizam, Zagreb, 2013., str. 10., [https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA\\_2018\\_c-dokumenti/akcijski%20planovi//009\\_1601\\_28\\_akc\\_p\\_moh.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi//009_1601_28_akc_p_moh.pdf) (7.02.2019.)

U skladu s načelima razvoja obiteljskog hotelijerstva te strategiji razvoja hrvatskog turizma, definirana je vizija malog obiteljskog hotelijerstva: “Malo obiteljsko hotelijerstvo je brandiran, autentičan, tematiziran i ciljanom 'lifestyle' klijenteli prilagođen oblik ponude koji posebno ističe svoju ekološku orijentaciju i izvrsnost usluživanja. Uz maksimalnu usmjerenost na raznovrsnost i kvalitetu doživljaja, malo obiteljsko hotelijerstvo posebno obilježava gostoljubivost, prilagodljivost očekivanjima gostiju te privatnost.”<sup>384</sup> U viziji je sadržano sve ono što bi trebala biti slika hrvatskog hotelijerstva u budućnosti. Pri tome se vodilo računa o tržišnim trendovima, posebice trendovima na strani turističke potražnje. Temeljni cilj koji iz tako definirane vizije proizlazi je: dostizanje profitabilnosti mediteranskih zemalja Europske unije, a pomoćni ciljevi su:<sup>385</sup>

<sup>384</sup> Ivandić, N., Kunst, I.: Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, op. cit., str. 10.

<sup>385</sup> Ibidem.

- unaprjeđenje međunarodne prepoznatljivosti,
- poticanje proizvodnog udruživanja (regionalni tematski klasteri i/ili udruge),
- umrežavanje s drugim pružateljima turističkih usluga na destinacijskoj razini,
- unaprjeđenje sustava za tržište spremnih turističkih proizvoda/sustava doživljaja pogodnih za 'konzumiranje' i izvan glavne ljetne sezone,
- produženje broja dana pune zauzetosti kapaciteta,
- povećanje razine stručne osposobljenosti.

Realizacija navedenih ciljeva stvorila bi pretpostavke za pozicioniranje malog obiteljskog hotelijerstva Republike Hrvatske na turističkom tržištu kao važnog partnera u okviru europskog hotelijerstva i pridonijela boljoj konkurentnosti hrvatskog hotelijerstva u cjelini.

## **5.2. Konceptualni model novih oblika smještaja u integraciji s malim hotelima**

Razvoj turističkih destinacija i malih hotelskih poduzeća, ovisit će o poslovnoj suradnji odnosno strateškom udruživanju malih hotelskih poduzeća s lokalnim poslovnim okruženjem. Mala hotelska poduzeća orijentirana su na turističko tržište. To znači da je hotelsko poduzeće orijentirano na poslovno okruženje s kojim je u stalnom poslovnom dodiru. Stoga menadžment malih hotelskih poduzeća mora stalno pratiti tržišna kretanja u okruženju, a posebno lokalnom poslovnom okruženju gdje je potrebno pravovaljano reagirati. Utjecaj iz mikro okruženja potiče promjenu strukture malih hotelskih poduzeća, njihovu kulturu i resurse. Izravna ulaganja u promociju, velika ulaganja u javni prijevoz, komunalnu infrastrukturu, prometnice (autoceste) ili boravišne pristojbe sastavni su dio turizma. Iz ovoga proizlazi da turizam počiva na poslovnoj suradnji odnosno strateškom udruživanju poslovnih subjekata unutar destinacije, ali i izvan nje. Složenost hotelijerstva traži poslovnu suradnju između malih hotelskih poduzeća i ostalih gospodarskih subjekata unutar iste djelatnosti ili sličnih djelatnosti. Poslovna strateška udruživanja ili pak klasteri

su izrazito pogodni za primjenu u turizmu, osobito u regionalnim i/ili lokalnim područjima, gdje postoje specifični lokalni i regionalni čimbenici darovanja vlasništva kao i niz industrijskih sektora, poljoprivrede i drugih tržišnih segmenata. Široko prihvaćena koncepcija klastera od strane Portera je bitna jer hotelskim poduzećima omogućuje da budu produktivnija i inovativnija, daleko više nego što bi bila da posluju samostalno. Poslovna suradnja koja se razvija na nekoj lokaciji ovisit će o poslovnom okruženju. Budući da je ovaj pojam vrlo širok, Porter je 1990. godine uveo „dijamant“ kao analitičko oruđe za objašnjenje poslovnog okruženja. Dijamant se također može upotrijebiti i za analizu opće kvalitete poslovnog okruženja na regionalnoj i lokalnoj razini. Politika vlade utječe na sve elemente dijamanta. Porterova „metoda dijamanta“ usredotočena je na konkurentsku prednost koja proizlazi iz udruživanja. U njegovu modelu dijamanta dinamiku objašnjavaju četiri grupe međusobno povezanih elemenata ili „sila“. Mala hotelska poduzeća djeluju, kao i svako drugo poduzeće, u sustavu složenih odnosa između tenzija vlastitih interesa, koje postavljaju vlasnici, izvršitelji i menadžeri, s jedne strane, u odnosu na okruženje, s druge strane. Te dvije osnovne skupine se logično dijele na vanjske i unutarnje skupine utjecaja, koje ponekad snažnije, a ponekad manje snažno, utječu na poslovanje svakog poduzeća pa tako i malih hotelskih poduzeća. Zadatak menadžera je trajno traženje sklada između ovih dviju utjecajnih skupina, a jedna je u poduzeću, a druga u okruženju. Menadžeri malih hotelskih poduzeća u lokalnom okruženju moraju prepoznati da uspješnost poslovanja njihovih poduzeća kao i razvoj destinacije u kojoj su hotelska poduzeća smještena će ovisiti isključivo o umrežavanju odnosno poslovnoj suradnji između malih hotelskih poduzeća, njihovih dobavljača prvenstveno poljoprivrednih proizvođača, turističkih agencija koje „pune“ smještajne objekte kao i drugih turističkih subjekata koji sudjeluju u lokalnoj turističkoj ponudi. Dobrobit strateškog udruživanja na lokalnoj razini je stvaranje kvalitetne baze podataka, unapređenje međusobne komunikacije članova, novi projekti, učinci (prihodi, zapošljavanje i dr.) što vodi ka većem zadovoljstvu gostiju koji borave u malim hotelskim poduzećima i u konačnici unapređenju kvalitete života lokalnog stanovništva. Također je važno napomenuti da je strateško udruživanje praćeno i određenim poteškoćama. To su prvenstveno nedovoljna informatička obrazovanost, nekorištenje novih tehnologija i nepovjerenje među članovima udruženja mada su sve ove

poteškoće manje zastupljene u poslovanju hotelskih poduzeća, a više kod ostalih subjekata koji su članovi udruženja. Stoga se može ustvrditi da je realno očekivati da će poslovna suradnja malih hotelskih poduzeća s lokalnim okruženjem odnosno gospodarskim i negospodarskim subjektima koji mogu sudjelovati u turističkoj ponudi i koji će osigurati suradnjom kvalitetnu hotelsku ponudu donijeti više koristi i svojim članovima i lokalnoj zajednici kao cjelini. Gore već spomenuti Porterov “dijamant” i njegove četiri međusobno povezane sile predstavljaju uvjete čimbenika inputa, uvjete potražnje, vezane djelatnosti i suparništvo hotelskih poduzeća. Ove sile dijamanta predstavljaju četiri osnovna svojstva koja utječu na lokalnu produktivnost i inovativnost, ali isto tako i na uspješnost poslovanja malih hotelskih poduzeća. Lokalna konkurencija prema Porteru stvara poticaj na uspješnost poslovanja malih hotelskih poduzeća kroz kvalitetniju ponudu hotelskog proizvoda i usluge i poboljšanu produktivnost te smanjenje troškova poslovanja. Svaka sila dijamanta ima važnu ulogu u lokalnom poslovnom okruženju te zajedno djeluju kao sustav. Porter smatra da korporacije svoje kapacitete često određuju isključivo na osnovu trenutačnih ušteda, na temelju u tom trenutku najjeftinije opcije, što je kratkovidno. Prema njemu, menadžeri malih hotelskih poduzeća bi morali tražiti lokacije u kojima su okupljeni resursi specifični za pojedinu djelatnost, što bi moglo dovesti do stvaranja klastera. Ovo bi značilo da mala hotelska poduzeća bi trebala ulaziti u poslovnu suradnju odnosno osnivati klustere na lokalnoj razini čiji članovi bi bila sva ona poduzeća koja sudjeluju u kreiranju turističke i hotelske ponude. Klaster koji se osniva i razvija ovisit će o lokalnom poslovnom okruženju. Iz svega gore navedenog da se zaključiti da je poslovna suradnja malih hotelskih poduzeća na lokalnoj razini neizbježna. Bez obzira na poteškoće koje mogu proizaći iz udruživanja realno je za očekivati da poslovna suradnja s lokalnim poduzećima i lokalnom zajednicom će malim hotelskim poduzećima omogućiti kvalitetniju ponudu kako hotelsku tako i na razini destinacije. Poslovna suradnja će doprinijeti svojim članovima pozitivne učinke na poslovanje i malih hotelskih poduzeća i drugih gospodarskih i negospodarskih subjekata.

### **5.3. Implementacija strategija smanjenja sezonalnosti u hrvatskom hotelijerstvu**

U industrijama s fiksnim kapacitetima (slučaja sektora turizma, npr. kreveti u hotelima ili mjesta u zrakoplovima) susrećemo značajne napore ublažavanja i smanjenja sezonalnosti potražnje, čime bi utjecali na prekomjernu iskorištenost u vrhovima sezone te neiskorištenost kapacitete izvan sezone. Pri implementaciji uspješne strategije suzbijanja sezonalnosti nužna je inicijativa i suradnja javnog i privatnog sektora. Reduciranjem sezonalnosti maksimizira se zadovoljstvo potrošača tokom godine i povećava stupanj iskorištenosti sadržaja tijekom glavne sezone i izvan nje. Za turističke destinacije i njihovo organizacijsko upravljanje, sezonalnost u turističkoj potražnji je, dakle, izazovno pitanje politike poslovanja. Nezamislivo je da sezonalnost turizma može biti u potpunosti isključena iz turističkog poslovanja, no može biti reducirana. Glavnina turističkih kretanja i dalje će biti tijekom ljetne sezone, no naglasak bi trebao biti na posezoni i metodama širenja turizma tijekom godine. Iako je sezonalnost jedna od najpoznatijih karakteristika turističkog tržišta vlada manjak znanja o faktorima koji objašnjavaju godišnje fluktuacije u potražnji izvan klimatskih i institucionalnih, no nedostatno je i razumijevanje već definiranih uzroka sezonalnosti. Navedeno ograničava nastojanja suzbijanja krucijalnog problema turizma. U nastojanju ublažavanja sezonalnih utjecaja nužno je bolje razumijevanja perioda izvan glavne sezone praćeno boljim planiranjem i efektivnijom uporabom resursa u turističkom sektoru. Činjenica je da je sezonalnost posljedica uzroka koji su stabilni, temeljem čega postoji stupanj predvidljivosti sezonalnosti što menadžerima ostavlja prostora da predvide negativne utjecaje sezonalnosti i prilagode adekvatnu strategiju. Sezonalnost je predvidiva i pouzdana povratom turista čime se formira gospodarski temelj za razvoj turizma unutar destinacije, a time i za hotelska poduzeća u destinaciji, te se smatra da je sukladno tome turizam prirodna sezonalna pojava. Sezonalnost se javlja svake godine u skoro jednako vrijeme sa skoro jednakim intenzitetom. S obzirom na predvidljivost sezonalnosti turizma, destinacije imaju mogućnost korištenja sezonalnih fluktuacija turističke potražnje, što znači da turistička

poduzeća danom okruženju, obilježenom sezonskim poslovanjem, trebaju maksimizirati učinak poslovanja.

Sezonalnost i s njom povezani problemi nisu novost u industriji. Međutim, u ovom trenutku turističko okruženje nije identično okruženju od prije deset godina. Poboljšane su komunikacijske tehnologije i razvijena je prometna infrastruktura kako bi se smanjilo vrijeme putovanja. Odredišta i poduzeća oslanjaju se na tehnologiju. I oglašavanje i promocija regije međunarodnoj publici mogu se postići isplativo. Web stranice, tekstualne poruke i skupni e-mailovi mogu prenijeti informacije potencijalnim turistima budućnosti. Tehnologija se koristi za upravljanje informacijama u poduzeću kako bi se osigurale neposredne statistike i rezultati za informiranje procesa donošenja odluka. To uključuje pružanje informacija koje se mogu koristiti za praćenje i određivanje različitih strategija cijena. *Last minute* ponude smještaja mogu se oglašavati na Internetu, a turisti mogu rezervirati i potvrditi svoje rezervacije isključivo putem interneta. Dostupnošću poboljšanih alata za praćenje učinka postoji veća mogućnost za poduzeća da vode učinkovita poduzeća sa svojim pravovremenim strategijama određivanja cijena i ostalim koordinacijama zaliha na vrijeme. Tehnologija je također utjecala na istraživanje sezonalnosti. Na primjer, kretanje turista na odredištu sada se može pratiti i analizirati pomoću podataka o mobilnom pozicioniranju s njihovih mobilnih telefona.<sup>386</sup> To se nije moglo učiniti prije deset godina, ali sada je to moguće zbog velikog broja korisnika mobilnih telefona. Ukratko, iako sezonalnost nije novi pojam i koji je u prošlosti opsežno istražen, nije statičan pojam. Novi čimbenici poput tehnologije, društvenih promjena i tržišnih očekivanja utječu na upravljanje sezonalnošću. Stoga bi trenutni i budući planovi i strategije trebali uključivati poboljšane konzultacije s nizom dionika na razini destinacije i poduzeća, kao i temeljito razumijevanje promjenjivih potreba turista.<sup>387</sup>

<sup>386</sup> Aasa, A. i sur.: Seasonal tourism spaces in Estonia: Case study with mobile positioning data, *Management*, vol. 28, br. 3, 2007., str. 890.

<sup>387</sup> Lee, C. i sur.: op. cit., str. 19.



## 6. ZAKLJUČAK

Sezonalnost turizma predstavlja ključnu determinantu hotelskog poslovanja u priobalnim odmorišnim destinacijama. Problem sezonske koncentracije turističke potražnje stavlja i stavlja će hotelijere pred veliki izazov. Velike razlike u iskorištenosti smještajnih kapaciteta između ljeta i zime prouzrokuju neučinkovitost poslovanja te nameću borbu protiv neprofitabilnosti i nerentabilnosti hotelskog poslovanja. Sezonalnost poslovanja izdvaja se kao temeljno obilježje hotelijerstva, no iznenađujuće, iako je opće poznato da se sezone razlikuju po intenzitetu poslovanja i dijele se u pojedine vrste, nedostaju empirijske spoznaje o razdoblju trajanja pojedine vrste sezone te intenzitetu iskorištenosti smještajnih kapaciteta u pojedinoj sezoni.

Analiza malog poduzetništva u hotelijerstvu u Europi i svijetu ukazala je na značaj koji mala poduzeća imaju u hotelijerstvu. Svojim inovacijama mali poduzetnici pokreću nove trendove u hotelijerstvu i destinaciji u kojoj djeluju. Europske zemlje, poput Austrije, koje u strukturi hotelijerstva imaju veliki udio malih poduzetnika zauzimaju značajnu poziciju na turističkom tržištu, razvijaju cjelogodišnje poslovanje povećavajuću svoju konkurentnost i smanjujući sezonalnost. Novi trendovi u hotelijerstvu ističu važnosti personalizacije usluga u hotelijerstvu u svrhu privlačenja gosta. Suvremeni gosti žele jedinstvenu uslugu koja je namijenjena njihovim potrebama i zahtjevima. Upravo je pandemija Covid-19 bolesti pokazala koliko je važno pružanje personalizirane usluge u hotelijerstvu za uspješnost poslovanja. Mali hoteli zbog svoje fleksibilnosti vrlo lako se mogu prilagoditi novim trendovima i pružiti gostu uslugom koja će ga učiniti zadovoljnim i lojalnim gostom. Time se ujedno dokazuje postavljena pomoćna hipoteza prema kojoj veći broj kvalitetnih malih poduzetnika u turističkoj destinaciji utječe na veću konkurentnost destinacije, iskorištenost smještajnih kapaciteta i smanjenje sezonalnosti.

Promjene na turističkom tržištu su dinamične u svim sferama, kako na strani turističke ponude, tako i na strani turističke potražnje. Tome pridonosi i digitalizacija poslovanja i digitalna transformacija koja promjene još više ubrzava. Te promjene iziskuju

promjene u hotelskom poslovanju i sve veće sudjelovanje malih poduzetnika u kreiranju kvalitetnih i diferenciranih hotelskih usluga, čime je dokazana i druga pomoćna radna hipoteza.

Empirijsko istraživanje je pokazalo da treća pomoćna hipoteza, prema kojoj postoji pozitivna veza između obilježja malih hotela i sezonskog poslovanja, u slučaju hotela iz uzorka u Republici Hrvatskoj i Republici Sjevernoj Makedoniji djelomično dokazana. Obilježja hotela su u korelaciji sa sezonskim poslovanjem, ali nije utvrđena statistička značajnost svih promatranih veza. Stoga je veoma važno istražiti i druge parametre, poput sadržaja u destinaciji kako bi se došlo do saznanja o čimbenicima koji utječu na sezonalnost turističke destinacije i sezonalnost hotelskog poslovanja.

Sezonalnost se identificira kao jedan od glavnih izazova u Republici Hrvatskoj, ali i općenito u europskom turizmu. U povećanju konkurentnosti i smanjenju sezonalnosti ključnim se smatra poticanje inicijativa malog poduzetništva. Hrvatsko hotelijerstvo posljednjih godina pokazuje poboljšanje kvalitete usluga u smještajnim objektima i rast kapaciteta malih i obiteljski hotela. No, te su poduzetničke inicijative još uvijek vrlo skromne i nedovoljne za poboljšanje konkurentne pozicije Hrvatske na turističkom tržištu. Ipak, poduzetničke inicijative poput branda Stories, Croatian Unique Hotels, koja pozicionira Republiku Hrvatsku u segment luksuznog turizma, potvrđuju da poticanje inicijativa malog poduzetništva utječe na povećanje konkurentnosti hrvatskog turizma. Time se ujedno dokazala i četvrta postavljena pomoćna hipoteza ovog rada.

Provedeno eksperimentalno istraživanje utjecaja obilježja hotela: kategorija, veličina, lokacija, oblik poslovanja i tržišna orijentacija na sezonalnost ukazalo je na opravdanost stavljanja u vezu obilježja hotela i sezonalnosti. Time se došlo do objektivnih saznanja o malom poduzetništvu u hrvatskom hotelijerstvu i utjecaju obilježja malih hotela na sezonalnost poslovanja, što predstavlja osnovu za predlaganje mjera i modela upravljanja u malim hotelima u svrhu smanjenja sezonalnosti u hrvatskom hotelijerstvu. Time se ujedno dokazala i peta pomoćna hipoteza. Rezultati eksperimentalnog istraživanja daju podlogu za buduća istraživanja.

Dokazivanjem pomoćnih hipoteza došlo se i do osnovne hipoteze istraživanja, prema kojoj znanstvena i stručna saznanja o hotelskoj industriji, malom poduzetništvu u hotelijerstvu i sezonalnosti poslovanja te spoznaje o stanju malog poduzetništva u hrvatskom i europskom hotelijerstvu, kao i utjecajima obilježja malih hotela na sezonalnost poslovanja, predstavljaju temeljne odrednice poduzetničkih inicijativa koje daju smjer razvoja turizma u destinaciji i rezultiraju smanjenjem sezonalnosti poslovanja u hrvatskom hotelijerstvu. Svijest o važnosti malog poduzetništva u hotelijerstvu Republike Hrvatske sve je izraženija na što ukazuju i mjere koje se donose na državnoj razini kako bi se potaknuo njegov razvoj. Mali udio hotelskog smještaja u Republici Hrvatskoj je jedan od problema koji ograničavaju razvoj cjelogodišnjeg turizma. Stoga se povećanje kapaciteta hotelskog smještaja, posebice malih hotela smatra jednim od prioriteta razvoja turizma u Republici Hrvatskoj. Poticanjem poduzetničkih inicijativa u destinaciji daje se okvir za potpuno restrukturiranje hrvatskog turizma te davanje smjera budućih aktivnosti.

## LITERATURA

1. 2019 annual report, Marriott International, 2020., str. 24., <https://marriott.gcs-web.com/static-files/178683c9-c9d9-47b0-b115-726588f43130> (6.12.2020.)
2. Aasa, A. i sur.: Seasonal tourism spaces in Estonia: Case study with mobile positioning data, *Management*, vol. 28, br. 3, 2007., str. 898-910.
3. Aflič, S., Priskić, E., Bačić, L.: Entrepreneurship in Small Family-run Hotels – Croatian Tourism Case Study, *Učenje za poduzetništvo*, vol. 2, no. 2, 2012., str. 329-335, file:///C:/Users/X/Downloads/EL\_Vol2\_No1\_329\_335%20(7).pdf (28.11.2020.)
4. Agnew, M. D., Viner, D.: Impacts of Climate Change on International Tourism, *Tourism and Hospitality Research*, vol. 3, br. 1, str. 37-60, [https://www.researchgate.net/publication/284700982\\_Potential\\_Impacts\\_of\\_Climate\\_Change\\_on\\_International\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/284700982_Potential_Impacts_of_Climate_Change_on_International_Tourism) (11.01.2020.)
5. Akbaba, A.: Understanding Small Tourism Business: A Perspective from Turkey, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 19, br. 1, 2012., str. 1-20, file:///C:/Users/X/Downloads/jhtm2012.pdf (3.11.2020.)
6. Alkier Radnić, R.: Turizam u Eurpskoj uniji, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009.
7. Allock, J. B.: Seasonality, u: Witt, S. F., Moutinho, L. (ur.): *Tourism Marketing and Management Handbook*, 2nd ed., Prentice Hall, New York, str. 86.-92.
8. Alpeza, M. i dr.: Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020., CEPOR, Zagreb, 2020., <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf> (17.02.2021.)
9. Ammirato, S. i dr.: Smart Tourism Destinations: Can the Destination Management Organizations Exploit Benefits of the ICTs? Evidences from a Multiple Case Study, str. 623-633, u: Camarinha-Matos, L. M., Afsarmanesh, H., Rezgui, Y. (ur.): *Collaborative Networks of Cognitive Systems*, *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, doi: 10.1007/978-3-319-99127-6 (12.01.2021.)

10. Avelini Holjevac, I.: *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 1998., str. 43., prema: Maškarin, H.: Analiza postojećeg stanja praćenja i vrednovanja poslovnog rezultata hrvatske hotelske industrije, *Tourism and hospitality management*, vol. 11, br. 1, 2005., str. 69-81.
11. Baggio, R., Scott, N., Cooper, C.: Improving tourism destination governance: a complexity science approach, *Tourism Review*, vol. 65, no. 4, 2010., str. 51-60.
12. Bartoluci, M., Budimski, V.: Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Republike Hrvatske, *Acta turistica*, vol. 22, br. 2, 2010., str. 179-200.
13. Baum, T., Hagen, L.: Responses to seasonality: the experiences of peripheral destinations, *International Journal of Tourism Research*, vol. 1, br. 5, 1999., str. 299-312.
14. Baum, T., Lundtorp, S.: *Seasonality in Tourism*, Pergamon, Oxford, UK, 2001.
15. Benchmarking hrvatskog hotelijerstva: izvještaj za 2017. godinu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2019.
16. Berc Radišić, B.: *Organizacija rada u hotelu*, Hotelijerski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 1994.
17. Boffa, F., Succurro, M.: The impact of search cost reduction on seasonality, *Annals of Tourism Research*, vol. 39, br. 2, str. 1176-1198.
18. Breier, M. i dr.: The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 92, 2021., str. 1-10, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302759> (29.01.2021.)
19. Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2000.
20. Buhalis, D., Amaranggana, A.: Smart Tourism Destinations Enchancing Tourism Experience Through Personalisation of Services, *Information and Communication Technologies in Tourism*, u: Tussyadiah, I., Inversini, A. (ur.): *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, Springer International Publishing Switzerland, 2015., [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-14343-9\\_28](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-14343-9_28) (4.01.2021.)

21. Buhalis, D.: Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, vol. 21, no. 1, 2000., str. 97-116, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.500.88&rep=rep1&type=pdf> (18.12.2021.)
22. Burns, P.: *Entrepreneurship and small business*, Palgrave, London, 2016.
23. Burton, C.: Seasonality in hotels: revenue management strategies you should adopt, <https://blog.trginternational.com/trg-in-the-board-room/bid/186533/seasonality-in-hotels-revenue-management-strategies-you-should-adopt-to-change-with-the-weather> (2.02.2020.)
24. Butler, R.W., Mao, B.: Seasonality in Tourism: Problems and Measurement, u: Murphy, P. E. (ed.): *Quality Management in Urban Tourism* Chichester, Wiley, 1997., str. 9-23.
25. Butler, R.W.: Seasonality in tourism: Issues and implications, *The Tourist Review*, vol. 53, br. 3, 1998., str. 18-24, <http://dx.doi.org/10.1108/eb058278> (10.2.2020.)
26. Cannas, R.: An Overview of Tourism Seasonality: Key Concepts and Politics, *Alma Tourism*, br. 5, 2012., str. 40-58, <https://almatourism.unibo.it/article/view/3120> (4.03.2020.)
27. Capó Parrilla, J., Riera Font, A., Rosselló Nadal, J.: Accommodation determinants of seasonal patterns, *Annals of Tourism Research*, vol. 34, no. 2, 2007., str. 422-436.
28. Capò-Parilla, J., Font, A. R., Nadal, J. R.: Accommodation determinants of seasonal patterns, *Annals of Tourism Research*, vol. 34, 2006., str. 422-436, <https://vdocuments.net/accommodation-determinants-of-seasonal-patterns.html> (11.03.2020.)
29. CEIC, North Macedonia Tourism Revenue, <https://www.ceicdata.com/en/indicator/macedonia/tourism-revenue> (8.06.2021.)
30. Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010.
31. Chan, B., Mackenzie, M.: *Manual on Module II, Introduction to Hospitality, Tourism and Hospitality Studies*, Hong Kong, 2020., [http://uru.ac.in/uruonlinelibrary/Hospitality\\_Management/Hospitality%20Industry.pdf](http://uru.ac.in/uruonlinelibrary/Hospitality_Management/Hospitality%20Industry.pdf) (7.05.2020.)

32. Chua, J., Chrisman, J., Sharma P.: Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* vol. 23 no. 4, 1999., str. 24. (19–37), <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Chua%20Chrisman%20and%20Sharma%201999.pdf> (22.11.2021.)
33. Cleveland, J. i dr.: Work and Family Issues in the Hospitality Industry: Perspectives of Entrants, Menagers, and Spouses, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2007., str. 275-298, [file:///C:/Users/X/Downloads/Work\\_and\\_Family\\_Issues\\_in\\_the\\_Hospitality\\_Industry.pdf](file:///C:/Users/X/Downloads/Work_and_Family_Issues_in_the_Hospitality_Industry.pdf) (11.12.2020.)
34. Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, OJ L 124, 20.05.2003., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361> (8.04.2020.)
35. Commons, J., Page, S.: *Managing Seasonality in Peripheral Tourism Regions: The Case of Northland, New Zealand*, u: Baum T., Lundtrop, S. (ur.): *Seasonality in tourism*, Pergamon, New York, Amsterdam, 2001. str. 153-172.
36. Condor Ferries, Occupancy, Rates, Global Hotel Industry Trends & More!, <https://www.condorferries.co.uk/hotel-industry-statistics> (6.12.2020.)
37. Crnjak, M.: Oko 1000 objekata bi ušlo u sustav, ali traže rasterećenja, <https://www.poslovni.hr/hrvatska/oko-1000-objekata-bi-uslo-u-sustav-ali-traze-rasterecenja-347958> (9.01.2021.)
38. Cuccia, T., Rizzo, I.: Tourism seasonality in cultural destinations: Empirical evidence from Sicily, *Tourism Management*, vol. 32, br. 2, 2011., str. 589-595.
39. Črnjar, K., Faktori produktivnosti rada u hotelskoj industriji Hrvatske, *Rezultati druge godine istraživanja – projekt MZOŠ RH br. 0116001*, *Tourism hospitality management*, vol. 11, br. 1, str. 251-262.
40. Čorluka, G., Karabatić, V., Geić, S.: *Sezonalnost zapošljavanja u turizmu – poslovni slučaj Grad Split*, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, 2014., str. 217-225.
41. Čorluka, G.: *Analiza utjecaja obilježja hotela na sezonalnost poslovanja*, doktorski rad, Poslijediplomski sveučilišni studij Ekonomija i poslovna ekonomija, Ekonomski

- fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2015.
42. Devčić, K., Tonković Pražić, I., Župan, Ž.: Klaster analiza: primjena u marketinškim istraživanjima, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, vol. 3, no. 1, 2012., str. 1-9.
  43. Deželjin, J. et. al.: *Poduzetnički menadžment, Izazov, rizik, zadovoljstvo*, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, M.E.P. Consult, Veleučilište u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, HITA, Zagreb, 2002.
  44. Deželjin, J., Vujić, V.: *Vlasništvo, poduzetništvo i management*, Alinea, Zagreb, 1995.
  45. Državni zavod za statistiku, PC-Axis baze podataka, <http://dzs.hr> (17.04.2021.)
  46. Dukovac, E.: U Italiji 25.000, u Austriji 10.000, a u Hrvatskoj 200 obiteljskih hotela, <https://www.poslovnih.hr/hrvatska/u-italiji-25000-u-austriji-10000-a-u-hrvatskoj-200-obiteljskih-hotela-75551> (12.02.2019.)
  47. Dulčić, A., Petrić, L.: *Upravljanje razvojem turizma*, Mate, Zagreb, 2001.
  48. Duro, J. A.: Seasonality of hotel demand in the main Spanish provinces: Measurements and decomposition exercises, *Tourism Management*, br. 52, 52-63., <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517715001375> (9.02.2021.)
  49. Espinet, J.-M. i sur.: Hotel Characteristics and Seasonality in Prices: An Analysis Using Spanish Tour Operators' Brochures, *Tourism Economics*, vol. 18, br. 4, 2012., str. 749-767, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.5367/te.2012.0145> (27.01.2021.)
  50. European Capital of Smart Tourism 2019, Guide for applicants, All you need to know, SmartTourismCapital.eu, 2018., <https://smarttourismcapital.eu/downloads/guide-for-applicants.pdf> (29.12.2020.)
  51. European Commission, Communication COM/2010/0352 – Europe, the world's No 1 tourism destination – a new political framework for tourism in Europe, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52010DC0352> (7.12.2020.)
  52. European Commission, Overview of EU Tourism Policy, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/policy-overview\\_hr](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/policy-overview_hr) (28.06.2020.)
  53. European Commission, Small Business Act – Database of good practices,



- <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/sme-best-practices/SBA/index.cfm?fuseaction=welcome.detail> (18.12.2020.)
54. European hotel market 2019/2020, Catella, 2019., [https://www.catella.com/global-assets/global/mix-germany-corporate-finance/201912\\_mt\\_hotel\\_nov19\\_final\\_en.pdf](https://www.catella.com/global-assets/global/mix-germany-corporate-finance/201912_mt_hotel_nov19_final_en.pdf) (18.09.2020.)
55. European Parliament, Research for TRAN committee – Overtourism: impact and possible policy responses, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Directorate – General for Internal Policies, 2018., [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/629184/IPOL\\_STU\(2018\)629184\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/629184/IPOL_STU(2018)629184_EN.pdf) (28.01.2021.)
56. European tourism – Trends & Prospects, Quarterly Report – Q1/2019, European Travel Commission, Brussels, 2019., str. 24-28., [https://etc-corporate.org/uploads/2019/05/ETC-Quarterly-Report\\_Q1-2019\\_Public-1.pdf](https://etc-corporate.org/uploads/2019/05/ETC-Quarterly-Report_Q1-2019_Public-1.pdf) (11.12.2020.)
57. European Commission, 2019 SBA Fact Sheet, Croatia, [file:///C:/Users/X/Downloads/Croatia%20-%20SBA%20Fact%20Sheet%202019%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/X/Downloads/Croatia%20-%20SBA%20Fact%20Sheet%202019%20(1).pdf) (14.12.2020.)
58. Eurostat, Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (2.12.2020.)
59. Eurostat, Continuous growth in the tourist accommodation sector, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics\\_-\\_annual\\_results\\_for\\_the\\_accommodation\\_sector#Continuous\\_growth\\_in\\_the\\_tourist\\_accommodation\\_sector](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector#Continuous_growth_in_the_tourist_accommodation_sector) (9.07.2020.)
60. Eurostat, Nights spent at tourist accommodation establishments – monthly data, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR\\_OCC\\_NIM\\_\\_custom\\_704817/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR_OCC_NIM__custom_704817/default/table?lang=en) (9.07.2020.)
61. Eurostat, Services by employment size class (NACE Rev. 2, H-N, S95), [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS\\_SC\\_1B\\_SE\\_R2\\_\\_custom\\_5792](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_SC_1B_SE_R2__custom_5792)

- 93/default/table?lang=en (29.11.2020.)
62. Eurostat, Share of nights spent by type of location of the accommodation establishment, EU-27, 2019 (%), [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour\\_occ\\_ninat/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_occ_ninat/default/table?lang=en) (9.07.2020.)
63. Eurostat, Tourism statistics – annual results for the accommodation sector, Statistics Explained, 2020., <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/37341.pdf> (4.11.2020.)
64. Eurostat, Tourism statistics – expenditure, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_statistics\\_-\\_expenditure#Accommodation\\_took\\_up\\_the\\_largest\\_share\\_of\\_the\\_tourism\\_budget\\_of\\_EU\\_residents](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics_-_expenditure#Accommodation_took_up_the_largest_share_of_the_tourism_budget_of_EU_residents) (4.09.2020.)
65. Eurostat.com, Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS\\_SC\\_SCA\\_R2\\_\\_custom\\_800085/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_SC_SCA_R2__custom_800085/default/table?lang=en) (11.01.2021.)
66. Federal Government Report on Tourism Policy, Federal Ministry for Economic Affairs and Energy, Berlin, 2017., str. 28., [https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Publikationen/federal-government-report-on-tourism-policy.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Publikationen/federal-government-report-on-tourism-policy.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (27.01.2021.)
67. Filipović, L.: Pogledajte male domaće superluksuzne hotele koje bogataši obožavaju, tportal.hr, 19.08.2017., <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/pogledajte-male-domace-superluksuzne-hotele-koje-bogatasi-obozavaju-foto-20170726> (4.01.2021.)
68. Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M.: *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005.
69. Galičić, V., Laškarin, M.: *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2016.
70. Galičić, V.: *Poslovanje hotelskoga odjela smještaja*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2017.
71. Galloway, G. i dr.: *Seasonality in the Tourism Industry: Impacts and Strategies*, CRC for Sustainable Tourism, Australia, 2008.
72. Getz, D., Carlsen, J., Morrison, A.: *Family Business in Hospitality and Tourism*,

- CABI Publishing, Wallingham, 2004.
73. Getz, D., Carlsen, J.: Family business in tourism: state of the art, *Annals of Tourism Research*, vol. 32, br. 1, 2005., str. 237-258., <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738304001239> (11.12.2020.)
  74. Getz, D., Nilsson, P. A.: Responses of family businesses to extreme seasonality in demand: the case of Bornholm, Denmark, *Tourism Management*, vol. 25, br. 1, 2004., str. 17-30.
  75. Giannoni, S., Maupertuis, M. A.: Is tourism specialization sustainable for a small island economy? A cyclical perspective, u: Matias, A., Nijkamp, P., Neto, P. (ed.): *Advances in modern tourism research*, str. 87-105, Heidelberg, Germany, 2007.
  76. Godišnje izvješće o državnim potporama za 2019. godinu, Ministarstvo financija, Zagreb, 2020.
  77. Goeldner, C. R., Ritchie, J. R. B.: *Tourism: principles, practices, philosophies*, Willey, Hoboken, 2009.
  78. Gregorić, M., Somođi, Đ., Patafta, T.: Društveno odgovorno poslovanje u hotelijerstvu na području Međimurja kao turističke destinacije kontinentalne Hrvatske, *Obrazovanje za poduzetništvo*, vol. 6, br. 1, 2019., str. 23-39.
  79. Grgona, J., Supać, A.: Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju, *Ekonomski misao i praksa*, 2007., vol. 16, no. 1., str. 41-61.
  80. Hall, C. M.: *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*, Pearson Education, Harlow, 2008.
  81. HAMAG BICRO, <https://hamagbicro.hr/o-nama/misija-vizija-ciljevi-vrijednosti/> (11.06.2019.)
  82. Hayes, D., Ninemeier, J., Miller, A.: *Foundation of lodging management*, 2nd ed., Upper Saddle River, Prentice Hall, New York, 2012.
  83. Higham, J., Hinch, T. D.: Tourism, sport and seasons: the challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sector, *Tourism Management*, vol. 23, br. 2, 2002., str. 175-185.
  84. Hitrec, t., Hendija, Z.: Novi pomoci u turističkoj politici Europske unije, *Ekonomski*

- misao i praksa, vol. 9, br. 1, 2000., str. 63-77.
85. Hotel Benchmarking, Benchmarking hrvatskog hotelijerstva, Izvještaj za listopad 2018., Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2019.
86. Intermedia projekt, EU fondovi, HBOR krediti za žene poduzetnice, <https://intermediaprojekt.hr/hbor-krediti-za-poslovanje/hbor-krediti-za-zene-poduzetnice/> (4.01.2021.)
87. Isom, C. J., Jarczyk, David R.: Innovation in Small Business: Drivers of Change and Value Use, <http://www.sba.gov/advo/research/rs342tot.pdf> (14.12.2020.)
88. Ivandić, N., Kunst, I.: Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, Institut za turizam, Zagreb, 2014.
89. Ivandić, N., Kunst, I.: Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Institut za turizam, Zagreb, 2013.
90. Ivanović, S., Rot, E., Pretula, M.: Small entrepreneurship in hospitality: Croatian experiences, Special issue, UTMS Journal of Economics, vol. 4, no. 1, str. 27-35.
91. Ivanović, S.: Ekonomika ugostiteljstva, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2012.
92. Jang, S. (Shawn): Mitigating tourism seasonality, Annals of Tourism Research, vol. 31, br. 4, 2004.
93. Jeffrey, d., Barden, R. R. D.: An analysis of the nature, causes and marketing implications of seasonality in the occupancy performance of English hotels, Tourism Economics, vol. 5, br. 1, 1999., str. 69-91.
94. Jeffrey, D., Barden, R.: Monitoring hotel performance using occupancy time-series analysis: the concept of occupancy performance space, International Journal of Tourism Research, vol.2, br. 6, 2000., str. 383-402.
95. Jiang, T. i sur.: The Impact of Institutions on the Evolution of Tourism Accommodation Format: Evidence from Wulingyuan, China, Sustainability, vol. 11, br. 2882, 2019.
96. Kapur, R.: Hospitality Management, 2018., [https://www.researchgate.net/publication/323746450\\_Hospitality\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/323746450_Hospitality_Management) (6.1.2020.)

97. Kastenholz, E., Almeida, A. L. de: Analyzing Seasonal Differences in a Destination's Tourism Market: The Case of Minho, Marketing Places and Spaces, *Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, vol. 10, 2015., str. 253-267, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1871-317320150000010018/full/html> (8.04.2020.)
98. Koenig, N., Bischoff, E.E: Analyzing seasonality in Welsh room occupancy data, *Annals of Tourism Research*, vol. 31, br. 2, 2004., str. 374-392.
99. Koenig-Lewis, N., Bischoff, E. E.: Seasonality research: the state of the art, *International Journal of Tourism Research*, vol. 7, br. 4-5, 2005., str. 201-219, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jtr.531> (9.02.2020.)
100. Kolomiets, A.: Seasonality in Tourism Employment Case: Grecotel Kos Imperial, Kos, Greece. Saima University of Applied Sciences Tourism and Hospitality, Imatra Degree Programme in Tourism Bachelor of Hospitality Management, Imatra, 2010., [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27240/kolomiets\\_arina.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27240/kolomiets_arina.pdf) (9.06.2020.)
101. Kosar, Lj.: Definisiranje kvaliteta u hotelijerstvu, *Zbornik radova Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo*, Novi Sadr, 2005., br. 33-34, str. 228-235.
102. Kosar, Lj.: *Hotelijerstvo I*, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2008.
103. Kosar, Lj.: Hotelijerstvo između prekomernog i odgovornog turizma, *Zbornik radova sedmog međunarodnog kongresa Hotel Plan 2018*, Beograd, 2018., str. 1-13.
104. Kotler, Ph., Bowen, J.T., Makens, J.C.: *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate, Zagreb, 2010.
105. Kožić, I., Krešić, D., Boranić-Živoder, S.: Analiza sezonalnosti turizma u Hrvatskoj primjenom metode Gini koeficijenta, *Ekonomski pregled*, vol. 64, br. 2, 2013., str. 159-182.
106. Kožić, I.: Kolika je sezonalnost turizma u Hrvatskoj?, *Ekonomski vjesnik*, vol. 26, br. 2, 2013., str. 470-480.
107. Krakover, S.: Partitioning seasonal employment in the hospitality industry, *Tourism management*, vol. 21, br. 5, 2000., str. 461-471.

- 
108. Krstić, B., Kahrović, E., Stanišić, T.: Business process management in hotel industry: A proposed framework for operating processes, *Ekonomika*, vol. 61, br. 4, 2015., str. 21-34.
109. Kružić, D., Bulog, I.: Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, *Ekonomski fakultet u Splitu, Split*, 2012.
110. Krželj Čolović, Z., Milić Beran, I., Vrdoljak Raguž, I.: The impact of clustering on the business performance of Croatian SMHES, *Ekonomska istraživanja*, vol. 29, br. 1, 2006., str. 904-913.
111. Kupur, R.: *Hospitality Management*, 2018., [https://www.researchgate.net/publication/323746450\\_Hospitality\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/323746450_Hospitality_Management) (14.02.2020.)
112. Lacković, Z.: Malo poduzeće u uvjetima tranzicije, *Veleučilište u Požegi, Požega i Osijek*, 2002.
113. Laškarin Ažić, M.: *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*, *Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija*, 2018.
114. Lee, C. i sur.: *Seasonality in Tourism Industry, Impact and Strategies*, *CRC for Sustainable Tourism, Australia*, 2018., [https://coastaltourismacademy.co.uk/uploads/CRC\\_Queensland\\_2008\\_Seasonality\\_in\\_the\\_tourism\\_industry\\_\(2\).pdf](https://coastaltourismacademy.co.uk/uploads/CRC_Queensland_2008_Seasonality_in_the_tourism_industry_(2).pdf) (18.01.2020.)
115. Lee-Ross, D., Lashley, C.: *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*, *Elsevier, London*, 2009.
116. Lim, C., McAleer, M.: Monthly seasonal variations: Asian tourism to Australia, *Annals of Tourism Research*, vol. 28, br. 1, 2001., str. 68-82, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738300000025> (04.03.2021.)
117. Lundtorp, S., Rassing, C. R., Wanhill, S.R.C.: The off-season is 'no season': the case of the Danish island of Bornholm, *Tourism Economics*, vol. 5, br. 1, 1999., str. 49-68.
118. *Macrotrends, North Macedonia GNP 1992-2021*,

- <https://www.macrotrends.net/countries/MKD/north-macedonia/gnp-gross-national-product> (18.08.2021.)
119. Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.: Menadžment turističke organizacije i destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2018.
120. Magaš, D.: Turistička destinacija, Hotelijerski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2007.
121. MAKStat Database, <http://makstat.stat.gov.mk> (10.06.2021.)
122. MAKStat Database, <http://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/en/MakStat/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef> (7.12.2020.)
123. March, R., Wilkinson, I.: Conceptual tools for evaluating tourism partnerships, *Tourism Management*, vol. 30., str. 455-462.
124. Martin, J. M. i sur.: Analysis of Tourism Seasonality as a Factor Limiting the Sustainable Development of Rural Areas, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 44, br. 96, str. 1-32, <file:///C:/Users/X/Downloads/1096348019876688.pdf> (4.01.2021.)
125. Ministarstvo poduzetništva i razvoja, Program dodjele državnih potpora za podršku razvoju malih i srednjih poduzetnika u turizmu, [https://mingor.gov.hr/UserDocsImages/ARHIVA%20DOKUMENATA/Program%20dodjele%20dr%C5%BEavnih%20potpora%20za%20podr%C5%A1ku%20razvoju%20MSP%20u\\_turizmu\\_izmjene\\_cistopis.pdf](https://mingor.gov.hr/UserDocsImages/ARHIVA%20DOKUMENATA/Program%20dodjele%20dr%C5%BEavnih%20potpora%20za%20podr%C5%A1ku%20razvoju%20MSP%20u_turizmu_izmjene_cistopis.pdf) (14.10.2020.)
126. Ministarstvo turizma i sporta, Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj, <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516> (21.07.2021.)
127. Ministarstvo turizma, Arhiva, Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj (2.10.2019.), <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516> (17.4.2020.)
128. Moradi, E. et al.: The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management, *International Journal of Innovative Ideas*, vol. 12, br. 3, 2012., str. 30-46,  
[https://www.academia.edu/1876708/The\\_Relationship\\_between\\_Organizational\\_](https://www.academia.edu/1876708/The_Relationship_between_Organizational)

- Culture\_and\_Knowledge\_Management (9.01.2019.)
129. Morrison, A., Teixeira, R. M.: Small Business Performance: A Tourism Sector Focus, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11, br. 2, 2004., str. 166-189.
  130. Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030., Narodne novine, br. 13/2021., [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_02\\_13\\_230.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html) (2.03.2021.)
  131. Narteh, B. i sur.: Relationship Marketing and Customer Loyalty: Evidence From the Ghanaian Luxury Hotel Industry, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 22, br. 4, 2013., str. 407-436.
  132. Nikolić, G., Županić, A.: Malo i srednje poduzetništvo u hrvatskom hotelijerstvu, Zbornik radova 3rd International Conference "Vallis Aurea", 2012., str. 667-671, <http://vallis aurea.org/wp-content/uploads/2020/02/NIKOLIC-Gordana-ZUPANIC-Ante-667-671.pdf> (8.12.2020.)
  133. Ninemeier, H.: Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, 2005.
  134. Odluka o utvrđivanju godišnje kvote dozvola za zapošljavanje stranaca za kalendarsku godinu 2019., Narodne novine, br. 116/2018.
  135. OECD Tourism Trend and Policies 2020., Austria, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/3d4192c2-en/index.html?itemId=/content/component/3d4192c2-en> (20.01.2021.)
  136. Olga, H.: In search of a digital nomad: defininig the phenomenon, *Information Technology & Tourism*, br. 22, 2020., str. 335-353.
  137. Oliveira, R., Pedro, M. I., Marques, R. C.: Efficiency performance of the Algarve hotels using a revenue function, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 35, 2013., str. 59-67.
  138. Peters, M., Buhalis, D.: Family hotel business: strategic and the need for education and traning, *Education + Training*, vol. 48, br. 8/9, str. 407. (406-415), <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00400910410569524/full/html> 1 (7.11.2020.)
  139. Petkova, E.: A model of the organizational structure of the hotel company that allows



- the performance of processes, *Quaestus*, <https://www.quaestus.ro/wp-content/uploads/2012/03/petkova1.pdf> (14.03.2020.)
140. Petkovska, T.: The role and importance of innovation in business of small and medium enterprises, *Economic Development*, no. 1-2, 2015., str. 55-74.
  141. Petrevska, B.: Level of seasonality in Macedonian tourism and strategies and policies for coping with it, 3th International Thematic Monograph – Thematic Proceedings, Modern management tools and economy of tourism sector in present era, Beograd, 2018., str. 17-30.
  142. Pirjevec, B.: *Ekonomska obilježja turizma*, Golden marketing, Zagreb, 1998.
  143. Poropat, G., Milić, S.: Slučajne pogreške u istraživanjima i važnost veličine uzorka, *Medicina fluminensis*, vol. 53, no. 4, 2017., str. 473-479.
  144. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, *Narodne novine*, br. 56/16., 120/19.
  145. Pročišćene verzije Ugovora o Europskoj uniji i Ugovora o funkcioniranju Europske unije, *Službeni list Europske unije*, 2016/C 202/01.
  146. Puška, A., Beganović, A. I.: The Implementation of Cluster Analysis in Economic Research, *Oeconomica Jadertina*, vol. 6, no. 1, str. 3-19.
  147. Putra, G. B., Agirachman, F. A.: Urban Coworking Space: Creative Tourism in Digital Nomads Perspective, *Arte-Police 6 International Conference*, vol. 1, 2016., str. 169-178.
  148. Radišić, F.: *Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu*, Otokar Keršovani, Opatija, 1988.
  149. Radišić, F.: *Poduzetnički menadžment u turizmu*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1997.
  150. Renko, N., Brečić, R.: *Marketing malih i srednjih poduzeća*, Školska knjiga, Zagreb, 2016.
  151. Rihelj, G.: Oko 50 hotela u projektu “Zelenih” hotela – Sustainable hotels & Spa by UPUHH, UPUHH, <https://hrturizam.hr/oko-50-hotela-u-projektu-zelenih-hotela-sustainable-hotel-spa-by-upuhh/> (9.01.2021.)
  152. Rihelj, G.: Šime Klarić, OMH: Investicija u male obiteljske hotele čini temelj održivog razvoja hrvatskog turizma, <https://hrturizam.hr/sime-klaricomh-investicija->

- u-male-obiteljske-hotele-cini-temelj-odrzivog-razvoja-hrvatskog-turizma/  
(11.12.2020.)
153. Sáez-Fernández, F. J., Jiménez-Hernández, I., Sol Ostos-Rey, M. del: Seasonality and Efficiency of the Hotel Industry in the Balearic Islands: Implications for Economic and Environmental Sustainability, *Sustainability*, vol. 12, br. 3506, 2020., str. 1-17, file:///C:/Users/X/Downloads/sustainability-12-03506-v2.pdf (07.01.2020.)
154. Sainaghi, R.: Seasonality on Hotel Performance: the Case of Milan, [https://www.researchgate.net/publication/233294320\\_Seasonality\\_on\\_Hotel\\_Performance\\_the\\_Case\\_of\\_Milan](https://www.researchgate.net/publication/233294320_Seasonality_on_Hotel_Performance_the_Case_of_Milan) (1.10.2020.)
155. Schein, E.: Organizational culture, *American Psychologist*, vol. 45, no. 2, 1990., str. 110., prema: Mushtaq, A. L., Fayyaz S. A., Tanveer, A.: Organizational Culture in Hotel Industry: Perceptions and Preferences among Staff, *Advances In Management*, vol. 6, br. 5, 2013., str. 55-60.
156. Shields, J., Shelleman, J.: Small Business Seasonality: Characteristics and Management, *Small Business Institute Journal*, <https://www.sbij.org/index.php/SBIJ/article/viewFile/167/108> (11.08.2020.)
157. Small & friendly hotels of Croatia, <https://www.omh.hr> (16.12.2020.)
158. Srića, V.: *Kreativnost i hospitality management*, Hotelska kuća 1992., Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1992.
159. Statista 2021, Number of travel accommodation establishments in North Macedonia in 2018, by type, <https://www.statista.com/statistics/413472/number-of-short-stay-accommodation-establishments-in-macedonia/> (12.01.2021.)
160. Statista.com, Average daily rate of hotels in Europe from 2011. to 2019., by region, <https://www.statista.com/statistics/587893/average-daily-rate-adr-of-hotels-europe/> (14.02.2021.)
161. Statista.com, Average daily rate of the hotel industry worldwide from 2008 to 2019, by region, <https://www.statista.com/statistics/245759/average-daily-rate-of-hotels-worldwide-by-region/>, (9.12.2020.)
162. Statista.com, Market size of the global hotel industry from 2014 to 2018,

- <https://www.statista.com/statistics/247264/total-revenue-of-the-global-hotel-industry/> (8.12.2020.)
163. Statista.com, Most popular social networks worldwide as of October 2020, ranked by number of active, <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> (14.12.2020.)
164. STR: Europe hotel performance for 2019, <https://str.com/press-release/str-europe-hotel-performance-2019> (14.02.2021.)
165. Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020., Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Zagreb, 2014.
166. Strategija razvoja turizma do 2020., Vlada Republike Hrvatske, Zagreb, 2013.
167. Sudhamathi, S.: *Enterpreneurship*, Shanlax Publications, Madurai, 2019.
168. Svetlačić, R., Primorac, D., Lasinger Silađev, J.: Small family hotels in destination branding function, Conference Paper, 2020., [https://www.researchgate.net/publication/341454025\\_SMALL\\_FAMILY\\_HOTELS\\_IN\\_DESTINATION\\_BRANDING\\_FUNCTION](https://www.researchgate.net/publication/341454025_SMALL_FAMILY_HOTELS_IN_DESTINATION_BRANDING_FUNCTION) (14.12.2021.)
169. Svetlačić, R.: Aspects of sustainable development of small and family hotels, [https://bib.irb.hr/datoteka/823787.ASPECTS\\_OF\\_SUSTAINABLE\\_DEVELOPMENT\\_OF\\_SMALL\\_AND\\_FAMILY\\_HOTELS.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/823787.ASPECTS_OF_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_OF_SMALL_AND_FAMILY_HOTELS.pdf) (6.12.2020.)
170. Szivas, E., Riley, M., Airey, D.: Labour mobility into tourism: attraction and satisfaction, *Annals of Tourism Research*, vol. 30., br. 1, 2013., str. 64-76.
171. Širola, D., Iskra, V.: Analiza sustava poticanja poduzetništva na europskoj, hrvatskoj i lokalnoj razini, *Zbornik radova Veleučilišta u Rijeci*, vol. 2, br. 1, 2014., str. 139-162.
172. Šišara, J., Sladoljev, J., Grubišić, A.: *The role of small family tourism enterprises in achieving a quality development of tourism in Šibenik-knin county as a tourism destination – review and research proposals*, *Economic Development*, br. 1-2, 2015., str. 55-74.
173. Škare, M.: *Ograničenja razvoja malih i srednjih poduzeća u zemljama u tranziciji*, *Hrvatska gospodarska revija*, Zagreb, 2000., vol. 49, br. 7, str. 1-9.
174. Thomas, R., Shaw, G.: Understanding Small Firms in Tourism: A Perspective on Research Trends and Challenges, *Tourism Management*, vol. 32, br. 5, str. 963-976.

175. Tomas Hrvatska 2019 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Institut za turizam, Zagreb, 2000.
176. Tourism statistics – annual results for the accommodation sector, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics\\_-\\_annual\\_results\\_for\\_the\\_accommodation\\_sector#Average\\_occupancy\\_rate\\_of\\_bed\\_places\\_in\\_hotels\\_was\\_50.C2.A0.25](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector#Average_occupancy_rate_of_bed_places_in_hotels_was_50.C2.A0.25) (9.07.2020.)
177. Turizam u 2019., Statistička izvješća, br. 1661, 2020., str. 28., <http://www.dzs.hr> (9.01.2021.)
178. Turizam u priobalnim gradovima i općinama u 2018., Statistička izvješća, br.1640, 2019., str. 108., <http://www.dzs.hr> (9.01.2021.)
179. Turizam, 2019, Statistička izvješća, br. 1661, 2020., str. 28., <http://www.dzs.hr> (9.01.2021.)
180. U.S. Small Business Administration, Table of Small Business Size Standards, 2019., [https://www.sba.gov/sites/default/files/2019-08/SBA%20Table%20of%20Size%20Standards\\_Effective%20Aug%202019%2C%202019\\_Rev.pdf](https://www.sba.gov/sites/default/files/2019-08/SBA%20Table%20of%20Size%20Standards_Effective%20Aug%202019%2C%202019_Rev.pdf) (2.09.2020.)
181. Udovičić, M. i dr.: Što treba znati kada izračunavamo koeficijent korelacije?, Biochemia Medica, vol. 17, no. 1, 2007., str. 10-15.
182. Udruga hrvatskih putničkih agencija, <http://www.uhpa.hr/o-nama/o-uhpa-i> (4.05.2020.)
183. Udruženje hotelijera pri HGK – Grupacija jedinstvenih luksuznih hotela, Hrvatska gospodarska komora, Sektor za turizam, [https://hgk.hr/documents/uvjetiiprocedura\\_pristupanjagilh57beb0ea5a47\\_d.pdf](https://hgk.hr/documents/uvjetiiprocedura_pristupanjagilh57beb0ea5a47_d.pdf) (2.01.2021.)
184. UNWTO, Policy and destination management, <https://www.unwto.org/policy-destination-management> (11.01.2021.)
185. UNWTO: World Tourism Barometer, vol. 18, br. 1, 2020.
186. Valamar Riviera d.d., Godišnji izvještaj za 2019. nekonsolidirani, <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/financijska-izvjesca/> (11.07.2020.)

- 
187. Valasco, M.: Tourism Policy, u knjizi: Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance, Springer International Publishing, 2016., str. 1-11, <http://instytut.info/wp-content/uploads/2016/08/r21-1.pdf> (29.11.2020.)
  188. Vlada Republike Hrvatske, Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007., Narodne novine, br. 58/2007.
  189. Vrdoljak Roguž, I., Krželj Čoloković, Z., Milić Beran, I.: The analysis of business performance in small and medium hospitality enterprises in the Republic of Croatia, Zbornik Sveučilišta u Dubrovniku, br. 2, 2016., str. 85-98.
  190. Vrkljan, S., Barišić, P., Vrenc, K.: Analysis of seasonality impact on the business performance of global chain hotels, Tourism in Southern and Eastern Europe, vol. 5, 2019., str. 757-772, [file:///C:/Users/X/Downloads/53\\_Vrkljan\\_Barisic\\_VrencAnalysisofseasonalityimpactonthebusinessperformanceofglobalchainhotels.pdf](file:///C:/Users/X/Downloads/53_Vrkljan_Barisic_VrencAnalysisofseasonalityimpactonthebusinessperformanceofglobalchainhotels.pdf) (14.12.2020.)
  191. Vujić, V.: Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima, Fakultet menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2010.
  192. Vukičević, M.: Financiranje malih poduzeća (Financiranje, investiranje, odlučivanje – teorija i praksa), Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2000.
  193. Vuković, I.: *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*, Dalmatina, Zagreb, 1999.
  194. Wall, G., Yan, M.: Disaggregating visitor flows – the example of China, Tourism Analysis, vol. 7, br. 3/4, str. 191-205.
  195. Wang, D., Li, X. R., Li, Y.: China's "smart tourism destination" initiative: A taste of the service-dominant logic, Journal of Destination Marketing & Management, no. 2, str. 59-61.
  196. Wang, Y., Lee, W., Wong, C.: Productivity and efficiency analysis of international tourist hotels in Taiwan: an application of the stochastic frontier approach, Taiwan Economic Review, vol. 35, no. 1, 2007.
  197. Wanhill, S.: Small and medium tourism enterprises, Annals of Tourism Research, vol. 27, br. 1, 2000., str. 132-147.
  198. Weaver, D., Lawton, J.: Tourism Management, Wiley & Sons, Brisbane, 2002., str.

199. Weber, S., Mikačić, V.: Osnove turizma, Školska knjiga, Zagreb, 1994.
200. Westhead, P., Cowling, M.: Family Firm Research: The need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice* br. 23, 1998., str. 31–56.
201. World Tourism Barometer, UNWTO, vol. 18, br. 5, 2020.
202. World Tourism Barometer, UNWTO, vol. 18, br. 7, 2020.
203. World Tourism Organization (UNWTO), Position Paper on Tourism Policy and Strategic Planning, Final version (3.09.19), <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2019-09/unwtoctctourismpolicyandstrategicplanningpaperfinal.pdf> (19.11.2020.)
204. Yeung, H. W.: *Entrepreneurship in International Business: An Institutional Perspective*, *Asia Pacific Journal of Management*, br. 19, str. 29-61, [http://courses.nus.edu.sg/course/geoywc/publication/APJM\\_2002.pdf](http://courses.nus.edu.sg/course/geoywc/publication/APJM_2002.pdf) (11.11.2020.)
205. Zakon o državnim potporama, Narodne novine, br. 4/14, 69/17.
206. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, Narodne novine, br. 29/2, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16.
207. Zakon o računovodstvu, Narodne novine, br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18., 42/20, 47/20.
208. Zakon o radu, Narodne novine, br. 93/14.
209. Zapalska, A. M., Brozik, D.: Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, vol. 25, no. 1, 2007., str. 141-165, <https://core.ac.uk/download/pdf/14386069.pdf> (17.12.2020.)
210. Žemla, M.: Tourism destination: The networking approach, *Moravian Geographical report*, vol. 24, br. 4, 2016., str. 1-14., [https://www.researchgate.net/publication/314071713\\_Tourism\\_destination\\_The\\_networking\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/314071713_Tourism_destination_The_networking_approach) (4.12.2021.)
211. Zupan Korže, S., Sibila Lebe, S.: A small hotel market in Slovenia: A point of view from both sides of the counter, *Tourism and Hospitality Management*, vol. 25, no. 1, str. 209-225.

## PRILOG

Anketa:

Provedena tijekom 2018. i 2019. godine na slučajnom uzorku ispitanika (malih hotela) o povezanosti obilježja hotela i sezonalnosti. Identificirane su tri sezone: niska, srednja i visoka. Niska sezona: siječanj, veljača, ožujak, studeni, prosinac; srednja sezona: travanj, svibanj i listopad; visoka sezona: lipanj, srpanj, kolovoz i rujan. Utjecaj malog poduzetništva na sezonalnost mjeriti će se usporedbom obilježja hotela i ostvarenog prometa po sezonama.

### I. Obilježje hotelskog poduzeća

1. Veličina poduzeća:
  - a) mikro poduzeće
  - b) malo poduzeće
  - c) srednje poduzeće
  - d) veliko poduzeće
2. Broj zaposlenih u poduzeću
  - a) do 9 zaposlenika
  - b) 10-19 zaposlenika
  - c) 20-50 zaposlenika
  - d) više od 50 zaposlenika
- 3) Vrsta poduzeća prema udjelu vlasništva
  - a) neovisno poduzeće
  - b) partnersko poduzeće
  - c) povezano poduzeće
- 4) Broj hotela u sastavu poduzeća:
  - a) 1
  - b) 2
  - c) više od 2

### II. Obilježja hotela

5. Lokacija hotela:
  - a) Hrvatska:
    - priobalna Hrvatska
    - kontinentalna Hrvatska
  - b) Makedonija
    - zapadna Makedonija
    - središnji dio
    - istočna Makedonija
6. Veličina hotela (broj smještajnih jedinica):
  - a) do 10 soba
  - b) 11-25 soba
  - c) 26-50 soba
  - d) više od 50 soba
7. Kapacitet hotela (broj kreveta):
  - a) do 20 kreveta
  - b) 21-50 kreveta
  - c) 51-100 kreveta
  - d) više od 100 kreveta

8. Kategorizacija hotela:
  - a) Hrvatska (2-5 zvjezdica):
    - 2 zvjezdice
    - 3 zvjezdice
    - 4 zvjezdice
    - 5 zvjezdica
  - b) Makedonija (1-5 zvjezdica):
    - 1 zvjezdica
    - 2 zvjezdice
    - 3 zvjezdice
    - 4 zvjezdice
    - 5 zvjezdica
9. Godine poslovanja hotela
  - a) manje od 1 godine
  - b) 1-5 godina
  - b) 5-10 godina
  - c) 10-20 godina
  - d) više od 20 godina
10. Vrsta hotela (hotel namijenjen pretežito):
  - a) hotel namijenjen odmorišnim gostima
  - b) hotel namijenjen obiteljima s djecom
  - c) hotel namijenjen poslovnom segmentu gostiju
  - d) ostalo
11. Vrsta hotela s obzirom na dužinu boravka
  - a) hotel namijenjen dužem boravku gostiju (više od 3 dana)
  - b) hotel namijenjen kraćem boravku gostiju (do 3 dana)
12. Vrsta hotela (s obzirom na lokaciju):
  - a) hotel smješten u odmorišnoj destinaciji
  - b) gradski hotel
  - c) hotel smješten u destinaciji lječilišnog turizma
  - d) planinski hotel
  - e) hotel uz prometnicu
  - f) ostalo
13. Vrsta hotela (prema kategorizaciji)
  - Hrvatska:
    - a) hotel baština (heritage)
    - b) difuzni hotel
    - c) hotel
    - d) aparthotel
    - e) turističko naselje
    - f) turistički apartmani
    - g) pansion
    - h) integralni hotel (udruženi)
    - i) lječilišne vrste hotela,
    - j) hoteli posebnog standarda: hotel business, hotel meetings, hotel congress...
  - Makedonija:
    - a) motel
    - b) prenočište
    - c) hostel
    - d) hotel
    - e) ostalo



- 
14. Vrsta hotela s obzirom na način poslovanja:  
a) obiteljski hotel  
b) ostalo
15. Vrsta hotela s obzirom na razdoblje poslovanja:  
a) cjelogodišnje poslovanje  
b) sezonsko poslovanje (ljetna sezona)  
c) sezonsko poslovanje (zimski sezona)
16. Hotel s obzirom na oblik poslovanja:  
a) povezani oblik poslovanja  
b) neovisni oblik poslovanja
17. Kanali plasmana hotelskih smještajnih kapaciteta  
a) direktni plasman (vlastiti rezervacijski sustav, online prodaja i dr.)  
b) indirektni plasman (turoperator, turističke agencije, online turističke agencije i dr.)
18. Promet – popunjenost hotela u %, zaokruženo na cijeli broj:
- |            |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| • siječanj | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| • veljača  | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| • ožujak   | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| • travanj  | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| • svibanj  | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| • lipanj   | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| • srpanj   | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| • kolovoz  | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| • rujan    | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| • listopad | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| • studeni  | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| • prosinac | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |