

# Komparativna analiza uspješnosti poslovanja hotelijerstva Hrvatske i Španjolske

---

**Horvat, Hana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*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:191:177094>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-07**



*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**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**HANA HORVAT**

**Komparativna analiza uspješnosti poslovanja hotelijerstva Hrvatske i  
Španjolske**

**Comparative Analysis of Hospitality Business Performance in Croatia and  
Spain**

Završni rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Komparativna analiza uspješnosti poslovanja hotelijerstva Hrvatske i  
Španjolske**

**Comparative Analysis of Hospitality Business Performance in Croatia and Spain**

Završni rad

Kolegij: Menadžerska ekonomija

Student: Hana Horvat

Mentor: dr. sc. Daniel Dragičević

Matični broj: 24092/17

Opatija, lipanj 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA STUDENTA - AUTORA O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG/ DIPLOMSKOG/DOKTORSKOG RADA

Hana Horvat  
(ime i prezime studenta)

24092/17,  
(Matični broj studenta)

Izjavljujem da kao student - autor Završnog rada dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja **otvorenog** pristupa *završnim / diplomskim / doktorskim* radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog Završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije **CC BY** Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

Opatija, 11.7.2024.

Student - autor:

(potpis)

## SAŽETAK

Hotelijerstvo je ključan faktor u turističkom sektoru i ulaganje u njega je nužan preduvjet kako bi se ono razvijalo i rezultiralo povećanom hotelijerskom, a posljedično i ukupnom turističkom potražnjom.

Ova činjenica je bitnija kada se govori o zemljama gdje turizam generira rast nacionalnog gospodarstva i potiče značajna ulaganja, kao što je to slučaj sa Republikom Hrvatskom i Španjolskom.

Kako bi se investitori privukli, potrebna je profitabilnost poslovanja u hotelijerskom sektoru koja će povratiti uloženo i generirati prihode od investicija u budućnosti. Profitabilnost poslovanja u hotelijerskom sektoru proizlazi iz sinergijskog djelovanja svih dionika na tržištu, od kojih su posebno bitni oni koji ostvaruju direktan kontakt sa gostom. Potražnja i lojalnost gosta ostvaruje se kroz kvalitetu pružene usluge, personalizirani pristup i kreiranje nezaboravnog iskustva, stoga je vrlo bitno da oni kojima je posao da to pruže gostu i sami budu motivirani i stručno osposobljeni.

Hrvatska i Španjolska sve se više okreću gostima koji biraju luksuznije hotelske smještaje i samim time raznolikiju i bogatiju ponudu tokom čitave godine. Obje zemlje ujedno se bore sa istim problemom u turizmu općenito, pa tako i u hotelijerstvu, a to je sezonalnost i nedostatna ponuda, ali i potražnja tokom hladnijeg djela godine. Kod kreiranja strategije za privlačenja investitora treba ići od toga da se osposobe hoteli viših i visokih kategorija tijekom svih mjeseci, kako kvalificiranim radnim kadrom, tako i proširenjem ponude koja će privući i zadržati gosta i kroz hladnije mjesece.

Ključne riječi: hotelijerstvo; sezonalnost; investitori; uspješnost poslovanja

# SADRŽAJ

SAŽETAK .....	4
UVOD .....	6
1. POJMOVNO ODREĐENJE HOTELIJERSTVA .....	8
1.1. Hotelski proizvod kao dio ukupnog turističkog proizvoda .....	9
1.2. Klasifikacija hotela.....	10
1.3. Suvremeni trendovi u hotelijerstvu .....	13
2. POSLOVNA USPJEŠNOST U HOTELIJERSTVU .....	15
2.1. Poslovno planiranje kao ključan faktor u upravljanju poslovnimrezultatima u hotelijerstvu .....	15
2.2. Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu .....	16
2.3. Eksternalizacija aktivnosti za smanjenje troškova u hotelskom poslovanju .....	18
2.4. Utjecaj investicija na uspješnost poslovanja u hotelijerstvu.....	19
2.5 Utjecaj ljudskih resursa na uspješnost poslovanja u hotelijerstvu .....	21
2.6. Utjecaj vodstva na uspješnost poslovanja u hotelijerstvu.....	22
3. KOMPARATIVNA ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJAHOTELIJERSTVA HRVATSKE I ŠPANJOLSKE.....	24
3.1. Hotelijerstvo u Hrvatskoj .....	25
3.1.1 Opći pregled destinacije .....	26
3.1.2. Analiza ponude hotelijerstva u Republici Hrvatskoj – apsolutnipokazatelji .....	28
3.1.3. Analiza potražnje hotelijerstva Republike Hrvatske – apsolutnipokazatelji .....	29
3.1.4. Uspješnost poslovanja hotelijerstva Republike Hrvatske – relativnipokazatelji .....	30
3.2. Hotelijerstvo u Španjolskoj .....	30
3.2.1. Opći pregled destinacije .....	32
3.2.2. Analiza turističke/hotelijske ponude .....	33
3.2.3. Analiza turističke/hotelijske potražnje .....	33
3.3. Komparativna analiza uspješnosti poslovanja hotelijerstva Hrvatske iŠpanjolske .....	34
ZAKLJUČAK .....	40
REFERENCE.....	41
POPIS SLIKA I TABLICA:.....	42

## UVOD

U ovom radu bit će predstavljena komparativna analiza uspješnosti poslovanja hotelijerstva Hrvatske i Španjolske. Odlazak na Erasmus u Gironu (Španjolska) te ljubav prema španjolskoj kulturi i jeziku, ali i želja za radom u hotelijerstvu u budućnosti, pomogli su pri izboru teme ovog rada.

Predmet ovog rada je prikaz uspješnosti poslovanja hotelijerstva Hrvatske i Španjolske te kroz komparativnu analizu zaključiti sličnosti i različitosti u poslovanju navedenih zemalja.

U ovom radu korištene su metode komparancije te SWOT analize.

Cilj ovog rada je identificirati sličnosti i razlike u poslovanju hotelskog sektora Hrvatske i Španjolske, te pružiti uvide koji mogu biti korisni za unapređenje turističke ponude i strategije razvoja oba tržišta. Kroz analizu ključnih faktora uspjeha, možemo bolje razumjeti kako ove dvije zemlje mogu iskoristiti svoje prednosti i prevladati izazove u dinamičnom i konkurentnom turističkom okruženju.

Rad se sastoji od tri poglavlja, Uvoda i Zaključka. U *Uvodu* definirani su predmet i svrha istraživanja, znanstvene metode korištene u radu te je opisana kompozicija rada. Prvo poglavlje naslova *Pojmovno određenje hotelijerstva* ističe definiciju hotelijerstva te njegovu klasifikaciju. *Poslovna uspješnost u hotelijerstvu* naziv je drugoga poglavlja. U ovom poglavlju, analizirani su utjecaji investicija, ljudskih resursa te vodstva kod poslovne uspješnosti pojedinog hotela. Naziv trećeg poglavlja je *Komparativna analiza uspješnosti poslovanja hotelijerstva Hrvatske i Španjolske*. U ovom poglavlju izvršena je komparativna analiza uspješnosti poslovanja navedenih zemalja te su iznešene opće činjenice za svaku zemlju pojedinačno. U *Zaključku* sumirani su problemi i sličnosti u poslovanju hotelijerstva Hrvatske i Španjolske.

Hotelska industrija predstavlja ključni sektor u turizmu, koji je značajan izvor prihoda i zapošljavanja u mnogim zemljama. Hrvatska i Španjolska, kao istaknute turističke destinacije na Mediteranu, pružaju zanimljiv okvir za komparativnu analizu uspješnosti njihovog hotelskog poslovanja. Ove dvije zemlje, iako dijele mnoge zajedničke karakteristike poput bogate kulturne baštine, prekrasnih obala i povoljne klime, imaju različite pristupe razvoju turizma i hotelskog sektora.

Hrvatska, poznata po svojoj obali, otocima i povijesnim gradovima, doživjela je značajan rast u turizmu posljednjih desetljeća. S druge strane, Španjolska, jedna od vodećih svjetskih turističkih destinacija, ima dugu tradiciju i iskustvo u turističkoj industriji, s raznolikom ponudom koja uključuje kulturni, primorski i ruralni turizam.

Ova komparativna analiza će se fokusirati na ključne pokazatelje uspješnosti hotelskog sektora u obje zemlje, uključujući popunjenost kapaciteta i prosječnu cijenu smještaja. Također, razmotrit će

se utjecaj sezonalnosti, kvaliteta usluge, marketinške strategije i investicije u infrastrukturu.

Hotelijerstvo je iznimno bitna djelatnost za sve turističke zemlje pa tako i za Hrvatsku i Španjolsku. Ono mora pratiti turistički razvoj i strateške ciljeve države u toj grani gospodarstva, premda i kao sama posljedica povećanja turističke potražnje hotelijerstvo se dodatno razvija, te kao djelatnost privlači nove investitore.

Ključno je naglasiti kako turizam ima toliko bitnu tj. značajnu ulogu za ove dvije zemlje upravo iz ekonomskih funkcija koje su ključne za ostvarivanje ekonomskih ciljeva čiji produkt su mjerljivi ekonomski učinci. Dakle te funkcije, između ostalog, potiču i odnose se na zapošljavanje radno sposobnog stanovništva, potiču međunarodnu razmjenu dobara, imaju utjecaj na razvoj gospodarski nedovoljno razvijenih područja, potiču rast dohotka i njegovu preraspodjelu, uravnoteženje platne bilance itd.

Iznimno važno je naglasiti, kako za Hrvatsku, tako i za Španjolsku prihodi od turizma čini glavni dio nacionalnog BDP-a, stoga razumijemo i da bitnost hotelijerstva, kao glavne djelatnosti u turizmu, najviše proizlazi upravo iz toga koliko doprinosi ukupnom BDP-u, porezima koji će se od njega naplatiti i broju radnih mjesta koje generira.

Hotelijerstvo mora ići u smjeru privlačenja investitora, ali i brendiranja. Upravljanje kvalitetom usluge/proizvoda i ukupne organizacije je ključno kako bi se ostvario krajnji cilj, a to je postizanje zadovoljstva i lojalnosti kod gosta, te privlačenje novih gostiju i poticanje kontinuirane potražnje.

U Hrvatskoj, kao i u Španjolskoj velik problem je sezonalnost turističke, pa tako i hotelijerske potražnje, na kojem svi dionici, počevši od regulatornih državnih tijela i turističkih zajednica pa nadalje, moraju raditi s obzirom na financijski utjecaj koji ta gospodarska grana tj. djelatnost imaju na čitavu državu.



# 1. POJMOVNO ODREĐENJE HOTELIJERSTVA

“Hotelijerstvo je danas u svjetskim razmjerima, zahvaljujući prije svega golemom razvitku turističkog prometa, postalo ljudskom aktivnošću koja se temelji na stotinama tisuća hotelskih objekata, djelatnost koja upošljava milijune zaposlenika i koja na tržištu nekretnina postaje relevantnim faktorom.“ (Medlik i Ingram 2002, 9)

Hotelijerstvo kao gospodarska djelatnost pruža smještajne usluge, usluge hrane i pića, usluge prodaje robe i pružanje rekreativnih usluga poslovnim ljudima, turistima i domicilnom stanovništvu u smještajnim objektima različitih kategorija.

Hoteli su iz tog razloga veoma bitni mnogim državama jer se unutar njih nalaze objekti u kojima turisti i ostali potrošači mogu zadovoljiti različite potrebe- obavljati poslovne sastanke i konferencije, rekreaciju, zabavne aktivnosti i sl., u tim objektima oni uglavnom troše više novčanih sredstava nego kod kuće, te tom izravnom potrošnjom unutar hotela, ali i neizravnom potrošnjom doprinose lokalnoj privredi. Unutar hotela distribuira se mnoštvo usluga i trgovačke robe i oni su važan izvor prihoda.

Danas se govori o razvoju turizma i rastućoj potražnji za istim što posljedično kao rezultat ima stotine tisuća otvorenih hotelskih objekata, milijune zaposlenih u istoj djelatnosti i samim time postaje vrlo bitan faktor na tržištu nekretninama.

“Hotel svoj nastanak duguje upravo posjetiteljima. Hotelske restoracije, barovi i drugi hotelski objekti mogu, u većoj ili manjoj mjeri, služiti i mjesnomu stanovništvu, ali je primarna funkcija hotela ugostiti one koji su daleko od doma te im priskrbiti osnovne potrepštine. Ta osnovna funkcija čini hotelsko poslovanje sasvim različitim od drugih vrsta poslovanja i sve su joj druge funkcije samo dopuna. Iako i drugi nude onima daleko od doma smještaj te prehranu i lagane obroke kao NR. Bolnice, internati, hosteli, njihova osnovna namjena bilo to liječenje, izobrazba ili što drugo, nešto drugo. Za našu svrhu dostatno je opisati hotel kao poduzeće koje, za naknadu, nudi putnicima i privremenim stanovnicima smještaj, hranu i piće, a drugim korisnicima najčešće hranu i piće, lagane obroke, a ponekad i druge pogodnosti.” (Medlik i Ingram 2002, 9)

Podjela hotela moguća je prema različitim standardima, od veličine hotela, što mnogi smatraju najbitnijim kriterijem i za što se najčešće koristi broj soba koje hotel posjeduje, podjela prema broju zaposlenih, podjela hotela prema vrsti ponude te prema broju dodijeljenih zvjezdica.

Kod podjele hotela prema veličini, govori se o malim, srednjim i velikim hotelima.

“Prema klasifikaciji (veličine hotela) u Austriji (isti se kriteriji koriste u većini europskih zemalja), hoteli se razvrstavaju na:

- male hotele (do 70 kreveta),
- srednje velike hotele (70 - 150 kreveta),

- velike hotele (više od 150 kreveta),
- lance hotela (više od 1000 kreveta).” (Galičić 2005, 21)

Različiti autori kod razvrstavanja uzimaju drugačije brojeke u obzir, ali gore navedene su vrlo čest kriterij podjele prema veličini u Europi.

Prema sadržaju koji hotel nudi razlikuju se odmorišni hoteli, kongresni, konferencijski, rezidencijalni, komercijalni hoteli, suite hoteli, garni hoteli, suvlasnički hoteli, casino hoteli, airport hoteli.

Podjela prema zadovoljenju različitih standarda i kvalitete ponude i pružanja usluga dijeli hotele na hotele sa dvije, tri, četiri ili čak pet zvjezdica.

## 1.1. Hotelski proizvod kao dio ukupnog turističkog proizvoda

Pod pojmom hotelskog proizvoda, ne radi se o klasičnom proizvodu, već o brojnim i raznim međusobno povezanim uslugama, materijalnim i nematerijalnim, koje se gostu pružaju u hotelu.

“Hotelski proizvod je rezultat rada radnika i angažirane stalne i tekuće imovine u procesu poslovanja hotelskih objekata. Hotelski proizvod ima obilježje usluge, a namijenjen je turističkom tržištu. Hotelski proizvod kao usluga ima ova obilježja:

- fizička neopipljivost proizvoda
- vremenska nedjeljivost proizvodnje i potrošnje proizvoda
- neusklađivost neiskorištenog proizvoda i
- heterogenost ponude proizvoda“ (Berc Radišić 2002, 14)

Neki dijelovi turističkog proizvoda jesu materijalni i oni zapravo predstavljaju temelj njegove realizacije kao što je npr. prometna infrastruktura, ugostiteljski objekti turističke infrastrukture koji se nalaze na turističkom prostoru i sl. Hotelski proizvod je znači temelj da bi se realizirao turistički proizvod.

Turistički proizvod se temelji na atraktivnosti svojih atributa koji su ključni za privlačenje turista I zato je on specifičan.

Iz tog razloga lokacijski kriterij je jedan od ključnih kada se govori o kategorizaciji hotelskog proizvoda tj. hotelski proizvod ima izniman utjecaj na turistički proizvod.

Djelatnici u turizmu, od putničkih agencija, turoperatera i dr. turističkih organizacija u suradnji sa prometnim organizacijama, trgovcima, zdravstvenim službama, kulturnim i zabavnim, rekreacijskim i sportskim ustanovama trude se kreirati što kompletniji proizvod tj. usluge koji će biti međusobno povezani sa svrhom da u što većoj mjeri zadovolje očekivanja potencijalnog potrošača.

Oni ga također teže što uvjerljivije prezentirati potencijalnom korisniku putem različitih

promotivnih i marketinških aktivnosti i kanala.

Suvremeni hotelski proizvod ne čini samo ugostiteljstvo, već je sastavljen od različitih, atraktivnih komponenti.

Hotelski proizvod ima kompleksnu strukturu, njegove komponente su prostorne, materijalne-tehničke i tehnološke i nematerijalne- odnose se na organizacijske komponente i ljudski kadar. Svi nabrojani elementi su međusobno povezani u cjelinu, funkcionalno i prostorno i ta cjelina zapravo predstavlja lanac usluga koje su nastale iz želje, potreba i zahtjeva potrošača.

Za sve korisnike osnovne ugostiteljske komponente hotelskog proizvoda su zajedničke premda se one mogu razlikovati ovisno o preferenciji samog potrošača (vrsta sobe, je li puni pansion ili polupansion i sl.). Iz ukupne ponude svaki korisnik/potrošač bira ono što njemu odgovara i tako sudjeluje u kreiranju vlastitog autentičnog proizvoda.

Nastanak i realizacija određenih usluga koje su integrirane u hotelski proizvod vremenski i prostorno je objedinjeno, te je finalizacija i korištenje hotelskog proizvoda na korisniku i ona traje sve dok traje i boravak gosta u hotelu.

## 1.2. Klasifikacija hotela

Klasifikacija hotela može se raditi prema idućim kriterijima: razini usluge, položaju na tržištu, vrsti vlasništva, lokaciji, prema vremenu poslovanja, organizacijskoj strukturi itd.

„Prema njihovom položaju na tržištu hoteli se dijele na:

1) Poslovne hotele- oni se uglavnom nalaze na atraktivnoj lokaciji, vrlo često su u blizini shopping centara (npr. Hotel Antunović u Zagrebu u blizini shopping centra City Centar West). Reguliraju cjenovnu politiku, radnim danima uglavnom su usmjereni na poslovne ljude, dok se vikendom okreću i ostalom segmentu na tržištu. Nude različit sadržaj i usluge od kongresnih dvorana, radnih soba, visokokategoriziranih restorana itd.

2) Hotele za odmor- to su hoteli koji osim primarnih usluga smještaja, hrane i pića nude zabavne, sportske i rekreativne sadržaje gostima, ponudu prilagođavaju njihovoj potražnji.“ (Galičić 2005, 21)

Zatim, turističko tržište nudi hotele različite veličine. „Kriterij u međunarodnom hotelijerstvu, hotele prema veličini razvrstava ovisno o broju soba koje hotel posjeduje i prema tom kriteriju dijeli ih u četiri kategorije:

- 1) Mali hoteli: imaju maksimalno 150 soba
- 2) Srednji hoteli: imaju između 151 i 400 soba
- 3) Veliki hoteli: imaju između 401 i 1500 soba, te

4) Mega hoteli: imaju od 1501 sobe i više.“ (Galičić, Ivanović i Lupić 2005, 17)

„Prema kriteriju razine usluge tj. omjeru cijene i kvalitete hoteli se dijele u tri skupine

- 1) Ekonomični hoteli koji su niže cijene i skromnije usluge, uglavnom lokacijski udaljeni od centra grada
- 2) Srednja kategorija hotela usredotočena je na detalje, ponuda usluge je srednje razine
- 3) Luksuzni hoteli koji nude uslugu visoke razine, vrhunski ugođaj, nalaze se na atraktivnim lokacijama i imaju atraktivnu arhitekturu. Orijeantirani su na goste visoke platežne moći.“ (Bunja 2008, 86)

Klasifikacija hotela prema odnosu vlasništva i menadžmenta:

1. “obiteljski hoteli: vlasnici i njihove obitelji vode cjelokupno poslovanje. Ova vrsta hotela ograničena je veličinom obitelji pa je uglavnom riječ o manjim objektima
2. hoteli kojima upravljaju vlasnici: vlasnici izvan obiteljskog kruga zapošljavaju dodatne zaposlenike kojima dodjeljuju određene poslove, a upravljačke poslove izvršavaju sami vlasnici,
3. neovisni hoteli: vlasnici nemaju upravljačku ulogu već je ona dodijeljena menadžerima koji su odgovorni za uspješnost hotelskog poslovanja. Neovisan hotel podrazumijeva da se ne nalazi u sklopu nijednog hotelskog lanca,
4. hoteli koji posluju prema ugovoru o franšizi: vlasnici hotela sklapaju ugovor o franšizi s hotelskim lancem kojem vlasnik plaća proviziju u određenom postotku visine prihoda. Hoteli koji posluju na ovaj način moraju zadovoljiti određene standardne kvalitete koje propisuje hotelski lanac. Prednosti su manji troškovi marketinga i upravljanja hotelom,
5. hoteli koji posluju prema ugovoru o menadžmentu: ova vrsta hotela danas je najčešći oblik poslovanja u hotelijerstvu. Sličan je ugovoru o franšizi, razlikuje se po tome što hotelski lanac preko svojih menadžera upravlja poslovanjem, a vlasnik nema utjecaja na donošenje poslovnih odluka. Stroža je kontrola ispunjavanje standarada kvalitete i veća je provizija u odnosu na ugovora o franšizi. “ (Bunja 2008, 87).

Prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli (2014) postoji i klasifikacija hotela prema broju dodijeljenih zvjezdica:

1. Hoteli sa jednom zvjezdicom- Hoteli uglavnom smješteni dalje od centra grada i glavnih atrakcija. Obično se nalaze na periferiji grada, području koje nije prometno povezano i sl. Oni nude najnižu razinu udobnosti i usluge općenito i samim time su naravno najjeftiniji. Uglavnom imaju do deset soba od kojih često svaka ni ne posjeduje vlastiti tuš toalet.
2. Hoteli sa dvije zvjezdice- Uglavnom su predviđeni za jedno noćenje izletnicima stoga se u

većini slučajeva i nalaze na izletničkim rutama. Za njih se još kaže da su hoteli “turističke klase”. Udobnost u ovakvom smještaju je malo bolja nego kod hotela sa jednom zvjezdicom, sobe su male, skromno namještene, ali svaka soba ima zaseban wc i tuš. Umjesto klime uglavnom imaju ventilatore, a za razliku od onih sa jednom zvjezdicom ovi hoteli su otvoreni preko noći tako da putnik može ući.

3. Hoteli sa tri zvjezdice- Najbrojniji hoteli na svijetu, no bitno je napomenuti da u ovoj kategoriji postoji velika razlika u kvaliteti boravka između npr. Pariških hotela sa 3 zvjezdice i onih u Egiptu- tamo je hotel sa tri zvjezdice sličniji onom europskom sa dvije. Sobe mogu biti jednokrevetne ili dvokrevetne, za djecu se može dobiti pomoćni ležaj. Sobe imaju svoj wc i tuš, ali i dr. namještaj sofu, ormarić za cipele, ormar za odlaganje odjeće, noćni ormarić itd. Osim toga, sobe u ovim hotelima moraju imati tv, klimu i mini bar koji se nadoplaćuje. Kupaonica sadrži osnovne stvari za osobnu higijenu, a u sklopu hotela obično su parking, frizerski salon i mjenjačnica.
4. Hoteli sa četiri zvjezdice- To su hoteli koji pružaju daleko veću razinu usluge i samim time su dosta skuplji. Nalaze su većinom na atraktivnim lokacijama, blizu centra ili blizu plaže, prometno su jako dobro povezani. Ponuda soba u ovakvim hotelima je od standardnih soba do luksuznih soba. One su velike i lijepo uređene, sadrže sve bitno za komforan boravak-od klime, tv-a sa brojnim satelitskim kanalima, mini bara, sefa, sušila za kosu, međunarodne telefonske linije. Međutim i kod ovakvih hotela poželjno je pratiti recenzije jer ovisno o lokaciji tj gradu/državi boravka njihova kvaliteta se može razlikovati.
5. Hoteli sa pet zvjezdica- Govori se o najskupljoj i najprestižnijoj kategoriji hotela- ovakvi hoteli nalaze se na najatraktivnijim lokacijama (u samom centru grada ili na obali uz more). Često imaju privatnu plažu i bazen na raspolaganju gostima. Unutar hotela nalaze se barovi, restorani, kafići, teretana, fitness i spa centar, kozmetički i frizerski salon, poslovna banka i naravno parking. Sobe mogu biti različitih kategorija, ali sve su prostrane i luksuzno i skupo uređene. Osoblje je izrazito uslužno i educirano i konstantno na raspolaganju gostu sa najvišom razinom usluge. Moderno uređene kupaonice nude apsolutno sav pribor za osobnu higijenu. Također ovakvi hoteli sadrže konferencijske i kongresne dvorane, te radne sobe za poslovne goste opremljene računalom.
6. Hoteli sa sedam zvjezdica- Na tržištu su se pojavili nedavno i iako se pretjerano ne razlikuju od hotela sa pet zvjezdica, goste privlače svojom ekskluzivnošću zbog smještaja na nevjerovatnim lokacijama ili dodatnih usluga. Oni su trenutno vrlo rijetki npr. Emirates Palace u Dubaiju. Prvi takav hotel je iz Milana - TownHouse Galleria kod kojeg kao tu ekskluzivnu uslugu možemo istaknuti suradnju hotela sa poznatim dizajnerima koji unutar njega organiziraju revije novih kolekcija odjeće.



**Slika 1. TownHouse Galleria Milan- prvi hotel sa sedam zvjezdica**

Izvor: <https://luxatic.com/luxury-style-and-charm-the-townhouse-galleria-milan-has-it-all/>

### **1.3. Suvremeni trendovi u hotelijerstvu**

Suvremeni trendovi u hotelijerstvu odražavaju promjene u ponašanju putnika, tehnološki napredak isve veći fokus na održivost i personalizaciju. Rastom tehnološkog napretka, bilježi se sve veća modernizacija u hotelijerstvu na području tehnoloških mogućnosti. Tako je sada već standard digitalni prijem (self check-in/check-out) putem mobilnih aplikacija. Česte su i pametne sobe u kojima gosti imaju mogućnost kontrole sobnih uvjeta putem aplikacija. (<https://nlsistem.com/pametne-hotelske-sobe/>)

Najveći naglasak je na eco-friendly inicijativama te tako hoteli implementiraju prakse smanjenja otpada, korištenja obnovljivih izvora energije i recikliranja. Korištenje biorazgradivih proizvoda i smanjenje jednokratne plastike također su u porastu. Nakon pandemije COVID-19, mnogi hoteli koriste nove higijenske mjere te su povećali standarde čišćenja i dezinfekcije, ali i smanjenje fizičkog kontakta stavljajući naglasak na bezkontaktna plaćanja. Popularno je i povezivanje gostiju s lokalnom kulturom i aktivnostima kao što su organizacije lokalnih tura uz prezentiranje lokalne hrane i pića. Prakticira se korištenje podataka o gostima za personalizaciju usluga i ponuda. Na temelju prikupljenih informacija, hoteli mogu prilagoditi preporuke, sadržaje i usluge prema željama gosta. Isto tako, zahtjevaju feedback od svakog gosta kako bi imali točne informacije što se gostu svidjelo, što nije te na koji način mogupoboljšati ponudu i ponovno privući gosta u svoj hotel. Zadnjih nekoliko godina iznimno važan naglasak je na zdravlje. Tako je sveprisutno povećanje potražnje za wellness sadržajima kao što suspa tretmani, yoga i fitness centri, ali i zahtjevi za detox

programe. Sve više gostiju inzistira na prilagođenoj prehrani koja ne uključuje gluten, laktozu i ostale alergene. Hoteli se sve više okreću gostima i njihovim preferencama kako bi prilagodili svoju ponudu potrebama svakoga od njih pojedinačno.

Trenutno najnovija ponuda na hrvatskom tržištu uključuje let helikopterom iznad Istre s mogućnošću obilaska nekoliko vinarija pružajući spoj gastronomskog užitka te razgled prirodnih ljepota regije. Cijeli projekt pod imenom „Helifly Istria“, suradnja je nekoliko vinarija, hotela, restorana te Turističke zajednice poluotoka Istre.

<https://www.istra.hr/en/information/planning-your-travel/travel-to-istria/luxury-concierge-services/helifly-istria> Ovo je jedan od primjera kako se ponuda iz godine u godinu proširuje te kako su želje i potrebe turista sve veće.

Mnogi hoteli teže dobivanju certifikata kao što su LEED, Green Key ili EarthCheck, koji potvrđuju njihovu posvećenost održivosti.

[https://www.smartmeetings.com/magazine\\_article/sustainable-hotel-certification-explained](https://www.smartmeetings.com/magazine_article/sustainable-hotel-certification-explained)

Ovi trendovi pokazuju kako se hotelijerska industrija prilagođava potrebama modernih putnika, naglašavajući važnost tehnologije, održivosti i individualnog pristupa gostima.

## 2. POSLOVNA USPJEŠNOST U HOTELIJERSTVU

“Najznačajnijim nositeljima informacija potrebnih za upravljanje poslovanjem određenog poduzeća smatraju se financijski pokazatelji. Uloga financijskih pokazatelja jest kreiranje podataka koji olakšavaju donošenje pravilnih poslovnih odluka. Pokazatelji kao informacije za upravljanjem poduzećem, za odlučivanje u poduzeću, čine vezu između empirizma i racionalizma kao temeljnih izvora spoznaje.“ (Osmanagić Bedenik 1993, 17)

Cilj je uvijek ostvariti dobit u poslovanju. Poslovna uspješnost u hotelijerstvu, kao i u ostalim djelatnostima, ovisi o mnogo različitih čimbenika i investicija u iste, od modernih tehnologija, organizacije, menadžmenta, planiranja, sveukupnog ljudskog kadra, do praćenja i primjena inovacija na tržištu, praćenja trendova i zahtjeva potražnje, brendiranja, uspješnog upravljanja kvalitetom, raznih analiza poslovanja itd.

“Hotelsko je poslovanje specifično zbog nekoliko njegovih obilježja, poput relativno kratkog vremena trajanja proizvodnih i uslužnih procesa, diskontinuiranog tijeka radnih procesa te proizvodnja za nepotrebnu potrošnju.” (Dropulić Ružić 2011, 178)

Izrazito je bitna dobro provedena analiza financijskih izvještaja jer se na temelju tih podataka dobivaju informacije bitne za upravljanje i razvoj, na temelju njih donose se ključne poslovne odluke. Postoje strukturni i komparativni financijski izvještaji, specijalizirane analize i analize uz pomoć pokazatelja.

Cilj svake analize je povećanje efikasnosti i efektivnosti, dijagnosticirati poremećaje, informirati koji su uzroci i posljedice poremećaja, te usmjeriti na poslovne odluke.

Kod pokazatelja uspješnosti bitno je da oni budu mjerljivi, razumljivi, da se međusobno nadopunjuju, pokazatelji moraju biti potpuni i činiti cjelinu, kao i da odražavaju kvalitetu poslovnog uspjeha i da su prilagođeni specifičnostima poslovanja.

### 2.1. Poslovno planiranje kao ključan faktor u upravljanju poslovnim rezultatima u hotelijerstvu

Poslovno planiranje u hotelijerstvu je izuzetno bitno koristiti kao instrument kojim će se sagledati svi relevantni čimbenici koji imaju utjecaj na poslovanje. Poslovnim planiranjem analizira se konkurencija, procjenjuje poslovni rizik, određuje usklađenost standarda sa kategorizacijom.

„Planiranje je kompleksan proces u kojemu se najprije utvrđuje vizija poduzeća iz koje se deducira njegova misija kojom se ostvaruje ta vizija. Iz misije se potom izvode ciljevi za ostvarenje kojih treba formulirati adekvatnu strategiju koju treba pretočiti u planove i budžete.“ (Buble 2015, 23)



Ključna su pitanja kod planiranja: gdje se nalazimo, gdje želimo biti i kako tamo stići. Kod poslovnog planiranja bitna je priprema, izrada plana, imenovanje odgovornih osoba i rokova realizacije. Postoji glavni poslovni plan cijelog poduzeća koji sadrži planove pojedinih organizacijskih jedinica koji nastaju paralelno, oni moraju također biti međusobno usklađeni što nadzire kontroling. Kao rezultat kontrolinga stvara se finalni plan nakon koordinacije svih planiranih aktivnosti i rokova. Najprije kod poslovnog planiranja važno je napraviti pripremu izrade plana, definirati koji su zadaci i ciljevi, potom slijedi izrađivanje plana i nakon njegovog prihvaćanja slijedi izvršenje, njegova kontrola i analiziranje.

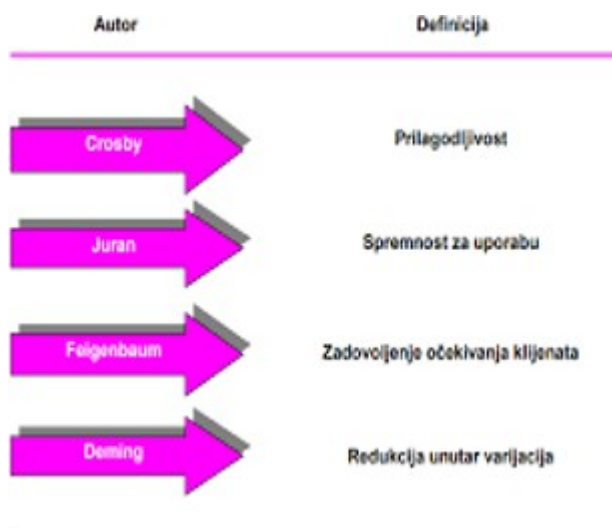
“Poslovno se planiranje kao funkcija upravljanja u hotelskim poduzećima temelji na izradi plana koji predstavlja rezultat procesa planiranja i sastoji se od sljedećih aktivnosti: definiranje ciljeva i zadataka, definiranje aktivnosti i resursa za ostvarenje ciljeva i zadataka te izražavanje resursa i ciljeva u brojkama. Poslovni plan predstavlja najbolji početak kontrole uspješnosti očekivanog poslovanja. Najvažniji ciljevi koji su temelj za izradu poslovnog plana su: stopa povrata na ulaganje, operativna dobit, ukupan prihod i troškovi proizvodnje. Budući da je planska funkcija stvaranje odluka koje određuju buduće aktivnosti i rezultate te mjere za njihovu realizaciju, glavni elementi poslovnog plana su: cilj, resursi, akcija i realizacija. Svaki poslovni plan prolazi kroz fazu kontrolinga kako bi se utvrdilo odgovaraju li ostvareni rezultati planiranim rezultatima. Kao što je već navedeno, planiranje omogućava hotelskom poduzeću osmisliti budućnost i usmjeriti aktivnosti prema zacrtanom cilju. Poslovni plan mora biti realan, precizan, jasan, potpun (sadržavati sve potrebne elemente), sveobuhvatan (pokrivati sve procese rada i aktivnosti), mjerljiv i fleksibilan. On predstavlja konkretizaciju zacrtana cilja za određeni vremenski period te osigurava racionalan način postizanja postavljenih ciljeva. Kako poslovni plan ne bi bio krivo postavljen i negativno utjecao na ostale funkcije menadžmenta, važno je postaviti menadžera koji raspolaže intelektualnim mogućnostima, iskustvom i znanjem.” (Holjevac 1998, 95-96)

## **2.2. Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu**

Zbog povećanja konkurentnosti jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta u hotelijerstvu postaje upravljanje kvalitetom, a to se odnosi i na upravljanje kvalitetom usluga, proizvoda i ukupne organizacije. Zato sve više hotelijera uvodi TQM sustav (Total quality management). Prednosti TQM-a tj. potpunog upravljanja kvalitetom su: jačanje konkurentnosti i tržišne snage, povećanje zadovoljstva kupaca i postizanje njihove lojalnosti, raste produktivnost-zadovoljstvo zaposlenika, raste i kvaliteta upravljanja.

“Upravljanje kvalitetom je sastavni dio funkcije upravljanja, čija je uloga ostvarivanje ciljeva kvalitete što se ogledaju ne samo u osiguravanju, već i poboljšavanju kvalitete putem upravljanja aktivnostima što proizlaze iz utvrđene politike i planova kvalitete, a ostvaruju se u okviru sustava kvalitete primjenom, uz ostalo, i odgovarajućeg praćenja kvalitete“ (Skoko 2000, 10)

Kod pružanja usluge (u hotelijerstvu), vrlo je bitno ispuniti očekivanje gosta, a bilo bi poželjno očekivanje i nadmašiti. Kvalitetna usluga ispunjava taj kriterij, a za nju je ključna stručnost, uslužnost, standardnost, kultura i poboljšanje na temelju povratne informacije/pritužbe.

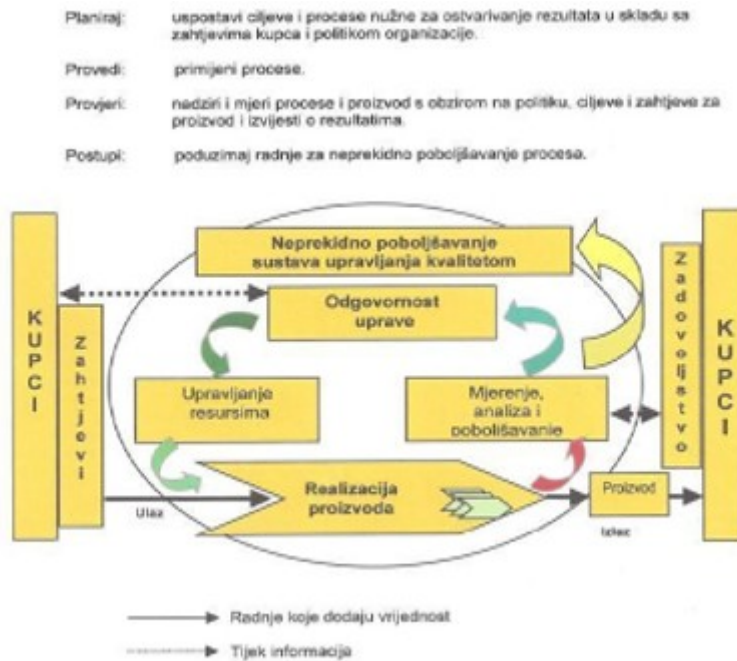


**Slika 2. Definicije kvalitete autora sustava kvalitete**

Izvor: (Holjevac 2002,27)

„Razvoj kvalitete prolazi kroz četiri faze: inspekciju, kontrolu, osiguranje i upravljanje potpunom kvalitetom.“ (Vrtodušić-Hrgović 2005, 122)

U fazi upravljanja potpunom kvalitetom kako bi se kvaliteta postigla i održala, uključuju se kupci, zaposlenici, dobavljači i svi drugi sudionici. U toj fazi najveći fokus se stavlja na kupca, a da bi se ispunili njihovi zahtjevi naglasak treba staviti na zaposlenike-njihovu stručnost, kvalitetu i osposobljenost. U ljudski kadar kako bi ispunio ciljeve potrebno je ulagati, stručno ih usavršavati i dakako motivirati. Kod upravljanja kvalitetom bitna je uspostava dugoročnih pozitivnih partnerskih odnosa sa dobavljačima jer je relevantan i njihov utjecaj na konačan proizvod tj. uslugu. Nužno je kontinuirano provoditi mjerenja koja se tiču zadovoljstva gostiju, zaposlenika i na temelju toga uvoditi korake za poboljšanje procesa i finalnog rezultata.



**Slika 3. Model procesnog pristupa sustavu upravljanja kvalitetom**

Izvor: <https://vdocuments.mx/4-upravljanje-kvalitetom-55b07dab8caf1.html>

### 2.3. Eksternalizacija aktivnosti za smanjenje troškova u hotelskom poslovanju

„Outsourcing je trenutno jedini alat koji omogućuje fokusiranje na glavne aktivnosti, u kojima je organizacija najbolja i odvajanje važnih, ali ne glavnih, aktivnosti, koje ne predstavljaju glavnu djelatnost organizacije, što ujedno poboljšava kvalitetu i smanjuje troškove tih aktivnosti.” (Bendor-Samuel 2000, 59) On može biti taktički, ciljani i strateški. U samom postupku proizvodni činitelji, pojedine aktivnosti i pojedina prava odlučivanja sklopljenim ugovorom prenose se na drugu osobu (vanjskog izvršitelja). Outsourcing znači da se specifični poslovni procesi raspoređuju stručnjacima za određena područja izvana. Također, posao može izvršiti podružnica poduzeća ili vanjsko poduzeće. Primarni cilj eksternalizacije aktivnosti nekad je bila isključivo ušteda, ali uz uštedu danas se primjenjuje radi i radi ostvarenja fleksibilnosti, konkurentске prednosti i što bolje pozicije na tržištu.

“Hotelska poduzeća svojim radom nastoje ostvariti strateške ciljeve, a jedan od ciljeva svakog poduzeća je maksimiziranje profita. Investiranjem u resurse, hotelska poduzeća posebnu pozornost posvećuju kvaliteti i troškovima izvedbe pojedinih aktivnosti. Ukoliko postoje kapaciteti za proizvodnju proizvoda ili usluga, komponente se mogu proizvesti uz niže inkrementalne (dodatne) troškove, nego što iznose troškovi nabave istih od vanjskih dobavljača. Suprotno spomenutom, hotelska poduzeća, u nekim slučajevima, mogu imati interes da proizvodnju svojih proizvoda ili

usluga (dijelom ili u potpunosti) prepuste vanjskom partneru. Donošenju odluke prethodi odgovarajuća analiza koja se temelji na relevantnim informacijama. Inkrementalna analiza bazira se na dodatnim prihodima i troškovima, koji predstavljaju diferencijalne veličine ključne za procjenu koristi ili štete, temeljene na usporedbi relevantnih informacija za različite alternative. “ (Belak 1995, 41)

Ako je trošak proizvodnje unutar hotela veći nego da se dogovori suradnja sa vanjskim izvršiteljem, uvećanih za troškove transakcija i profitne marže, outsourcing će smanjiti troškove tih aktivnosti učinkovitijom izvedbom istih. U troškove transakcija uključuju ulaze troškovi pronalaska potencijalnog partnera, pregovaranja i ugovaranja, troškove realizacije/izvedbe i trošak mogućeg raskida ugovora.

## **2.4. Utjecaj investicija na uspješnost poslovanja u hotelijerstvu**

Investicije predstavljaju akumuliranje novčanih sredstava/kapitala danas kako bi se ostvarila ekonomska korist u budućnosti. Turizam kao skup gospodarskih djelatnosti traži visoko vrijednosne investicije sa dugim rokovima povrata i otplate. Kad se govori o investicijama u turizmu, one se uglavnom odnose na investiranje u smještajne kapacitete ili u luke u nautičkom turizmu.

U fokusu investitora je naravno isplativost ulaganja i potencijalni rizik, same odluke o ulaganju financijskih sredstava donose se na temelju koliko brzo će investirano povratiti i nakon toga generirati profit.

“Kao što se općenito dijele na greenfield i brownfield investicije u ekonomiji, takva podjela je prisutna i u turizmu. Greenfield investicije u turizmu tako obuhvaćaju investicije u izgradnju potpuno novih turističkih kapaciteta, dok Brownfield investicije predstavljaju investicije u unapređenje postojećih turističkih objekata s ciljem unapređenja njihove atraktivnosti i financijske isplativosti. Tako brojni faktori utječu na primjenu investicija u turizmu, a ovise o razvijenosti i atraktivnosti destinacije u koju se ulaže. U ulaganju u turizam investitori su potaknuti atraktivnošću i jedinstvenošću destinacije, odnosno njezinim brojnim valorizacijskim turističkim čimbenicima, a odnose se na subjektivne faktore koje turisti doživljavaju, a usmjereni su na privlačenje turističke potražnje i na iskorištavanje turističkih potencijala destinacija, odnosno njezinih turističkih resursa.” (Bartoluci 2013, 55)

Zadnjih desetljeća investitori su najviše ulagali u obnovu starih hotela u tranzicijskim zemljama, međutim zbog previsokih cijene smještaja u takvim hotelima i samim time manje potražnje te odluke za investitore nisu ispale najbolje.

Turizam ima pozitivan utjecaj na gospodarstvo neke zemlje, on ga unapređuje, djeluje pozitivno

na BDP, platnu bilancu, zaposlenost, razvoj ostalih, sa turizmom direktno ili indirektno, povezanih grana itd., dakle razvijen turizam utječe pozitivno na ukupno državno gospodarstvo, a kao posljedica se javlja veći broj potencijalnih investitora jer svi žele investirati tamo gdje vide perspektivu.

Općenito vezano uz turizam, investicije se najviše odnose na hotelijerstvo. Međutim, u mnogim zemljama upravo Vlade tih zemalja koče veća ulaganja jer ne potiču razvoj poduzetništva, a samim time ni strane investicije.

Kada se govori o hotelijerstvu i ulaganju u tu vrstu djelatnosti, govori se o investicijama sa dugom stopom povrata uložениh sredstava, ali kako je u novije doba potražnja za hotelskim uslugama kontinuirano rastuća, investitore to motivira na ulaganja u primarno izgradnju novih hotela od kojih će u budućnosti profitirati. Ekonomisti procjenjuju kako je donja granica smještajne popunjenosti takvih hotela za ostvarenje povrata na investirano 60%.

Analiziranje financijskih izvještaja je nužno kako bi se prije samog investiranja analizirala učinkovitost ulaganja.

U hotelijerstvu da bi što brži povrata ulaganja bio ostvaren nije dovoljno samo uložiti sredstva uz prihvaćanje rizika, već je ista financijska sredstva nužno koristiti učinkovito kako bi se postigao ekonomski maksimum. Kod ulaganja u hotelijerstvo investitor angažira ljude i stvara generiranje dohotka pri čemu njihova uložena sredstva služe kao derivati za navedeno. Njihove investicije tada postaju obrtna sredstva i stvara se povrat na investirano.

“Investicije u hotelsku industriju su stoga dugoročne, kompleksne i često profitabilne jer se očituju u otpornosti ove djelatnosti na negativne efekte turističkog tržišta, poput fluktuacija, kriza i drugih negativnih efekata. Investitori prije samog ulaganja u hotelsku industriju snažno preispituju svoju odluku, angažirajući vanjske financijske konzultante koji im pri toj odluci pomažu jer se radi o veoma izdašnim financijskim investicijama sa vjerojatnošću rizika koji ne može potpuno ukloniti niti minimizirati niti jedna statistička i matematička investicijska procjena. Na taj način su investitori u hotelijerstvu zaštićeni jer dobivaju svojevrsnu garanciju svoga ulaganja, a time i doprinose snažnijem razvoju intenziteta hotelske industrije. Na taj način je hotelijerstvo dobilo razvojni zamah svjetskih razmjera jer se turistički promet snažno kontinuirano razvija u smislu kontinuirano nove izgradnje mnogih hotelskih objekata diljem svijeta. Na taj način raste i potreba za zapošljavanjem povećanog obujma turističkih djelatnika, koji se broje u milijunima, a i utječe na tržište nekretnina kao relevantan faktor.” (Medlik i Ingram 2002, 61).

Ulaganje u hotelijerstvo je dugoročno isplativo za same investitore, ali i za druge dionike na tržištu jer razvoj hotelijerstva ima pozitivan utjecaj na ukupni turizam, razvoj turizma pozitivno utječe na ukupno gospodarstvo zemlje jer se posljedično razvijaju i druge djelatnosti tj. pozitivan efekt investiranja u hotelijerstvo se prenosi na građevinarstvo, potražnju za tehničkim projektantima

i drugim djelatnostima. Samim time dolazi i do porasta zapošljavanja/otvaranja novih radnih mjesta za domicilno stanovništvo, a kasnije i za sezonske radnike kad je hotel izgrađen. Dolaskom turista dolazi do njihove potrošnje i pozitivni efekti se nastavljaju.

U hotelijerstvu se govori o velikoj složenosti i zahtjevnosti financijskih odluka o ulaganju jer se ulaže u realnu poslovnu imovinu. Pri odlučivanju najčešće se koristi metoda budžetiranja kapitala jer ona ima svoje faze odvijanja i stoga doprinosi pozitivnom ishodu odluke. Metoda budžetiranja kapitala jest postupak odlučivanja o dugoročnim ulaganjima u realnu poslovnu imovinu poduzeća.

Inozemna, ali i domaća ulaganja utjecat će u kratkom roku povećanje zaposlenosti i agregatnu potražnju, a dugoročno će utjecati na agregatnu ponudu (stvaranjem nove ponude). Ako postoji nerazvijeno tržište kapitala i mala ulaganja na unutarnjem tržištu, potrebno je otvaranje investitorima sa vanjskog/globalnog financijskog tržišta. Međutim tu je potrebno koristiti pozitivne efekte koje strani kapital može donijeti, a biti oprezan da se ne naruši suverenitet, da se ne oslabe domaći konkurenti i ne pokvari platna bilanca.

## **2.5 Utjecaj ljudskih resursa na uspješnost poslovanja u hotelijerstvu**

“Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima izvode se iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. U privatnom (poslovnom) sektoru ciljevi su organizacije: maksimalno ostvarivanje profita organizacije, što zahtijeva povećanje produktivnosti, snižavanje troškova proizvodnje, konkurentnost te, općenito, porast organizacijske uspješnosti, kao što su učinkovitost, uspješnost i prilagodljivost. Krajnji cilj je konkurentnost.” (Pržulj 2002, 37)

Uspješnost hotelijerstva u velikoj mjeri ovisi o ljudskom faktoru koji je ključan da bi se postigao uspjeh i konkurentna prednost jer se radi o djelatnosti gdje je pružanje usluge neodvojivo od pružatelja usluge.

“U uslužnim se djelatnostima, naime, utjecaj zadovoljstva zaposlenika na organizacijsku uspješnost objašnjava teorijskim modelom lanca usluga – profit (engl. Service-Profit-Chain), koji sugerira da se zadovoljstvo zaposlenika, na temelju percepcije kvalitete pružene usluge, prenosi na zadovoljstvo i odanost gostiju, utječući tako na rast i profitabilnost poslovnog subjekta. (Heskett, Sasser i Schlesinger 1997). Hotelsko osoblje koje je u direktnom kontaktu sa gostima ima ključnu ulogu kod kreiranja hotelske usluge. Na njima je velika odgovornost jer se od njih očekuje da predstavljaju hotel i njegov ugled. Također često su oni ti od kojih se dobivaju ključne informacije o gostima, njihovim zahtjevima i potrebama, te je na njima odgovornost da udovolje gostu i riješe njihove moguće probleme. Frontline hotelski zaposlenici su sa gostima u direktnoj komunikaciji

stoga njihova stručnost i način ponašanja uvelike utječu na to kako će gosti percipirati kvalitetu usluge, a znamo da lojalnost gostiju uvelike ovisi o zadovoljstvu sa pružanom uslugom. Samim time oni utječu na uspješnost organizacije/hotela mnogo više od zaposlenika koji nisu u direktnom kontaktu sa gostom.

Jedan od glavnih problema u hotelijerstvu što se zaposlenika tiče, a da se odnosi i na zadovoljstvo gostiju, jest njihova fluktuacija. Naime, zaposlenici koji su duže na radnoj poziciji u istom hotelu više ulažu u jačanje timske atmosfere i razvoj organizacije od onih koji su zaposleni privremeno ili na kraći rok. Menadžeri ljudskih resursa kontinuirano bi trebali raditi na motivaciji zaposlenika, njihovoj edukaciji, stručnom usavršavanju, sigurnosti, nagrađivanju i motivaciji, te osnaživanju.

O kvalitetnom radu hotelskog osoblja, njihovom stručnom znanju u tom području, kao i o njihovom tehnološkom znanju i procesima, te općem bontonu uvelike će ovisiti kvaliteta hotelskog proizvod. Stoga je vrlo bitno kod selekcije kandidata izabrati najbolji kadar i uložiti u njihovu obuku koja bi se trebala biti provedena kroz četiri faze: identificiranje potreba za njom, planiranja i izvođenja obuke, te evaluacije obuke nakon njenog izvršenja. U zaposlenike u hotelijerstvu potrebno je kontinuirano ulagati i educirati ih jer se trendovi u turizmu i hotelijerstvu stalno mijenjaju i donose napredak u poslovanju, te utoliko radna snaga mora ih moći pratiti i prilagoditi im se. To može učiniti jedino ako se u nju ulaže, u nova znanja i vještine zaposlenika. U hotelijerstvu osim proizvoda turist ocjenjuje i pružatelja usluge sa kojim je bio u kontaktu, tako da njegova pozitivna ili negativna ocijene ukupnog dojma i iskustva, pa čak i odluka hoće li se ponovno vratiti u isti hotel i postati lojalan gost uvelike ovisi o ljudskom faktoru. Nužno je razviti visoku razinu svijesti o toj činjenici.

Kada se razvije svijest da kao posljedicu zadovoljnog zaposlenika hoteli dobivaju zadovoljnog gosta, više će se ulagati u njih, ne samo u njihove edukacije, već i u motivaciju i nagrađivanje jer samo uvažen i zadovoljan zaposlenik može dati najbolje od svog znanja i svojih vještina u praksi.

## **2.6. Utjecaj vodstva na uspješnost poslovanja u hotelijerstvu**

Kao što je već spomenuto u hotelijerstvu uspjeh uvelike ovisi o ljudskom faktoru, bitno je da zaposleni imaju motivaciju i stručnost za obavljanje posla, a činjenica jest da na njihovo zadovoljstvo i motiviranost utječe stil vođenja. Stil vodstva će odrediti više čimbenika od kontekstualnih do faza razvoja poduzeća, stoga ne možemo reći da postoji jedan jedini ispravan način vođenja, ali svakako možemo reći da on mora biti usmjeren na ljude i njihovo zadovoljstvo na

radnom mjestu.

U ovoj vrsti djelatnosti menadžeri se moraju znati prilagoditi okolini tj. na promjene iz okoline kao i strateški djelovati s obzirom na konkurenciju, ali isto tako moraju znati koordinirati, motivirati i povezati djelatnike unutar hotela.

Ponašanja suvremenog menadžera u hotelijerstvu, koji će imati pozitivan efekt su sljedeći:

- “Promovirati organizaciju kao poželjnog poslodavca,
- Poticati zaposlenike na dugoročnu suradnju,
- Suočavati se s negativnom reputacijom hotelske industrije,
- Stvarati multikulturalno radno okruženje,
- Djelovati kao dio tima i educirati njegove članove,
- Reagirati na utjecaje čimbenika iz vanjskog okruženja,
- Ovlastiti zaposlenike na prvim linijama kako bi nadmašili očekivanja gostiju,
- Upoznati zaposlenike s organizacijskim ciljevima,
- Uvesti korporativnu društvenu odgovornost.” (Cutler 2010, 18)

Kao vrlo pozitivan primjer vođenja može se istaknuti autentično vodstvo prema empirijskim istraživanjima. Ono daje mnoge pozitivne ishode od motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika, uspjeha u radu, involviranosti u posao, zadovoljstva sa nadređenim i povjerenja u nadređenog, do ispoljavanja kreativnih i inovativnih načina obavljanja radnih zadataka od strane zaposlenika i finalno, financijskog uspjeha.

Menadžer sa ovim stilom vođenja utječe na zaposlenika indirektno (modeliranjem pozitivnih vrijednosti, postizanjem identifikacije na osobnoj i profesionalnoj razini između menadžera i zaposlenika i poticanjem emocionalne zaraze) i direktno (samosviješću vođe, njegovim moralnim vrijednostima, donošenjem odluka na temelju objektivnih informacija, transparentnošću pri suradnji sa zaposlenicima).

Ovaj tip vodstva generira pozitivne stavove, ponašanje i uspješnost zaposlenika u hotelijerstvu.

Cilj menadžera u hotelijerstvu mora biti orijentiran ka tome da stvori i održi pozitivno radno okruženje gdje će zaposlenici sinergijski ostvarivati zadane ciljeve. Menadžeri u različitim djelatnostima imaju različite fokuse, no u hotelijerstvu to svakako mora biti fokus na ljude jer govorimo o djelatnosti koja je isključivo vezana uz ljude. Vještina komuniciranja je neophodna za uspješnog menadžera u ovoj djelatnosti jer je ključna za uspješno upravljanje i vođenje. Osim ljudskog faktora i njihove usluge, menadžment mora osigurati da gost hotela bude zadovoljan i sa drugim faktorima- ekonomskom i tehničkom ugodnosti hotela npr, kako bi dobio zadovoljnog gosta i ostvario pozitivne financijske rezultate.



### 3. KOMPARATIVNA ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELIJERSTVA HRVATSKE I ŠPANJOLSKE

Konkurentnost turističke destinacije se definira kao sposobnost destinacije da poveća turističku potrošnju i privuče više turista pružajući im nezaboravno iskustvo, a uz to je profitabilna i donosi dobrobiti budućim naraštajima (Bartoluci 2013). Turistička destinacija je konkurentna kada investicije u nju imaju viši povrat (ROI) u usporedbi s ostalim destinacijama. Na taj način postaje privlačna za investitore ali i za zaposlenike i lokalno stanovništvo.

Turizam je globalna industrija u kojoj svake godine jača konkurencija zbog čega Hrvatska mora puno aktivnije upravljati razvojem vlastite ponude i poticati turizam više dodane vrijednosti, u kojem prednjači hotelska ponuda. Kako je pokazala analiza, u hotelskom smještaju, koji čini samo 16% ukupne ponude smještaja, trenutno se ostvaruje oko 3,7 puta veća dodana vrijednost po postelji u usporedbi sa smještajem u nekretninama za kratkoročni turistički najam koji trenutno čine 60% ukupne ponude. Zbog toga je pokretanje novog investicijskog ciklusa u hotele preduvjet za sljedeću fazu razvoja hrvatskog turizma. (<https://www.udrugaturizma.hr/aktualno/turizam-na-prekretnici/>)

Hrvatska i Španjolska imaju jednak problem, a to je sezonalnost i pad popunjenosti hotelskih kapaciteta izvan ljetne sezone. Na tom problemu treba se sustavno i ciljno raditi jer za obje zemlje turizam je ključna gospodarska grana čiji udio prihoda čini većinski dio ukupnog nacionalnog BDP-a.

Hotelijerstvo kao najvažnija djelatnost u turizmu također ima velik utjecaj na taj postotak. Investiranje u proširenje hotelske ponude jedan je od načina da se krene rješavati problem sezonalnosti u obje zemlje kako bi se povećala potražnja, a samo povećanje potražnje privlačit će posljedično još više investitora.

Hoteli su izvan ljetne sezone najtraženiji oblik smještajnih objekata, stoga je za obje zemlje nužno da uvide perspektivu hotela viših i visokih kategorija u generiranju novih radnih mjesta i financijskog profita tijekom cijele godine.

U 2020. hoteli i slični smještaji u Španjolskoj ostvarili su peti najveći prihod na kontinentu, sa oko sedam milijardi eura. Prethodne godine Španjolska je imala oko jednu trećinu hotelskih lanaca u Europi. Kao vodeći igrač u ovoj industriji, nekoliko međunarodnih lanaca dio je španjolske hotelske ponude. Hrvatska se tu nažalost nalazi iza Španjolske u brojkama, Španjolska puno više nudi gostima visoke kupovne moći jer se ipak mnogo više orijentirala na luksuznu hotelijersku ponudu reagirajući na samu potražnju. Ova vrsta potražnje događa se i u Hrvatskoj, te je na nju nužno prikladno odgovoriti. Situacija sa COVID 19 je zapravo pokazala da i kad je potražnja za drugim vrstama i kategorijama smještajnih objekata pala, ona za lukuzinim smještajima, iako najviše za luksuznim vilama, je opstala. Perspektiva su hoteli visokih kategorija jer ljudi sve više putuju, kupovna moć kod turista raste i oni su voljni potrošiti novac, ali ukoliko im se pruže usluga

i iskustvo koje traže. Također, u Hrvatskoj je premalo hotelskih brendova koji bi generirali potražnju.

### 3.1. Hotelijerstvo u Hrvatskoj

“ Razvoj hrvatskog hotelijerstva može se promatrati sa više stajališta: razvoj turističke potražnje, oblika strukture kadrova i menadžmenta, arhitekture i urbanizma, društveno političkog uređenja, socioloških odnosa u društvu gospodarskih razvijenosti društva, komunalno-infrastrukturnih razina opremljenosti i prometne povezanosti. Na taj način razvoj hrvatskog hotelijerstva može se sagledati kroz šest povijesnih faza. “ ( Bakan 2012).

Prva faza vezana je za razdoblje kada su započela masovna putovanja željezničkim prometom i parobrodima. Putovanja su postala učestalija i zbog propagiranja medicinskih efekata boravljenja uz more. To je bio i početak razvoja turizma u Primorju i Istri. Iz tog perioda potječe opatijska „Villa Angiolina“ izgrađena 1844.godine, prvi izgrađen objekt na području Republike Hrvatske.

Drugu fazu obilježila je izgradnja Kvarner hotela, isto u Opatiji, 1884.godine.

“Godine 1894. otvara se hotel „Therapia“ u Crikvenici, a 1986.godine hotel „Imperijal“ u Dubrovniku te zatim hoteli na Rabu, Lošinj, Hvaru itd. Od svih primorskih mjesta treba posebno izdvojiti Opatiju u kojoj je do Prvog svjetskog rata sagrađeno više od 80 % svih smještajnih kapaciteta. Hoteli po prvi puta uvode suvremenu organizacijsku strukturu (prijamni odjel, odjel hrane i pića, odjel domaćinstva) uvodi se parno grijanje, telefoni, bogato opremljene kupaonice te se po prvi puta javljaju profesije poput recepcionara, hotelskog kuhara, sobarica, vratara i dr. Boravak u hotelu postaje jedan od osnovnih motiva putovanja.” (Bakan 2012).

U trećoj fazi hotelijerstva Hrvatske, koja se događa između dva svjetska rata, bilježi kontinuirani uspon. Vezano uz ovu fazu bitno je naglasiti izgradnju zagrebačke Esplanade u 1925.-oj godini. Obnova hotela i sve brojnija izgradnja radničkih odmarališta događa se nakon Drugog svjetskog rata, u tzv. četvrtoj fazi.

Potom, peta faza vezana za razdoblje od 1965. do 1975. rezultirala je izgradnjom brojnih hotela na Jadranu. „Mnoga ugostiteljska poduzeća (prvenstveno s hotelskim poslovanjem) prihvatile su samo naizgled povoljne uvjete kreditiranja i pristupila izgradnji velikog broja hotelskih smještajnih objekata. U tom je razdoblju sagrađeno 94.840 novih postelja u osnovnim smještenim kapacitetima, odnosno 284.907 komplementarnih kapaciteta svih vrsta, odnosno ukupno nešto manje od 380.000 novih smještajnih kapaciteta. Do 1975.godine sagrađeno je 69% svih osnovnih i preko 72% svih komplementarnih kapaciteta koje je Hrvatska nudila turističkom tržištu 1990.godine. “ (Prijevec 2008)

Posljednja faza traje od 1991.godine. Nakon rata bile su potrebne mnoge adaptacije, došlo je do mnogih promjena vlasništva, a od 1998. strani investitori ulaze na hrvatsko tržište i podižu hotele u Hrvatskoj na jednu višu razinu.

Zadnjih godina dogodio se investicijski val u najjače hotelske grupacije, ponuda je sve bogatija i

kvalitetnija, te se povećava broj luksuznih hotela.

U Hrvatskoj turizam, a samim time i hotelijerstvo ima jaku potporu turističkih državnih institucija koje podupiru svojim djelovanjem njihov razvoj. U operativnom djelovanju provođenja i reguliranja turističkih aktivnosti u zemlji djeluje Hrvatska turistička zajednica, dok HNB regulira investicije vezane za turizam, a Zavod za statistiku provodi analize i prezentacije potrebnih podataka o investicijama.

Hrvatsko hotelijerstvo bilježi rekordan rast investicija zadnjih godina, one imaju godišnji progresivan rast; sa početkom 21. st. u prosjeku su iznosile 650 milijuna kuna dok su za primjer 2018. godine bile šest puta veće od tog iznosa, te zadnjih dvadesetak godina one linearno rastu. U hotelijerstvo se investira i bespovratnim sredstvima iz EU fondova.

Hotelijerstvo u Hrvatskoj prema drugim europskim zemljama ima mali udio globalnih brendova jer se hotelski lanci uglavnom oslanjaju na vlastite lokalne brendove što je njegova slaba točka jer se hotelski brend, ukoliko je dobar, može dobro i unovčiti ovisno o ciljnom tržištu. Globalni hotelski brend ima čitav sustav vrijednosti i prepoznatljivosti koja rezultira lojalnošću gostiju i prepoznatljivošću na međunarodnom turističkom tržištu.

Istraživanje nazvano Ulaganje u razvoj hotelijerstva 2018. – 2022. pokazalo je za navedeni period da su u završnoj fazi planiranja, razvoja i izgradnje 83 hotelska smještaja za navedeno razdoblje, investirano će biti u 12 županija, naravno najprivlačnije su investitorima Splitsko-dalmatinska i Istarska. Nakon njih slijedi područje Zagreba, Opatije i Dubrovnika. Zapravo 90% investicija išlo je u obalno i priobalno područje, što je i očekivano. Od toga, 60% investicija usmjereno je u nove hotele tj. njihovu izgradnju, a preostalih 40% za preuređenje postojećih hotelskih objekata. Što se hotelskih soba tiče u brojkama, to je 9700 soba, od kojih je 6000 potpuno novih prvenstveno u hotelima sa 4 ili 5 zvjezdica koji su proširili svoje smještajne kapacitete.

Problem hrvatskog turizma, pa tako i hotelijerstva jest sezonalnost, što se može mijenjati promjenom strukture hotelskih kapaciteta kao i proširenjem ponude. Na taj način ostvarivat će se bolji financijski rezultati, a samim time i privlačiti novi investitori.

No unatoč problemima sa sezonalnosti, ipak se vidi da se u usporedbi sa ostalim smještajnim objektima ona najmanje očituje u hotelskim smještajima tj. da je hotelski smještaj kroz godinu najbolje iskorišten.

### **3.1.1 Opći pregled destinacije**

Hrvatska kao zemlja prepoznata po turizmu goste privlači prirodnim atrakcijama kao što su nacionalni parkovi, kulturnim ljepotama i baštinom, pogodnom klimom, Jadranskim morem i obalom, te svakako posjeduje velike razvojne mogućnosti u toj gospodarskoj grani.

Hrvatska ima: 6.278 km obale, 602 manjih i većih, 642 grebena i hridi, te Jadransko more čija površina iznosi 31.479 km<sup>2</sup>.

Turističku ponudu Hrvatske čine prirodna i kulturna dobra od kojim moramo naglasiti ona pod

zaštitom UNESCO-a: Starogradsko polje na otoku Hvaru i stećci – kameni srednjovjekovni nadgrobni spomenici, Stari grad Trogir, Stari grad Dubrovnik, Nacionalni park Plitvička jezera, Eufrazijeva bazilika u Poreču, povijesni kompleks Splita i Dioklecijanova palača, Katedrala Sv. Jakova u Šibeniku.

Ono što je lijepo i bitno za hrvatsku turističku ponudu su prirodna zaštićena područja: spomenici i parkovi prirode, nacionalni parkovi, rezervati, regionalni parkovi itd., pri čemu turisti ipak najviše vole vidjeti nacionalne parkove.

"Tržišna pozicija Hrvatske u odnosu na konkurente u određenoj je mjeri odraz tržišne spremnosti njezinih glavnih turističkih proizvoda. Za makroregiju Sjeverni Jadran to su odmor na suncu i plaži te cikloturizam i ronilački turizam. U makroregiji Južni Jadran posebno se izdvajaju yachting turizam te odmor na suncu i plaži, dok su za makroregiju Kontinentalna Hrvatska tržišno najspremniji proizvodi kulturni turizam, odmor u ruralnim područjima te cikloturizam." ([https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130205\\_Strategija-turizma-do2020.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130205_Strategija-turizma-do2020.pdf)) Elementi ponude-ekološka očuvanost i krajolik su definitivno ono gdje Hrvatska ima konkurentsku prednost, dok je u istoj razini sa konkurentima što se tiče urbanizma i arhitekture. Hrvatska je bila u prednosti usporedno sa Španjolskom, Grčkom i Francuskom što se tiče ekološke očuvanosti, ali ta prednost se nakon 2010. godine počela smanjivati.

U Hrvatskoj dolazi do veće kvalitete ugostiteljske ponude, te luksuznije ponude u hotelima više i visoke kategorije jer postaje sve poželjnija destinacija u turističkoj djelatnosti za investitore, a također boravak u Hrvatskoj turisti percipiraju kao dobivanje veće vrijednosti za novac nego u konkurentskim zemljama.

“Sunce i more“ danas je dominantan turistički proizvod Hrvatske, a to će ostati i u budućnosti pod uvjetom da se njegova konkurentska pozicija na tržištu Mediterana kontinuirano unapređuje kroz sadržajno obogaćivanje i povećanje kvalitete smještajne i uslužne ponude, odnosno produbljivanje destinacijskog lanca vrijednosti. S druge strane, današnja dominantna pozicija proizvoda sunca i mora istodobno je i osnovni razlog izrazite sezonalnosti turističke potražnje i koncentracije turističkog prometa na uski priobalni pojas. Budući da oslanjanje na proizvod „sunce i more“ dugoročno neće pridonijeti znatnijem unapređenju konkurentske pozicije Hrvatske kao turističke destinacije, a time ni povećanju turističke potrošnje niti boljem korištenju razvojnih potencijala, Hrvatska se mora pojačano okrenuti razvoju turističkih proizvoda koji će omogućiti ne samo veće korištenje raspoloživih kapaciteta izvan ljetnih mjeseci, nego i aktiviranje turističkih potencijala kontinentalne Hrvatske.“ ([https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130205\\_Strategija-turizma-do2020.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130205_Strategija-turizma-do2020.pdf))

### **3.1.2. Analiza ponude hotelijerstva u Republici Hrvatskoj – apsolutni pokazatelji**

"Turistička ponuda definira se kao dio tržišta koji se pojavljuje kao ponuđač robe i usluga, odnosno kao ona količina roba i usluga koja se nudi po određenim cijenama radi zadovoljenja turističke potražnje." (Čavlek i Vukonić 2001, 16).

"Turistički proizvod je skup materijalnih i nematerijalnih elemenata koji pripadaju izvornoj i izvedenoj turističkoj ponudi." (Čavlek i Vukonić 2011, 17).

Turističke ponudu dakle čine svi društveni i gospodarski sudionici određene destinacije koji na direktan ili indirektan način rade na zadovoljenju potreba turista.

Na hrvatskom turističkom tržištu počevši od smještajnih kapaciteta pa nadalje, postoji neelastičnost ponude, dok s druge strane je elastična turistička potražnja. Smještajni kapaciteti uglavnom su prilagođeni korištenju i potražnji u sezoni tj. ljeti, dok u drugim mjesecima je ponuda poprilično neelastična-neprikladna. Zbog toga su investicijska ulaganja nužna kako bi se postigao balans ponude i potražnje. Također, turističku ponudu zemlje, osim navedenog, karakterizira statičnost, općeniti sezonski karakter, heterogenost, diverzificiranost.

Struktura turističke ponude sastoji se od idućih elemenata: hotelijerskih i ugostiteljskih usluga, usluga u trgovini, prometne povezanosti, turističke organizacije i posredništva, društvenih i prirodnih atrakcija i kako bi ta vrsta ponude funkcionirala svi ti elementi moraju biti u sinergiji.

Porastom investicija u hotelijerstvo ponuda postaje sve atraktivnija i bolja, samim time i konkurentnija.

Raste kapacitet smještajnih jedinica u visokom kategorijama hotelskog smještaja (sa četiri i pet zvjezdica).

Prema podacima Ministarstva turizma u Hrvatskoj je u 2019. godini poslovalo 731 hotela od kojih najveći dio od 44.2% drže hoteli s četiri zvjezdice (323). Sljedeći po broju su 313 hotela sa tri zvjezdice, 52 sa dvije i 43 sa pet zvjezdica. Iako čine svega 13.3% od ukupnog broja smještajnih kapaciteta, ostvarili su 24% ukupnog broja noćenja stranih turista u 2019. godini (Ekonomski institut Zagreb, 2020).

Obogaćivanje ponude u hotelima viših i visokih kategorija je imperativ kako bi se produžila sezona jer te kategorije hotela pružaju sadržaje privlačne turistima bez obzira na razdoblje u godini. "Razvoj svih vidova smještajne ponude, bilo kroz izgradnju novih ili rekonstrukciju postojećih smještajnih kapaciteta, podrazumijeva uređenje dodatnih sadržaja kao što su bazeni, wellness ponuda, sportsko-rekreativni i zabavni sadržaji, sadržaji za djecu, sadržaji za održavanje poslovnih sastanaka i konferencija i sl., pri čemu posebnu pozornost treba dati očuvanju izvorne arhitekture u slučajevima gdje je to stručno i ekonomski opravdano. "

([https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130205\\_Strategija-turizma-do2020.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130205_Strategija-turizma-do2020.pdf))

**Tablica 1. Broj raspoloživih kreveta u smještajima pod grupom 551-553 u Republici Hrvatskoj (2019.-2023.)**

2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
1.157.870	1.048.350	1.085.713	1.127.178	1.149.340

[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00182/default/table?lang=en&category=t\\_tour.t\\_tour\\_inda.t\\_tour\\_cap](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00182/default/table?lang=en&category=t_tour.t_tour_inda.t_tour_cap)

Prema podacima Eurostata vidi se pozitivan trend porasta smještajnih kapaciteta svake godine (osim 2020.godine za vrijeme pandemije COVID-19) što je od velike važnosti za rast i razvoj hrvatskog hotelijerstva.

### **3.1.3. Analiza potražnje hotelijerstva Republike Hrvatske – apsolutni pokazatelji**

Ekonomski gledano, turistička potražnja je ukupnost turističkih proizvoda i usluga koje se pod određenim uvjetima i cijenom plasiraju na turističko tržište jer za njima postoji objektivni interes od strane potencijalnih turističkih korisnika.

**Tablica 2. Broj ostvarenih noćenja u turističkom smještaju pod grupom 551-553 u Republici Hrvatskoj (2019-2023.)**

2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
91.178.083	40.771.344	70.171.684	90.005.383	92.341.148

[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00177/default/table?lang=en&category=t\\_tour.t\\_tour\\_inda.t\\_tour\\_occ](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00177/default/table?lang=en&category=t_tour.t_tour_inda.t_tour_occ)

Gledajući podatke za svaku godinu vidi se veliki skok u broju ostvarenih noćenja u 2022.godini u odnosu na 2021.godinu što je posljedica pandemije. Predviđa se kako će brojke i ove godine biti u porastu te nadmašiti vrlo uspješnu 2023.godinu.

Struktura gostiju koja se također mijenja, u smislu sve većeg potražnje od strane gostiju veće kupovne moći koji traže hotelske objekte sa većom dodanom vrijednosti, unaprjeđuje se kvaliteta smještaja i valoriziraju investicije, te se širi prostor za dodatna investiranja. Potražnja za hotelima visoke i više kategorije je veća nego potražnja za hotelima sa tri zvjezdice, a pogotovo prema onima još niže kategorije, iako u vrhuncu sezone potražnja hotela sa tri zvjezdice je i dalje ispod potražnje za hotelima sa 4 zvjezdice, ali nešto su u to doba traženiji od hotela sa pet zvjezdica.

"Vodeća hotelska tržišta za Hrvatsku su Njemačka, Austrija i Ujedinjena Kraljevina. Primjetno je kako u krugu „top“ hotelskih tržišta kroz godine dolazi do određenih promjena u pogledu njihovog udjela u ukupnom prometu, kao i udjela prometa hotela u prometima svakog od tržišta, a razvidno je kako je kod turista s pojedinih tržišta „sklonost“ korištenju hotelskog smještaja znatno naglašenija. Navedeno se posebno odnosi na turiste s dalekih tržišta, kao i one koji su skloni

turingu."

([https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-02/Hotelski%20turizam%20Hrvatske%20-%20izdanje%202020\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-02/Hotelski%20turizam%20Hrvatske%20-%20izdanje%202020_0.pdf))

### 3.1.4. Uspješnost poslovanja hotelijerstva Republike Hrvatske – relativni pokazatelji

Neki od relativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja su produktivnost, prihod po dostupnoj sobi (RevPAR) te popunjenost kapaciteta (engl.occupancy). Produktivnost prikazuje ukupan broj noćenja po raspoloživom krevetu, RevPAR prikazuje umnožak prosječne dnevne stope (ADR) sa stopom popunjenosti dok occupancy prikazuje RevPAR podijeljen sa ADR.

**Tablica 3. Relativni pokazatelji uspješnosti poslovanja hotelijerstva Republike Hrvatske u EUR**

	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Produktivnost	78,75	38,89	64,63	79,85	80,34
ADR	140,6	119,11	146,58	164,66	180,47
RevPAR	85,9	24,1	53,45	90,77	95,58
Occupancy	61,1	20,2	36,5	55,1	53

Izvor: izračunala autorica prema – tablica 1 i 2; za ADR, RevPAR i Occupancy STR

Analizirajući tablicu, može se zaključiti da je za vrijeme pandemije COVID-19 došlo do negativnih promjena te je uspješnost poslovanja bila znatno niža u odnosu na godinu ranije te godine kasnije. Vidljiv je i pozitivan trend postupnog poboljšanja uspješnosti poslovanja te su brojke u porastu svake godine.

## 3.2. Hotelijerstvo u Španjolskoj

Španjolska je zemlja sa mnoštvom spektakularno luksuznih hotela, a u toj kategoriji bitno je istaknuti španjolski lanac luksuznih hotela Parador osnovan od Alfonsa XIII kako bi se promicao turizam u državi. Hoteli se često nalaze unutar palača, dvoraca, samostana i povijesnih zgrada od Galicije do Katalonije, preko Andaluzije i Kanarskog otočja.



**Slika 4. Hotel Alfonso XIII u Sevilli**

Izvor: <https://guide.michelin.com/en/hotels-stays/sevilla/hotel-alfonso-xiii-11425>

Španjolska ima mnoge međunarodne i domaće hotelske marke i hotelske grupe. Domaći i međunarodni hotelski lanci prepoznali su privlačnost širenja na španjolskom tržištu, što je dovelo do njihove značajnije prisutnosti na tržištu zadnjih godina.

Španjolska značajniji hotelski lanci su: NH Hotel i Melia, Iberostar Hotels & Resorts, Riu Hotels & Resorts i Barcelo Hotel Group. Melia Hotels International, sa sjedištem u regiji Palma de Mallorca (Baleari), vodeći je španjolski lanac hotela po prihodima i broju soba u cijelom svijetu. Španjolsko hotelsko tržište segmentirano je na luksuzne hotele, hotele višeg ranga, hotele srednje klase i Budget & Economy hotele. Luksuzne kategorije hotela zabilježile su veći rast na španjolskom tržištu hotela. Bogati potrošači primarno koriste luksuzne usluge, pa će stoga stalno rastuće bogato stanovništvo diljem Španjolske vjerojatno potaknuti širenje tržišta, ali naravno i bogati gosti koji dolaze iz drugih zemalja.

Nadalje, poslovni luksuzni hoteli rastu zbog stalnih rezervacija poslovnih ljudi/gostiju u luksuznim hotelima u zračnim lukama ili luksuznim gradskim hotelima koji su smješteni u središtu grada. BLESS Madrid Hotel, Hotel Palacio de Villapanes, W Barcelona, Ritz-Carlton, Abama na Tenerifima glavni su španjolski luksuzni hoteli. Imaju prekrasan pogled na more, luksuzne interijere i bujne vrtove. Također su odličan izbor za ljubitelje hrane.

Na temelju Platforme za naručivanje, tržište online rezervacija hotela u stalnom je porastu u hotelskoj industriji u Španjolskoj. Online rezervacije hotela u Španjolskoj gotovo su se udvostručile u posljednjih nekoliko godina. Ponašanje kupaca u industriji putovanja očigledno se mijenja. U



hotelsko tržište Španjolske 2021. godine uloženo je 3,2 milijarde eura čime je zabilježen treći najbolji povijesni rekord. Zapravo su neka očekivanja u vrijednosti da će španjolsko hotelsko tržište dosegnut 18,07 milijardi USD do kraja 2027.godine.

### 3.2.1. Opći pregled destinacije

Španjolska je etablirano turističko tržište, ne samo u Europi, već i globalno. Turizam ima iznimno bitnu ulogu za gospodarstvo Španjolske. Zemlja se razvila u jednu od najpoželjnijih svjetskih turističkih destinacija, odražavajući razvoj njezine hotelske industrije posljednjih godina. Španjolski hoteli nude širok izbor za različite kategorije potražnje. Izvršna ugostiteljska infrastruktura i visoko profesionalni turistički sektor općenito, učinili su Španjolsku jednom od najznačajnijih destinacija za posjetitelje na svijetu.

Španjolske plaže posebno su zanimljive turistima koji traže sunce, zabavu i uživanje u jedinstvenim krajolicima. Osobito su popularne one na otocima kao što je Ibiza, Mallorca, Kanarsko otočje...



**Slika 5. BLESS Hotel Ibiza**

Izvor:

[https://www.tripadvisor.com/Hotel\\_Review-g664650-d289656-Reviews-BLESS\\_Hotel\\_Ibiza-Es\\_Canar\\_Santa\\_Eulalia\\_del\\_Rio\\_Ibiza\\_Balearic\\_Islands.html](https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g664650-d289656-Reviews-BLESS_Hotel_Ibiza-Es_Canar_Santa_Eulalia_del_Rio_Ibiza_Balearic_Islands.html)

Ona je i planinska zemlja sa bogatstvom nacionalnih parkova kao što su NP Timanfaya, Picos de Europa i Sierra Nevada. Također poželjna je destinacija i među ljubiteljima gastronomije zbog svoje raznolike i bogate gastro ponude.

### 3.2.2. Analiza turističke/hotelijske ponude

Španjolska hotelska industrija uvelike doprinosi gospodarstvu svoje zemlje, a također je i jedna od glavnih pokretača cjelokupnog europskog tržišta. U 2020. hoteli i slični smještaji u Španjolskoj ostvarili su peti najveći prihod na kontinentu, sa oko sedam milijardi eura. Prethodne godine Španjolska je imala oko jednu trećinu hotelskih lanaca u Europi. Kao vodeći igrač u ovoj industriji, nekoliko međunarodnih lanaca dio je španjolske hotelske ponude. Na vrhu ljestvice 2021. bila je američka kompanija tvrtka Marriott International s više od 13 tisuća soba. Ipak, domaći hotelski lanci prednjače na tržištu, a na vrhu su Meliá Hotels International i Barceló Hotel Group.

Sve veći broj međunarodnih posjetitelja potiče strane investitore da ulažu u španjolsku hotelijersko/ugostiteljsku industriju. Ponuda se brzo širi i iz godine u godinu bilježi se sve više otvaranja novih soba. Nadalje, uočen je pomak u razvoju od urbanih regija prema lokacijama koje su bliže otocima što predstavlja promjenu u preferencijama turista za opuštenijim iskustvima putovanja i boravka. Luksuzne kategorije zabilježile su veći rast u posljednje vrijeme.

Tablica 4. Broj raspoloživih kreveta u smještajima pod grupom 551-553 u Španjolskoj (2019.-2023.)

2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
3.638.875	3.660.592	3.750.449	3.770.965	3.821.391

[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00182/default/table?lang=en&category=t\\_tour.t\\_tour\\_inda.t\\_tour\\_cap](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00182/default/table?lang=en&category=t_tour.t_tour_inda.t_tour_cap)

Za razliku od Republike Hrvatske, u Španjolskoj nije došlo do pada broja raspoloživih kreveta u 2020.godini već brojke iz godine u godinu kontinuirano rastu što je pozitivan pokazatelj uspješnosti poslovanja. Što je ponuda veća i raznolikija, izglednije je da će i potražnja biti veća.

### 3.2.3. Analiza turističke/hotelijske potražnje

Glavno tržište odmarališta u Španjolskoj sastoji se od 14 destinacija. Nakon tri uzastopne godine rasta potražnje, dogodila se stabilizacija broja noćenja u 2018.godini. Kanarski otoci, Balearski otoci i Costa del Sol prve su tri destinacije prema potražnji. Costa Blanca je identificirana je kao četvrta najpoželjnija turistička destinacija, a slijede Costa Brava i Costa Daurada. Tropska su tržišta odmarališta s najmanjim udjelom potražnje.

Mallorca je trenutno i dalje glavno turističko odredište na Balearskom otočju, a slijede Ibiza i Formentera. Zadnjih nekoliko godina otočne destinacije usmjereno su ka luksuzu u pogledu ponude i potražnje.

Costa del Sol kopnena je destinacija s najvećom inozemnom potražnjom, a slijede Costa de Barcelona i Costa Brava, sa turističkom potražnjom većinom iz Ujedinjenog Kraljevstva, Njemačke i Francuske. S druge strane, Costa de Castellon plasirao se kao najpoželjnija destinacija za uglavnom domaće tržište (84,3%), a slijedi Costa de Valencia (84,2%) i Costa Calida (70,5%). Na Kanarskom otočju Tenerifi su godinama najtraženija destinacija.

**Tablica 5. Broj ostvarenih noćenja u turističkom smještaju pod grupom 551-553 u Španjolskoj (2019-2023.)**

2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
469.813.551	144.677.028	259.579,759	451.624.940	484.987.485

[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00177/default/table?lang=en&category=t\\_tour.t\\_tour\\_inda.t\\_tour\\_occ](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00177/default/table?lang=en&category=t_tour.t_tour_inda.t_tour_occ)

Kao i u Hrvatskoj, i u Španjolskoj se dogodio veliki pad u broju ostvarenih noćenja za vrijeme pandemije COVID-19, ali nakon završetka iste, bilježe se rekordne brojke te se očekuje da će u 2024.godini brojka nadmašiti rekordnu 2023.godinu.

**Tablica 6. Relativni pokazatelji uspješnosti poslovanja hotelijerstva Španjolske u EUR**

	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Produktivnost	129,11	39,52	69,21	119,76	126,91
ADR	118,46	90,36	110,97	133,09	144,53
RevPAR	88,51	27,53	49,18	90,14	105,15
Occupancy	74,7	30,5	44,3	67,7	72,8

Izvor: izračunala autorica prema – tablica 4 i 5; za ADR, RevPAR i Occupancy STR

Kao i u Hrvatskoj i u Španjolskoj je došlo do negativnih posljedica na turizam za vrijeme pandemije COVID-19 te su brojke bile u padu u tom periodu od 2020.godine do 2022.godine, ali u 2023.godini zabilježen je porast te se predviđa da će brojke u 2024.godini nadmašiti i vrlo uspješnu 2023.godinu.

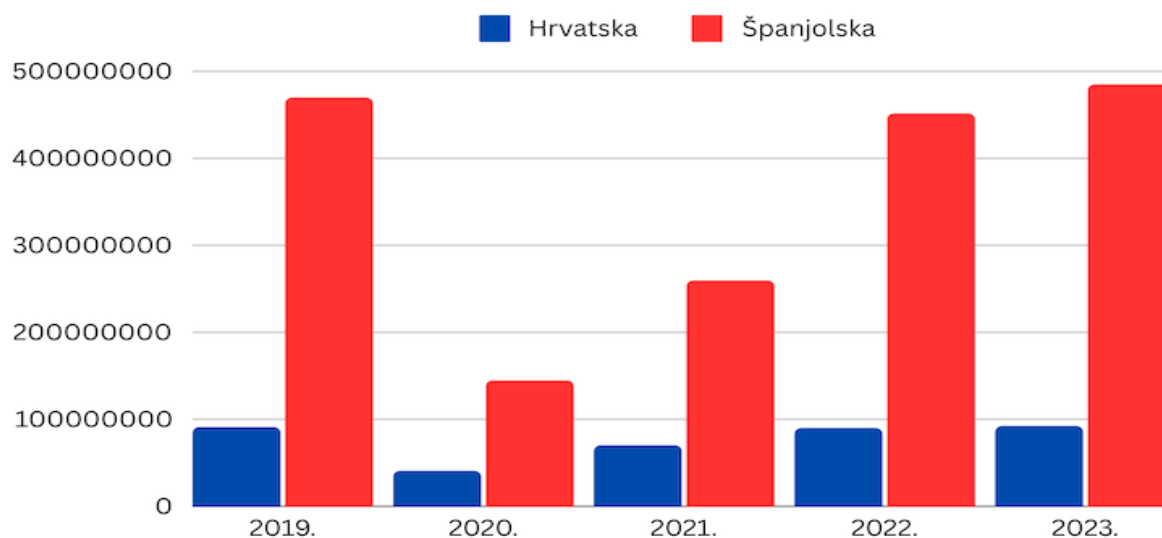
### **3.3. Komparativna analiza uspješnosti poslovanja hotelijerstva Hrvatske i Španjolske**

Da bismo napravili komparativnu analizu uspješnosti poslovanja hotelskog sektora Hrvatske i Španjolske, potrebno je uzeti nekoliko ključnih pokazatelja, uključujući broj noćenja, broj raspoloživih smještajnih jedinica (kreveta) te ostvareni prihod. Podaci o broju noćenja daju uvid u popularnost turističke destinacije i mogu se koristiti za analizu sezonalnosti, popunjenosti kapaciteta, te ukupne uspješnosti hotelskog sektora.

Hrvatska je zabilježila značajan rast u broju turističkih noćenja posljednjih godina. Najveći broj noćenja zabilježen je tijekom ljetnih mjeseci, s vrhuncem u srpnju i kolovozu, što je očekivano s obzirom na atraktivnost obale i otoka.

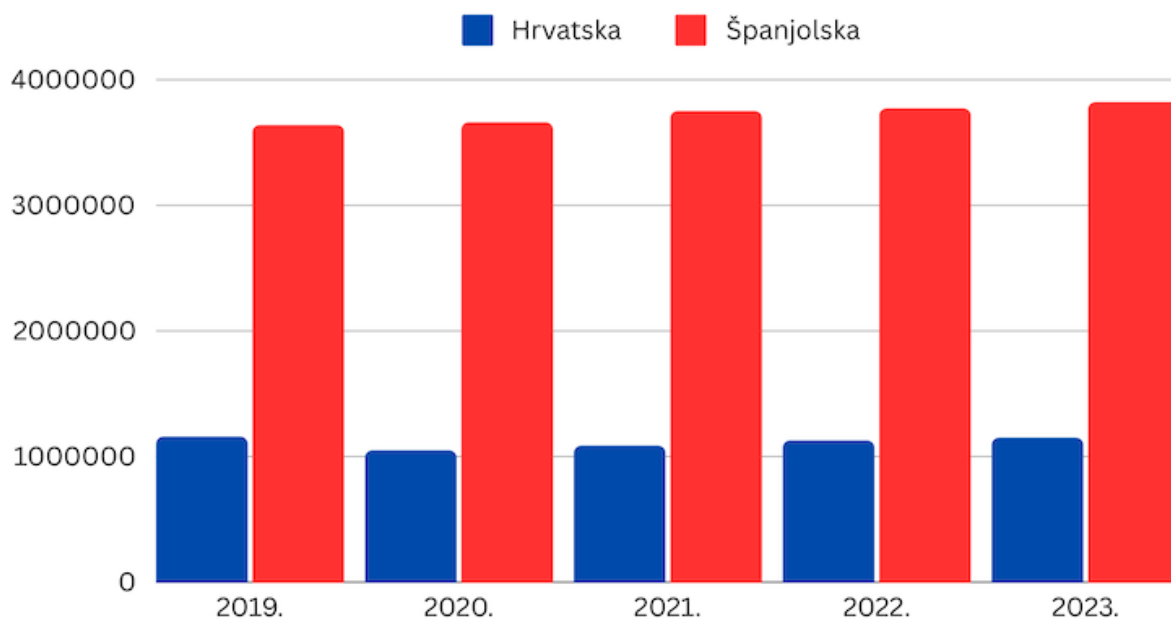
Španjolska, kao jedna od vodećih svjetskih turističkih destinacija, ima znatno veći broj turističkih noćenja. Kao što je i vidljivo prema navedenim podacima, Španjolska ima približno 3,7 puta više noćenja u odnosu na Hrvatsku što se može pripisati većem kapacitetu smještaja, dužoj turističkoj sezoni, te širem spektru turističkih atrakcija. Slično kao i u Hrvatskoj, najveći broj noćenja zabilježen je tijekom ljetne sezone, s dodatnim pikovima tijekom proljeća i jeseni zbog kulturnih i sportskih događanja. Uspoređujući sezonalnost; Hrvatska ima visoka sezonalnost s koncentracijom noćenja tijekom ljetnih mjeseci dok Španjolska unatoč većoj koncentraciji broja noćenja tijekom ljetnih mjeseci, ima manju sezonalnost u odnosu na Hrvatsku jer značajan broj turista posjećuje Španjolsku i tijekom proljeća i jeseni. Iako precizni podaci o popunjenosti kapaciteta nisu dostupni u ovom trenutku, može se pretpostaviti da Španjolska, s većim brojem noćenja i duljom sezonom, ima višu godišnju popunjenost kapaciteta u odnosu na Hrvatsku.

Prosječna cijena smještaja i prihod po dostupnoj sobi (RevPAR) također su ključni pokazatelji uspješnosti hotelskog sektora. Prema dostupnim podacima; prosječna cijena smještaja u Hrvatskoj u ljetnim mjesecima iznosi oko 100 EUR po noćenju, dok je RevPAR tijekom ljetne sezone visok, ali značajno opada izvan sezone. Prosječna cijena smještaja u Španjolskoj varira ovisno o regiji, ali je generalno nešto niža u odnosu na Hrvatsku, s prosječnom cijenom oko 80-90 EUR po noćenju. Međutim, zbog većeg broja noćenja i dulje sezone, ukupni prihod po sobi je viši.



**Grafikon 1. Broj ostvarenih noćenja u turističkom smještaju pod grupom 551-553 u Španjolskoj i Hrvatskoj (2019-2023.)**  
Izvor: izradila autorica prema podacima s Eurostata

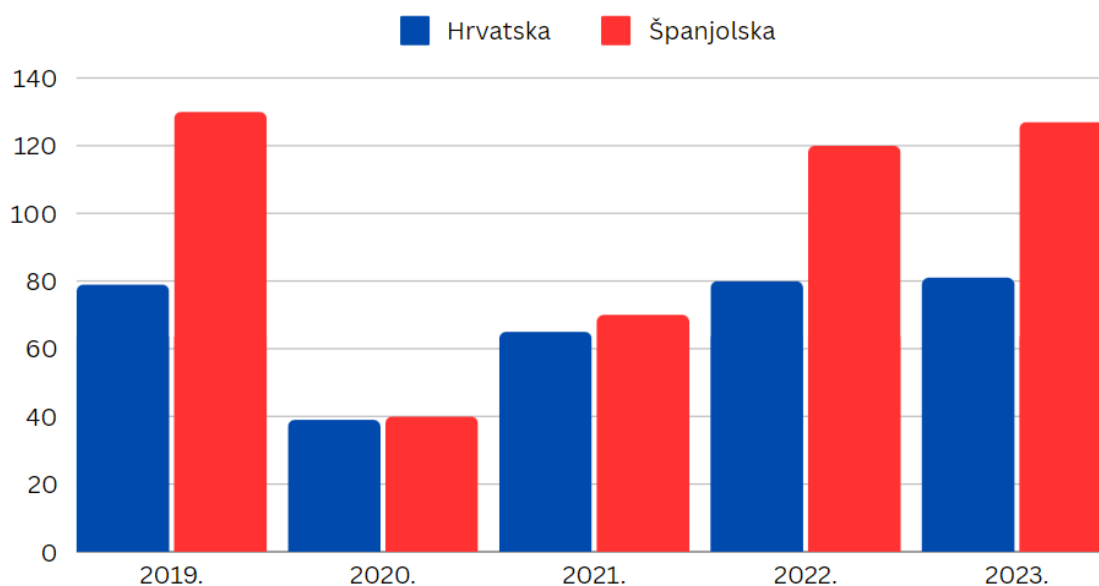
Grafikon prikazuje značajan pad u broju noćenja u 2020. godini za obje zemlje, a naročito za Španjolsku što je posljedica pandemije COVID-19. Španjolska je doživjela drastičan pad s 469 milijuna noćenja u 2019. godini na 144 milijuna u 2020. godini, dok je Hrvatska pala s 91 milijun na 44 milijuna noćenja. Obje zemlje bilježe oporavak u narednim godinama, s time da je Španjolska 2023. godine dosegla 484 milijuna noćenja, a Hrvatska 92 milijuna.



**Grafikon 2. Broj raspoloživih kreveta u turističkom smještaju pod grupom 551-553 u Španjolskoj i Hrvatskoj (2019-2023.)**

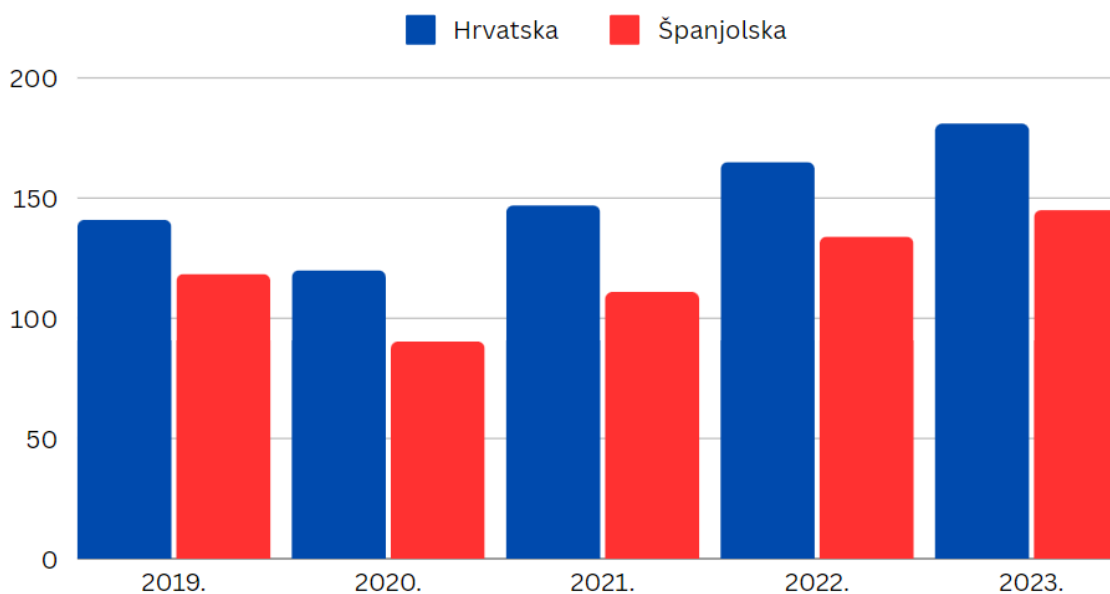
Izvor: izradila autorica prema podacima s Eurostata

Kao što je grafički prikazano, broj smještajnih jedinica raste u obje zemlje tijekom analiziranog razdoblja. Podaci pokazuju oporavak turizma u obje zemlje nakon početnog utjecaja pandemije, Španjolska, kao jedna od vodećih turističkih destinacija, ima značajno veći broj noćenja u odnosu na Hrvatsku, ali obje zemlje bilježe pozitivne trendove rasta u broju smještajnih jedinica, što ukazuje na kontinuirano ulaganje i razvoj turističke infrastrukture.



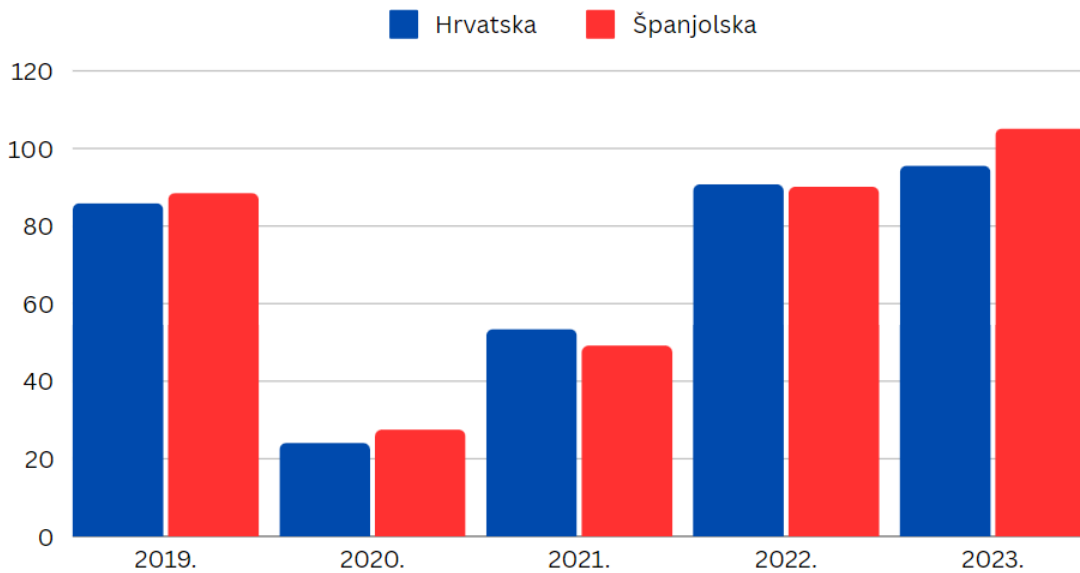
**Grafikon 3. Produktivnost**

Ovaj grafikon prikazuje produktivnost Hrvatske i Španjolske u razdoblju od 2019. godine do 2023.godine. Korišteni su podaci navedeni u Tablici br.3 i 6. Vidljivo je da je produktivnost bila podjednaka u 2020. i 2021.godini, ali nakon toga, Španjolska bilježi veći rast.



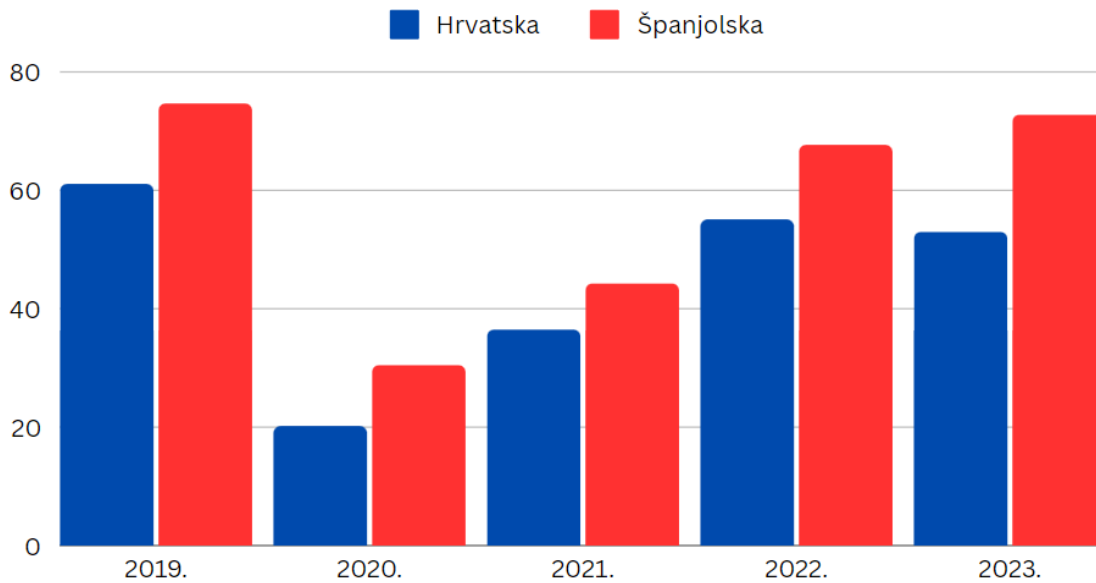
**Grafikon 4. ADR**

U ovom grafikonu korišteni su podaci za ADR iz tablica br.3 i 6. Grafički je prikazano poslovanje Hrvatske i Španjolske za razdoblje od 2019.do 2023.godine te ovdje Hrvatska ima veći rast u odnosu na Španjolsku.



**Grafikon 5. RevPAR**

I u ovom grafikonu korišteni su podaci iz tablica br. 3 i 6 te se može vidjeti kako obje zemlje bilježe podjednake rezultate kad je u pitanju navedeni pokazatelj.



**Grafikon 6. Occupancy**

Grafički prikaz za zauzetost kapaciteta prikazuje jasnu sliku poslovanja hotelijerstva te Španjolska i ovdje ima prednost i bolje rezultate u usporedbi s Hrvatskom. Podaci su iz tablica br. 3 i 6.



# ZAKLJUČAK

Zbog rastuće turističke potražnje, hotelijerstvo postaje iznimno bitan faktor na tržištu nekretninama i djelatnost koja generira tisuće novih radnih mjesta. U Hrvatskoj i Španjolskoj gdje je turizam glavna grana gospodarstva sa neusporedivim učinkom na ukupni BDP obje države, hotelijerstvo je definitivno djelatnost kojoj se treba pristupiti sa više pažnje i boljim strateškim planom jer se definitivno može nazvati najbitnijim stupom turizma.

Upravljanjem kvalitetom u pružanju usluga i zapošljavanju i motiviranjem stručnog i osposobljenog kadra u grani privlače se gosti i stvara njihova lojalnost. Proširenjem kvalitetne i sadržajne ponude u hotelima privlače se gosti i izvan sezone, a upravo ta sezonalnost je jedan od ključnih problema koje RH i Španjolska moraju svladati. Jedan od načina je upravo i kroz hotelsku ponudu. Samim time, rast potražnje privući će veće investicije u djelatnost što je i cilj.

Pojam brendiranja je izuzetno važan u hotelijerstvu kako bi se postigla poslovna uspješnost na tom tržištu i kada se govori o brendiranju, govorimo o stvaranju marki hotela kojima je cilj u svijesti potencijalnog turista stvoriti sliku o hotelu koji svojim gostima pruža jedinstven turistički doživljaj i kvalitetnu ponudu usluga.

U Španjolskoj raste potreba za luksuznim hotelskim smještajem i ona se trudi ići u korak sa tom potražnjom. Kao i u Hrvatskoj najtraženiji su hoteli viših kategorije i tu je potrebno dodatno ulaganje kako bi se postigla popunjenost kapaciteta što više i što duže.

Naravno, sve turističke djelatnosti djeluju sinergijski i kako bi one zajednički podupirale turizam potrebno je ulaganje u svaku. Sa ulaganjem u infrastrukturu, izvan smještajnu ponudu, promociju, sa dobrom poreznom politikom, zapravo kvalitetnom suradnjom svih sudionika na turističkom tržištu posljedično će se ostvarivati bolji financijski rezultati u svakom segmentu i turizmu općenito.

Komparativna analiza pokazuje da Španjolska ima značajno veći obim turističkih noćenja i manje izraženu sezonalnost u odnosu na Hrvatsku. Hrvatska, s druge strane, postiže visoke cijene smještaja tijekom vršne sezone, ali se suočava s izazovom povećanja popunjenosti kapaciteta izvan ljetnih mjeseci. Obje zemlje mogu koristiti ove uvide za strateško planiranje i daljnje unapređenje svojih hotelskih sektora, fokusirajući se na produženje turističke sezone, diversifikaciju ponude i poboljšanje kvalitete usluge.

## REFERENCE

- Bakan, R.: Organizacija i poslovanje ugostiteljskih objekta, nastavni materijal, 2012
- Bartoluci, M., Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb, 2013. Belak V., Menadžersko računovodstvo, RRI F, Zagreb, 1995.
- Bendor- Samuel P., (2000) Turning lead into gold, ExCUTIVE Excellence Publising South Provo, USA, 2000.
- Bunja, Đ., Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu: hotel i hotelijerstvo, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
- Cutler, A., Aspire to Inspire: Inspirational Leadership within the Hospitality, Leisure, Travel and Tourism Industries, Hospitality Leadership, UK, 2010.
- Čavlek, N. i Vukonić, B., Riječnik turizma, Masmedia, Zagreb, 2001.
- Dropulić Ružić, M., Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima – slučaj Hrvatske. Ekonomska misao i praksa, 2011.
- Galičić, V., Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2005.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr., Schlesinger, The service profit chain. New York: Free Press., L.A., 1997.
- Holjevac A., : Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998.
- Hotelski turizam Hrvatske izdanje 2020
- Holjevac A., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002.
- <https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-02/Analiza%20sezonalnosti%20turisti%C4%8Dkog%20prometa%20Hrvatske%20-%20izdanje%202020.pdf>
- Luxatic.com : <https://luxatic.com/luxury-style-and-charm-the-townhouse-galleria-milan-has-it-all/>
- Medlik, S., Ingram, H., Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb, 2002.
- Osmanagić Bedenik, N. : Potencijali poduzeća: Analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća, Alinea, Zagreb, 1993.
- Prijevec B.: Turizam-jučer, danas..., Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.
- Researchgate.net:
- [https://www.researchgate.net/figure/Hotels-beds-and-employees-of-the-hospitality-industry-in-Spain\\_tbl2\\_346263386](https://www.researchgate.net/figure/Hotels-beds-and-employees-of-the-hospitality-industry-in-Spain_tbl2_346263386)
- Skoko Hrvoje, Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb 2000.
- Strategija turizma do 2020.:([https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130205\\_Strategija-turizma-do2020.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130205_Strategija-turizma-do2020.pdf))
- Tripadvisor.com:[https://www.tripadvisor.com/Hotel\\_Review-g664650-d289656-Reviews-BLESS\\_Hotel\\_Ibiza-Es\\_Canar\\_Santa\\_Eulalia\\_del\\_Rio\\_Ibiza\\_Balearic\\_Islands.html](https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g664650-d289656-Reviews-BLESS_Hotel_Ibiza-Es_Canar_Santa_Eulalia_del_Rio_Ibiza_Balearic_Islands.html)

## POPIS SLIKA I TABLICA:

Slika 1. TownHouse Galleria Milan- prvi hotel sa sedam zvjezdica .....	13
Slika 2. Definicije kvalitete autora sustava kvalitete .....	17
Slika 3. Model procesnog pristupa sustavu upravljanja kvalitetom.....	18
Tablica 1. Broj raspoloživih kreveta u smještajima pod grupom 551-553 u Republici Hrvatskoj (2019.-2023.) .....	29
Tablica 2. Broj ostvarenih noćenja u turističkom smještaju pod grupom 551-553 u Republici Hrvatskoj	29
Tablica 3. Relativni pokazatelji uspješnosti poslovanja hotelijerstva Republike Hrvatske u EUR .....	30
Slika 4. Hotel Alfonso XIII u Sevilli .....	31
Slika 5. BLESS Hotel Ibiza .....	32
Tablica 4. Broj raspoloživih kreveta u smještajima pod grupom 551-553 u Španjolskoj (2019.-2023.)....	33
Tablica 5. Broj ostvarenih noćenja u turističkom smještaju pod grupom 551-553 u Španjolskoj (2019-2023.) .....	34
Tablica 6. Relativni pokazatelji uspješnosti poslovanja hotelijerstva Španjolske u EUR .....	34
Grafikon 1. Broj ostvarenih noćenja u turističkom smještaju pod grupom 551-553 u Španjolskoj i Hrvatskoj (2019-2023.).....	36
Grafikon 2. Broj raspoloživih kreveta u turističkom smještaju pod grupom 551-553 u Španjolskoj i Hrvatskoj (2019-2023.).....	37
Grafikon 3. Produktivnost .....	38
Grafikon 4. ADR .....	38
Grafikon 5. RevPAR .....	39
Grafikon 6. Occupancy .....	39