

# Uspješnost poslovanja hrvatskog hotelijerstva

---

**Bebek, Lovro**

**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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:719332>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-06**



*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**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**LOVRO BEBEK**

**USPJEŠNOST POSLOVANJA HRVATSKOG  
HOTELIJERSTVA**

**BUSINESS SUCCESS OF THE CROATIAN HOTEL  
INDUSTRY**

Završni rad

Opatija/Zabok, 2024.

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

**USPJEŠNOST POSLOVANJA HRVATSKOG  
HOTELIJERSTVA**  
**BUSINESS SUCCESS OF THE CROATIAN HOTEL  
INDUSTRY**

Završni rad

Kolegij: **Menadžerska ekonomija**

Student: **Lovro Bebek**

Mentor: **izv. prof. dr. sc. Daniel  
Dragičević**

Matični broj: **ps24495/18**

Opatija/Zabok, 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 O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA**

**LOVRO BEBEK**

**24495**

---

(ime i prezime studenta)

---

(matični broj studenta)

Uspješnost poslovanja hrvatskog hotelijerstva

---

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

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 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/>.

08.07.2024

U Opatiji,

Lovro Bebek

Potpis studenta

## Sažetak

Hotelijerstvo je sektor industrije koji ostvaruje svoj uspjeh temeljen na pružanju raznovrsnih usluga i pogodnosti, fokusirajući se na ispunjavanje potreba ciljane klijentele i stvaranje poželjne atmosfere. Velik broj zemalja svijeta vidi budućnost kod turizma, čije je hotelijerstvo vjerojatno najjači element, kao gospodarsku granu sa najvećim mogućnostima razvoja.

U periodu od 2013. do 2019. godine, prije pojave COVID pandemije, Hrvatska je na tržištu proširila svoje kapacitete za smještaj za otprilike 280 tisuća novih kreveta u komercijalnim objektima. No, većina tog povećanja odnosila se na obiteljski smještaj, dok ostale vrste smještaja nisu bilježile značajan rast u ponudi.

Republika Hrvatska predstavlja primjer zrele turističke destinacije kod koje dominira jedan proizvod (kod Hrvatske to se odnosi na ponudu sunca i mora) te koju karakterizira visoka razina sezonalnosti kod poslovanja. Sezonalnost je karakteristična kod zemalja toplih mora (to se najviše odnosi na Mediteran i Jadran). Uz marketinške aktivnosti, praćenje suvremenih

trendova omogućava optimalno dopiranje do ciljane publike i efikasno prenošenje poruka. Uvođenje novih tehnologija može poboljšati poslovne procese i unaprijediti korisničko iskustvo.

Ključne riječi: hotelijerstvo; budućnost u turizmu; turistička destinacija; marketing.

## Sadržaj

<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>1. Pojmovno određenje i značajke hotelijerstva</b>	<b>3</b>
1.1. Definiranje hotelijerstva	4
1.2. Klasifikacija hotelijerstva	5
1.3. Značajke i razvoj hotelijerstva	7
<b>2. Hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj</b>	<b>9</b>
2.1. Povijesni razvoj hotelijerstva u Republici Hrvatskoj	9
2.2. Značajke hotelijerstva u Republici Hrvatskoj	11
2.2.1. Vrste i podjele hotela	11
2.2.2. Organizacija hotelskog poslovanja	12
2.2.3. Hotelski menadžment	14
2.3. Apsolutni pokazatelji hotelijerstva u Republici Hrvatskoj	15
2.3.1. Promet hotelijerstva	16
2.3.2. Prostorna i sezonalna distribucija kapaciteta/prometa hotela	21
2.3.3. Tržišta hotelskog segmenta turizma	22
<b>3. Analiza uspješnosti poslovanja hrvatskog hotelijerstva</b>	<b>23</b>
3.1. Relativni pokazatelji uspješnosti	24
3.2. Analiza pomoću pokazatelja profitabilnosti za razdoblje od 2017. do 2023 godine	27

<b>4. Važnost i uloga uspješnog poslovanja hrvatskog hotelijerstva</b>	<b>31</b>
4.1. Poslovanje hotela i trendovi u Hrvatskoj	32
4.2. Globalni suvremeni trendovi turizma i hotelijerstva	33
4.3. Važnost i budući razvoj poslovanja hrvatskog hotelijerstva	35
<b>Zaključak</b>	<b>37</b>
<b>Bibliografija</b>	<b>40</b>
Popis ilustracija	42





## Uvod

Hotelijerstvo stvara prihod za lokalna gospodarstva izravno kada turisti posjećuju i troše novac u hotelima, restoranima i mjestima za zabavu. Pomaže u jačanju gospodarstva neizravno jer turisti kupuju maloprodajnu robu, artikle iz ljekarni i lokalno izrađene suvenire i rukotvorine. Od otvaranja radnih mjesta do kulturne razmjene i promicanja lokalnih industrija, hotelijerstvo potiče gospodarski rast i globalne odnose.

Hoteli predstavljaju jedan od najbrže rastućih sektora unutar sektora turizma. Predviđa se da će se između 2021. i 2031. zapošljavanje u hotelijerstvu širiti brže od bilo kojeg drugog sektora poslova, stvarajući oko 1,3 milijuna novih radnih mjesta. Karijera u turizmu i hotelijerstvu može biti vrlo isplativ izbor za svakoga tko uživa u radu s ljudima, ima snažan način razmišljanja orijentiran na usluge i traži dinamičnu i uzbudljivu karijeru s potencijalom rasta.

Dobar izbor smještaja potiče više turista da putuju i troše više novca na hotele unutar područja, male i velike. Smješta ih u ravnopravno područje s većim poduzećima jer strani turisti često imaju blage emocije prema lokalno proizvedenim artiklima i poznatim uslugama koje novoosnovana poduzeća i mikropoduzetnici mogu ponuditi. Jedna od najznačajnijih i najvažnijih stvari vezanih uz hotelijersku industriju jest da pruža jedinstvenu uslugu koja je važna za sektor turizma.

*Predmet i svrha istraživanja* u ovom završnom radu odnose se na analizu uspješnosti poslovanja hrvatskog hotelijerstva.

*Korištene metode* su metoda indukcije i dedukcije, metode klasificiranja i analiziranja, kompiliranja, komparacije i deskripcije, statistička metoda, matematička metoda.

*Kompozicija (struktura rada)* sastoji se od šest poglavlja koja se međusobno povezuju kako bi se kvalitetno obradila tema ovog rada.

U „Uvodu“ ovog diplomskog rada odredio se predmet istraživanja te svrha. Navedene su metode korištene u radu i sažeta struktura cjelokupnog rada.

U drugom poglavlju „Pojmovno određenje i značajke hotelijerstva“ analizira se pojam hotelijerstva, klasifikacija hotelijerstva te značajke i razvoj hotelijerstva.

„Hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj“ je naslov trećeg poglavlja u kojem se analizira povijesni razvoj hotelijerstva u Republici Hrvatskoj, značajke hotelijerstva u Republici

Hrvatskoj - vrste i podjele hotela, organizacija hotelskog poslovanja, hotelski menadžment te statistički pokazatelji hotelijerstva u Republici Hrvatskoj - kapaciteti hrvatskih hotela, prometi hotela, prostorna i sezonalna distribucija kapaciteta/prometa hotela te tržišta hotelskog segmenta turizma.

Četvrto poglavlje naslova „Analiza uspješnosti poslovanja hrvatskog hotelijerstva“ analizira ključne pokazatelje uspješnosti poslovanja u hotelijerstvu, provodi se analiza pomoću pokazatelja aktivnosti za razdoblje od 2017. do 2023. godine te analiza pomoću pokazatelja profitabilnosti za razdoblje od 2017. do 2023. godine.

Peti dio rada pod naslovom „Važnost i uloga uspješnog poslovanja hrvatskog hotelijerstva“ analizira poslovanje hotela i trendovi u Hrvatskoj, globalne suvremene trendove turizma i hotelijerstva te važnost i budući razvoj poslovanja hrvatskog hotelijerstva.

U Zaključku, kao završnom poglavlju ovog rada, navedena je sinteza cijelog završnog rada kao i ključni zaključci do kojih je autor došao tokom cjelokupnog istraživanja te potom i pisanja završnog rada.

# 1. Pojmovno određenje i značajke hotelijerstva

„Turizam danas u svijetu predstavlja takvu pojavu, koja ostvaruje veoma značajne rezultate na gospodarski i društveni život u emitivnim zemljama (zemlje u kojima je zapažen veći intenzitet i sklonost stanovništva putovanjima u druge zemlje) i receptivnim turističkim zemljama (zemlje koje u većoj mjeri prihvaćaju turiste)“.<sup>1</sup> Hotelijerstvo predstavlja jednu od ključnih elemenata širih uslužnih djelatnosti te ono opskrbljuje klijente koji žele naći smještaj preko noći. Hotelijerstvo se pritom usko povezuje sa industrijom putovanja iako se mogu identificirati značajne razlike koje se odnose na sam opseg.

Hotelijerstvo je industrija usmjerena na pružanje smještaja putnicima. Ključni za uspjeh u ovom sektoru je zadovoljavanje potreba ciljane klijentele, stvaranje željene atmosfere te ponuda raznovrsnih usluga i pogodnosti. Razvoj hotelskog menadžmenta proizlazi iz skromnih početaka pružanja osnovnih usluga smještaja do postajanja velike, višedimenzionalne industrije.

Temelj hotelske industrije je pružanje smještaja. Putnici ovisе o hotelima kao sigurnom i ugodnom mjestu za privremeni boravak, bilo da su poslovni putnici, obitelji na odmoru ili turističke grupe. Većina hotelskih soba dizajnirana je za kratkoročni boravak i opremljena je osnovnim sadržajima poput kreveta, kupaonice, posteljine te osnovnih tehnoloških uređaja kao što su telefon i televizija. „Kvaliteta je možda najvarijabilnija značajka hotelske industrije. Skromni hoteli naplaćuju minimalne naknade i pružaju samo najnužnije pogodnosti, dok luksuzni hoteli namijenjeni bogatim putnicima mogu biti iznimno skupi. Najosnovniji hoteli mogu nuditi male jednosobne jedinice, ali skuplji hoteli opremljeni su ogromnim apartmanima. Oba ekstrema na ovom spektru imaju klijente, činjenica koja služi za naglašavanje golemog dosega hotelske industrije. Sve dok su sobe popunjene i klijenti dobivaju usluge koje očekuju, hotel, bez obzira koliko velik, mali, pristupačan ili luksuzan, može se smatrati uspješnim“.<sup>2</sup> Neke tvrtke čak nude usluge sobara i pranja rublja, pristup internetu i čuvanje djece. „Prikazivanje svih ovih dodatnih pogodnosti dvostruka je strategija unutar hotelske industrije.

---

<sup>1</sup> Galičić, *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*, 11.

<sup>2</sup> Ibid.

Pogodnost ili luksuz posebnih pogodnosti čini hotel privlačnijim gostima, a njihovim

---

uključivanjem uprava se nada da će njihova lokacija izgledati superiornijom u odnosu na konkurenciju“.<sup>3</sup>

U nastavku će biti pojašnjen pojam hotelijerstva, klasifikacija hotelijerstva te značajke i razvoj hotelijerstva.

## 1.1. Definiranje hotelijerstva

„Ugostiteljska industrija obuhvaća sektore uslužnih djelatnosti kao što su restorani, hoteli i šira turistička industrija (npr. brodovi za krstarenje). Kao jedan od najvećih stvaratelja radnih mjesta i ekonomskih doprinosa, važno je i za kupce i za radnike da razumiju detalje ove dinamične industrije“.<sup>4</sup> Riječ gostoljubivost razvila se iz latinske riječi *hospitalitis*, koja se odnosila na odnos između gosta i domaćina, jer je dobila korijen od *hospes*, riječi za domaćina, gosta, stranca ili posjetitelja. Stoga je gostoprimstvo čin dobrodošlice gostima ili strancima.

„Brojne zemlje svijeta vide budućnost u turizmu, čije je hotelijerstvo vjerojatno najjači element, gospodarsku granu sa najvećim mogućnostima razvoja. Hotelijerstvo je u kojem se u razvijenim turističkim zemljama realizira oko 2/3 svih turističkih noćenja. Namijenjeno je uglavnom korisnicima usluga koji dolaze izvan područja gdje su hotelski objekti smješteni“.<sup>5</sup>

Nadalje, suvremeno hotelijerstvo se izdvaja se razlikuje u odnosu na ostale srodne djelatnosti koje se odnose na pružanje usluga smještaja kroz kontinuirano održavanje razine kvalitete usluga kao i uvođenje aktualnih vrsta usluga.<sup>4</sup> Hotelijerstvo je stoga veoma bitno jer omogućuje turistima privremeno boravljenje u izabranim destinacijama, pored odmora i razonode unutar hotelskih objekata.

„Usluge hotelijerstva su usluge koje se vrše u hotelijerstvu na poseban, uslužni način, a kojima je svrha podmirenje potreba stanovništva u stanovanju, prehrani i piću. Hotelijerske

---

<sup>3</sup> Alaine, *What is the Hotel Industry?*

<sup>4</sup>

Hollander, *Hotel Industry: Everything You Need to Know About Hospitality*

<sup>5</sup>Pavia, *Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu*“, 12.

<sup>4</sup> Hospitality Gastronomy Enology, 2024.

usluge mogu biti osnovne ili glavne (usluge smještaja, prehrane i točenja pića) i sporedne (pomoćne). Sporedne usluge služe kao dopuna i poboljšanje glavnih usluga“.<sup>5</sup>

---

„Pružatelji usluga danas sve češće svoj posao definiraju kao pružanje raznih vrsta usluga. Personalne veze između onoga tko nudi i kupaca su trajnije od lojalnosti proizvodu ili marki. Usluga je svaka radnja koju jedna strana može ponuditi drugoj. Obično je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njena proizvodnja može i ne mora biti vezana za fizički proizvod. Ona uključuje djelo, izvođenje ili napor koji se ne mogu fizički posjedovati“.<sup>6</sup>

Bitno je istaknuti kako se uobičajena područja zabune odnose na razlike između hotelskih industrija i ugostiteljskih industrija. Pritom velik broj ljudi ima pogrešno vjerovanje kako se ta dva pojma odnose na isto. Ipak razlika se odnosi na to što ugostiteljska industrija ima širi opseg te stoga uključuje različite sektore. Kao rezultat toga, pokriva smještaj, restorane, barove, kafiće, noćni život i niz putničkih i turističkih usluga.

## **1.2. Klasifikacija hotelijerstva**

Hotelsku industriju karakterizira raznolikost te specijaliziranost na način da svi hoteli moraju imati jedinstvene prodajne prijedloge kako bi preživjeli te ostvarili profit. Svi hoteli nastoje postati jedinstvenima nastojeći nuditi najbolje usluge za svoje goste. Pritom klasifikacije hotela pomažu turistima kod odabira hotela koji odgovaraju njihovim željama i potrebama.

Nadalje, na tablici 1. prikazana je klasifikacija hotela prema različitim kriterijima razvrstavanja.

---

<sup>5</sup> Oslić, *Kvaliteta i poslovna izvrsnost – pristupi i modeli*, 145.

<sup>6</sup> Oslić, *Kvaliteta i poslovna izvrsnost – pristupi i modeli*, 252.

**Tablica 1.** Klasifikacija hotela prema različitim kriterijima razvrstavanja

KRITERIJ RAZVRSTAVANJA	VRSTA HOTELA	OBILJEŽJE
<b>VELIČINA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mali</li> <li>• Srednji</li> <li>• Veliki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do 100 kreveta</li> <li>• Do 300 kreveta</li> <li>• Preko 300 kreveta</li> </ul>
<b>CJELOVITOST PRUŽENE USLUGE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pansionski</li> <li>• Garni</li> <li>• Prolazni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smještaj i 3 obroka</li> <li>• Smještaj i doručak</li> <li>• Smještaj bez usluga prehrane</li> </ul>
<b>KONTINUITET POSLOVANJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stalni</li> <li>• Sezonski</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cjelogodišnje poslovanje</li> <li>• Izrazito sezonsko poslovanje</li> </ul>
<b>LOKACIJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odmarališni</li> <li>• Stanični</li> <li>• Aerodromski</li> <li>• Gradski</li> <li>• Usputni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na moru, planini, toplicama</li> <li>• Uz autobusne, željezničke postaje</li> <li>• Uz aerodrome</li> <li>• U užem centru grada</li> <li>• Uz velike prometnice</li> </ul>
<b>GLOBALNA TRŽIŠNA USMJERENOST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistički</li> <li>• Poslovni</li> <li>• Sportski</li> <li>• Gradski</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stacionarni boravak gostiju</li> <li>• Seminari, kongresi</li> <li>• Sportski sadržaji</li> <li>• Raznovrsna tržišna usmjerenost</li> </ul>

Izvor: Cerović, Z. (2003.): "Hotelski menadžment", Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, str. 71.

Kao što je vidljivo na tablici 1. hoteli se mogu klasificirati na temelju veličine, usluga, kontinuiteta poslovanja, lokacije te globalne tržišne usmjerenosti.

### 1.3. Značajke i razvoj hotelijerstva

Razvoj hotelskog poslovanja je proces ostvarivanja strateških ciljeva organizacije i širenja tržišne izloženosti organizacije. To se može postići kroz organizacijska spajanja, kupnju postojećih hotelskih nekretnina, marketing, brendiranje i repositioniranje poslovanja, proširenja hotela i novogradnje.

Rani putnici bili su ili ratnici ili trgovci ili ljudi u potrazi za znanjem i nije bilo hotela. Ratnici i osvajači postavljali su svoje šatore za smještaj, dok su trgovci i osobe koje su putovale zbog znanja visoko cijevali gostoprimstvo i ponekad mijenjali svoju robu za smještaj.

Kada je osoba daleko od svog doma, treba mu smještaj, koji se ne može nositi sa sobom. Primitivni konačišta ili gostionice služile su potrebama putnika.<sup>7</sup> Riječ hotel izvedena je iz francuske riječi hotel (dolazi od *hôte* što znači domaćin), koja se odnosila na francusku verziju gradske kuće ili bilo koje druge zgrade, a ne na mjesto koje nudi smještaj. hotel je ustanova koja nudi plaćeni smještaj i obroke na kratkoročnoj osnovi.

Prema britanskim zakonima, hotel je mjesto gdje "bonafied" putnik može dobiti hranu i sklonište pod uvjetom da je u poziciji da to plati i da je u stanju da to primi. Izum valute i kotača dva su glavna čimbenika koji su doveli do pojave ugostiteljske djelatnosti kao komercijalne djelatnosti. Od skromnih drevnih gostionica do današnjih hotelskih posjeda koji gostu pružaju sav mogući luksuz, hotelijerstvo je prešlo dug put.

---

<sup>7</sup> Raghav, *Introduction to hospitality management*, 3.

Pratiti trendove omogućuje najbolju priliku za doseganje ciljane publike i uspješno prenošenje poruka. Uvođenje novih tehnologija može unaprijediti operativnu učinkovitost i poboljšati ukupno korisničko iskustvo.

---



## **2. Hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj**

Utjecaji iz unutarnjeg i vanjskog okruženja oblikuju razvoj hotelske politike. Sociokulturni trendovi koje hotelijerska industrija mora pratiti kako bi turistima ponudila autentična iskustva i personalizirane sadržaje u heritage hotelima uključuju: brigu o zdravlju i izgledu kroz konzumaciju lokalne organske hrane, sportske aktivnosti i očuvanje okoliša, s posebnim naglaskom na zaštitu povijesnih i kulturnih sadržaja u smještajnim objektima, kao i na lokalitetima i zdanjima od povijesnog značaja za zajednicu, bez obzira na to nude li smještaj ili ne.

U skladu s tim, suvremeni trendovi u hotelijerstvu sve više uključuju pojmove poslovnog i zdravstvenog turizma te ekološki osviještenih hotela (tzv. „zeleni“ hoteli). Sve veći broj hotela usmjerava se na izgradnju velikih kongresnih dvorana i dvorana za sastanke te na prilagodbu potrebama ovih posjetitelja.

Moderni trendovi u turizmu i promjene u potrebama gostiju također utječu na poslovanje hotelskih kompanija, prisiljavajući ih na prilagodbu svjetskim trendovima. Suvremeni trendovi naglašavaju važnost lokalnog naspram globalnog, brigu za zdravlje, ekološku osviještenost, personalizaciju i individualni pristup, kao i primjenu tehnologije u svim aspektima poslovanja.

U nastavku će biti objašnjen povijesni razvoj hotelijerstva u Republici Hrvatskoj, karakteristike hotelijerstva u Hrvatskoj - vrste i podjele hotela, organizacija hotelskog poslovanja, hotelski menadžment te statistički pokazatelji hotelijerstva u Hrvatskoj - kapaciteti hotela, promet hotela, prostorna i sezonska distribucija kapaciteta i prometa hotela te tržišta hotelskog segmenta turizma.

### **2.1. Povijesni razvoj hotelijerstva u Republici Hrvatskoj**

Prvi poznati ugostiteljski objekti na području današnje Republike Hrvatske potječu iz rimskog doba. Bili su jednostavno uređeni i namijenjeni prvenstveno za točenje pića i pružanje hrane. Međutim, početak modernog hrvatskog hotelijerstva započinje između 1844. i 1884. godine, razdoblja obilježenog masovnim putovanjima željeznicom i parobrodima.

Prvi objekt ove vrste na području današnje Hrvatske bila je Vila Angiolina u Opatiji, tada poznata kao "Abbazia". Sagradio ju je riječki veletrgovac i patricij Higin Scarpa 1844. godine. Prvi registrirani hotel bio je hotel-svratište A. Tocilja na Hvaru, otvoren 1848. godine, dok je gostionica sa sobama u Dubrovniku otvorena 1854. godine. Prvi pravi hotel osnovalo je Higijeničarsko društvo "Societa Igienica" na Hvaru 1868. godine.

Prvi hotel uredio se u sklopu iznajmljene kuće smještene na području južne strane hvarske pjace te se sastojao od 13 jednokrevetnih soba koje imaju grijanje te restoran. Ipak zadatak Higijeničkog društva odnosio se na gradnju suvremenog lječilišnog hotela. S obzirom da Društvo nije imalo dovoljno novca za njegovu izgradnju javilo se Bečkom dvoru pozvavši kraljicu Elizabetu da bude pokroviteljica suvremenog lječilišnog hotela te da budući hotel ima njeno ime. Sa izgradnjom se započelo 1881. godine na poziciji nekadašnje kneževe palače. S obzirom na ali zbog stalni nedostatka sredstava radovi su se nepredviđeno odužili. Naposljetku je prvi dio hotela bio dovršen 1898. godine te naposljetku i svečano otvoren sa 1. travnjom 1899. godine.<sup>8</sup>

Elitno hotelijerstvo je započelo izgradnjom hotela „Kvarner“ (Quarnero) u Opatiji. Naveden hotel je 1884. godine sagradilo Društvo južnih željeznica iz Beča. Stoga se godina njegovog otvaranja slavi kao rođendan hrvatskog modernog hotelijerstva.

„Nakon Prvog svjetskog rata uslijedilo je razdoblje ekonomske krize bez pretjerane gradnje hotela. Godine 1925. izgrađen je hotel „Esplanade“ u Zagrebu koji je prvi pratio trendove hotelijerstva 20. stoljeća. Razdoblje nakon Drugog svjetskog rata obilježeno je izrazitom ideološkom crtom turizma „jeftin odmor za radničku klasu“, a što je podrazumijevalo izgradnju radničkih odmarališta i obnovu postojećih hotela. Novih hotela izgrađeno je malo, a struktura gostiju mijenja se u korist domaćih gostiju. Nakon 1966. godine dolazi do snažnog zamaha izgradnje u hotelijerstvu, političke liberalizacije i otvaranja prema inozemstvu“.<sup>11</sup>

Nakon kraja Domovinskog rata došlo je do promjene vlasničkih struktura te adaptiranja postojećih hotela. Krajem 1990-ih godina započeo je prvi investicijski ciklus hrvatskog

---

hotelijerstva (Istra, Kvarner). Tokom 2001. do 2009. godine došlo je do većih investicija na području Dubrovnika, središnje Dalmacije te područja Zadra. Najnovije političke situacije u

---

<sup>8</sup> Bakan, *Organizacija i poslovanje ugostiteljskih objekata*, 52 <sup>11</sup>Ibid., 53.

Europi, te svijetu dodatno doprinose hrvatskom turizmu. Hrvatski turizam iz godine u godinu bilježi nove rekorde koje se odnose na broj gostiju kao i ostvarena noćenja.

## **2.2. Značajke hotelijerstva u Republici Hrvatskoj**

Hotelsko tržište u Europi, pa i Republici Hrvatskoj, imalo je koristi od dugotrajnog gospodarskog procvata posljednjih godina. S razvojem globalizacije, digitalizacije i urbanizacije, međutim, sve veće promjene mogu se osjetiti u hotelskoj industriji.

U nastavku će biti pojašnjene vrste i podjele hotela, organizacija hotelskog poslovanja te hotelski menadžment.

### **2.2.1. Vrste i podjele hotela**

„Ugostiteljski objekt iz skupine hoteli je poslovni objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (recepција, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo)“.<sup>9</sup>

Objekti iz skupine hoteli razvrstavaju se u sljedeće vrste:<sup>10</sup>

- hotel,
- aparthotel,
- turistička naselja,
- turistički apartmani,
- pansion,
- integralni hoteli,

- 
- lječilišne vrste,

---

<sup>9</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli-NN 56/2016

<sup>10</sup> Ibid.

- hoteli posebnog standarda (Hotel Business, Hotel club, Hotel ski, Hotel bike, Hotel za osobe s invaliditetom i dr.).

Nadalje, prema položaju na tržištu hotele može se podijeliti na sljedeće:<sup>11</sup> •

hoteli za odmor,

- poslovni hoteli.

Što se tiče usluga hotelske usluge njih se može podijeliti pa se stoga može razlikovati osnovne hotelske usluge. One se odnose na usluge smještaja kao i usluge prehrane i pića kao i dodatne hotelske usluge. Dodatne hotelske usluge odnose se na sbe usluge kojima se gosti koristi, koje su evidentiraju i plaćaju.

## 2.2.2. Organizacija hotelskog poslovanja

Organizacijska struktura hotela je plan ili pregled na visokoj razini koji je osmislio hotelijer kako bi se jasno definirale odgovornosti i aktivnosti svakog odjela, stvarajući red u svim područjima hotela. Učinkovito uspostavljanje ove vrste strukture može pomoći u povećanju produktivnosti i učinkovitosti jer su zadaci raspoređeni na takav način da osoblje zna točno što treba učiniti i koga treba prijaviti kada postoji problem.<sup>12</sup> Struktura hotela pomaže odrediti ulogu svake osobe koja radi u objektu, tako da svatko zna tko je odgovoran ako nešto pođe po zlu, dok u isto vrijeme usmjerava organizacijske aktivnosti i pomaže u donošenju odluka.

Uz pomoć organizacijske sheme hotelijeri mogu jasnije dočarati ulogu pojedinog odjela i njihove međuovisnosti te lakše planirati pravilnu alokaciju resursa ovisno o jasno definiranim ciljevima.

---

<sup>11</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli-NN 56/2016

<sup>12</sup> Lacalle, *The typical organizational structure of a hotel*

Hotelska struktura je važna jer stvara odgovornost, pri čemu svaka osoba ima jasnu predodžbu o svojim dnevnim zadacima i kako oni doprinose vašim glavnim ciljevima. Iako operativno osoblje možda nema izravan utjecaj na ciljeve, njihova je uloga ključna za izvršavanje dnevnih zadataka i osiguravanje glatkog rada imovine. Upravljačke brojke trebale bi pomoći osigurati da svaki odjel ostvaruje svoje ciljeve na najbolji mogući način i riješiti sve prepreke koje bi mogle stajati na putu vrhunske izvedbe. Posjedovanje organizacijske sheme (ili organograma) pomoći će u donošenju boljih strateških odluka koje se odnose na resurse i olakšat će povećanje.<sup>13</sup>

Elemente organizacijske strukture hotela u najširem smislu može se podijeliti na pet osnovnih elemenata:<sup>17</sup>

- „operativni dio kojeg čine svi zaposlenici,
- strateški dio kojeg čine vrhovni menadžeri,
- srednji dio kojeg čini srednja razina menadžmenta.
- tehnostuktura koju čine stručnjaci s posebnim znanjima i vještinama, a često se nalaze izvan formalne strukture,
- osoblje koje podržava menadžment“.

Slijedom navedenog neke od aktivnosti izgradnje organizacijske strukture većine hotelskih poduzeća su sljedeće:<sup>18</sup>

- „organizacija materijalnih čimbenika – organizacija materijalnih inputa (sirovina i materijala) kao i organizaciju opreme (kapitalnih dobara),
- organizacija ljudskog rada – problemi vezani za organizaciju ljudi, odabiri, popunjavanje radnih mjesta te integraciju i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini,
- raščlanjivanje zadataka – podjela ukupnog zadatka poduzeća na posebne i pojedinačne zadatke,
- organizacija upravljanja i managementa – problematika upravljanja i organizacije managementa kao i ostalih međusobnih odnosa,

---

<sup>13</sup> Lacalle, *The typical organizational structure of a hotel* <sup>17</sup>Cerović, *Hotelski menadžment*, 380. <sup>18</sup>Ibid., 380.

- organizacija vremenskog redoslijeda poslova – istraživanje vremenske usklađenosti svih činitelja proizvodnje i čitavog tijeka proizvodnje i poslovanja“.

Kod uspješnog funkcioniranja poduzeća veoma je bitno su svi čimbenici organizacijskih struktura pravilno posloženi.

### 2.2.3. Hotelski menadžment

“Pristup koji se najviše prihvaća definira menadžment kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljevi”.<sup>14</sup> Menadžment se stoga može detaljnije pojasniti kao dugotrajan proces u kojem se postiže dizajniranje i održavanje okolina. Stoga menadžment predstavlja suočavanje sa kompleksnošću, također se usmjerava na Donošenje donosi reda i konzistentnosti prema ključnim dimenzijama poput kvalitete te profitabilnost proizvoda. Menadžment je stoga proces kojeg simbolizira:<sup>20</sup>

- utjecajanje okoline prema poduzeću,
- rad s drugim i putem drugih,
- ravnoteža između efektivnosti i efikasnosti, • racionalni način korištenja ograničenih resursa,
- ostvarivanje ciljeva poduzeća.

S obzirom na gore navedeno, menadžment se još može pojasniti univerzalnim sredstvom, neophodni, oruđem modernog industrijskog svijeta. Sve organizacije za sve složenije poslove ili ozbiljnije aktivnost zahtijevaju upravljanja kako bi se doveli do odabranih ciljeva odnosno da bi se isti efikasno završili. Nadalje, suvremene organizacije zahtijevaju kontinuirane upravljačke akcije kako bi mogle djelovati i razvijati se u složenom i dinamičkom okruženju.

“Poslovni uspjeh hotelskih objekata ovisi o djelotvornosti menadžmenta. Posebna važnost menadžmentu pridaje se zbog promjenjivih činitelja organizacije, a posebno okoline

---

<sup>14</sup> Weihrich i Koontz, *Menadžment*, 4.

<sup>20</sup> Cerović, *Hotelski menadžment*, 5.

hotelskih objekata. Menedžment je vrlo složena kategorija. To je veoma kompleksan pojam, koji se odnosi na nosioce pojedinih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu i profesiju. Menedžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve”.<sup>15</sup> Menadžment u hotelijerstvu se stoga može definirati sustavom stvaranja, usmjeravanja kao i usklađivanja za sve činitelja koji imaju utjecaj puema oblikovanju hotelske ponude.

“Uspješnost hotelskog menadžmenta očituje se u pronalaženju najboljeg načina vođenja hotelskih objekata, vrlo često u promjenljivoj i neizvjesnoj okolini. Međutim, nema uspješnog hotelskog menadžmenta bez kreativnih, sposobnih i talentiranih menadžera”.<sup>16</sup> Menadžeri koji posjeduju izraženu osobnost, kao i inovatorske sposobnosti mogu prihvatiti izazove sve složenije okoline u kojoj posluju. Veoma je važno da menadžer dobro razumije posao, a isto tako da poznaje i razumije svoje suradnike.

### **2.3. Apsolutni pokazatelji hotelijerstva u Republici Hrvatskoj**

Uspješne kompanije kontinuirano napreduju, no za postizanje tog uspjeha ključno je biti u koraku s najnovijim trendovima. To uključuje aktivnosti u marketingu i procesima usmjerenim na usvajanje najnovijih tehnologija te prilagodbu globalnim promjenama. Pratiti trendove omogućuje najbolju priliku za dosezanje ciljane publike i uspješno prenošenje poruka.

Uvođenje novih tehnologija može unaprijediti operativnu učinkovitost i poboljšati ukupno korisničko iskustvo.

Analizu ulaganja u hotelijerstvo i ugostiteljski sektor može se napraviti na temelju podataka financijskih izvještaja koji su lako dostupni, odnosno odgovarajućih gospodarskih pokazatelja. Uz pomoć takvog analiziranja investitor može saznati više o pravnim aspektima profitabilnosti svoje investicije i utvrditi hoće li vidjeti dobit i povrat ulaganja tijekom izgradnje objekta.

---

<sup>15</sup> Weihrich i Koontz, *Menadžment*, 4.

<sup>16</sup> Pavia, *Hotelski menadžment kao poslovna funkcija*, 127.

Najveće turističke kompanije u Republici Hrvatskoj su sljedeće:<sup>17</sup>

- Valamar Riviera d.d.,
- Maistra d.d.,
- Plava Laguna d.d.,
- Jadranski luksuzni hoteli d.d.,
- Arena Hospitality Group d.d.,
- Solaris d.d.,
- Liburnia Riviera hoteli d.d.,
- HUP – Zagreb d.d.
- Jadranka turizam d.o.o.,
- Turisthotel d.d.

Najveća turistička kompanija je Valamar Riviera d.d. koja ima sjedište u Poreču, dok su Maistra d.d. sa sjedištem u Rovinju i Plava laguna d.d. sa sjedištem također u Poreču najbliže prema ostvarenim ukupnim prihodima i svim ostalim poslovnim pokazateljima. Najmanje prihode između 10 najvećih turističkih kompanija ostvaruje Turisthotel d.d. iz Zadra.

### 2.3.1. Promet hotelijerstva

U razdoblju prije pojave COVID pandemije (2013. - 2019.), Hrvatska je na tržištu dodala otprilike 280 tisuća novih kreveta u komercijalnim smještajnim kapacitetima, s fokusom na rast u segmentu obiteljskog smještaja, dok ostale vrste smještaja nisu zabilježile značajniji rast. Prije pandemije, vodeća tržišta za hotelski sektor Hrvatske bila su Njemačka, Austrija i Ujedinjeno Kraljevstvo.<sup>18</sup>

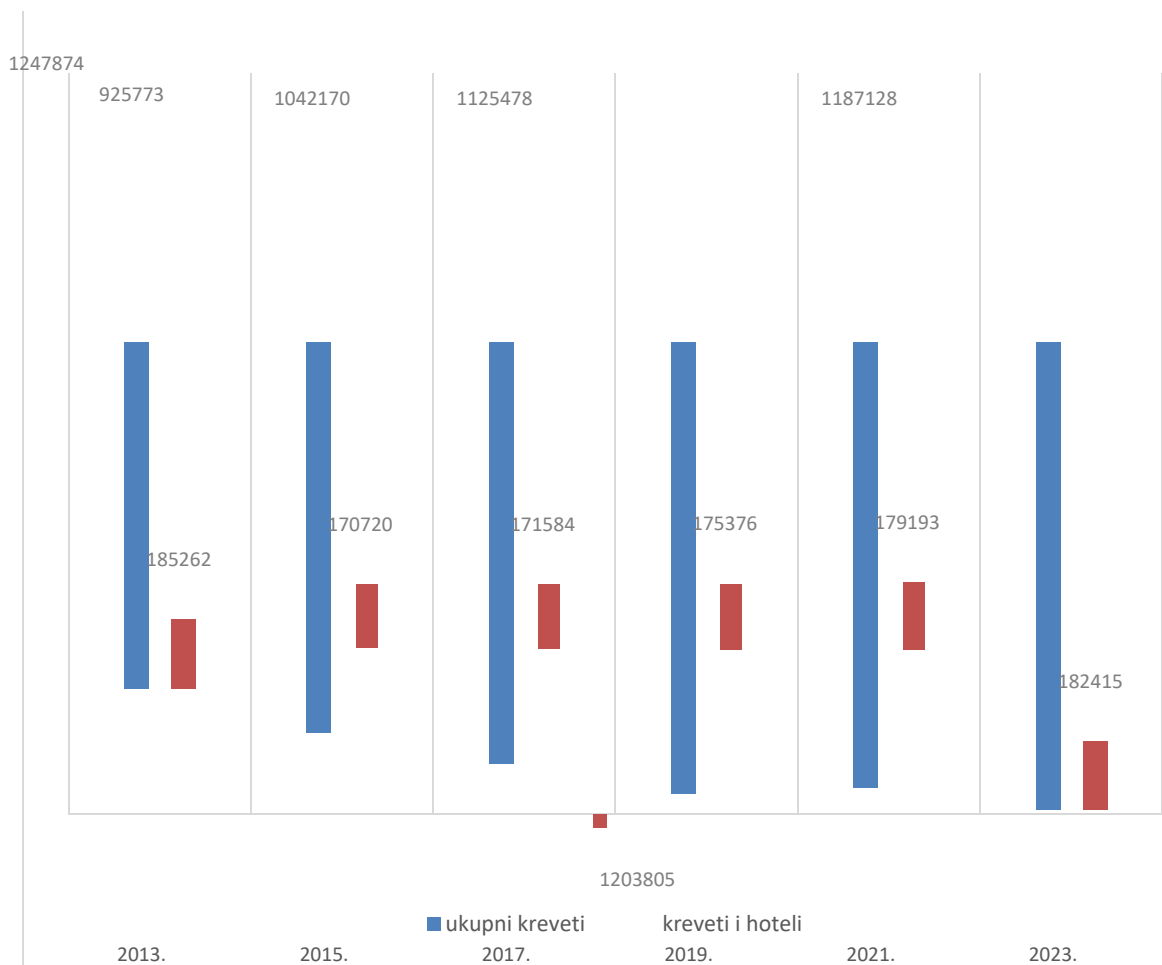
Na grafikonu 1. su prikazani komercijalni smještajni kapaciteti od 2013.-2023. godine.

---

<sup>17</sup> Poslovna.hr, 2024.

<sup>18</sup> Hrvatska turistička zajednica, *HOTELSKI TURIZAM HRVATSKE*, 4.



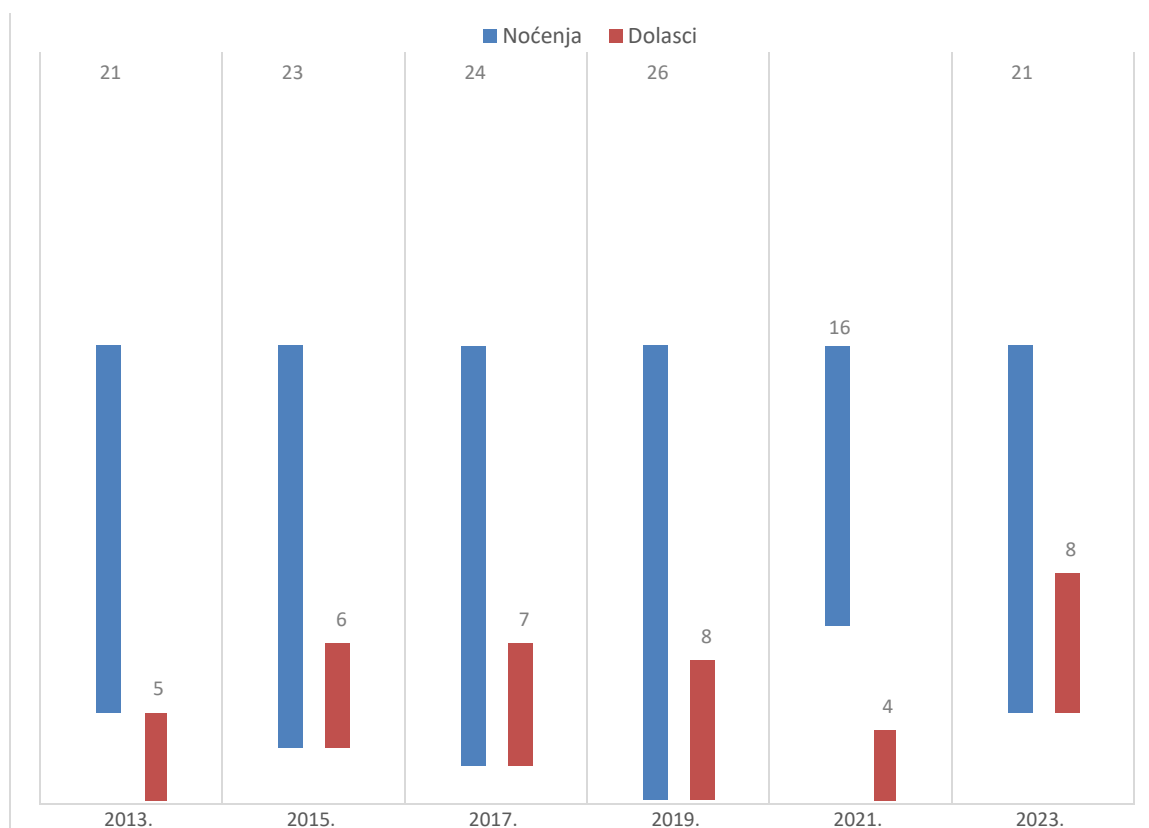


**Grafikon 1.** Komercijalni smještajni kapaciteti od 2013.-2023. godine

Izvor: obrada autora prema podacima sa stranice Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske - <https://mint.gov.hr/> (pristupljeno 10.06.2024.)

Kao što je vidljivo na grafikonu 1. 2020. godine je uslijed pandemije virusa COVID – 19 došlo do smanjenja smještajnih kapaciteta te je potom do 2023. godine vidljivo oporavak.

Na grafikonu 2. je prikazan broj dolazaka i noćenja u hotelima od 2013.-2023. godine.

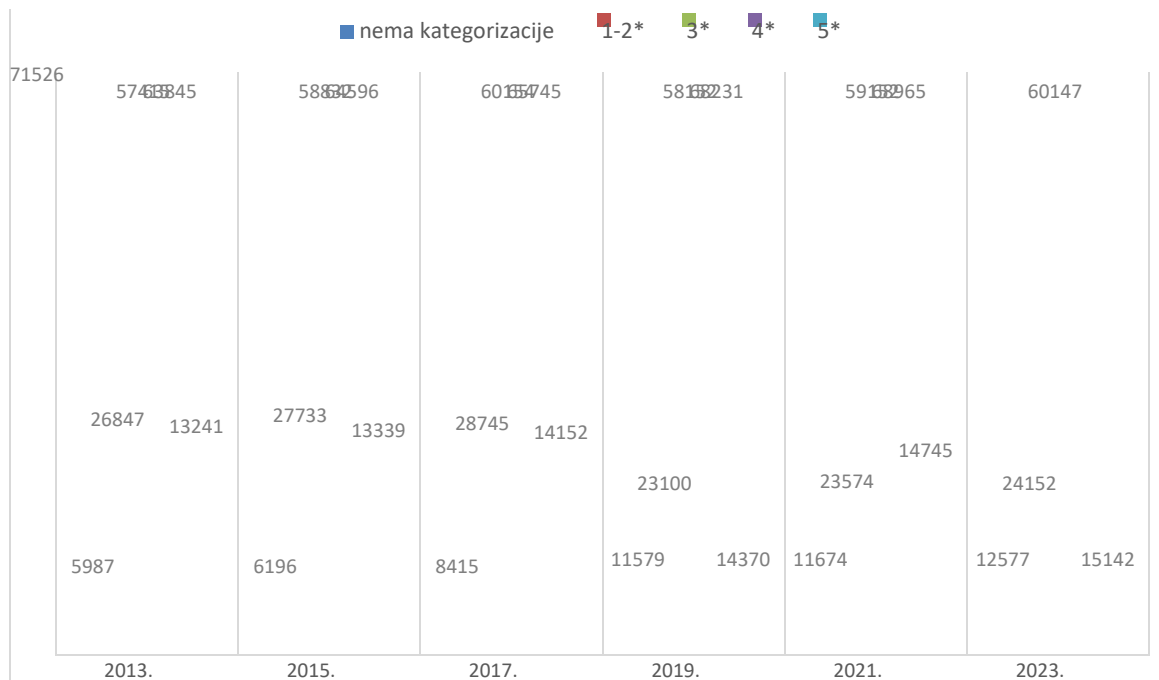


**Grafikon 2.** Ukupni broj dolazaka i noćenja u hotelima od 2013.-2023. godine (u mil.)

Izvor: obrada autora prema podacima sa stranice Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske - <https://mint.gov.hr/> (pristupljeno 10.06.2024.)

Kao što je vidljivo na grafikonu 2. pojava pandemije bolesti COVID-19 tokom 2020. imala je snažane utjecaj prema rezultatima za sve vrste smještajnih objekata. Tada su hoteli doživjeli pad prometa (to se odnosi na postotne relacije) veći od pada prometa u kampovima i obiteljskom smještaju. Na takav način, hoteli su tokom 2020. godine mogli ostvariti tek 27% noćenja i 24% dolazaka zabilježenih u 2019. te su potom od 2021. do 2023. godine ipak ostvarili značajne oporavke.

Na grafikonu 3. je prikazana kategorizacija hotela od 2013-2024. godine.

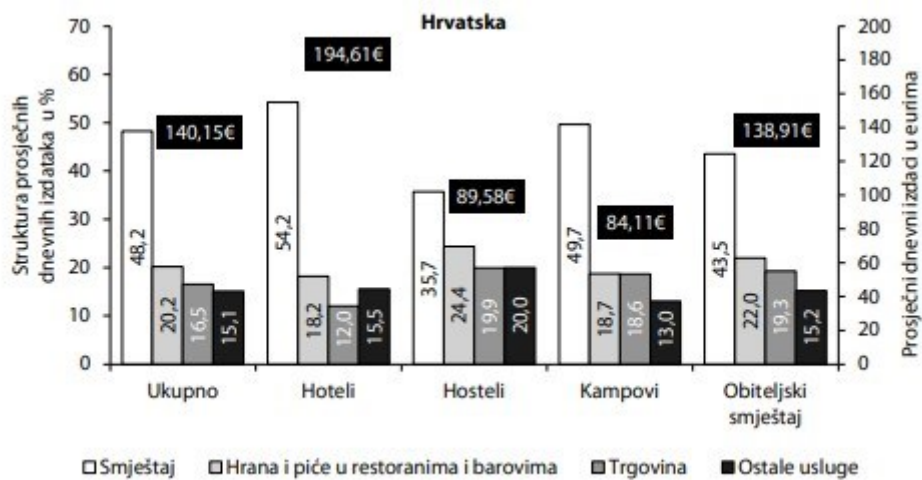


**Grafikon 3.** Kategorizacija hotela od 2013-2024. godine

Izvor: obrada autora prema podacima sa stranice Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske - <https://mint.gov.hr/> (pristupljeno 10.06.2024.)

Kao što je vidljivo na grafikonu 3. nakon 2019. godine bilježi se oporavak i ponovno povećanje broja hotela.

Na grafikonu 4. je prikazan iznos i struktura prosječnih dnevnih izdataka turista u mjestu boravka prema regiji i vrsti smještaja, u eurima i % 2022. i 2023. godine.

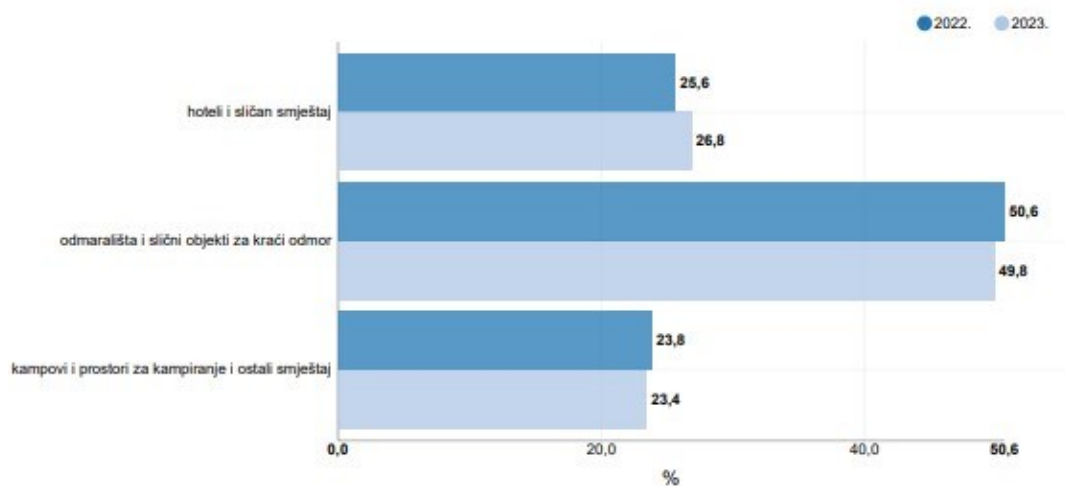


**Grafikon 4.** Iznos i struktura prosječnih dnevnih izdataka turista u mjestu boravka prema regiji i vrsti smještaja, u eurima i % 2022. i 2023. godine

Izvor: Ministarstvo turizma i sporta RH, Hrvatska turistička zajednica (2023.): "TOMAS HRVATSKA 2022./2023.", Zagreb: Ministarstvo turizma i sporta RH, Hrvatska turistička zajednica, str. 35.

Kada je riječ o prosječnoj dnevnoj potrošnji turista u Hrvatskoj u periodu od lipnja 2022. do lipnja 2023. godine iznosila je 140 eura. Kod strukture prosječnih dnevnih izdataka 48% se odnosilo na usluge smještaja s povezanom hranom, 20% na usluge hrane i pića izvan usluge smještaja, a 32% na sve ostale usluge.

Na grafikonu 5. je prikazana struktura noćenja turista 2022. i 2023. godine.



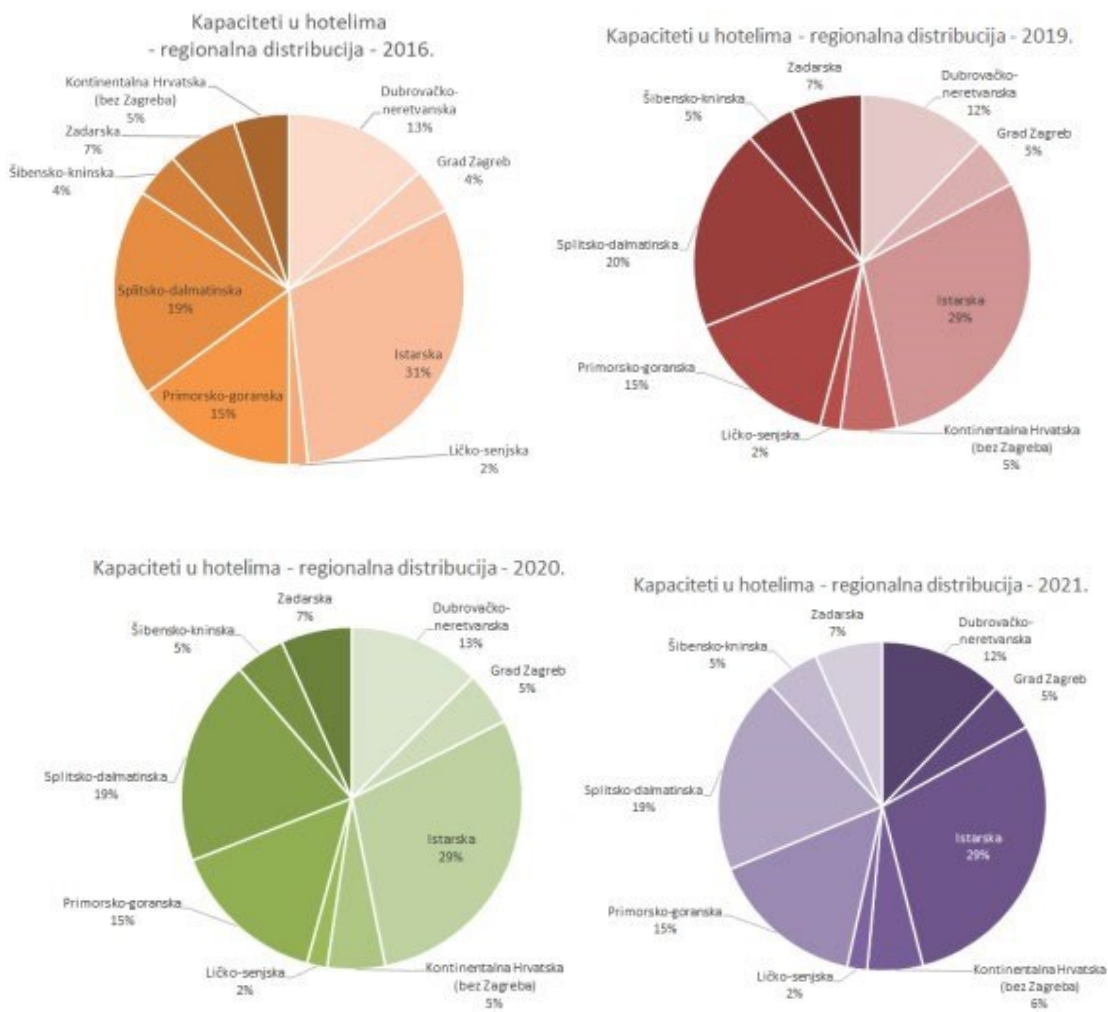
**Grafikon 5.** Struktura noćenja turista 2022. i 2023. godine

Izvor: obrada autora prema podacima sa stranice Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske - <https://mint.gov.hr/> (pristupljeno 10.06.2024.)

Kao što je vidljivo na grafikonu 5. turisti najviše borave u odmorima te sličnim objektima.

### 2.3.2. Prostorna i sezonalna distribucija kapaciteta/prometa hotela

Na grafikonu 6. je prikazana prostorna i sezonalna distribucija kapaciteta/prometa hotela.



**Grafikon 6.** Prostorna i sezonalna distribucija kapaciteta/prometa hotela

Izvor: Hrvatska turistička zajednica (2022.): „HOTELSKI TURIZAM HRVATSKE – izdanje 2022.“, Zagreb: Hrvatska turistička zajednica, str. 7.

Kao što je vidljivo na grafikonu 6. najveći smještajni kapaciteti hotela nalaze se u Istri. Uvidom u pokazatelje sustava eVisitor može se vidjeti da je regionalna distribucija tokom godina većinski ostala ista.

### 2.3.3. Tržišta hotelskog segmenta turizma

Prije pandemije, vodeća tržišta za hotelski sektor Hrvatske bila su Njemačka, Austrija i Ujedinjeno Kraljevstvo. Tijekom godina, udio ovih tržišta u ukupnom prometu hotelskog sektora te udio prometa hotela unutar svakog od tržišta pokazivali su određene promjene, ali je bilo jasno da je kod turista s ovih tržišta postojala izražena preferencija za hotelski smještaj, posebno među turistima iz udaljenih regija te onima sklonima organiziranim turističkim putovanjima.<sup>19</sup>

COVID pandemija utječe na značajne promjene strukture TOP hotelskih tržišta. Navedeno predstavlja direktne posljedice nakon velikih poremećaja na stranama potražnji, kao i različitih dodatnih ograničenja. Navedena ograničenja su posebno snažno utjecala na pojedina relevantna emitivna tržišta te se to posebno odnosi na long haul segmentu, odnosno, u segmentima tržišta za dolazak u Hrvatsku oslonjenom na zrakoplove.

Na takav način, osim činjenice da je u hotelima snažno porastao udjel domaćih gostiju, došlo je i do ulaska u TOP listu pojedinih tržišta koja su prije pandemije bile nešto niže razine značaja (Ukrajina, BiH i sl.), dok su neka i ranije relevantna tržišta dodatno dobila na značaju (Poljska, Mađarska i sl.), a neka ispala s liste (SAD, Francuska i sl.). Sezona 2021. ukazuje na djelomičnu konsolidaciju TOP hotelskih tržišta kroz određeni povratak u okvire koji su bili relevantni prije pandemije, no uz još uvijek prisutne razlike.

---

### **3. Analiza uspješnosti poslovanja hrvatskog hotelijerstva na primjeru odabranih poduzeća**

---

<sup>19</sup> Hrvatska turistička zajednica, *HOTELSKI TURIZAM HRVATSKE*, 13.

Iako je Hrvatska na području jugoistočne Europe vodeća turistička zemlja njezino hotelijerstvo kao temelj razvoja turističke industrije te pokretač razvoja cijelog brojnih međuzavisnih djelatnosti izloženo je velikom broju eksternih i internih izazova.<sup>26</sup>

### 3.1. Relativni pokazatelji uspješnosti

Valamar Riviera dioničko društvo je vodeća ugostiteljska kompanija u Hrvatskoj koja upravlja brojnim hotelima, odmaralištima i kampovima duž jadranske obale. Tijekom Covid-19 pandemije Valamar Riviera se suočila sa velikim izazovima kao i mnoge druge tvrtke te je svoje poslovanje morala prilagoditi novim promjenjivim okolnostima.

Na tablici 2. prikazani su pokazatelji aktivnosti za Valamar Riviera dioničko društvo. Za izračun su korišteni financijski podaci objavljeni na stranicama Financijske agencije.

**Tablica 2.** Pokazatelji aktivnosti za Valamar Riviera dioničko društvo

Pokazatelj	2017.	2019.	2021.	2022.	2023.
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	33,45	35,95	44,55	28,69	29,47
Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	2,52	2,61	2,71	2,81	2,91

<sup>26</sup>

Čižmar, *Konkurentnost hotelske industrije Hrvatske*, 150.

Koeficijent obrta potraživanja	7,21	7,31	7,89	8,51	8.61
--------------------------------	------	------	------	------	------

Izvor: obrada autora



Prema podacima iz tablice 2, pokazatelji aktivnosti jasno pokazuju koliko efikasno tvrtka upravlja svojom imovinom. Tvrtka u prosjeku obrne ukupnu imovinu 2,5 puta godišnje u sva tri analizirana razdoblja, što ukazuje na stabilnu efikasnost upravljanja imovinom.

Obrt dugotrajne imovine pokazuje još viši nivo efikasnosti. U 2019. godini, ovaj obrt iznosio je 35,95 puta, u 2021. godini povećao se na 44,55 puta, dok je u 2022. godini iznosio 28,69 puta. Obrt kratkotrajne imovine također bilježi konstantan rast. U 2019. godini iznosio je 2,71 puta, u 2021. godini 2,77 puta, te u 2022. godini 2,81 puta. Obrt potraživanja kontinuirano raste, sa vrijednostima 7,31 puta u 2019. godini, 7,89 puta u 2021. godini, 8,51 puta u 2022. godini i 8,61 puta u 2023. godini. Na osnovu svih ovih pokazatelja aktivnosti, može se zaključiti da tvrtka vrlo efikasno upravlja svojom imovinom, s visokim nivoom obrta, posebno u vezi s dugotrajnom imovinom.

Maistra d.d. je istaknuta turistička tvrtka u Hrvatskoj, članica Adris grupe d.d., koja upravlja hotelskim kompleksima, odmaralištima i kampovima u poznatim međunarodnim destinacijama poput Rovinja, Vrsara, Zagreba i Dubrovnika.<sup>20</sup>

Na tablici 3. prikazani su pokazatelji aktivnost za Maistra d.d. Za izračun su korišteni finansijski podaci objavljeni na stranicama Financijske agencije.

**Tablica 3.** Pokazatelji aktivnosti za Maistra d.d

Pokazatelj	2017.	2019.	2021.	2022.	2023.
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	30,11	31,12	32,15	33,45	33,51

<sup>20</sup> 27Maistra, 2024.

Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	2,11	2,15	2,18	2,41	2,45
Koeficijent obrta potraživanja	6,25	6,31	6,44	7,11	7,15

Izvor: obrada autora

Prema tablici 3. može se vidjeti kako je obrt kratkotrajne imovine u 2019. godini bio 2,15 puta, u 2021. godini 2,18 puta te u 2022. godini 2,41 puta, dok je obrt potraživanja iznosio 6,25 u 2019., 6,44 u 2021. te 7,11 u 2022. godini.

Analizom svih indikatora poslovanja, vidljivo je da tvrtka efikasno upravlja svojim resursima, s visokom dinamikom obrta imovine tijekom godine, posebno dugotrajne imovine, iako u manjoj mjeri u usporedbi s Valamar Rivierom.

Plava Laguna d.d., s više od šest desetljeća uspješnog poslovanja, temeljenog na ekološkim načelima i održivom razvoju, predstavlja vodeću kompaniju u hrvatskom turizmu. Tvrtka kontinuirano obogaćuje svoju ponudu i prilagođava se sve zahtjevnijim potrebama tržišta.

Na tablici 4. prikazani su pokazatelji aktivnost za Plava Laguna d.d. . Za izračun su korišteni financijski podaci objavljeni na stranicama Financijske agencije.

**Tablica 4.** Pokazatelji aktivnost za Plava Laguna d.d.

Pokazatelj	2017.	2019.	2021.	2022.	2023.
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	29,15	29,41	30,21	33,11	33,15

Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	2,05	2,11	2,15	2,39	2,41
Koeficijent obrta potraživanja	6,11	6,15	6,24	6,95	6,98

Izvor: obrada autora

Prema tablici 4. može se vidjeti kako je obrt dugotrajne imovine Plave Lagune iznosio je 29,41 u 2019., 30,21 u 2021. te 33,11 u 2022. godini. Obrt kratkotrajne imovine bio je 2,11 u 2019., 2,15 u 2021. te 2,39 u 2022. godini, dok je obrt potraživanja iznosio 6,15 u 2019., 6,24 u 2021. te 6,95 u 2022. godini.

### **3.2. Analiza pomoću pokazatelja profitabilnosti za razdoblje od 2017. do 2023. godine**

Na tablici 5. prikazani su pokazatelji profitabilnosti za Valamar Riviera dioničko društvo. Za izračun su korišteni financijski podaci objavljeni na stranicama Financijske agencije.

**Tablica 5.** Pokazatelji profitabilnosti za Valamar Riviera dioničko Društvo

Pokazatelj	2017.	2019.	2021.	2022.	2023.
Neto marža profita	2,05%	3,11%	5,08%	6,14%	6,22%

Bruto marža profita	3,11%	4,21%	7,09%	8,33%	9,17%
Rentabilnost vlastitog kapitala	19,85%	20,11%	39,89%	47,11%	47,25%

Izvor: obrada autora

Prema tablici 5. izračunalo se pokazatelje profitabilnosti. Njima se može mjeriti povrat uloženog kapitala tvrtke. Nadalje, neto profitna marža služi za prikazivanje kako tvrtka ostvaruje 3 % (2019. godine), 5% (2021.godine) te 6% (2022. godine) dobiti od vrijednosti koju ostvaruje. Navedena vrijednost se može raspoređivati po svojoj slobodnoj želji. Bruto profitnom maržom se prikazuje koliko tvrtkama ostane prihoda od prodaje za pokrića troškova uprava i prodaja, dobitaka te troškova financiranja nakon što podmire proizvodne troškove. Iz tablice je vidljivo kako je kod Valamar Riviera dioničkog društava to 2020. godine iznosilo 4%, u 2021. godini 7%, u 2022. godini 8% te u 2023. godini 9%.

Kroz pokazatelj rentabilnosti vlastitog kapitala se pokazuje koliko tvrtke na 1 kn kapitala ostvaruju dobiti. Za Valamar Riviera dioničko društvo je u 2020.godini taj postotak iznosio 20, 11 %, u 2021.godini 39, 89%, u 2022.godini 47, 11% te u 2023. godini 47,25%.

Na tablici 6. prikazani su pokazatelji profitabilnosti za Maistra d.d. Za izračun su korišteni financijski podaci objavljeni na stranicama Financijske agencije.

**Tablica 6.** Pokazatelji profitabilnosti za Maistra d.d

Pokazatelj	2017.	2019.	2021.	2022.	2023.
------------	-------	-------	-------	-------	-------

Neto marža profita	1,12%	2,14%	4,13%	5,25%	5,16%
Bruto marža profita	2,03%	3,01%	6,14%	7,11%	8,05%
Rentabilnost vlastitog kapitala	19,11%	19,50%	30,11%	35,15%	35,25%

Izvor: obrada autora

Na temelju tablice 6. vidljivo je kako neto profitna marža pokazuje da tvrtka poslovanjem ostvaruje 2 % (2019. godine), 4% (2021. godine), 5% (2022. godine) dobiti od vrijednosti koju ostvaruje i koju može rasporediti po svojoj slobodnoj volji. Bruto profitna marža prikazuje koliko tvrtki ostane prihoda od prodaje za pokriće troškova uprave i prodaje, dobitka i troškova financiranja nakon što podmiri proizvodne troškove. Iz tablice može se vidjeti kako je u 2019. godini to iznosilo 3%, u 2021. godini 6%, u 2022. godini 7% te u 2023. godini 8%.

Pokazateljem rentabilnosti vlastitog kapitala predstavlja se koliko tvrtka na 1 kn kapitala može ostvarivati dobiti, u 2019.godini je taj postotak 19, 50 %, u 2021.godini čak 30, 11%, u 2022.godini 35, 15% te u 2023. godini 35,25 %.

Na tablici 7. prikazani su pokazatelji profitabilnosti za Plava laguna d.d. Za izračun su korišteni financijski podaci objavljeni na stranicama Financijske agencije.

**Tablica 7.** Pokazatelji profitabilnosti za Plava laguna d.d.

Pokazatelj	2017.	2019.	2021.	2022.	2023.
------------	-------	-------	-------	-------	-------

Neto marža profita	1,05%	2,11%	3,36%	4,01%	4,25%
Bruto marža profita	1,13%	2,05%	5,19%	6,36%	7,04%
Rentabilnost vlastitog kapitala	18,11%	19,21%	28,15%	31,42%	32,41%

Izvor: obrada autora

Prema tablici 7. neto profitna marža prikazuje kako tvrtka ostvaruje 2 % (2019.), 3% (2021.), 4% (2022.) dobiti od vrijednosti koju ostvaruje i koju može rasporediti po svojoj slobodnoj volji. Bruto profitna marža prikazuje koliko tvrtki ostane prihoda od prodaje za pokriće troškova uprave i prodaje, dobitka i troškova financiranja nakon što podmiri proizvodne troškove. Iz tablice može se vidjeti kako je u 2019. godini to iznosilo 2%, u 2021. godini 5%, u 2022. godini 6% te u 2023. godini 7%.

Pokazateljem rentabilnosti vlastitog kapitala predstavlja se koliko tvrtka na 1 kn kapitala može ostvarivati dobiti, u 2019.godini taj postotak iznosio je 19,21 %, u 2021.godini 28,15%, u 2022.godini 31,42% te u 2023. godini 32,41%.

Na tablici 8. prikazani su ukupni pokazatelji hotela i sličnog smještaja od 2019. do 2023. godine.

**Tablica 8.** Ukupni pokazatelji hotela i sličnog smještaja od 2019. do 2023. godine

	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>	<b>2022.</b>	<b>2023.</b>
Broj poduzetnika	1.268	1.355	1.405	1.504	1.510
Broj zaposlenih	32.697	22.780	26.117	30.796	33.203
Broj dobitaša	674	361	736	892	880
Broj gubitaša	594	994	669	612	630
Broj investitora	194	189	190	216	204
Broj uvoznika	194	205	233	279	286
Broj izvoznika	115	112	128	134	132
Trgovinski saldo	877.972.18 6 €	237.432.67 6 €	605.605.81 2 €	865.701.86 7 €	1.025.724.86 6 €

Izvor: Financijska agencija - <https://www.fina.hr/> (pristupljeno 10.06.2024.)

Prema tablici 8. vidljivo je povećanje broja poduzetnika, broj zaposlenih osoba. Osim toga povećao se broj dobitaša kao i gubitaša te investitora. Povećao se i broj investitora, izvoznika kao i trgovinski saldo.

#### **4. Važnost i uloga uspješnog poslovanja hrvatskog hotelijerstva**

Suvremeni trendovi u turizmu i promjene u potrebama korisnika značajno utječu na hotelske tvrtke te ih prisiljavaju da se prilagode globalnim kretanjima. Ovi trendovi

naglašavaju važnost lokalnog identiteta, brigu za zdravlje, ekološku osviještenost, personalizaciju usluga i korištenje tehnoloških inovacija u svim aspektima poslovanja.

U nastavku će biti analizirano poslovanje hotela i trendovi u Hrvatskoj, globalni suvremeni trendovi turizma i hotelijerstva te važnost i budući razvoj poslovanja hrvatskog hotelijerstva.

#### **4.1. Poslovanje hotela i trendovi u Hrvatskoj**

Republika Hrvatska predstavlja primjer zrele turističke destinacije u kojoj dominira jedan proizvod (u ovom slučaju sunce i more) te koje karakterizira visoka sezonalnost poslovanja. Sezonalnost je karakteristična kod zemalja toplih mora (to se najviše odnosi na Mediteran i Jadran).

Nakon 2000. godine došlo je do ozbiljnih zaokreta koji su se odnosili na obnovu turističkih kapaciteta te turističke destinacije. Rezultat tih promjena bio je značajan uspon Republike Hrvatske na svjetskom turističkom tržištu. Ostvareni rezultati porasta poslovnih učinka u hrvatskom turizmu odnose se za period od 2000.-2011. godine. Ti rezultati se temelje na porastu cijena kao posljedice povećanja investicija no i povećanja razine kvalitete u hotelima i kampovima te nekontroliranog fizičkog rasta kapaciteta u obiteljskom smještaj u sklopu kućanstava čime se napravio bitan kvalitativni iskorak. Unatoč tome i dalje nije došlo do ozbiljnijih promjena u prosječnoj zauzetosti za hrvatske turističke kapacitete.<sup>21</sup>

Hotelska industrija u Europi od 2022. do 2027. prolazi kroz dinamične promjene i nekoliko značajnih trendova i čimbenika koji oblikuju njezin krajolik. Europa ostaje jedno od najboljih svjetskih turističkih odredišta, privlačeći milijune putnika godišnje. Ova snažna turistička industrija potiče stope popunjenosti hotela i prihode, posebno u popularnim odredištima poput Pariza, Barcelone te Hrvatske.

---

Nadalje, kao odgovor na promjene u preferencijama potrošača, hoteli diverzificiraju svoje mogućnosti smještaja. Butik hoteli, ekološki prihvatljivi smještaji i jedinstveni tematski smještaji postaju sve popularniji. Ekološka svijest značajan je pokretač promjena u europskoj hotelskoj industriji. Hoteli sve više usvajaju održive prakse, uključujući energetske

---

<sup>21</sup> Vlada Republike Hrvatske, *Prijedlog strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*, 19.



učinkovite tehnologije, smanjenu upotrebu plastike i smanjenje otpada. Hotelska industrija prihvaća digitalne tehnologije kako bi poboljšala iskustva gostiju.<sup>22</sup> To uključuje beskontaktnu prijavu, pristup mobilnom ključu i personalizirane usluge putem mobilnih aplikacija. Zaključno, europska hotelska industrija u razdoblju od 2022. do 2027. razvija se kako bi zadovoljila zahtjeve promjenjivog krajolika putovanja. Obilježavaju ga naponi za održivost, tehnološka integracija i predanost pružanju raznolikih i jedinstvenih iskustava za putnike iz cijelog svijeta.

## 4.2. Globalni suvremeni trendovi turizma i hotelijerstva

Trendovi turizma i hotelijerstva obuhvaćaju razvoj prakse, tehnologije i preferencije potrošača koji oblikuju industriju. Ovi trendovi, koji odražavaju napredak poput održivih praksi, personaliziranih iskustava i digitalne integracije, ključni su za prilagodbu tržišnim promjenama i očekivanjima gostiju. Prihvatanje ovih trendova pomaže tvrtkama da povećaju zadovoljstvo gostiju, operativnu učinkovitost i ostanu konkurentne u dinamičnom okruženju. Razumijevanje i implementacija ovih trendova ključno je za rast i održivost ugostiteljske industrije.

Nadalje, “najuspješnije tvrtke neprestano se razvijaju, ali ako se želi to postići, mora se ići u korak s najnovijim trendovima. To uključuje marketinške napore i procese kako bi se prihvatila najnovija tehnologija i odgovorilo na globalna događanja. Uz marketing, praćenje najnovijih trendova pružit će najbolju moguću priliku da se dopre do ciljane publike i prenese ono što se želi prenijeti. U međuvremenu, prihvaćanje nove tehnologije može pomoći učiniti poslovanje učinkovitijim, dok u drugim slučajevima može poboljšati cjelokupno korisničko iskustvo”.<sup>30</sup>

---

Izraz 'trend' opisuje promjenu u ponašanju ili općenitiju promjenu situacije. Imajući to na umu, trendovi mogu uključivati promjene u ponašanju kupaca, nove načine pružanja ugostiteljskih usluga ili općenite pomake prema usvajanju nove ugostiteljske tehnologije. Niz različitih čimbenika obično utječe na trendove. Na primjer, uspon tehnologije kao što je

---

<sup>22</sup> Medium, 2024.

<sup>30</sup> Revfine, 2024.

umjetna inteligencija doveo je do trenda u kojem se strojno učenje sve češće koristi, a AI tehnologija se češće koristi za potrebe korisničke službe.

U međuvremenu, pojava tehnologije virtualne stvarnosti promijenila je način na koji mnoge ugostiteljske tvrtke promoviraju svoje proizvode. Često i šira globalna događanja mogu utjecati na trendove. Dobar primjer toga može se vidjeti s pandemijom COVID-19, koja je prisilila hotelski tvrtke da se više usredotoče na higijenu, čistoću, sigurnost i lokalna tržišta. Slično tome, zabrinutost zbog klimatskih promjena navela je tvrtke da se usredotoče na ekološki prihvatljiva rješenja.

Raznolika hotelska industrija uključuje sve, od hotela i drugih vrsta smještaja do restorana, barova, putničkih agenata i turoperatora. Usvajanje najnovijih trendova kao odgovor na promijenjeno ponašanje gostiju uslijed pandemije koronavirusa je ključno. Ipak, većina trendova proizašla je iz općenitijih promjena u ponašanju potrošača.

### **4.3. Važnost i budući razvoj poslovanja hrvatskog hotelijerstva**

Uz snažni prognozirani rast globalnog turizma do 2030. godine, bit će potrebna značajna ulaganja u pružanje smještaja, prijevoza i ostalih usluga i infrastrukture povezane s turizmom neophodnih za zadovoljavanje očekivane potražnje, istovremeno poboljšavajući ekonomske, socijalne i ekološke rezultate. Kao što je to slučaj s turističkom politikom općenito, ovo će zahtijevati integrirani pristup u mnogim odjelima (npr. promet, okoliš, poljoprivreda, inovacije, obrazovanje, turizam) i razinama vlasti (nacionalna, regionalna, lokalna), uz doprinos i podršku industrija.<sup>23</sup>

Nadalje, da bi se postigao održiviji razvoj i postigli ambiciozni ciljevi za smanjenje siromaštva i borba protiv klimatskih promjena utvrđeni Agendom 2030 i Pariškim

---

sporazumom, ulaganja u zeleno gospodarstvo morat će se odvijati u daleko većim razmjerima tijekom sljedećih desetljeća.

Zbog svoje snažne lokalne dimenzije, turizam je prepoznat kao ključna uloga sa sposobnošću stvaranja radnih mjesta, jačanja socijalne kohezije, poboljšanja produktivnosti

---

<sup>23</sup> OECD, 2024.

i poticanja gospodarskog rasta u mnogim portfeljima. Unatoč potrebi za povećanim ulaganjima kako bi se ispunili predviđeni rast turizma i potencijalu turizma da doprinese globalnom prelasku na zeleno gospodarstvo, financiranje prijelaza na održiviji model razvoja turizma suočava se s nekoliko izazova. Uključuju prikladnost dostupnih financijskih instrumenata, informacije o učinku zelenih ulaganja u turizam, (ne) poticaje za usvajanje zelenih poslovnih praksi i opseg u kojoj politički okvir podržava.

U današnjem ekološki osviještenom svijetu, ugostiteljska industrija počela je prepoznavati važnost usvajanja održivih praksi u svom svakodnevnom poslovanju. Hoteli i odmarališta više nisu samo mjesta za odmor; postali su ključni u globalnim nastojanjima da se smanji naš ekološki otisak. Dok putnici traže ekološki prihvatljiva odredišta, zeleno gostoprimstvo evoluiralo je od običnog trenda do integralne komponente smještaja.

Neke od najboljih ekološki prihvatljivih inicijativa obuhvaćaju širok raspon strategija, od energetske učinkovite rasvjete i mjera za uštedu vode na smanjenje otpada i opcije lokalne hrane. Prihvatanjem ovih inovacija, ustanove unutar ugostiteljskog sektora ne samo da mogu smanjiti svoj utjecaj na okoliš, već i privući rastuću klijentelu koja daje prioritet ekološki osviještenim izborima.

## **Zaključak**

Hotelijerstvo predstavlja jednu od ključnih elemenata širih uslužnih djelatnosti te ono opskrbljuje klijente koji žele naći smještaj preko noći. Hotelijerstvo se pritom usko povezuje sa industrijom putovanja iako se mogu identificirati značajne razlike koje se odnose na sam opseg.

Razvoj hotelskog poslovanja predstavlja dinamičan proces ostvarivanja strateških ciljeva organizacije i širenja njezine prisutnosti na tržištu. Ovaj rast može biti rezultat organizacijskih spajanja, akvizicija postojećih hotelskih nekretnina, primjene marketinških strategija, brendiranja i repozicioniranja, proširenja kapaciteta hotela te izgradnje novih objekata.

Suvremeni trendovi u turizmu i promjene u potrebama korisnika značajno utječu na hotelske tvrtke te ih prisiljavaju da se prilagode globalnim kretanjima. Ovi trendovi naglašavaju važnost lokalnog identiteta, brigu za zdravlje, ekološku osviještenost, personalizaciju usluga i korištenje tehnoloških inovacija u svim aspektima poslovanja. Najuspješnije tvrtke kontinuirano se razvijaju prateći najnovije trendove, što uključuje intenzivne marketinške aktivnosti i prilagodbu najnovijim tehnologijama kako bi se efikasno odgovorilo na globalna kretanja. Praćenje najnovijih trendova pruža optimalnu priliku za doseganje ciljne publike i uspješno prenošenje poruka koje tvrtke žele komunicirati.

U razdoblju prije pojave COVID pandemije (2013. - 2019.), Hrvatska je na tržištu dodala otprilike 280 tisuća novih kreveta u komercijalnim smještajnim kapacitetima, s fokusom na rast u segmentu obiteljskog smještaja, dok ostale vrste smještaja nisu zabilježile značajniji rast. Prije pandemije, vodeća tržišta za hotelski sektor Hrvatske bila su Njemačka, Austrija i Ujedinjeno Kraljevstvo. Tijekom godina, udio ovih tržišta u ukupnom prometu hotelskog sektora te udio prometa hotela unutar svakog od tržišta pokazivali su određene promjene, ali je bilo jasno da je kod turista s ovih tržišta postojala izražena preferencija za hotelski smještaj, posebno među turistima iz udaljenih regija te onima sklonima organiziranim turističkim putovanjima.

Valamar Riviera dioničko društvo predstavlja vodeću ugostiteljsku kompaniju u Hrvatskoj koja upravlja brojnim hotelima, odmaralištima i kampovima duž jadranske obale. Tijekom COVID-19 pandemije, Valamar Riviera, kao i mnoge druge tvrtke, suočila se s velikim izazovima te je morala prilagoditi svoje poslovanje novonastalim promjenjivim okolnostima. Prosječna rotacija ukupne imovine ove tvrtke iznosi 2,5 puta tijekom sve tri navedene godine. Rotacija dugotrajne imovine znatno je veća, dosežući 35,95 u 2019. godini, 44,55 u 2021. godini te 28,69 u 2022. godini. Obrt kratkotrajne imovine iznosio je 2,71 u 2019. godini, 2,77 u 2021. godini te 2,81 u 2022. godini, dok je obrt potraživanja kronološki po godinama bio 7,31 u 2019., 7,89 u 2021. te 8,51 u 2022. godini. S obzirom na ove pokazatelje aktivnosti, jasno je da Valamar Riviera vrlo uspješno upravlja svojom imovinom, s naglašenim rotacijama imovine tijekom godine, posebice dugotrajne imovine.

Maistra d.d. je istaknuta turistička tvrtka u Hrvatskoj, članica Adris grupe d.d., koja upravlja hotelskim kompleksima, odmaralištima i kampovima u poznatim međunarodnim destinacijama poput Rovinja, Vrsara, Zagreba i Dubrovnika. Obrt kratkotrajne imovine u 2019. godini bio je 2,15 puta, u 2021. godini 2,18 puta te u 2022. godini 2,41 puta, dok je obrt potraživanja iznosio 6,25 u 2019., 6,44 u 2021. te 7,11 u 2022. godini. Analizom svih indikatora poslovanja, vidljivo je da tvrtka efikasno upravlja svojim resursima, s visokom dinamikom obrta imovine tijekom godine, posebno dugotrajne imovine, iako u manjoj mjeri u usporedbi s Valamar Rivierom.

Plava Laguna d.d., s više od šest desetljeća uspješnog poslovanja, temeljenog na ekološkim načelima i održivom razvoju, predstavlja vodeću kompaniju u hrvatskom turizmu. Tvrtka kontinuirano obogaćuje svoju ponudu i prilagođava se sve zahtjevnijim potrebama tržišta. Obrt dugotrajne imovine Plave Lagune iznosio je 29,41 u 2019., 30,21 u 2021. te 33,11 u 2022. godini. Obrt kratkotrajne imovine bio je 2,11 u 2019., 2,15 u 2021. te 2,39 u 2022. godini, dok je obrt potraživanja iznosio 6,15 u 2019., 6,24 u 2021. te 6,95 u 2022. godini.

Hrvatska je primjer zrele turističke destinacije s dominantnim proizvodom - sunce i more, što karakterizira visoku sezonalnost poslovanja, posebice na Mediteranu i Jadranu.

Nadalje, uspješne kompanije kontinuirano napreduju, no za postizanje tog uspjeha ključno je biti u koraku s najnovijim trendovima. To uključuje aktivnosti u marketingu i procesima usmjerenim na usvajanje najnovijih tehnologija te prilagodbu globalnim promjenama. Pratiti trendove omogućuje najbolju priliku za doseganje ciljane publike i uspješno prenošenje poruka. Uvođenje novih tehnologija može unaprijediti operativnu učinkovitost i poboljšati ukupno korisničko iskustvo.

## **Bibliografija**

Alaine, Thomas. What is the Hotel Industry?. 2003., dostupno na: <https://www.wisetour.com/what-is-the-hotel-industry.htm> (pristupljeno 12.03.2024.)

Bakan, Rikard. Organizacija i poslovanje ugostiteljskih objekata. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, 2003.

Cerović, Zdeenko. Hotelski menadžment. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2010.

Čižmar, Sanja. Konkurentnost hotelske industrije Hrvatske. Acta turistica, Vol. 19., No. 2., 2007., str. 150-181.

Financijska agencija - <https://www.fina.hr/> (pristupljeno 10.06.2024.)

Galičić, Vlado. Principi i praksa turizma i hotelijerstva. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2016.

Hollander, Jordan. Hotel Industry: Everything You Need to Know About Hospitality, 2022., dostupno na: <https://hoteltechreport.com/news/hospitality-industry> (pristupljeno 12.03.2024.)

Hospitality Gastronomy Enology- <http://www.hge-consilio.hr/hotelijerstvo.html> (pristupljeno 13.03.2024.)

Hrvatska turistička zajednica. HOTELSKI TURIZAM HRVATSKE – izdanje 2022. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica, 2022.

Lacalle, Eva. The typical organizational structure of a hotel. 2022., dostupno na: <https://www.mews.com/en/blog/hotel-organizational-structure> (pristupljeno 13.03.2024.)

Maistra- <https://www.maistra.com/hr/o-nama> (pristupljeno 10.03.2024.)

Ministarstvo turizma i sporta RH, Hrvatska turistička zajednica. TOMAS HRVATSKA 2022./2023.". Zagreb: Ministarstvo turizma i sporta RH, Hrvatska turistička zajednica, 2023.

Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske - <https://mint.gov.hr/> (pristupljeno 10.06.2024.)

Medium - <https://medium.com/@aachal.bala/hotel-industry-in-europe-market-segmentand-industry-forecasts-till-2022-to-2027-mobility-283684d8fe1f> (pristupljeno 13.04.2024.)

OECD- <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/82b46508en/index.html?itemId=/content/component/82b46508-en>  
(pristupljeno 30.03.2024.)

Oslić, Ivica. Kvaliteta i poslovna izvrsnost – pristupi i modeli. Zagreb: M.E.P. Consult, 2008.

Pavia, Nadia. Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, 2009.

Pavia, Nadia. “Hotelski menadžment kao poslovna funkcija”.Tour. hosp. manag. Vol. 10., No. 3-4., 2004., str. 127-132.

Poslovna.hr - <https://poslovna.hr/> (pristupljeno 13.04.2024.)

Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli- NN 56/2016

Raghav, Anthony. Introduction to hospitality management. BAOU: Oupen niversity Ahmedabad, 2020.

Revfine - <https://www.revfine.com/hospitality-trends/> (pristupljeno 13.04.2024.)

Vlada Republike Hrvatske. Prijedlog strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Zagreb: Vlada Republika Hrvatske, 2013.

Weirich, Heinz i Koontz Harold. Menadžment. Zagreb: MATE d.o.o., 1998.

## **Popis ilustracija**

### **Tablice**

Tablica 1. Klasifikacija hotela prema različitim kriterijima razvrstavanja .....	6
Tablica 2. Pokazatelji aktivnosti za Valamar Riviera dioničko društvo .....	23

Tablica 3. Pokazatelji aktivnosti za Maistra d.d .....	25
Tablica 4. Pokazatelji aktivnost za Plava Laguna d.d. ....	26
Tablica 5. Pokazatelji profitabilnosti za Valamar Riviera dioničko društvo .....	27
Tablica 6. Pokazatelji profitabilnosti za Maistra d.d. ....	28
Tablica 7. Pokazatelji profitabilnosti za Plava laguna d.d. ....	29
Tablica 8. Ukupni pokazatelji hotela i sličnog smještaja od 2019. do 2023. godine .....	30

## **Grafikoni**

Grafikon 1. Komercijalni smještajni kapaciteti od 2013.-2023. godine .....	16
Grafikon 2. Ukupni broj dolazaka i noćenja u hotelima od 2013.-2023. godine (u mil.) ..	17
Grafikon 3. Kategorizacija hotela od 2013-2024. godine .....	18
Grafikon 4. Iznos i struktura prosječnih dnevnih izdataka turista u mjestu boravka prema regiji i vrsti smještaja, u eurima i % 2022. i 2023. godine .....	19
Grafikon 5. Struktura noćenja turista 2022. i 2023. godine .....	20
Grafikon 6. Prostorna i sezonalna distribucija kapaciteta/prometa hotela .....	21