



Hotel Benchmarking

Benchmarking hrvatskog hotelijerstva
Benchmarking Croatian Hotel Industry



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

BENCHMARKING HRVATSKOG HOTELIJERSTVA

Izveštaj za siječanj, veljaču,
ožujak, travanj i svibanj 2015.

Sadržaj

Uvod.....	3
Sažetak	4
1. Metodološki okvir	6
2. <i>Benchmarking</i> rezultati: upravljanje prihodima u hoteljerstvu	8
2.1. Ključni pokazatelji upravljanja prihodima po regijama.....	8
2.2. Ključni pokazatelji upravljanja prihodima po kategorijama hotela	12
Umjesto zaključka	16
Autori	16



Uvod



Poštovane kolegice i kolege,

Živimo u vremenu kontinuiranih i ubrzanih promjena. Upravo je praćenje trendova te kretanja na domaćem i međunarodnom tržištu uz nadogradnju sa relevantnim informacijama ključno za napredak odnosno stvaranje preduvjeta za postizanje dostatne razine zrelosti sigurnosti i znanja kako bi se izbjegle blokade u sustavima upravljanja i odlučivanjima koje imaju dugoročno negativne posljedice. Cilj primjene benchmarkinga je otkrivanje unutrašnjih slabosti vlastitog poduzeća s jedne, te spoznavanje konkurentske prednosti snažnijih konkurenata s druge strane.

Zajedno sa partnerima smo pokrenuli projekt Benchmarking hrvatskog hotelijerstva cilj kojeg je domaćoj turističkoj industriji dati alat koji će im omogućiti analize i usporedbe temeljene na stvarnim ostvarenjima i činjenicama. Benchmarking danas predstavlja uobičajenu praksu u poslovnom svijetu i nadamo se da će kroz aktivno korištenje i ovaj projekt doprinijeti povećanju razine znanja i razumijevanja te značajnom poboljšanju poslovnih procesa domaćeg hotelskog gospodarstva.

Pred Vama je prvi ovogodišnji izvještaj. Iako je uzorak još uvijek relativno mali, raduje nas da su upravo vodeće nacionalne hotelske kompanije prepoznale značaj projekta i aktivno sudjeluju u njegovom razvoju. Nadamo se da će to dati jamstvo i svima ostalima te da ćemo u razdobljima koje dolaze povećavati bazu hotela koja sudjeluje u projektu a kako bi rezultati bili još kvalitetniji.

Iako zbog izrazite sezonalnosti te ostalih specifičnosti nacionalnog turizma, podaci za prvih pet mjeseci godine zasigurno ne daju realnu sliku poslovanja iste nalazimo vrijednim upravo u širem kontekstu (između ostalog zbog ocjene razdoblja koje nazivamo „predsezona“); a kako će

se isti nadograđivati uvjereni smo da ćemo dobiti realni i stvarni prikaz poslovanja hotela u Republici Hrvatskoj.

Nadamo se da će ovaj proces, kontinuirano traganje za najboljom poslovnom praksom svim sudionicima omogućiti ostvarenje boljih poslovnih rezultata te da će kao takav doprinijeti rastu i razvoju nacionalnog hotelijerstva. Također, uvjereni smo da će hotelijeri koji do danas nisu prepoznati značaj ovog projekta i aktivno se uključiti u isti kako bi dobili još kvalitetnije i jasnije podatke.

Kristian Šustar

predsjednik Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske



Sažetak

Sažetak benchmarking rezultata za prvih pet mjeseci 2015. godine predstavlja pregled sumarnih ostvarenih ključnih pokazatelja upravljanja prihodima u hotelijerstvu.

Upravljanja prihodima u hotelu odnosno ocjena uspješnosti prodaje pravog proizvoda, pravom kupcu u pravo vrijeme po pravoj cijeni, obično se iskazuje stupnjem iskorištenja, prosječnom cijenom sobe, prihodom po raspoloživoj sobi i sl. S tim u svezi u nastavku se prikazuju minimalne, prosječne i maksimalno ostvarene vrijednosti za prvih 5 mjeseci u 2015. godini za sljedeće pokazatelje:

- iskorištenost radnog kapaciteta: izračun na bazi otvorenih dana
- iskorištenost punog kapaciteta: izračun na bazi 151 dan
- prosječna cijena sobe iskazana u eurima
- prihod smještaja po raspoloživoj sobi (RevPAR) iskazan u eurima
- ukupan prihod hotela po raspoloživoj sobi (TRevPAR) iskazan u eurima
- ukupan prihod po noćenju iskazan u eurima.



Tablica 1. Iskorištenost kapaciteta i prosječna cijena sobe

UKUPNO	ISKORIŠTENOST - RADNI KAPACITET (%)			ISKORIŠTENOST - PUNI KAPACITET (%)			PROSJEČNA CIJENA SOBE (u €)		
	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX
Hrvatska	3	50	78	1	28	69	17	47	115
Regije									
Istra	34	57	71	13	30	56	24	42	65
Kvarner	3	40	67	1	21	62	17	43	91
Dalmacija	30	56	78	6	21	35	25	49	114
Kontinent	38	50	69	30	49	69	40	65	115
Kategorija									
*****	19	48	63	10	34	63	54	84	115
****	23	51	78	6	29	65	29	46	72
***	3	54	69	1	25	69	17	35	53
**	4	17	30	1	3	6	23	24	25
Veličina									
< Od 75 soba	29	48	69	14	32	69	24	40	57
75 – 150 soba	45	51	56	11	24	49	34	49	88
151 – 200 soba	4	49	78	1	18	34	23	37	50
201 – 250 soba	3	56	67	1	34	65	25	54	115
251 – 300 soba	30	45	58	6	25	43	25	49	114
> Od 300 soba	32	50	67	9	30	56	17	48	78

Izvor: Baza podataka BHH

Rezultati pokazuju da prosječna radna iskorištenost kapaciteta odnosno iskorištenost na bazi otvorenih dana iznosi 50%, dok je iskorištenost na bazi kalendarskih dana puno manja i prosječno iznosi 28%. Najvišu prosječnu radnu iskorištenost bilježe hoteli u Istri (57%) odnosno hoteli s 3 zvjezdice (54%) te hoteli veličine 201 do 250 soba (56%). S druge strane najvišu prosječnu punu iskorištenost bilježe hoteli na kontinentu (49%), hoteli s 5 zvjezdica (34%) i hoteli veličine 201 – 250 soba (34%).

Prosječna cijena sobe za kompletan uzorak iznosi 47 eura. Najvišu prosječnu cijenu sobe ostvaruju hoteli na Kontinentu (65 eura). Za očekivati je da se najviša prosječna cijena sobe ostvaruje u hotelima s 5 zvjezdica (84 eura), odnosno u hotelima veličine 201-250 soba (54 eura) dok je najmanja u hotelima veličine 151-200 soba (37 eura).



Tablica 3. RevPAR, TRevPAR i ukupan prihod po noćenju

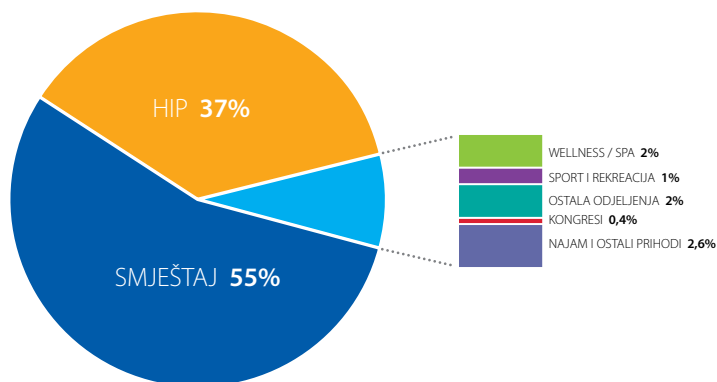
UKUPNO	RevPAR (u €)			TRevPAR (u €)			UKUPNI PRIHOD PO NOĆENJU (u €)		
	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX
Hrvatska	1	23	73	1	42	120	21	51	145
Regije									
Istra	13	24	37	24	47	61	25	42	57
Kvarner	1	15	49	1	29	110	21	53	145
Dalmacija	2	25	62	3	38	91	21	43	98
Kontinent	17	35	73	39	68	120	41	79	111
Kategorija									
*****	17	39	73	29	71	120	36	93	121
****	3	23	44	4	43	96	28	48	83
***	1	19	36	2	31	53	21	33	43
**	0	1	2	1	2	3	21	83	145
Veličina									
< Od 75 soba	7	18	36	11	25	42	21	30	41
75 – 150 soba	7	21	49	15	44	110	30	58	121
151 – 200 soba	1	15	32	1	30	96	25	50	145
201 – 250 soba	1	30	73	2	52	120	29	53	118
251 – 300 soba	2	23	62	3	41	91	21	50	98
> Od 300 soba	9	24	44	29	46	68	22	52	111

Izvor: Baza podataka BHH

Prosječni RevPAR predstavljenog cjelokupnog uzorka za prvih 5 mjeseci 2015. godine iznosi 23 eura, dok najviši prosječni RevPAR u visini od 35 eura ostvaruju hoteli na Kontinentu odnosno hoteli s 5 zvjezdica (39 eura) te hoteli veličine 201-250 soba (30 eura). Prosječni TRevPAR na razini cjelokupnog uzorka iznosi 42 eura, odnosno najviši je na Kontinentu (68 eura), u hotelima s 5 zvjezdica (71 euro) te u hotelima veličine 201-250 soba (52 eura). Prosječni ukupni prihod hotela po ostvarenom noćenju za cijeli uzorak iznosi 51 euro, najviši je na Kontinentu 79 eura, u hotelima 5 zvjezdica 93 eura te u hotelima veličine 75-150 soba (58 eura).

Promatrajući prosječnu strukturu ukupno ostvarenih prihoda, značajan udio čine prihodi smještaja sa 55%, nakon čega slijede prihodi HIP-a 37%, najam i ostali prihodi 3%, wellness/SPA i ostala odjeljenja po 2% te sport i rekreacija 1%. Značajno je napomenuti da prihodi kongresa iznose manje od 1%. (0.4%)

Graf 1. Prosječna struktura prihoda



Izvor: Baza podataka BHH

1. METODOLOŠKI OKVIR

Benchmarking izvještaj za 5 mjeseci 2015. godine napravljen je temeljem baze podataka benchmarkinga hrvatskog hotelijerstva (BHH) u kojoj je odabrano 57 hotela¹, koji su u tom periodu bili otvoreni te u potpunosti i ispravno unijeli mjesečne podatke o poslovanju za mjesec siječanj, veljaču, ožujak, travanj i svibanj 2015. godine. U nastavku se prikazuje struktura hotela prema kriterijima lokacije, kategorije i veličine.

Kako bi se sačuvala tajnost podataka, u izvještaju se iskazuju samo najviša, najniža i srednja vrijednost odabranog uzorka koji sadrži najmanje 3 hotela. U protivnom pokazatelj se ne iskazuje odnosno unosi se vrijednost nula za min, prosjek i max.

Proces punjenja podataka odvija se kao direktan transfer podataka u informacijski sustav putem macro excel datoteke. Uvjet da bi hotel pristupio benchmarkingu te redovito transferirao podatke je implementacija USALI standarda. S tim u svezi mjesečno se unose sve stavke iz skupnog računa dobiti i gubitka (prihodi profitnih odjeljenja, troškovi profitnih odjeljenja, neraspoređeni opći troškovi) kao i podaci o raspoloživim i zauzetim sobama te podaci o dolascima i noćenjima.

Tablica 3. Struktura uzorka

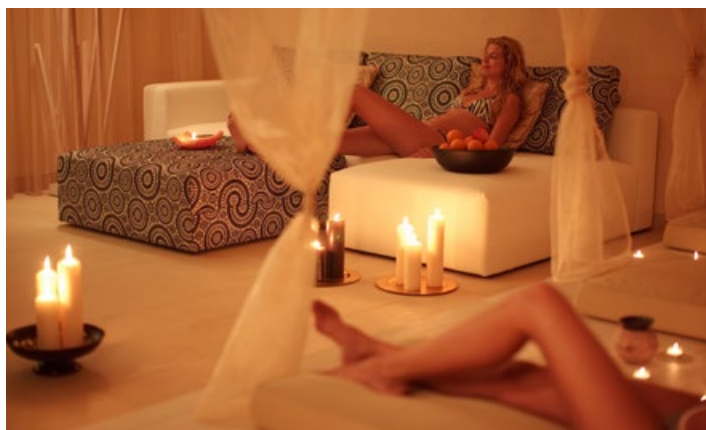
	BROJ HOTELA	BROJ SOBA
Ukupno	57	13.808
Regije		
Istra	18	4.963
Kvarner	18	3.750
Dalmacija	13	3.273
Kontinent	8	1.822
Kategorija		
5*****	8	1.774
4****	31	8.315
3***	16	3.261
2**	2	458
Veličina		
< Od 75 soba	4	249
75 – 150 soba	4	412
151 – 200 soba	10	1.801
201 – 250 soba	13	2.840
251 – 300 soba	7	1.895
> Od 300 soba	19	6.611

Izvor: Obrada autora

¹ Hoteli (ukupno 57) koji su u razdoblju **siječanj-svibanj 2015.** sudjelovali u istraživanju, prema regijama/destinacijama: **Istra (18):** Sol Aurora, Meliá Coral, Sol Umag (Umag), Maestral, Laguna (Novigrad), Valamar Rubin Hotel, Valamar Diamant Hotel, Valamar Crystal Hotel, Valamar Zagreb Hotel, Valamar Club Tamaris, Valamar Pinia (Poreč), Park, Eden, Istra (Rovinj), Park Plaza Histria (Pula), Park Plaza Belvedere (Medulin), Valamar Sanfior, Valamar Miramar Hotel (Rabac), **Kvarner (18):** Grand Hotel Adriatic, Grand Hotel 4 opatijska cvijeta, Milenij (Opatija), Esplanade, Kaštel, Slaven (Crikvenica), Zvonimir, Corinthia, Atrium Residence, Valamar Korlj Romantic (otok Krk), Padova, Grand Hotel Imperial, Carolina, Eva (otok Rab), Wellness Hotel Aurora, Family Hotel Vespera, Bellevue, Vitality Hotel Punta (otok Lošinj), **Dalmacija (13):** Meteor, Dalmacija, Rivijera (Makarska), Bluesun Hotel Berulia, Bluesun Hotel Soline (Brela), Bluesun Hotel Elaphusa (Bol), Feral (Korčula), Grand Hotel Orebić (Orebić), Valamar Dubrovnik President Hotel, Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel, Valamar Argosy Hotel, Valamar Trena Hotel, Valamar Club Dubrovnik (Dubrovnik), **Kontinent (8):** Esplanade Zagreb Hotel, Sheraton Zagreb Hotel, Jadran Zagreb Hotel, International, Panorama Zagreb Hotel, The Westin Zagreb (Zagreb), Spa Golfer (Sveti Martin na Muri), Well (Tuheljske Toplice)

Kada znaš i sebe i druge, nećeš biti u opasnosti čak i ako vodiš stotinu bitaka. Kada znaš samo sebe, imaš polovicu šanse za pobjedu. Kada ne znaš niti sebe niti druge, izgubit ćeš u svakoj bitki.

*4. stoljeće prije Krista
kineski filozof i general Sun Tzu
u svom djelu Umijeće ratovanja*



2. BENCHMARKING REZULTATI: upravljanje prihodima u hotelijerstvu

Upravljanje prihodima u hotelu odnosno ocjena uspješnosti prodaje pravog proizvoda, pravom kupcu u pravo vrijeme po pravoj cijeni, obično se iskazuje stupnjem iskorištenja, prosječnom cijenom sobe, prihodom po raspoloživoj sobi i sl. S tim u svezi u okviru rezultata upravljanja prihodima najprije se iskazuje kumulativ minimalne, prosječne i maksimalno ostvarene vrijednosti ukupno za prvih 5 mjeseci u 2015. godini za pojedine ključne pokazatelje, a nakon toga se iskazuju prosječni pokazatelji po pojedinim mjesecima (siječanj – svibanj) u 2015. godini. Pokazatelji upravljanja prihodima iskazuju se najprije po regijama u Hrvatskoj, a nakon toga po kategorijama hotela i veličini.



2.1 KLJUČNI POKAZATELJI UPRAVLJANJA PRIHODIMA PO REGIJAMA

Tablica 4. Iskorištenost kapaciteta, prosječna cijena sobe, RevPAR, TRevPAR i prihod po noćenju po regijama u Hrvatskoj

UKUPNO	ISKORIŠTENOST - RADNI KAPACITET (%)			ISKORIŠTENOST - PUNI KAPACITET (%)			PROSJEČNA CIJENA SOBE (u €)		
	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX
Hrvatska	3	50	78	1	28	69	17	47	115
Regije									
Istra	34	57	71	13	30	56	24	42	65
Kvarner	3	40	67	1	21	62	17	43	91
Dalmacija	30	56	78	6	21	35	25	49	114
Kontinent	38	50	69	30	49	69	40	65	115

UKUPNO	RevPAR (u €)			TRevPAR (u €)			UKUPNI PRIHOD PO NOĆENJU (u €)		
	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX
Hrvatska	1	23	73	1	42	120	21	51	145
Regije									
Istra	13	24	37	24	47	61	25	42	57
Kvarner	1	15	49	1	29	110	21	53	145
Dalmacija	2	25	62	3	38	91	21	43	98
Kontinent	17	35	73	39	68	120	41	79	111

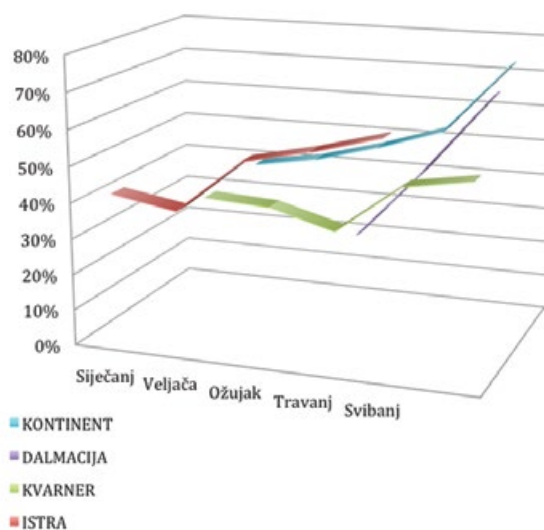
Izvor: Baza podataka BHH

Tablica 5. Mjesečni stupanj radnog iskorištenja kapaciteta hotela po regijama

Mjeseci	Hrvatska	Istra	Kvarner	Dalmacija	Kontinent
Ukupno:	50	57	40	56	50
Siječanj	40	42	38	0	39
Veljača	37	39	37	0	42
Ožujak	44	54	32	26	47
Travanj	51	58	46	46	53
Svibanj	61	63	49	68	73

Izvor: Baza podataka BHH

Graf 2. Mjesečni stupanj radnog iskorištenja kapaciteta hotela po regijama



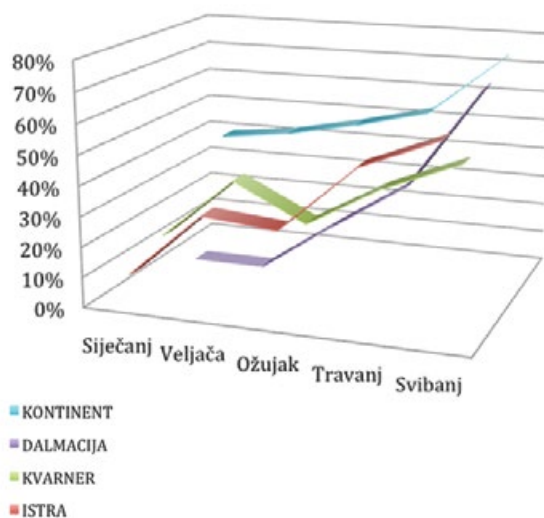
Izvor: Baza podataka BHH

Tablica 6. Mjesečni stupanj punog iskorištenja kapaciteta hotela po regijama

Mjeseci	Hrvatska	Istra	Kvarner	Dalmacija	Kontinent
Ukupno:	28	30	21	21	49
Siječanj	21	10	16	-	39
Veljača	35	32	37	-	42
Ožujak	31	30	25	17	47
Travanj	44	52	39	33	53
Svibanj	61	62	49	68	73

Izvor: Baza podataka BHH

Graf 3. Mjesečni stupanj punog iskorištenja kapaciteta hotela po regijama



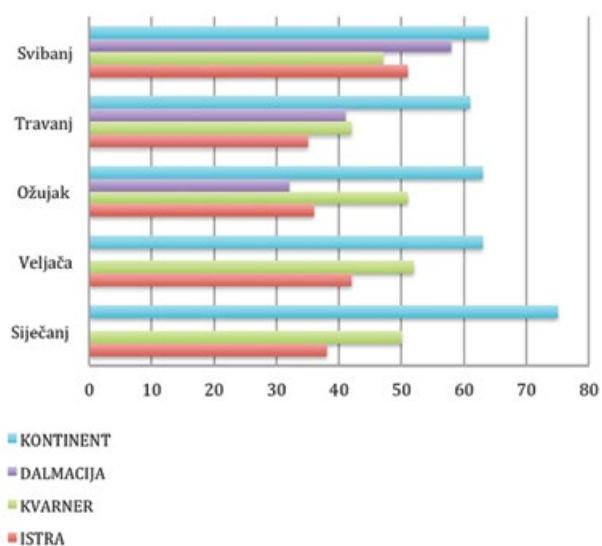
Izvor: Baza podataka BHH

Tablica 7. Mjesečna prosječna cijena sobe u € po regijama

Mjeseci	Hrvatska	Istra	Kvarner	Dalmacija	Kontinent
Ukupno:	47	42	43	49	65
Siječanj	53	38	50	-	75
Veljača	53	42	52	-	63
Ožujak	45	36	51	32	63
Travanj	42	35	42	41	61
Svibanj	53	51	47	58	64

Izvor: Baza podataka BHH

Graf 4. Mjesečna prosječna cijena sobe u € po regijama



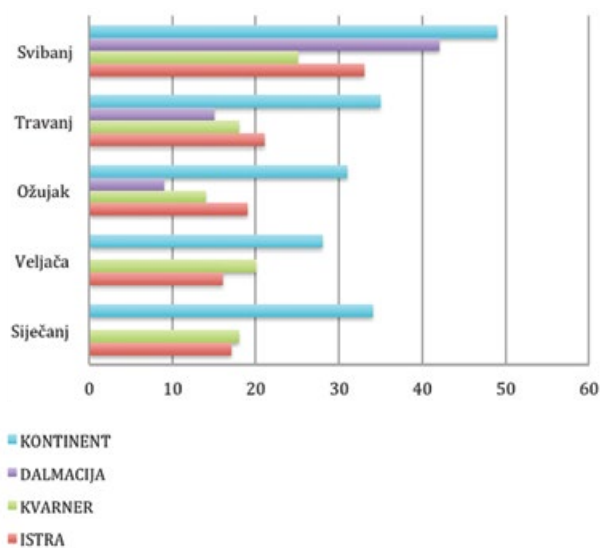
Izvor: Baza podataka BHH

Tablica 8. Mjesečni prihod smještaja po raspoloživoj sobi – RevPAR u € po regijama

Mjeseci	Hrvatska	Istra	Kvarner	Dalmacija	Kontinent
Ukupno:	23	24	15	25	35
Siječanj	22	17	18	-	34
Veljača	21	16	20	-	28
Ožujak	19	19	14	9	31
Travanj	21	21	18	15	35
Svibanj	34	33	25	42	49

Izvor: Baza podataka BHH

Graf 5. Mjesečni prihod smještaja po raspoloživoj sobi – RevPAR u € po regijama



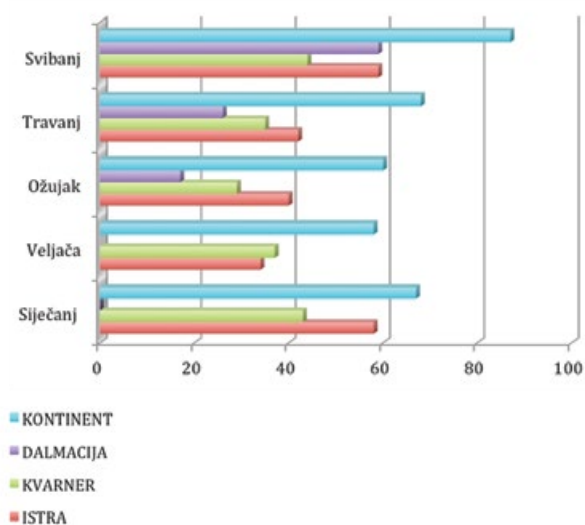
Izvor: Baza podataka BHH

Tablica 9. Mjesečni ukupan prihod hotela po raspoloživoj sobi – TRevPAR u € po regijama

Mjeseci	Hrvatska	Istra	Kvarner	Dalmacija	Kontinent
Ukupno:	42	47	29	38	69
Siječanj	56	58	43	-	67
Veljača	44	34	37	-	58
Ožujak	39	40	29	17	60
Travanj	40	42	35	26	68
Svibanj	58	59	44	59	87

Izvor: Baza podataka BHH

Graf 6. Mjesečni ukupan prihod hotela po raspoloživoj sobi – TRevPAR u € po regijama



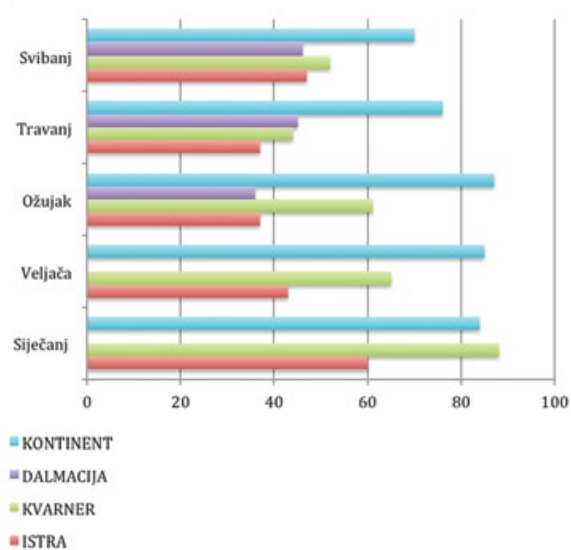
Izvor: Baza podataka BHH

Tablica 10. Mjesečni ukupan prihod hotela po noćenju u € po regijama

Mjeseci	Hrvatska	Istra	Kvarner	Dalmacija	Kontinent
Ukupno:	51	42	53	43	79
Siječanj	77	60	88	-	84
Veljača	77	43	65	-	85
Ožujak	54	37	61	36	87
Travanj	46	37	44	45	76
Svibanj	51	47	52	46	70

Izvor: Baza podataka BHH

Graf 7. Mjesečni ukupan prihod hotela po noćenju u € po regijama



Izvor: Baza podataka BHH

2.2. KLJUČNI POKAZATELJI UPRAVLJANJA PRIHODIMA PO KATEGORIJAMA HOTELA

Tablica 11. Iskorištenost kapaciteta, prosječna cijena sobe, RevPAR, TRevPAR i prihod po noćenju po kategorijama hotela u Hrvatskoj

KATEGORIJA	ISKORIŠTENOST - RADNI KAPACITET (%)			ISKORIŠTENOST - PUNI KAPACITET (%)			PROSJEČNA CIJENA SOBE (u €)		
	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX
Hrvatska	3	50	78	1	28	69	17	47	115
*****	19	48	63	10	34	63	54	84	115
****	23	51	78	6	29	65	29	46	72
***	3	54	69	1	25	69	17	35	53
**	4	17	30	1	3	6	23	24	25

KATEGORIJA	RevPAR (u €)			TRevPAR (u €)			UKUPNI PRIHOD PO NOĆENJU (u €)		
	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX
Hrvatska	1	23	73	1	42	120	21	51	145
*****	17	39	73	29	71	120	36	93	121
****	3	23	44	4	43	96	28	48	83
***	1	19	36	2	31	53	21	33	43
**	0	1	2	1	2	3	21	83	145

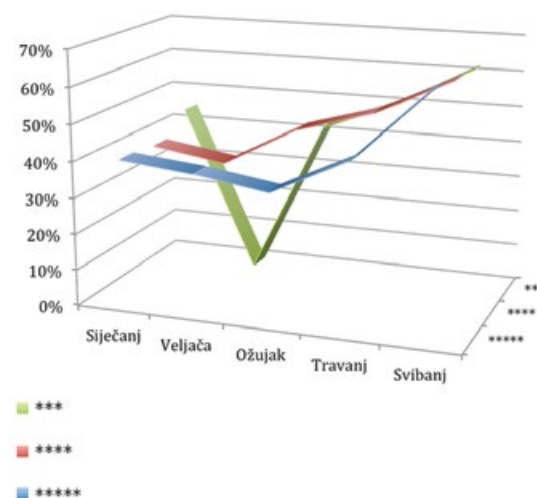
Izvor: Baza podataka BHH

Tablica 12. Mjesečni stupanj iskorištenja radnog kapaciteta hotela po kategorijama

Mjeseci	Hrvatska	*****	****	***
Ukupno:	50	48	51	54
Siječanj	40	40	39	45
Veljača	37	38	36	-
Ožujak	44	35	47	43
Travanj	51	45	53	51
Svibanj	61	65	63	62

Izvor: Baza podataka BHH

Graf 9. Mjesečni stupanj iskorištenja radnog kapaciteta hotela po kategorijama



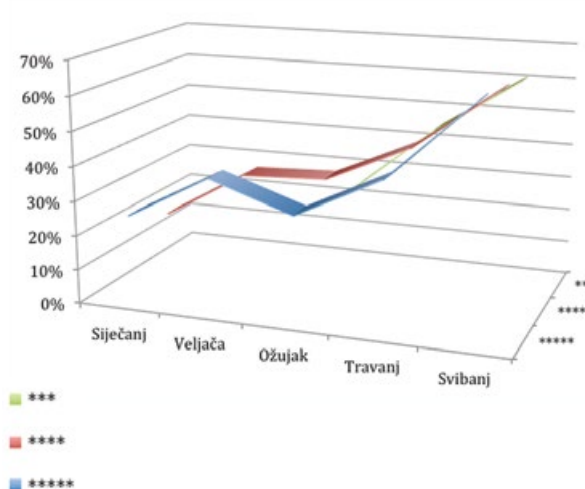
Izvor: Baza podataka BHH

Tablica 13. Mjesečni stupanj iskorištenja punog kapaciteta hotela po kategorijama

Mjeseci	Hrvatska	*****	****	***
Ukupno:	28	34	29	25
Siječanj	21	25	19	21
Veljača	35	38	33	-
Ožujak	31	30	34	25
Travanj	44	42	45	45
Svibanj	61	65	63	61

Izvor: Baza podataka BHH

Graf 10. Mjesečni stupanj iskorištenja punog kapaciteta hotela po kategorijama



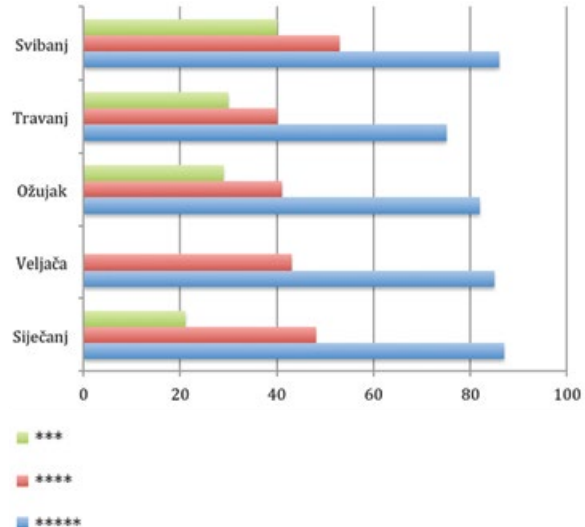
Izvor: Baza podataka BHH

Tablica 14. Mjesečna prosječna cijena sobe u € po kategorijama

Mjeseci	Hrvatska	*****	****	***
Ukupno:	47	84	46	35
Siječanj	53	87	48	21
Veljača	53	85	43	-
Ožujak	45	82	41	29
Travanj	42	75	40	30
Svibanj	53	86	53	40

Izvor: Baza podataka BHH

Graf 11. Mjesečna prosječna cijena sobe u € po kategorijama



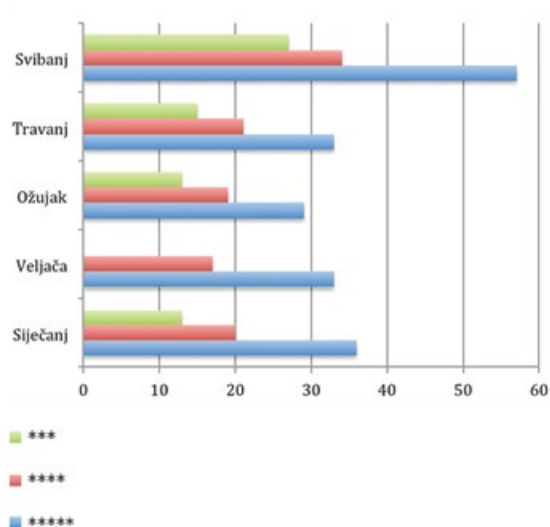
Izvor: Baza podataka BHH

Tablica 15. Mjesečni prihod smještaja po raspoloživoj sobi (RevPAR) u € po kategorijama

Mjeseci	Hrvatska	*****	****	***
Ukupno:	23	39	23	19
Siječanj	22	36	20	13
Veljača	21	33	17	0
Ožujak	19	29	19	13
Travanj	21	33	21	15
Svibanj	34	57	34	27

Izvor: Baza podataka BHH

Graf 12. Mjesečni prihod smještaja po raspoloživoj sobi (RevPAR) u € po kategorijama



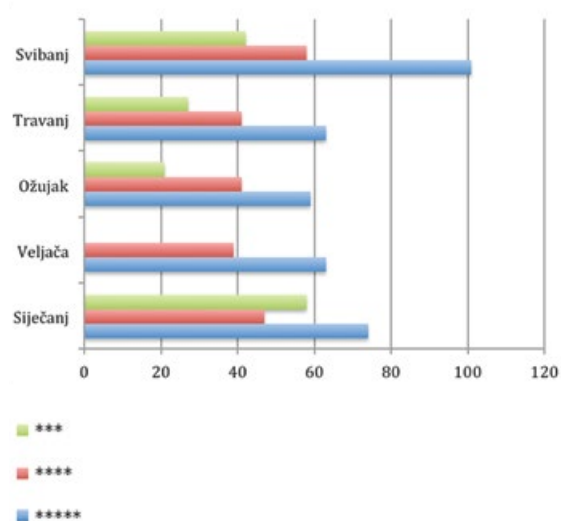
Izvor: Baza podataka BHH

Tablica 16. Mjesečni ukupan prihod hotela po raspoloživoj sobi (TRevPAR) u € po kategorijama

Mjeseci	Hrvatska	*****	****	***
Ukupno:	42	71	43	31
Siječanj	56	74	47	58
Veljača	44	63	39	-
Ožujak	39	59	41	21
Travanj	40	63	41	27
Svibanj	58	101	58	42

Izvor: Baza podataka BHH

Graf 13. Mjesečni ukupan prihod hotela po raspoloživoj sobi (TRevPAR) u € po kategorijama



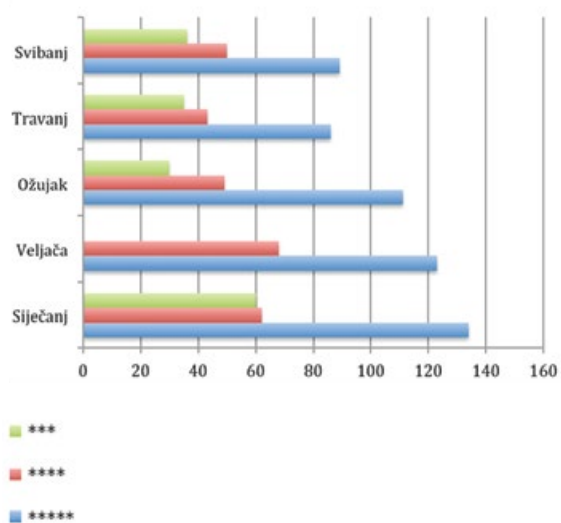
Izvor: Baza podataka BHH

Tablica 17. Mjesečni ukupan prihod hotela po noćenju u € po kategorijama

Mjeseci	Hrvatska	*****	****	***
Ukupno:	51	93	48	33
Siječanj	77	134	62	60
Veljača	77	123	68	-
Ožujak	54	111	49	30
Travanj	46	86	43	35
Svibanj	51	89	50	36

Izvor: Baza podataka BHH

Graf 14. Mjesečni ukupan prihod hotela po noćenju u € po kategorijama



Izvor: Baza podataka BHH.



Umjesto zaključka

Vjerujemo da će ovaj izvještaj za prvih 5 mjeseci 2015. godine biti koristan izvor podataka svim hotelima u Hrvatskoj, neovisno o njihovoj kategoriji, specijalizaciji, lokaciji i veličini, a kako bi učili od boljih te u konačnici doprinijeli ostvarenju boljih rezultata cjelokupnog hrvatskog hotelijerstva. Možda će netko posumnjati u reprezentativnost navedenog uzorka pa tako i valjanost iskazanih pokazatelja, no budući da se radi o periodu kada je velik broj odmorišnih hotela zatvoren, ovaj je uzorak zasigurno reprezentativan ukoliko se stavi u odnos sa brojem smještajnih jedinica odnosno hotela koji su u Hrvatskoj bili otvoreni u prvih 5 mjeseci ove godine.

U poslovnoj praksi *benchmarking* predstavlja instrument s kojim hotel kontinuirano uspoređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na vrhunsku praksu, uči od boljih te primjenjuje stečena znanja. Hoteli uključeni u *Benchmarking* hrvatskog hotelijerstva dobivaju izvještaje koji im pružaju uvid u prosječne ključne pokazatelje poslovanja njihove konkurencije

te pomažu u spoznaji i eliminiranju vlastitih nedostataka i ograničenja te očuvanju konkurentske prednosti.

Iskreno se nadamo da će se i ostali hoteli uključiti u ovo istraživanje, ne samo kako bi se povećala reprezentativnost uzorka, već kako bi ostvarili pravo na vrlo korisne informacije.

Da bi hoteli međusobno uspoređivali svoje rezultate poslovanja moraju ih izračunavati i izveštavati na identičan način, odnosno moraju implementirati USALI (*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*). S tim u svezi, vjerujemo da će prezentirani mjesečni izvještaj ponukati hotele na implementaciju USALI-a (oni koji to još nisu napravili) odnosno na nadogradnju 11. varijante USALI-a (oni hoteli koji imaju implementirane prijašnje varijante) koja je u svjetskom hotelijerstvu na snazi od 01.01.2015. godine. U tom kontekstu stojimo vam vrlo rado na raspolaganju za sva pitanja i savjete u svezi implementacije USALI-a.

I na kraju najvažnije: veliko hvala svima koji su redovito i točno unosili dnevne i mjesečne podatke o poslovanju, bez njih ovaj izvještaj ne bi mogao ugledati svjetlo dana.

Autori



VODITELJI PROJEKTA:



Dr.sc. Z. CEROVIĆ,
redoviti profesor u
trajnom zvanju



Dr.sc. S. JANKOVIĆ,
redoviti profesor



Dr.sc. M. PERŠIĆ,
redoviti profesor u
trajnom zvanju



Mr.sc. G. STROLIGO HERCEG,
stručna suradnica za rad na
međunarodnim projektima

