



POSLOVANJE HRVATSKOG HOTELIJERSTVA

Koliki je prostor za rast?

Prof. dr. **Zdenko Cerović**
 Prof. dr. **Sandra Janković**
 Mr. Gabi **Stroligo Herceg**

Fakultet za menadžment u
 turizmu i ugostiteljstvu Opatija

Hrvatsko hotelijerstvo posljednjih godina bilježi značajne stope rasta u broju noćenja i dolazaka. Ova godina zasigurno će završiti dvoznamenkastom stopom rasta u odnosu na prošlu godinu, no postavlja se pitanje kako je fizički rast utjecao na financijske pokazatelje poslovanja hrvatskog hotelijerstva.

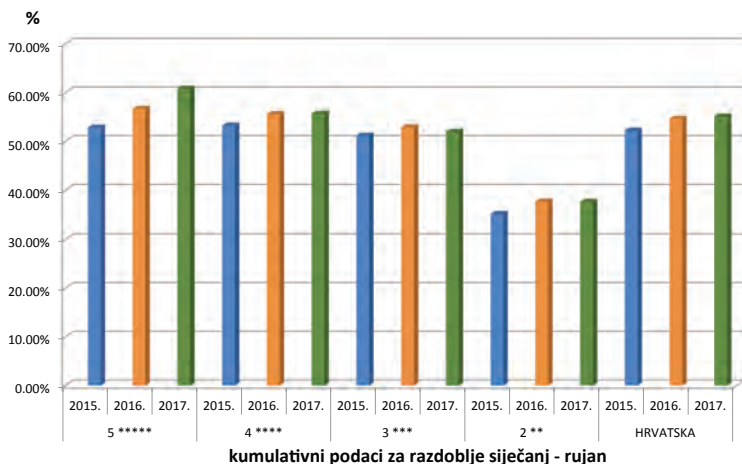
Stoga se u nastavku prezentiraju neki od pokazatelja upravljanja prihodima na reprezentativnom uzorku hotela koji su u potpunosti i ispravno unijeli mjesečne podatke o poslovanju za devet mjeseci 2017., 2016. i 2015. godine u bazu podataka *Benchmarkinga hrvatskog hotelijerstva*. Rezultati poslovanja

Tablica 1 Stupanj iskorištenja punog kapaciteta za devet mjeseci

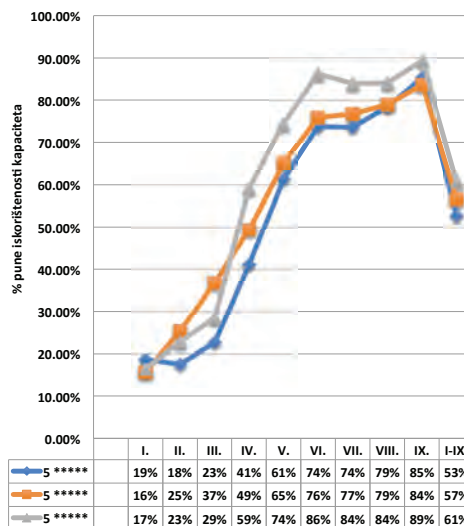
STUPANJ ISKORIŠTENJA KAPACITETA % - PUNI	5 *****			4 ****			3 ***			2 **			HRVATSKA		
	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.
I.	19%	16%	17%	7%	10%	10%	2%	1%	1%	0%	0%	0%	8%	9%	9%
II.	18%	25%	23%	11%	16%	13%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	9%	14%	11%
III.	23%	37%	29%	19%	26%	19%	7%	11%	7%	0%	0%	0%	17%	24%	17%
IV.	41%	49%	59%	41%	41%	51%	36%	36%	50%	1%	1%	5%	39%	40%	51%
V.	61%	65%	74%	59%	61%	60%	59%	63%	62%	17%	19%	10%	58%	61%	61%
VI.	74%	76%	86%	76%	76%	82%	78%	80%	81%	62%	62%	70%	76%	77%	82%
VII.	74%	77%	84%	86%	89%	86%	92%	94%	88%	87%	91%	93%	86%	89%	87%
VIII.	79%	79%	84%	92%	92%	91%	95%	95%	89%	92%	95%	92%	91%	91%	90%
IX.	85%	84%	89%	84%	86%	86%	87%	90%	85%	53%	67%	65%	84%	86%	85%
I-IX.	53%	57%	61%	53%	56%	56%	51%	53%	52%	35%	38%	38%	52%	55%	55%

Izvor: Benchmarking hrvatskog hotelijerstva

Grafikon 1: STUPANJ ISKORIŠTENJA PUNOG KAPACITETA



Izvor: Tablica 1

Grafikon 2 STUPANJ ISKORIŠTENJA PUNOG KAPACITETA
- HOTELI 5 *****

Izvor: Tablica 1

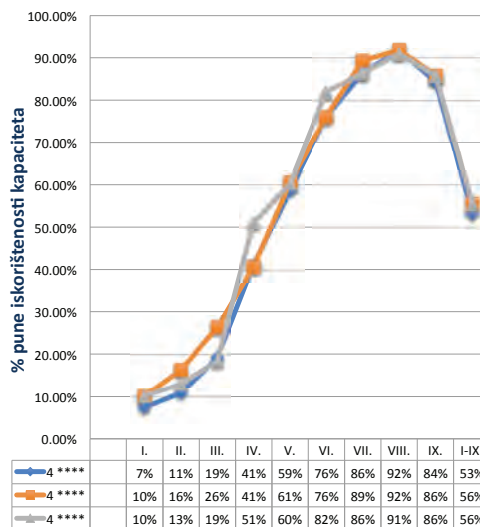
se iskazuju na razini Hrvatske i po kategorijama hotela. Uzorak na kojemu je provedena analiza sastoji se od ukupno 72 hotela, koji posjeduju 16.017 soba, što čini 29 % kapaciteta hrvatskog hotelijerstva.¹

STUPANJ ISKORIŠTENJA PUNOG KAPACITETA

Stupanj iskorištenja punog kapaciteta računa se na bazi kalendarska 273 dana i predstavlja odnos prodanih i raspoloživih soba hotela za kumulativno razdoblje od devet mjeseci. U protekle tri godine najveću stopu rasta iskorištenosti punog kapaciteta zabilježili su hoteli 5* (s 53 % na 61 %), odnosno za 15 %, dok je u ostalim kategorijama hotela zabilježen manji rast iskorištenja kapaciteta. Tako u hotelima 4* čak nije došlo do porasta u odnosu na prošlu godinu, dok su hoteli 3* zabilježili i lagani pad, naročito u mjesecima visoke sezone. Mjeseci predsezone su vrlo različiti u promatranim godinama i možda ih je pojedinačno teško uspoređivati jer su praznici padali u različitim razdobljima, a oni su obično uvjetovali vrijeme otvaranja hotela. Potrebno je napomenuti da i u vrijeme predsezone hoteli 5* bilježe najviše stope iskorištenosti kapaciteta, no u svim kategorijama ima još uvijek puno prostora za povećanje, posebno u segmentu 3*.

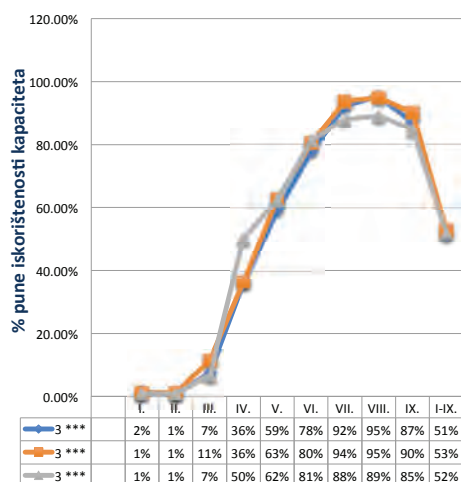
STUPANJ ISKORIŠTENJA RADNOG KAPACITETA

Iskorištenje radnog kapaciteta bazira se na odnosu prodanih soba i raspoloživih soba, ali samo za vrijeme kada je hotel otvoren, što znači da ne uzima u obzir raspoloživi kapacitet u onim danima kada je hotel zatvoren, odnosno oni hoteli koji su zatvoreni u vrijeme predsezone ovdje nisu uzeti u obzir. Budući da se, nažalost, hoteli nižih kategorija svake godine sve češće kasnije otvaraju, odnosno ranije zatvaraju, tako u ovom slučaju najveću stopu rasta bilježe upravo i hoteli 2* (9 %; s 74 % na 81 %) koji su skraćivanjem radnih dana povećali i stopu iskorištenosti kapaciteta.

Grafikon 3 STUPANJ ISKORIŠTENJA PUNOG KAPACITETA
- HOTELI 4 ****

Izvor: Tablica 1

Grafikon 4 STUPANJ ISKORIŠTENJA PUNOG KAPACITETA
- HOTELI 3 ***



Izvor: Tablica 1

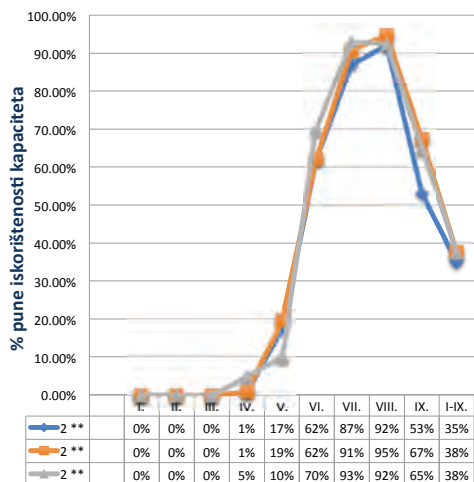


PROSJEČNA CIJENA SOBE (ADR)

Ostvarena prosječna cijena sobe odraz je cjenovne politike hotela i izražava se kao neto prihod smještaja (umanjeni za porez i pristojbe, ali uključujući sve provizije agencijama i OTA kanalima) podijeljen s brojem prodanih soba. Važno je napomenuti da je prosječna



Grafikon 5 STUPANJ ISKORIŠTENJA PUNOG KAPACITETA
- HOTELI 2 **



Izvor: Tablica 1



Tablica 2 Stupanj iskorištenja radnog kapaciteta za devet mjeseci

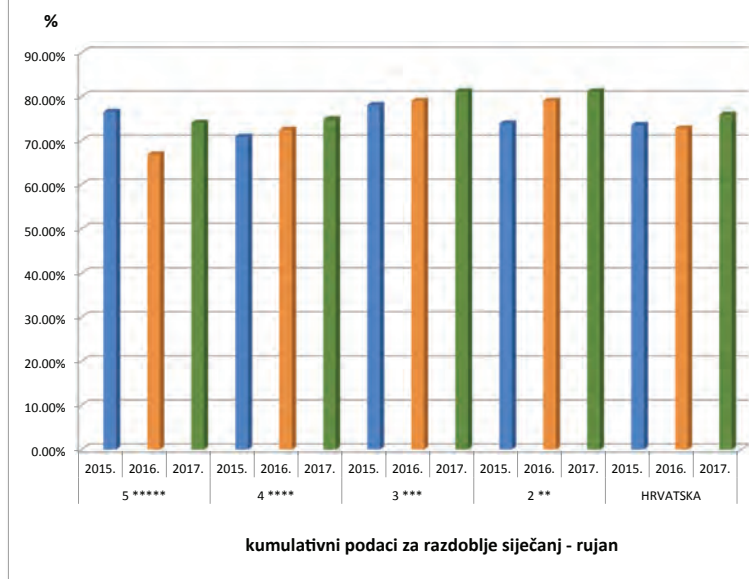
STUPANJ ISKORIŠTENJA KAPACITETA % - RADNI	5 *****			4 ****			3 ***			2 **			HRVATSKA		
	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.
I.	54%	33%	38%	25%	32%	31%	13%	18%	13%	0%	18%	13%	30%	31%	32%
II.	57%	45%	49%	35%	44%	37%	12%	12%	13%	0%	12%	13%	38%	42%	39%
III.	62%	57%	52%	41%	52%	44%	43%	51%	41%	0%	51%	41%	45%	53%	45%
IV.	58%	53%	64%	55%	56%	69%	57%	58%	69%	47%	58%	69%	56%	55%	68%
V.	80%	65%	74%	65%	63%	66%	68%	65%	67%	31%	65%	67%	67%	63%	67%
VI.	87%	76%	86%	76%	76%	86%	78%	80%	86%	68%	80%	86%	78%	77%	86%
VII.	80%	77%	84%	86%	89%	90%	92%	94%	94%	87%	94%	94%	87%	89%	90%
VIII.	85%	79%	84%	92%	92%	91%	95%	95%	95%	92%	95%	95%	92%	91%	91%
IX.	86%	84%	89%	84%	87%	86%	87%	90%	90%	72%	90%	90%	85%	87%	87%
I-IX.	77%	67%	74%	71%	72%	75%	78%	79%	81%	74%	79%	81%	74%	73%	76%

Izvor: Benchmarking hrvatskog hotelijerstva

cijena sobe u promatranom razdoblju rasla u svim kategorijama hotela (10 % na razini Hrvatske, s 87 eura na 96 eura), a najviše u hotelima 5*, čak za 12 %, koji bilježe rast u svim promatranim mjesecima. Osim toga, treba istaknuti da je ostvarena prosječna cijena u hotelima 5* u vrijeme predsezona niža od 100 eura, što inače nije karakteristično za svjetsko hotelijerstvo, ali je očito kod nas odraz potražnje na tržištu.

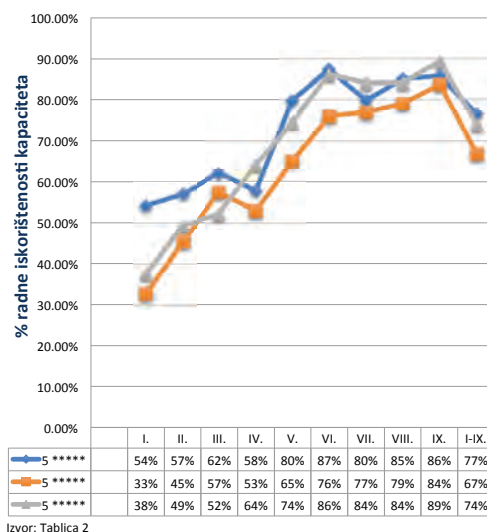


Grafikon 6: STUPANJ ISKORIŠTENJA RADNOG KAPACITETA



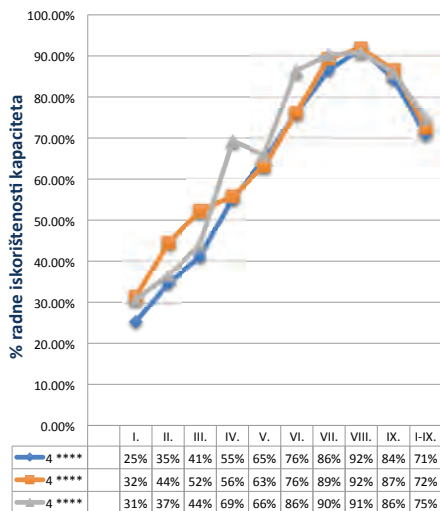
Izvor: Tablica 2

Grafikon 7: STUPANJ ISKORIŠTENJA RADNOG KAPACITETA - HOTELI 5 *****

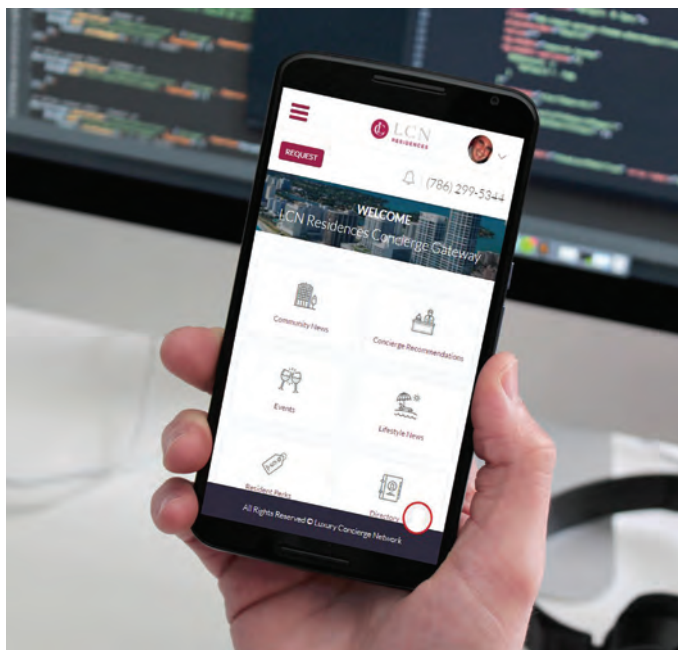


Izvor: Tablica 2

Grafikon 8 STUPANJ ISKORIŠTENJA RADNOG KAPACITETA -
HOTELI 4 ****



Izvor: Tablica 2

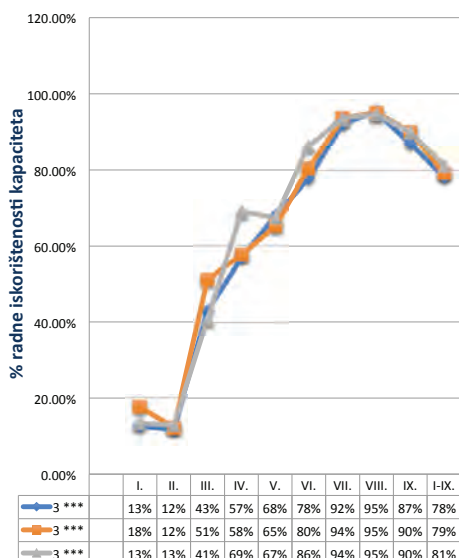


PRIHOD SMJEŠTAJA PO RASPOLOŽIVOJ SOBI (RevPAR)

Prihod smještaja po raspoloživoj sobi predstavlja umnožak iskorištenosti kapaciteta i prosječne ostvarene prodajne cijene i jedan je od glavnih pokazatelja uspješnosti upravljanja prihodima smje-

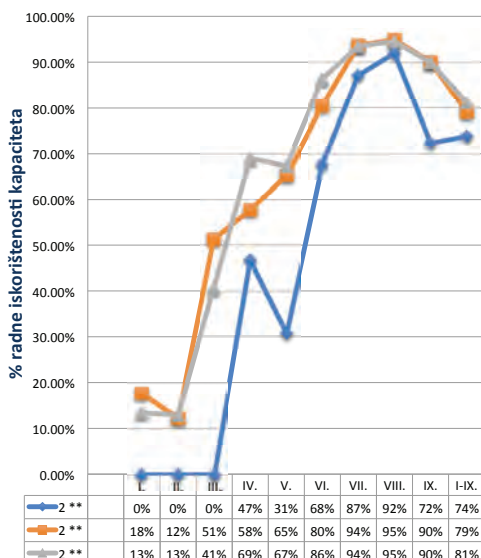
štaja. Može se očekivati da najviši RevPAR ostvaruju hoteli 5* zbog najviših cijena, no u ovom slučaju oni bilježe i najvišu stopu rasta u promatranom razdoblju. Dok se RevPAR na razini Hrvatske povećao za 18 %, u hotelima 5* porastao je s 69 na 89 eura odnosno za 29 %, što je rezultat i viših

Grafikon 9 STUPANJ ISKORIŠTENJA RADNOG KAPACITETA -
HOTELI 3 ***



Izvor: Tablica 2

Grafikon 10 STUPANJ ISKORIŠTENJA RADNOG KAPACITETA -
HOTELI 2 **



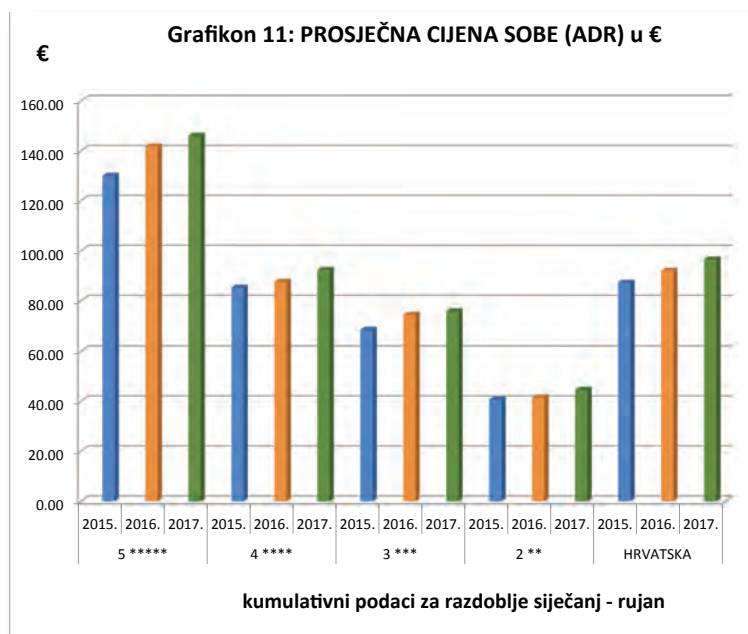
Izvor: Tablica 2

Tablica 3 Prosječna cijena sobe (ADR) u € za devet mjeseci

pokazatelj: PROSJEČNA CIJENA SOBE (ADR) u €	5 *****			4 ****			3 ***			2 **			HRVATSKA		
	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.
I.	77	83	82	51	52	53	29	45	45	0	0	0	59	59	61
II.	81	88	82	49	52	53	51	39	44	0	0	0	58	61	61
III.	78	80	75	44	47	47	31	30	32	0	0	0	49	53	53
IV.	82	86	93	43	43	48	27	28	31	41	21	25	45	48	52
V.	105	113	113	56	58	58	41	44	43	24	29	29	60	63	64
VI.	126	141	154	79	81	89	64	68	75	37	37	39	81	86	95
VII.	174	192	200	114	120	129	91	102	105	45	46	49	114	123	131
VIII.	186	208	205	126	132	137	98	109	112	47	47	53	124	134	138
IX.	118	141	143	74	76	79	56	61	63	33	33	35	76	80	84
I-IX.	130	142	146	85	88	92	69	75	76	41	42	45	87	92	96

Izvor: Benchmarking hrvatskog hotelijerstva

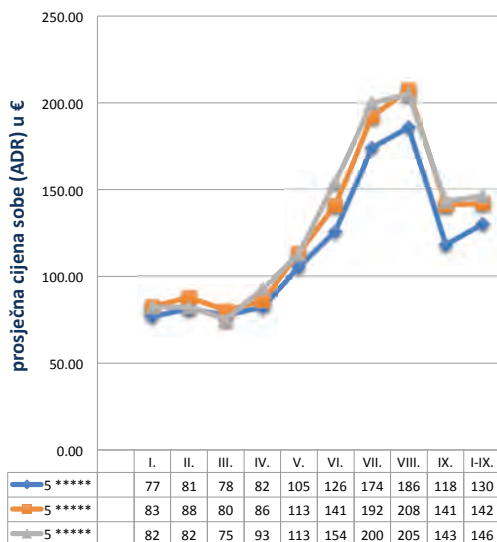
ostvarenih cijena, ali i bolje iskorištenosti kapaciteta. Potrebno je naglasiti da u mjesecima predsezona, posebno od siječnja do ožujka, gotovo svi hoteli (osim 5*) ostvaruju jednoznačen RevPAR, što je posljedica velikog broja zatvorenih hotela u uzorku, odnosno RevPAR koji ostvaruju hoteli 5* je vrlo nizak (ispod 30 eura) te na tom području hrvatsko hotelijerstvo u budućnosti treba značajno poraditi kako bi se podigao kumulativni godišnji RevPAR. Osim toga, značajna je i informacija da je u ostvarenom mjesečnom RevPAR-u vrlo velika razlika između hotela 5* i 4*, dok je uspoređujući hotele 4* i 3* ona puno manja.



Izvor: Tablica 3



Grafikon 12 PROSJEČNA CIJENA SOBE (ADR) U €
- HOTELI 5 *****



Izvor: Tablica 3

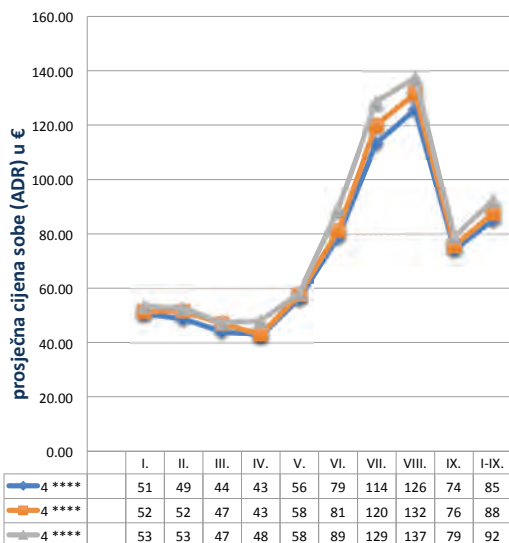


UKUPAN PRIHOD PO RASPOLOŽIVOJ SOBI (TREVPAR) U EURU

Dok se prethodno navedenom mjerom RevPAR može manipulirati na način da se iznos odbitka za doručak (ručak, ve-

čera u slučaju polupansiona/pansiona) umanjuje odnosno računa s vrlo malom maržom ili čak po cijeni koštanja kako bi se iskazao viši ADR, ali bi se time dovelo u pitanje pokriće troškova u odjelu

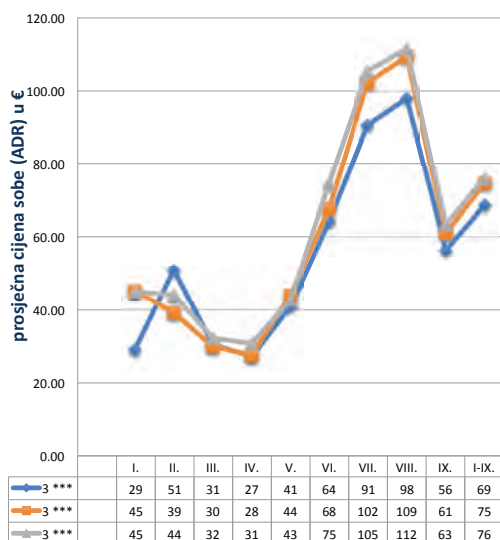
Grafikon 13 PROSJEČNA CIJENA SOBE (ADR) U €
- HOTELI 4 ****



Izvor: Tablica 3

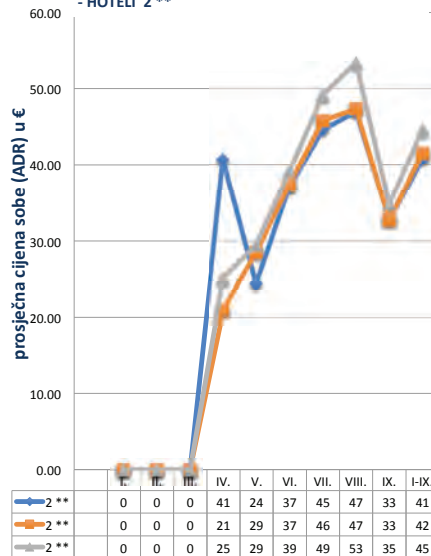


Grafikon 14 PROSJEČNA CIJENA SOBE (ADR) U €
- HOTELI 3 ****



Izvor: Tablica 3

Grafikon 15 PROSJEČNA CIJENA SOBE (ADR) U €
- HOTELI 2 **



Izvor: Tablica 3

hrane i pića, pokazatelj TRevPAR iskazuje ukupne poslovne prihode hotela (uz smještaj uključuje i HIP, wellness, kongres, najam i slično) po raspoloživoj sobi te je realniji, pa možda i točniji od RevPAR-a. Razlika između RevPAR-a i TRevPAR-a predstavlja zapravo dodatnu potrošnju gosta u hotelu, odnosno dodatno ostvarene prihode

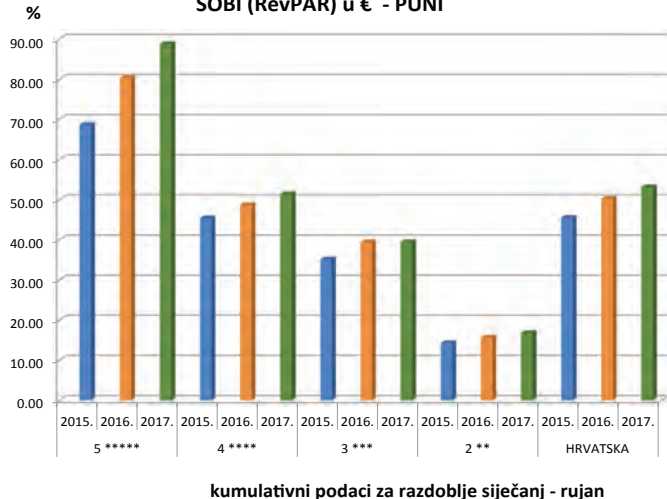


Tablica 4 Prihod smještaja po raspoloživoj sobi (RevPAR) u € za devet mjeseci

PRIHOD PO RASPOLOŽIVOJ SOBI (RevPAR) u € - PUNI	5 *****			4 ****			3 ***			2 **			HRVATSKA		
	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.
I.	14	13	14	4	5	5	0	1	0	0	0	0	4	5	5
II.	14	22	19	5	8	7	0	0	0	0	0	0	5	8	7
III.	18	30	22	9	12	9	2	3	2	0	0	0	8	13	9
IV.	33	41	55	17	17	25	10	10	16	0	2	1	17	18	26
V.	65	74	84	33	35	35	24	28	27	4	6	3	35	38	39
VI.	90	103	133	58	60	73	48	53	61	22	22	27	59	63	78
VII.	129	148	168	98	107	111	83	96	93	39	42	46	98	109	113
VIII.	146	164	172	115	121	125	93	104	99	43	45	49	113	121	124
IX.	98	114	128	61	63	68	47	53	54	17	21	23	62	67	72
I-IX.	69	80	89	45	49	51	35	39	39	14	16	17	45	50	53

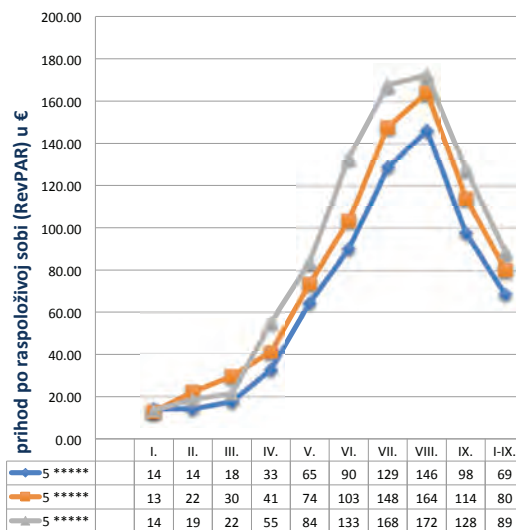
Izvor: Benchmarking hrvatskog hotelijerstva

Grafikon 16: PRIHOD SMJEŠTAJA PO RASPOLOŽIVOJ SOBI (RevPAR) u € - PUNI



Izvor: Tablica 4

Grafikon 17 PRIHOD SMJEŠTAJA PO RASPOLOŽIVOJ SOBI (RevPAR) u € - HOTELI 5 *****



Izvor: Tablica 4



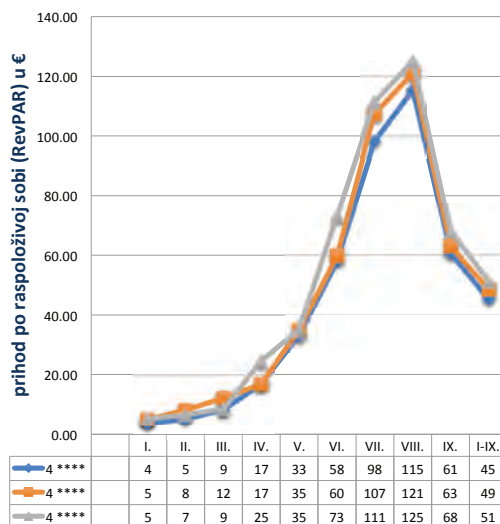
u ostalim odjelima, a iskazane naravno po raspoloživoj sobi. Ona je, između ostalog, i odraz ponude koju hotel posjeduje. I ovaj je pokazatelj gotovo u svim kategorijama u promatranom razdoblju zabilježio dvoznamenkastu stopu rasta, pri čemu je ona ponovo najviša u hotelima 5* (25 %, sa 106 eura na 133 eura), odnosno najniža je u hotelima 3* (8 %, s 52 eura na 56 eura). Osim toga, razlika između RevPAR-a i TrevPAR-a u promatranom razdoblju značajno raste u hotelima 5* i 4* (npr. u hotelima s 5* u 2015. g. je iznosila 37, a u 2017. g. 44 eura), što znači da su i ostali prihodi hotela zabilježili rast, dok je u hotelima 3* i 2* zabilježena stagnacija.

I ovdje je potrebno istaknuti da općenito svi hoteli bilježe vrlo nizak TRevPAR u mjesecima u predsezoni te treba pohvaliti hotele 5* koji u vrijeme visoke sezone ostvaruju prosječni dnevni TrevPAR iznad 200 eura, no valja ukazati i na izrazito velike mjesečne oscilacije u svim promatranim godinama.

ZAKLJUČAK

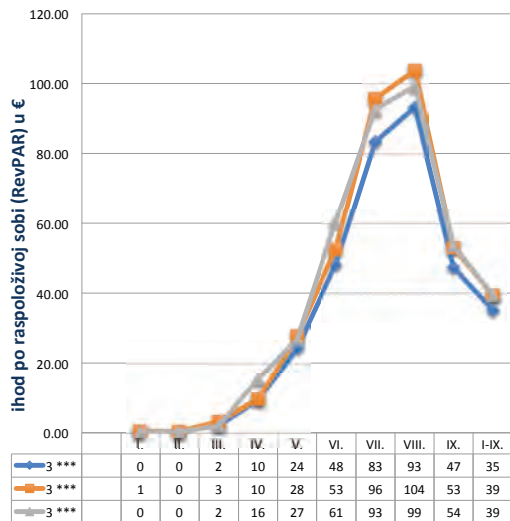
Općenito se može zaključiti da su u promatranom razdoblju, uzimajući u obzir pokazatelje upravljanja prihodima, naj-

Grafikon 18 PRIHOD SMJEŠTAJA PO RASPOLOŽIVOJ SOBI (RevPAR) u € - HOTELI 4 ****



Izvor: Tablica 4

Grafikon 19 PRIHOD SMJEŠTAJA PO RASPOLOŽIVOJ SOBI
(RevPAR) u € - HOTELI 3 ***

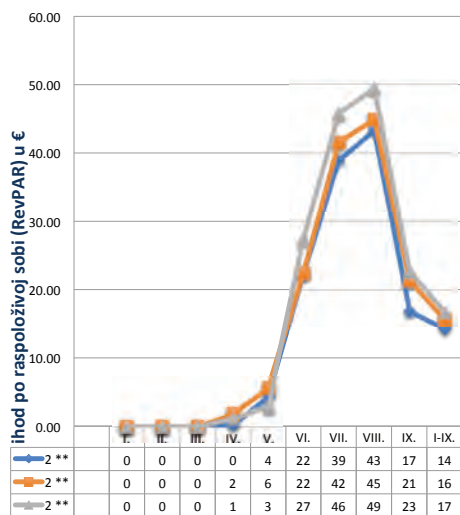


Izvor: Tablica 4



veći dobitnici hoteli s 5*, koji bilježe najviše stope rasta ostvarenih prosječnih cijena i iskorištenosti kapaciteta. Kako se kategorija hotela smanjuje, tako su i sezonske oscilacije na grafikonima izraženije, odnosno bilježe se puno veće razlike u mjesečnim ostvarenim iznosima. Može se također zaključiti da su pojedini hoteli s 5* u srpnju i kolovozu ove godine uistinu postigli maksimum i upitno je koliko još u nadolazećim godinama mogu rasti u navedenim mjesecima. No bez sumnje sve kategorije

Grafikon 20 PRIHOD SMJEŠTAJA PO RASPOLOŽIVOJ SOBI
(RevPAR) u € - HOTELI 2 **



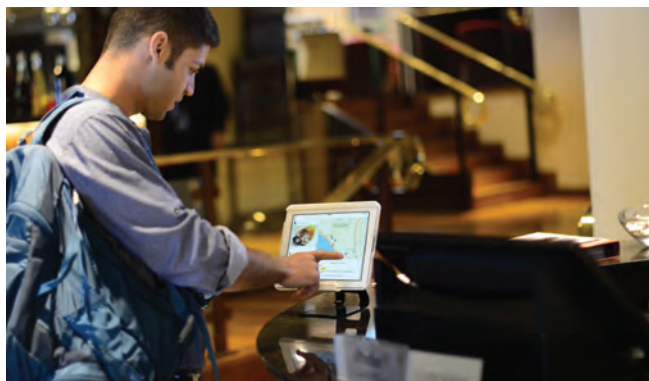
Izvor: Tablica 4



Tablica 5 Ukupan prihod po raspoloživoj sobi (TRevPAR) u € za devet mjeseci 2017. godine

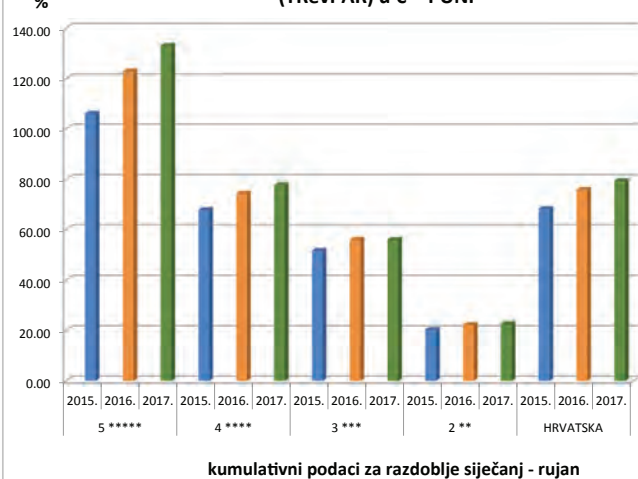
UKUPAN PRIHOD PO RASPOLOŽIVOJ SOBI (TRevPAR) u € - PUNI	5 *****			4 ****			3 ***			2 **			HRVATSKA		
	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.	2015.	2016.	2017.
I.	29	27	27	9	11	12	1	1	1	0	0	0	10	11	11
II.	29	45	37	11	17	14	1	1	1	0	1	1	11	17	14
III.	36	56	43	16	24	17	4	6	4	0	0	0	16	24	17
IV.	59	74	94	32	33	46	19	19	28	0	3	2	32	35	47
V.	108	120	136	55	60	60	40	44	44	8	10	6	58	64	66
VI.	138	156	193	88	93	112	71	75	87	32	32	36	90	96	116
VII.	182	208	232	139	153	157	118	131	126	54	58	61	138	153	158
VIII.	204	228	239	158	168	174	129	139	133	60	61	64	156	167	171
IX.	152	172	189	90	97	102	71	77	77	24	30	31	93	101	107
I-IX.	106	123	133	68	74	78	52	56	56	20	22	23	68	76	79

Izvor: Benchmarking hrvatskog hotelijerstva

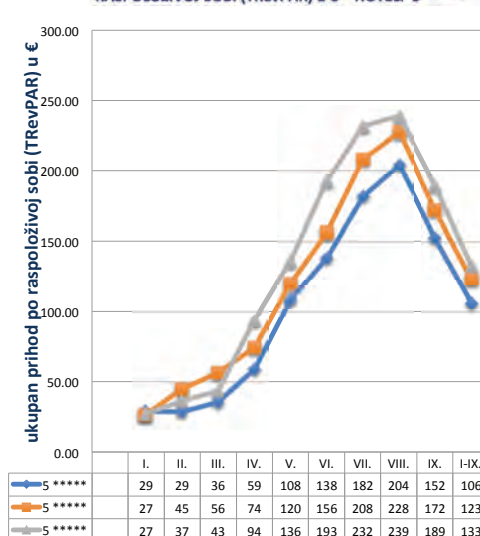


hotela imaju jako puno prostora za povećanje iskorištenosti, ali i cijene kako u travnju, svibnju i lipnju, tako i u zimskim mjesecima, gdje se bilježe izrazito niski rezultati. Naravno, za dublje analize i zaključke potrebno je prije svega promatrati kumulativno razdoblje od 12 mjeseci, možda odvojeno promatrati hotele na obali od hotela na kontinentu, ali i uzeti u obzir ostvareni GOP po raspoloživoj sobi, kao i vrijednosti investicija u pojedine kategorije hotela kako bi se dobio uvid u godine povrata

Grafikon 21j: UKUPAN PRIHOD PO RASPOLOŽIVOJ SOBI (TRevPAR) u € - PUNI

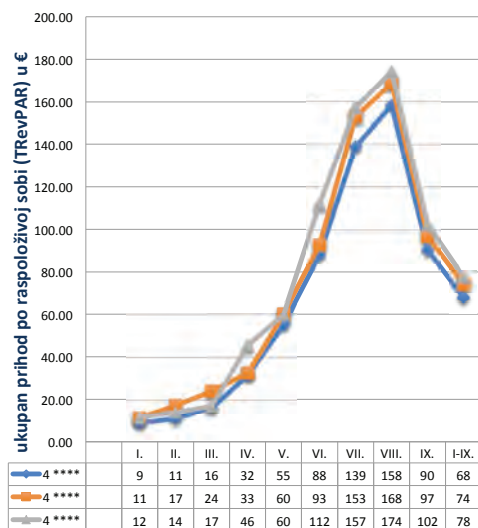


Grafikon 22 UKUPAN PRIHOD SMJEŠTAJA PO RASPOLOŽIVOJ SOBI (TRevPAR) u € - HOTELI 5 *****



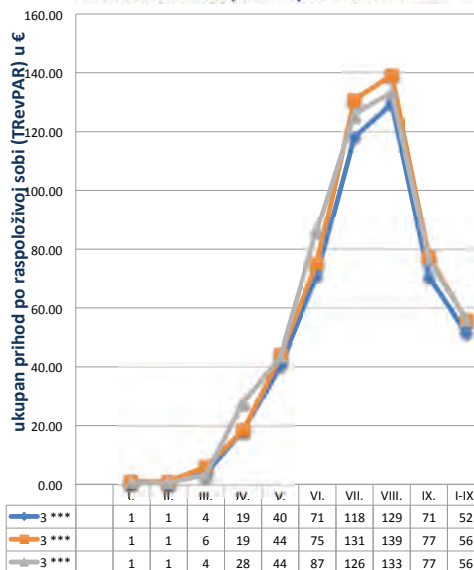
Izvor: Tablica 5

Grafikon 23 UKUPAN PRIHOD SMJEŠTAJA PO RASPOLOŽIVOJ SOBI (TRevPAR) u € - HOTELI 4 ****



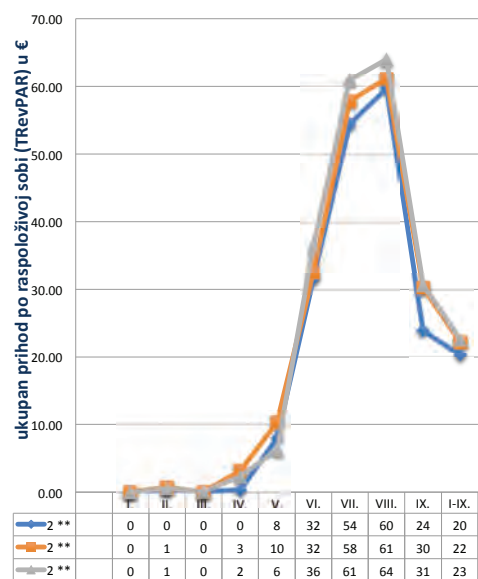
Izvor: Tablica 5

Grafikon 24 UKUPAN PRIHOD SMJEŠTAJA PO RASPOLOŽIVOJ SOBI (TRevPAR) u € - HOTELI 3 ***



Izvor: Tablica 5

Grafikon 25 UKUPAN PRIHOD SMJEŠTAJA PO RASPOLOŽIVOJ SOBI (TRevPAR) u € - HOTELI 2 **



Izvor: Tablica 5

1) Hoteli (Hrvatska: ukupno 72) koji su razmatrani u Benchmarking analizi za 2015., 2016. i 2017. godinu:

Istra (21): *Sol Aurora*, *Meliá Coral*, *Sol Umag* (Umag); *Aminess Maestral Hotel*, *Aminess Laguna Hotel* (Novigrad); *Valamar Rubin Hotel*, *Valamar Diamant Hotel*, *Valamar Crystal Hotel*, *Valamar Zagreb Hotel*, *Valamar Club Tamaris*, *Valamar Pinia*, *Valamar Isabella Island Resort* (Poreč); *Park, Eden*, *Istra*, *Lone*, *Monte Mulini* (Rovinj); *Park Plaza Histria* (Pula); *Park Plaza Belvedere* (Medulin); *Valamar Sanfior*, *Valamar Miramar Hotel* (Rabac). Kvarner (18): *Design hotel Navis*, *Villa Kapetanović* (Opatija); *Esplanade*, *Kaštel*, *Slaven* (Crikvenica); *Zvonimir*, *Corinthia*, *Atrium Residence*, *Valamar Koralj Romantic* (otok Krk); *Padova*, *Grand Hotel Imperial*, *Carolina*, *Eva* (otok Rab); *Wellness Hotel Aurora*, *Family Hotel Vespera*, *Bellevue*, *Vitality Hotel Punta*, *Boutique Hotel Albambra* (otok Lošinj). Dalmacija (23): *Kornati*, *Villa Donat*, *Ilirija*, *Adriatic* (Biograd na Moru); *Park*, *Vestibul Palace* (Split); *Bluesun Hotel Berulia*, *Bluesun Hotel Soline* (Brela); *Bluesun Hotel Elaphusa*, *Bluesun Hotel Borak*, *Bluesun Hotel Bonaca* (Bol); *Meteor*, *Dalmacija*, *Rivijera* (Makarska); *Bluesun Hotel Alga* (Tučepi); *Aminess Lume Hotel* (Korčula); *Aminess Grand Azur Hotel* (Orebić); *Valamar Dubrovnik President Hotel*, *Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel*, *Valamar Argosy Hotel*, *Valamar Tirena Hotel*, *Valamar Club Dubrovnik*, *Villa Dubrovnik* (Dubrovnik). Kontinent (10): *Esplanade Zagreb Hotel*, *Sheraton Zagreb Hotel*, *Jadran Zagreb Hotel*, *International*, *Panorama Zagreb Hotel*, *The Westin Zagreb*, *Double Tree by Hilton Hotel Zagreb* (Zagreb); *Spa Golfer* (Sveti Martin na Muri); *Well* (Tuheljske Toplice); *Osijek* (Osijek).

uloženog kapitala odnosno koliki je godišnji povrat na uloženi kapital.

No, u nedostatku financijskih pokazatelja hrvatskog hotelijerstva, posebno onog iskazanog po kategorijama hotela, vjerujemo da će i ovi podaci čitateljima biti zanimljivi, ali i korisni za neke vlastite usporedbe i analize. ■