



# 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 2014. godinu

# Sadržaj

<b>Uvodna razmatranja .....</b>	<b>3</b>
<b>Sažetak .....</b>	<b>6</b>
A) Metodološki okvir .....	6
B) Upravljanje prihodima .....	7
C) Upravljanje troškovima i internim rezultatima .....	9
<b>1. Benchmarking rezultati: upravljanje prihodima u hotelijerstvu .....</b>	<b>11</b>
1.1. Ključni pokazatelji upravljanja prihodima po regijama .....	11
1.2. Ključni pokazatelji upravljanja prihodima po kategorijama hotela .....	15
<b>2. Benchmarking rezultati: upravljanje troškovima i internim rezultatima u hotelijerstvu .....</b>	<b>19</b>
2.1. Troškovi i interni rezultati po regijama .....	22
2.2. Troškovi i interni rezultati po kategorijama .....	25
<b>Zaključna razmatranja .....</b>	<b>28</b>
<b>Autori .....</b>	<b>28</b>

## Uvodna razmatranja



*Ono što ne možemo mjeriti, time ne možemo niti upravljati*

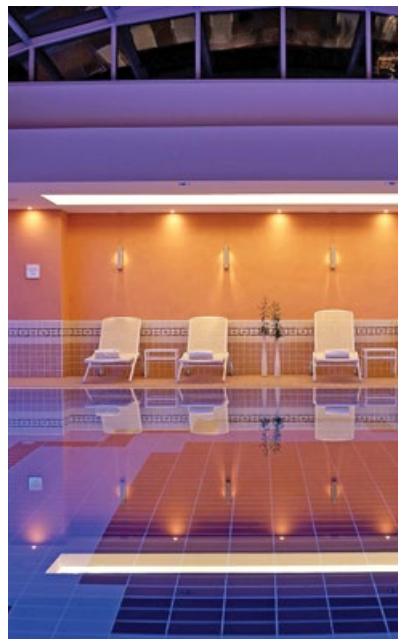
Živimo u vremenu kontinuiranih i ubrzanih promjena. Upravo je praćenje trendova te kretanja na domaćem i međunarodnom tržištu uz nadogradnju s relevantnim informacijama ključno za napredak odnosno stvaranje preduvjeta za postizanje dostatne razine zrelosti, sigurnosti i znanja kako bi se izbjegle blokade u sustavima upravljanja i odlučivanja 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 s partnerima pokrenuli smo projekt *Benchmarking hrvatskog hotelijerstva* koji ima cilj dati alat domaćoj turističkoj industriji 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 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 koja dolaze povećavati bazu hotela koji sudjeluju u projektu kako bi rezultati bili još kvalitetniji.

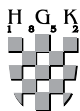
Nećemo ulaziti u komentiranje samih rezultata. Vjerujemo da ćete iste interpretirati samostalno na najkvalitetniji način, kako prihodovnu tako i troškovnu stranu. Ono što nalazimo potrebnim spomenuti je da neovisno o činjenici da često „licitiramo“ s brojkama kad govorimo o značaju turizma, s oko



15 % udjela u nacionalnom proizvodu i s oko 15 % udjela u zapošljavanju, turizam je jedan od ključnih gospodarskih sektora Hrvatske. Utjecaj turizma na razvoj nacionalnog gospodarstva (izravni i neizravni) u cjelini je takav da je turizam bez sumnje najvažniji pokretač investicija i gospodarskog rasta u godinama koje dolaze. Neovisno o tome koliko bio važan (direktno ili indirektno o turizmu ovisi svaka 4. kuna koja se stvara) njegovi dometi su, posebno u ovom trenutku vrlo ograničeni. Previsoka ovisnost nacionalne ekonomije o turizmu može biti iznimno opasna prvenstveno zbog dohodovne elastičnosti turističkih prihoda koja je velika, dok je turistička potražnja vrlo osjetljiva. Preveliko oslanjanje na turizam kao glavnu izvoznu granu u osnovi čini hrvatsko gospodarstvo izrazito ranjivim, s jedne strane zbog geopolitičke nestabilnosti, a s druge zbog gospodarske recesije na glavnim emitivnim tržištima. Na razinu nesigurnosti iznad svega utječe stanje nacionalnog turizma. Ne ostvarujemo rezultate na razini očekivanja ili potencijala, trenutni kapaciteti i infrastruktura (više od 50 % smještajnih kapaciteta u privatnom smještaju, više od 25 % u kampovima, samo 12 % u hotelima...) nam omogućuje rad unutar nekoliko mjeseci u godini kada pod utjecajem klime uspijevamo prodati naš glavni proizvod – more (sunce se podrazumijeva).

Ono što je ključno za razvoj turizma je prije svega hotelijerstvo, a što smo prepoznali i kroz *Strategiju razvoja turizma Republike Hrvatske*. Hotelijerstvo, po utjecaju na zapošljavanje, razinu prihoda i ulaganja te proširenje sezone, predstavlja temelj turističkog sektora. Već godinama upozoravamo da hotelijerstvo u Hrvatskoj danas obilježava nedovoljna razina konkurentnosti u međunarodnim okvirima te suboptimalni stupanj uspješnosti poslovanja. Uslijed prevladavajućeg modela sezonskog turizma i nestimulativnih uvjeta na domaćem tržištu, hotelijerstvo i prije početka globalne recesije trajno bilježi slabe poslovne rezultate, iako iste u pravilu ne interpretiramo na takav način. Sagledavamo sektor u cijelosti iako smo svjesni svih ograničenja koja iz takvog pristupa proizlaze. Upravo zbog navedenog, ovaj projekt nalazimo izrazito bitnim. Ovo izvješće nije namijenjeno isključivo menadžmentu u hotelima već i svima onima koji participiraju u razvoju turizma, javnom sektoru te investitorima. 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.

**Kristian Šustar**



Hrvatska gospodarska komora je s iznimnim zadovoljstvom podržala projekt *Benchmarkinga* u hrvatskom hotelijerstvu kojeg je pokrenuo *Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu* iz Opatije. *Benchmarking* je kontinuirani proces usporedbe s drugima prema unaprijed odabranim kriterijima u cilju pronalaza i provođenja najbolje poslovne prakse i ostvarivanja dugoročne konkurentne prednosti. Osim na razini individualnih tvrtki, doprinos ove studije je značajan i za pozicioniranje Hrvatske koja još uvijek traži i kreira svoj tržišni identitet i ponudu. Iako je ovakav način ustupanja podataka

o poslovanju i usporedbe za naše hotelijere još uvijek nov, na tržištima susjednih zemalja zapadne Europe on je dobro poznat i put je učenja za sve koji se uključuju u ovaj proces. Rezultati ovog istraživanja su osnovica i za nagrađivanje hotela u sklopu akcije *"Turistički cvijet – Kvaliteta za Hrvatsku"* koje zajednički provode HGK i *Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske* te predstavlja dodatni konkurentski i marketinški alat za hotele nositelje nagrada.

**Leila Krešić Juric**



Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu ima cilj razvijati primjenjena istraživanja i s posebnom pažnjom njeguje odnose s gospodarskim sustavom. Intencija nam je biti aktivni dionik razvojnih procesa u hrvatskom gospodarstvu, posebno turizmu i ugostiteljstvu.

Pred vama je prvo izdanje godišnjeg izvještaja *Benchmarkinga hrvatskog hotelijerstva* za 2014. godinu.

Projektну ideju o benchmarkingu u hotelijerstvu Fakultet razvija posljednje četiri godine, a krajem 2013. godine značaj ove ideje prepoznale su i institucije EU te je projekt financiran kroz Operativni program Europske teritorijalne suradnje Slovenija – Hrvatska 2007. – 2013.

Vjerujemo da će predstavljeni rezultati za 2014. godinu biti vrijedan izvor podataka te omogućiti hotelskim menadžerima uvid u vlastite nedostatke, ali i prednosti u odnosu na konkurenciju. Nadamo se da će to biti i poticaj da u istraživanje uđu i drugi hotelijeri i time razvijemo još relevantniju bazu podataka. Kako bi se sačuvala tajnost podataka, u izvještajima se iskazuje samo najviša, najniža i srednja vrijednost odabranog uzorka koji sadrži najmanje 3 hotela.

Fakultet ovim projektom ostvaruje i svoje edukativne ciljeve, na način da hotelima u Hrvatskoj predstavlja ključne pokazatelje poslovanja u hotelijerstvu, u skladu sa svjetski poznatim standardima USALI (*Uniform System of Accounts for Lodging Industry*). S druge strane, baza podataka koju Fakultet posjeduje značajan je resurs za znanstveno-istraživačke radove naših istraživača. Budući da je u svjetskom hotelijerstvu uobičajeno da hoteli međusobno razmjenjuju prosječnu cijenu sobe, RevPAR, stupanj iskorištenja i ostale slične pokazatelje, vjerujemo da će se ovim projektom stvoriti sve potrebne pretpostavke za uspješnu usporedbu hotela na području Slovenije i Hrvatske.

Za *benchmarking* se s punim pravom može reći da predstavlja proces učenja i stjecanja znanja u svrhu primjene naučenog i poboljšanja poslovne prakse. Time *benchmarking* postaje instrument izgradnje učeće organizacije, a učenje je jedini način kontinuiranog prilagođavanja i postizanja izvrsnosti.

Na kraju, dozvolite da u ime *Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu* zahvalim svima koji su podržali ovaj projekt i doprinijeli njegovoj realizaciji.

**prof. dr. sc. Dora Smolčić Jurdana**



## Sažetak

**Sažetak benchmarking rezultata predstavlja prikaz metodološkog okvira, te pregled ostvarenih godišnjih ključnih pokazatelja poslovanja u hotelijerstvu, grupiranih u pokazatelje upravljanja prihodima i pokazatelje upravljanja troškovima i internim rezultatima.**

### A) METODOLOŠKI OKVIR

Benchmarking izvještaj za 2014. godinu napravljen je temeljem baze podataka benchmarkinga hrvatskog hotelijerstva (BHH) u kojoj je odabran 61 hotel<sup>1</sup>, koji su u potpunosti i ispravno unijeli mjesečne podatke o poslovanju za 2014. godinu. Navedeni 61 hotel ukupno posjeduje 16.111 smještajnih jedinica, odnosno čini uzorak od 10 % hotela u Hrvatskoj te 30 % smještajnih jedinica (soba) u hotelima u Hrvatskoj<sup>2</sup>. Kako bi se sačuvala tajnost podataka, u izvještaju se iskazuje samo najviša, najniža i srednja vrijednost odabranog uzorka koji sadrži najmanje 3 hotela. U protivnom, pokazatelj se ne iskazuje. U nastavku se prikazuje struktura hotela prema kriterijima lokacije, kategorije i veličine.

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. Budući da su u 2014. godini benchmarkingu pristupili i slovenski hoteli, u nekim od tablica prikazat će se i prosječni rezultati slovenskog hotelijerstva, za što se kao izvor koristi *CrossBench* (CB)<sup>3</sup> baza podataka.

Tablica 1. Struktura uzorka

	BROJ HOTELA	BROJ SOBA
<b>Ukupno</b>	61	16.111
<b>Regije</b>		
Istra	19	6.614
Kvarner	19	3.832
Dalmacija	16	4.051
Kontinent	7	1.614
<b>Kategorija</b>		
5*****	7	1.586
4****	32	10.005
3***	19	4.013
2**	3	507
<b>Veličina</b>		
Više od 300 soba	21	8.620
251 – 300 soba	7	1.895
201 – 250 soba	13	2.901
151 – 200 soba	11	1.985
75 – 150 soba	4	412
Manje od 75 soba	5	298

Izvor: Obrada autora

1 Hoteli koji su sudjelovali u istraživanju, prema regijama/destinacijama: **Istra:** 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, Laguna Mediteran (Poreč), Park, Eden, Istra (Rovinj), Park Plaza Histria, Park Plaza Belvedere (Pula, Medulin), Valamar Sanfior, Miramar (Rabac), **Kvarner:** GH Adriatic, GH 4 opatijska cvijeta, Milenij (Opatija), Esplanade, Kaštel, Slaven (Crikvenica), Zvonimir, Corinthia, Atrium Residence, Valamar Korali Romantic (otok Krk), Eva, Carolina, Padova, GH Imperial (otok Rab), Wellness Hotel Aurora, Family Hotel Vespera, Bellevue, Vitality Hotel Punta, Alhambra (otok Lošinj), **Dalmacija:** Meteor, Dalmacija, Rivijera (Makarska), Bluesun Hotel Berulia, Bluesun Hotel Soline (Brela), Bluesun Hotel Alga (Tučepi), Bluesun Hotel Elaphusa, Bluesun Hotel Bonaca, Bluesun Hotel Borak (Bol), Feral (Korčula), GH Orebić (Orebić), Valamar Dubrovnik President Hotel, Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel, Valamar Argosy Hotel, Valamar Tirena Hotel, Valamar Club Dubrovnik (Dubrovnik), **Kontinent:** Sheraton Zagreb Hotel, Jadran Zagreb Hotel, International, Panorama Zagreb Hotel, The Westin Zagreb (Zagreb), Spa Golfer (Sveti Martin na Muri), Well (Tuheljske Toplice).

2 Prema Popisu kategoriziranih turističkih objekata: hoteli, kampovi i marine u republici hrvatskoj (17. 2. 2015.) ukupan broj hotela u Hrvatskoj iznosi 610 te smještajnih jedinica 53542. <http://www.mint.hr/default.aspx?ID=2505>

3 „Benchmarking hrvatskog i slovenskog hotelijerstva“, Projekt za praćenje i usporedbu rezultata hrvatskih i slovenskih hotela, instrument za povećanje konkurentnosti i razvoj poduzetništva, 18. 02. 2014 - 17. 06. 2015., dostupno na <http://www.crossbench.eu/projekt-benchmarking-hrvatskog-slovenskog-hotelijerstva>

## B) UPRAVLJANJE PRIHODIMA

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 u 2014. godini za sljedeće pokazatelje:

- iskorištenost radnog kapaciteta: izračun na bazi otvorenih dana
- iskorištenost punog kapaciteta: izračun na bazi 365 dana
- 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 2. Iskorištenost kapaciteta i prosječna cijena sobe

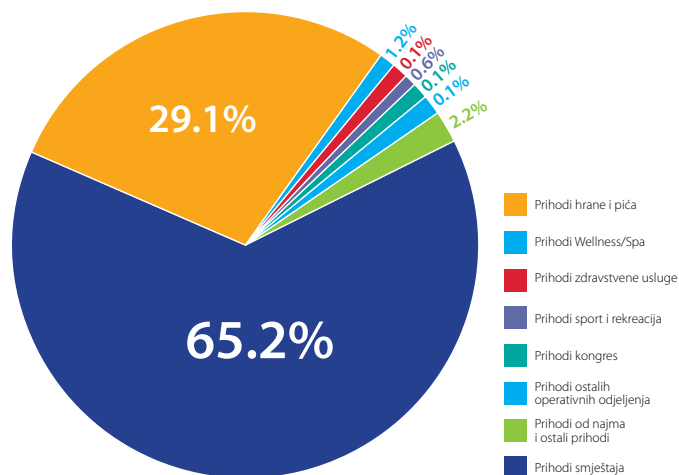
UKUPNO	ISKORIŠTENOST - RADNI KAPACITET (%)			ISKORIŠTENOST - PUNI KAPACITET (%)			PROSJEČNA CIJENA SOBE (u €)		
	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX
<b>Hrvatska</b>	<b>31</b>	<b>66</b>	<b>85</b>	<b>16</b>	<b>42</b>	<b>79</b>	<b>7</b>	<b>72</b>	<b>155</b>
<b>Regije</b>									
Istra	42	71	83	20	43	65	53	81	104
Kvarner	31	61	78	16	38	62	7	65	113
Dalmacija	47	71	85	25	40	58	41	77	155
Kontinent	40	55	79	40	55	79	40	56	77
<b>Kategorija</b>									
*****	31	57	80	16	41	59	75	102	155
****	40	66	85	20	44	73	7	75	104
***	45	70	85	22	42	79	34	62	93
**	47	58	76	20	29	39	40	42	44
<b>Veličina</b>									
> Od 300 soba	42	66	85	20	42	61	7	78	104
251 – 300 soba	44	61	82	27	41	58	40	73	155
201 – 250 soba	31	70	85	16	47	73	34	72	113
151 – 200 soba	40	61	82	20	37	51	40	68	95
75 – 150 soba	46	58	73	27	40	59	61	77	102
< Od 75 soba	45	66	79	34	46	79	41	58	106

Izvor: Baza podataka BHH

Rezultati pokazuju da prosječna radna iskorištenost kapaciteta odnosno iskorištenost na bazi otvorenih dana iznosi 66 %, dok je iskorištenost na bazi kalendarskih dana puno manja i prosječno iznosi 42 %. Najvišu prosječnu radnu iskorištenost bilježe hoteli u Dalmaciji i Istri (71 %) odnosno hoteli s 3 zvjezdice (70 %) te hoteli veličine 201 do 250 soba (70 %). S druge strane najvišu prosječnu punu iskorištenost bilježe hoteli na kontinentu (55 %), također hoteli s 4 zvjezdice (44 %) i hoteli veličine 201 – 250 soba (47 %).

Prosječna godišnja cijena sobe za kompletan uzorak iznosi 72 eura. Najvišu prosječnu cijenu sobe ostvaruju hoteli u Istri, dok maksimalnu godišnju vrijednost prodajne cijene sobe ostvaruju hoteli u Dalmaciji (155 eura). Za očekivati je da se najviša prosječna cijena sobe ostvaruje u hotelima s 5 zvjezdica (102 eura), no treba napomenuti da je razlika od 13 eura u ostvarenoj prosječnoj cijeni sobe u hotelima 4 i 3 zvjezdice (75 i 62 eura). Najviša prosječna cijena sobe ostvaruje se u hotelima veličine s više od 300 soba (78 eura) dok se najniža ostvaruje u hotelima do 75 soba (58 eura).

Graf 1. Prosječna struktura prihoda



Izvor: Baza podataka BHH

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
<b>Hrvatska</b>	<b>4</b>	<b>48</b>	<b>123</b>	<b>7</b>	<b>72</b>	<b>158</b>	<b>7</b>	<b>56</b>	<b>124</b>
<b>Regije</b>									
Istra	31	58	82	41	87	121	35	58	84
Kvarner	4	38	72	7	60	123	7	51	124
Dalmacija	19	55	123	26	76	158	24	53	106
Kontinent	18	31	42	49	59	75	39	72	106
<b>Kategorija</b>									
*****	34	57	123	53	90	158	52	93	124
****	4	50	85	7	77	121	7	58	84
***	18	45	73	24	63	101	24	43	59
**	19	24	34	26	37	54	24	30	35
<b>Veličina</b>									
> Od 300 soba	4	53	85	7	81	121	7	61	106
251 – 300 soba	18	51	123	26	73	158	24	57	106
201 – 250 soba	23	49	79	38	74	103	24	57	91
151 – 200 soba	19	45	78	33	64	104	29	49	68
75 – 150 soba	24	41	60	32	68	123	40	68	124
< Od 75 soba	18	35	64	24	47	80	30	37	52

Izvor: Baza podataka BHH



Prosječni RevPAR predstavljenog cjelokupnog uzorka iznosi 48 eura, dok najviši prosječni RevPAR u visini od 58 eura ostvaruju istarski hoteli, odnosno hoteli s 5 zvjezdica. Što je hotel veći, ostvaruje i viši RevPAR, u ovom slučaju hoteli s više od 300 soba ostvaruju najviši prosječni RevPAR u visini od 53 eura. Prosječni TRevPAR na razini cjelokupnog uzorka iznosi 72 eura, odnosno najviši je u Istri i iznosi 87 eura.

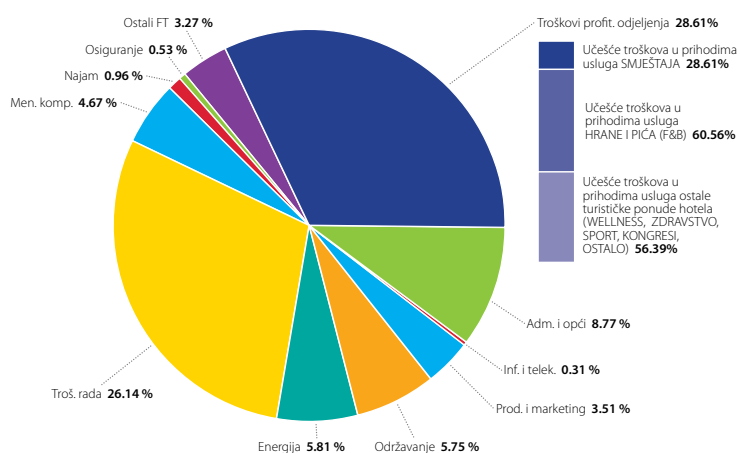
Za očekivati je da hoteli s 5 zvjezdica ostvaruju najviši TRevPAR odnosno prosječno 90 eura. Ponovno, najvišu prosječnu vrijednost ostvaruju najveći hoteli, u ovom slučaju 81 euro. Prosječan ukupan prihod po noćenju iznosi 56 eura, pri čemu je najviši na kontinentu, u visini od 72 eura, u hotelima s 5 zvjezdica 93 eura, te u hotelima 75-150 soba 68 eura. Promatrajući prosječnu strukturu ukupno ostvarenih prihoda, značajan udio čine prihodi smještaja sa 65.2 %, nakon čega slijede prihodi HIP-a 29.1 %, prihodi najma i ostali prihodi 2.2 %, ostala operativna odjeljenja 1.5 %, wellness/ SPA 1.2 %, sport i rekreacija 0.6 %, te zdravstvene usluge i kongres sa svega po 0.1 %.

### C) UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA I INTERNIM REZULTATIMA

Grupe troškova se sagledavaju i iskazuju u relativnom odnosu prema prihodima, s kojima su povezani i mogu se ocjenjivati po načelu uzročnosti. Način sagledavanja i iskazivanja troškova provodi se prema odrednicama 11. varijante standarda USALI, koja traži da se troškovi dodjeljuju pojedinom odjeljenju (izvještajnom segmentu) po funkcionalnom načelu karaktera usluge. Dok se troškovi profitnih centara odgovornosti (odjeljenje smještaja, hrane i pića, te ostale turističke ponude) sučeljavaju s poslovnim prihodima tih odjeljenja, razina ostalih grupa troškova se sagledava u odnosu na ukupno ostvarene poslovne prihode hotela kao cjeline.

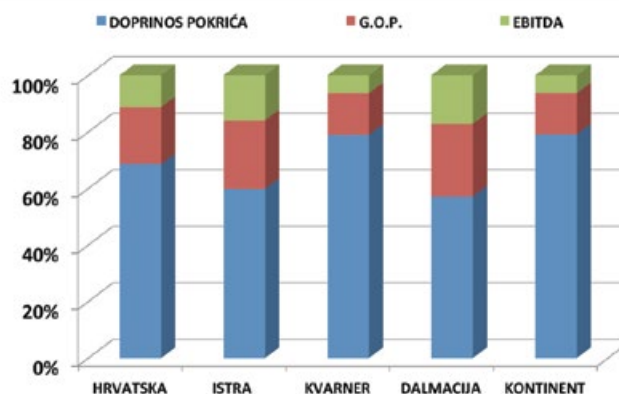
Standardima USALI je definiran način utvrđivanja i iskazivanja internih rezultata i to minimalno na tri razine. Prvi bruto rezultat je doprinos pokrića, koji omogućava ocjenu uspješnosti nižeg i srednjeg menadžmenta na razini profitnih odjeljenja. G.O.P. je druga razina internog rezultata, usmjerena na ocjenu uspješnosti menadžmenta hotela u odnosu na konkurenciju (benchmarking). EBITDA osigurava one informacije, koje traži viša razina menadžmenta te vlasnici hotelskih kompanija.

Grf 2. Relativno učešće grupa troškova u ostvarenim prihodima



Izvor: Baza podataka BHH

Grf 3. Struktura ostvarenih internih rezultata



Izvor: Baza podataka BHH

*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*



# 1. BENCHMARKING REZULTATI: upravljanje prihodima u hotelijerstvu

Upravljanja prihodima u hotelu odnosno ocjena uspješnosti prodaje pravog proizvoda, pravom kupcu u pravo vrijeme po pravoj cijeni, obično se iskazuju stupnjem iskorištenja, prosječnom cijenom sobe, prihodom po raspoloživoj sobi i sl. S tim u svezi u okviru rezultata upravljanja prihodima najprije se iskazuju minimalne, prosječne i maksimalno ostvarene vrijednosti u 2014. godini za pojedine ključne pokazatelje, a nakon toga se iskazuju prosječni pokazatelji po pojedinim mjesecima u 2014. godini. Pokazatelji upravljanja prihodima iskazuju se najprije po regijama u Hrvatskoj, a nakon toga po kategorijama hotela.



## 1.1 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
<b>Hrvatska</b>	<b>31</b>	<b>66</b>	<b>85</b>	<b>16</b>	<b>42</b>	<b>79</b>	<b>7</b>	<b>72</b>	<b>155</b>
<b>Regije</b>									
Istra	42	71	83	20	43	65	53	81	104
Kvarner	31	61	78	16	38	62	7	65	113
Dalmacija	47	71	85	25	40	58	41	77	155
Kontinent	40	55	79	40	55	79	40	56	77

UKUPNO	RevPAR (u €)			TRevPAR (u €)			UKUPNI PRIHOD PO NOĆENJU (u €)		
	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX
<b>Hrvatska</b>	<b>4</b>	<b>48</b>	<b>123</b>	<b>7</b>	<b>72</b>	<b>158</b>	<b>7</b>	<b>56</b>	<b>124</b>
<b>Regije</b>									
Istra	31	58	82	41	87	121	35	58	84
Kvarner	4	38	72	7	60	123	7	51	124
Dalmacija	19	55	123	26	76	158	24	53	106
Kontinent	18	31	42	49	59	75	39	72	106

Izvor: Baza podataka BHH

Najvišu prosječnu radnu iskorištenost kapaciteta odnosno iskorištenost na bazi otvorenih dana bilježe hoteli u Dalmaciji i Istri (71 %), nakon čega slijede hoteli na Kvarneru (61 %) te na kontinentu (55 %). S druge strane, najvišu prosječnu godišnju punu iskorištenost odnosno iskorištenost na bazi ukupnih dana u godini bilježe hoteli na kontinentu (55 %) nakon čega slijede hoteli u Istri (43 %), hoteli u Dalmaciji (40 %) te najnižu hoteli na Kvarneru (38 %).

Prosječna godišnja cijena sobe za kompletni uzorak iznosi 72 eura. Najvišu prosječnu cijenu sobe ostvaruju hoteli u Istri (81 euro), nakon čega slijede hoteli u Dalmaciji, na Kvarneru te na kontinentu. Sličan je poredak i s iznosom ostvarenog prihoda po raspoloživoj sobi (RevPAR) odnosno ukupnog prihoda po raspoloživoj sobi (TRevPAR). Dok najviši prosječni RevPAR u Istri iznosi 58 eura, najniži je na kontinentu 31 euro, odnosno najviši prosječni TRevPAR u Istri iznosi 87 eura, na kontinentu je on najniži i iznosi 59 eura. S druge strane, pokazatelj ukupnog prihoda po noćenju je najviši na kontinentu (72 eura), budući da je tamo najniži faktor višestruke zauzetosti soba, slijede hoteli u Dalmaciji (53 eura) te najniži kod hotela na Kvarneru (51 euro).

U nastavku se prikazuju ostvareni pokazatelji po mjesecima i po regijama u Hrvatskoj i u Sloveniji. Budući da su u 2014. godini *benchmarkingu* pristupili i slovenski hoteli, kao usporedna veličina iskazuju se i podaci za slovensko hotelijerstvo. Mjesečni pokazatelji dokazuju vrlo jako izraženu sezonalnost hrvatskog hotelijerstva, posebice u Dalmaciji, bilježeći vrlo niske vrijednosti pokazatelja u veljači, ožujku, studenom i prosincu.

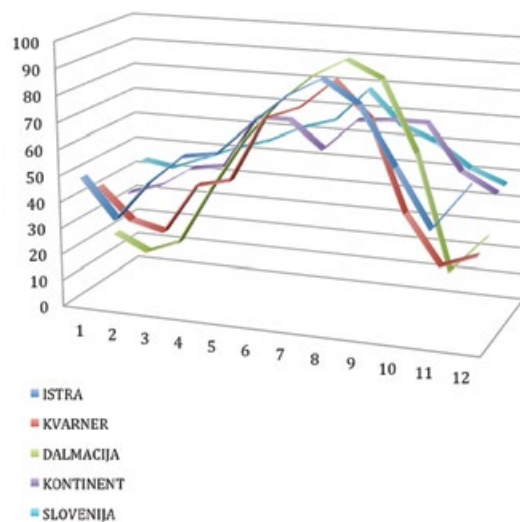


Tablica 5. Mjesečni stupanj radnog iskorištenja kapaciteta hotela po regijama

	Istra	Kvarner	Dalmacija	Kontinent	Slovenija
1	49	42	20	33	43
2	34	30	14	37	41
3	49	27	19	45	46
4	60	46	41	47	51
5	62	49	61	67	55
6	74	73	76	67	61
7	85	78	87	57	65
8	92	89	94	69	78
9	84	76	88	70	65
10	63	43	62	70	60
11	42	25	19	53	51
12	59	30	33	46	46

Izvor: Baza podataka BHH i CB

Graf 4. Mjesečni stupanj radnog iskorištenja kapaciteta hotela po regijama



Izvor: Baza podataka BHH i CB.

Tablica 6. Mjesečni stupanj punog iskorištenja kapaciteta hotela po regijama

	Istra	Kvarner	Dalmacija	Kontinent	Slovenija
1	14	19	20	33	35
2	34	25	11	37	41
3	28	27	12	45	46
4	50	39	27	47	51
5	62	47	54	67	55
6	73	72	69	67	61
7	85	77	78	57	65
8	92	89	84	69	78
9	84	76	79	70	65
10	44	33	51	70	60
11	22	23	17	53	51
12	14	20	3	46	46

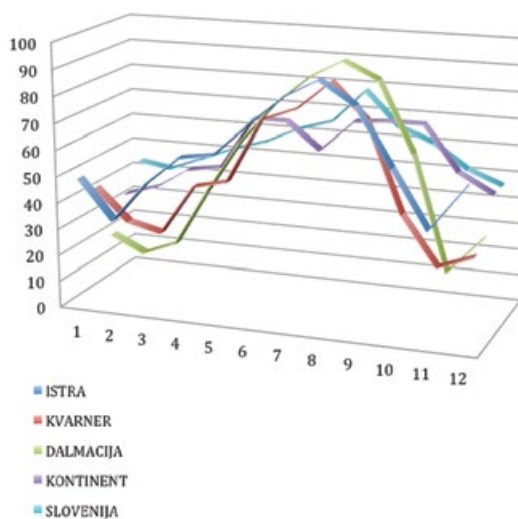
Izvor: Baza podataka BHH i CB

Tablica 7. Mjesečna prosječna cijena sobe u € po regijama

	Istra	Kvarner	Dalmacija	Kontinent	Slovenija
1	42	44	36	62	59
2	42	43	31	60	52
3	39	42	36	57	53
4	45	42	35	62	58
5	50	45	47	56	57
6	82	63	75	56	58
7	113	90	104	55	59
8	125	99	111	50	63
9	66	54	71	55	62
10	36	37	47	55	54
11	47	40	35	58	50
12	70	60	83	59	55

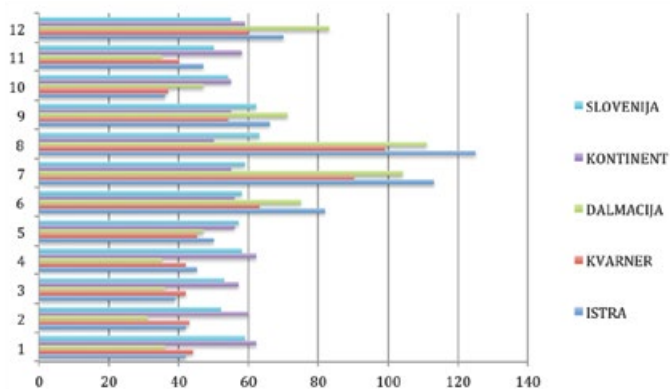
Izvor: Baza podataka BHH i CB

Graf 5. Mjesečni stupanj punog iskorištenja kapaciteta hotela po regijama



Izvor: Baza podataka BHH i CB.

Graf 6. Mjesečna prosječna cijena sobe u € po regijama



Izvor: Baza podataka BHH i CB.

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

	Istra	Kvamer	Dalmacija	Kontinent	Slovenija
1	22	22	7	19	25
2	14	14	4	22	22
3	20	13	7	25	25
4	28	19	14	28	30
5	32	23	31	38	33
6	62	47	59	38	36
7	98	69	91	30	39
8	118	87	105	34	51
9	57	43	64	41	42
10	22	16	29	39	33
11	18	11	7	30	27
12	39	18	33	27	26

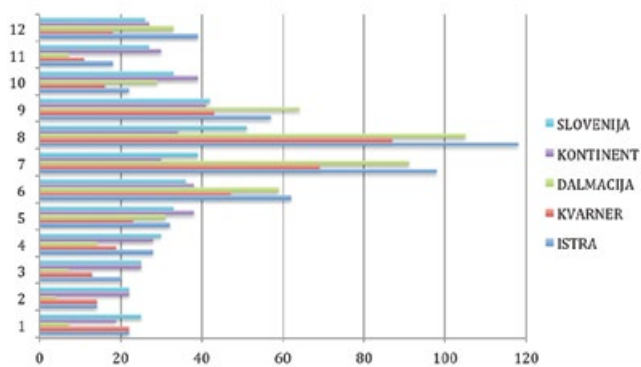
Izvor: Baza podataka BHH i CB

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

	Istra	Kvamer	Dalmacija	Kontinent	Slovenija
1	58	54	13	40	66
2	30	31	10	44	63
3	35	29	11	48	65
4	60	46	41	47	51
5	51	40	46	68	78
6	92	73	79	71	88
7	134	100	117	57	95
8	158	125	133	66	114
9	85	69	87	71	87
10	42	33	43	72	80
11	37	28	12	60	73
12	75	35	76	61	75

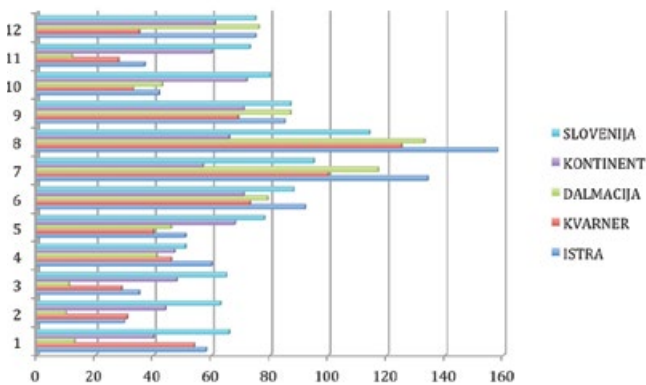
Izvor: Baza podataka BHH i CB

Graf 7. Mjesečni prihod smještaja po raspoloživoj sobi – RevPAR u € po regijama



Izvor: Baza podataka BHH i CB.

Graf 8. Mjesečni ukupan prihod hotela po raspoloživoj sobi – TRRevPAR u € po regijama



Izvor: Baza podataka BHH i CB.

## 1.2. KLJUČNI POKAZATELJI UPRAVLJANJA PRIHODIMA PO KATEGORIJAMA HOTELA

Tablica 10. 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
<b>Hrvatska</b>	<b>31</b>	<b>66</b>	<b>85</b>	<b>16</b>	<b>42</b>	<b>79</b>	<b>7</b>	<b>72</b>	<b>155</b>
*****	31	57	80	16	41	59	75	102	155
****	40	66	85	20	44	73	7	75	104
***	45	70	85	22	42	79	34	62	93
**	47	58	76	20	29	39	40	42	44

KATEGORIJA	RevPAR (u €)			TRevPAR (u €)			UKUPNI PRIHOD PO NOĆENJU (u €)		
	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX
<b>Hrvatska</b>	<b>4</b>	<b>48</b>	<b>123</b>	<b>7</b>	<b>72</b>	<b>158</b>	<b>7</b>	<b>56</b>	<b>124</b>
*****	34	57	123	53	90	158	52	93	124
****	4	50	85	7	77	127	7	58	84
***	18	45	73	24	63	101	24	43	59
**	19	24	34	26	37	54	24	30	35

Izvor: Baza podataka BHH

Rezultati pokazuju da je prosjek iskorištenja radnog kapaciteta u hotelima s 3 zvjezdice veći od prosjeka cijelog uzorka Hrvatske. Naime, računajući iskorištenje kapaciteta na bazi radnih dana, hoteli s 3 zvjezdice bilježe najveću prosječnu iskorištenost od 70 % kao i iskorištenost na razini kalendarskih dana u visini od 42 %. Slijede hoteli s 4 zvjezdice (66 % i 44 %) te hoteli s 5 zvjezdica (57 %, 41 %) odnosno s 2 zvjezdice (58 %, 29 %). Za očekivati je da se najviša prosječna cijena sobe ostvaruje u hotelima s 5 zvjezdica te iznosi 102 eura, dok je razlika od 13 eura između prosječne cijene sobe u hotelima s 4 i 3 zvjezdice (75 i 62 eura). Hoteli s 2 zvjezdice ostvaruju prosječnu cijenu sobe od 42 eura. Najviši RevPAR ostvaruju hoteli s 5 zvjezdica u visini od 57 eura, nakon čega slijede hoteli s 4 zvjezdice s RevPARom od 50 eura odnosno nakon toga 3 zvjezdice u visini od 45 eura. Prosječna cijena sobe, RevPAR, TRevPar i ukupan prihod po noćenju padaju u skladu s brojem zvjezdica hotela.

U nastavku se iskazuju navedeni pokazatelji po mjesecima i kategorijama hotela, bilježeći značajne oscilacije u ostvarenim vrijednostima u zimskim i ljetnim mjesecima.

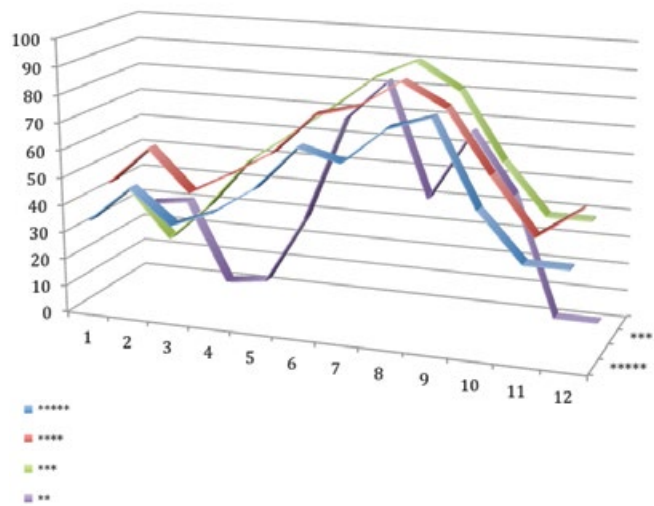


Tablica 11. Mjesečni stupanj iskorištenja radnog kapaciteta hotela po kategorijama

	5*****	4****	3***	2**
1	34	44	37	28
2	47	58	20	30
3	35	43	34	0
4	41	51	52	2
5	51	60	63	28
6	67	75	74	67
7	63	79	86	82
8	76	89	93	40
9	81	81	84	66
10	51	59	60	44
11	34	39	42	0
12	34	50	42	0

Izvor: Baza podataka BHH

Graf 9. Mjesečni stupanj iskorištenja radnog kapaciteta hotela po kategorijama



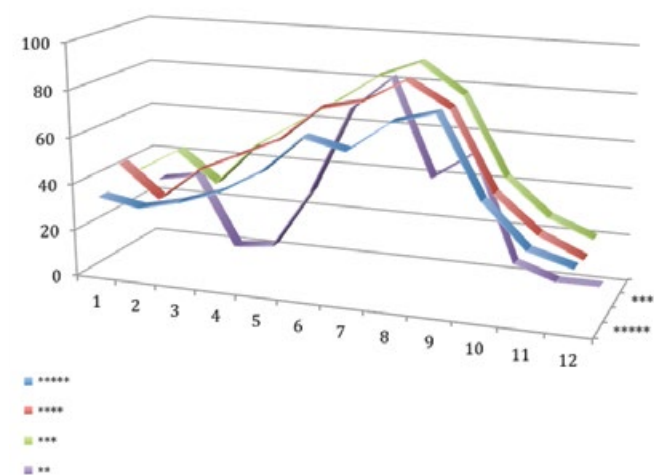
Izvor: Baza podataka BHH

Tablica 12. Mjesečni stupanj iskorištenja punog kapaciteta hotela po kategorijama

	5*****	4****	3***	2**
1	34	44	37	28
2	31	30	47	31
3	35	44	34	0
4	41	52	52	2
5	51	60	63	29
6	67	75	74	67
7	63	79	86	82
8	76	89	93	40
9	81	79	81	52
10	48	46	48	6
11	30	31	33	0
12	25	23	26	0

Izvor: Baza podataka BHH

Graf 10. Mjesečni stupanj iskorištenja punog kapaciteta hotela po kategorijama



Izvor: Baza podataka BHH

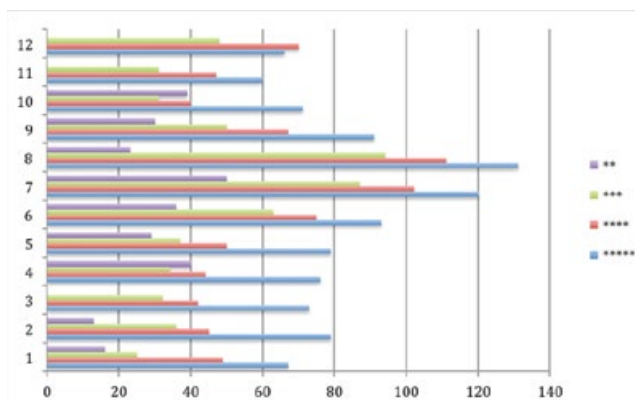


Tablica 13. Mjesečna prosječna cijena sobe u € po kategorijama

	5*****	4****	3***	2**
1	67	49	25	16
2	79	45	36	13
3	73	42	32	0
4	76	44	34	40
5	79	50	37	29
6	93	75	63	36
7	120	102	87	50
8	131	111	94	23
9	91	67	50	30
10	71	40	31	39
11	60	47	31	0
12	66	70	48	0

Izvor: Baza podataka BHH

Graf 11. Mjesečna prosječna cijena sobe u € po kategorijama



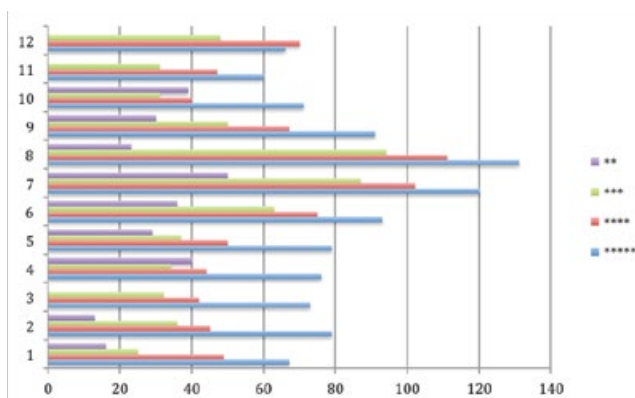
Izvor: Baza podataka BHH

Tablica 14. Mjesečni prihod smještaja po raspoloživoj sobi (RevPAR) u € po kategorijama

	5*****	4****	3***	2**
1	20	24	10	5
2	24	14	18	5
3	25	19	11	0
4	29	23	18	1
5	41	32	26	9
6	67	57	48	24
7	81	84	77	42
8	106	101	89	22
9	75	55	44	20
10	36	24	20	8
11	23	19	13	0
12	23	35	12	0

Izvor: Baza podataka BHH

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



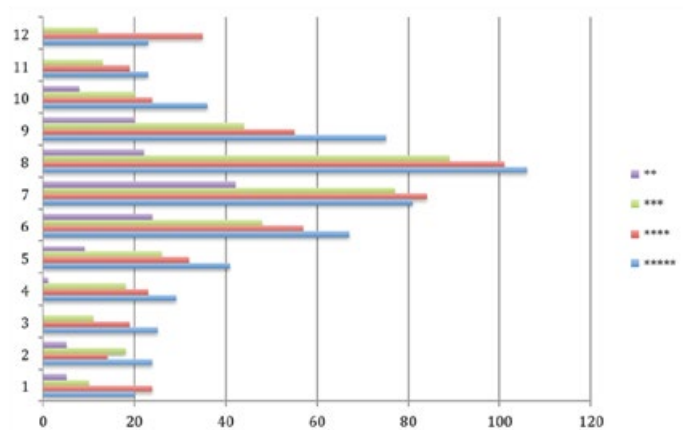
Izvor: Baza podataka BHH

Tablica 15. Mjesečni ukupan prihod hotela po raspoloživoj sobi (TRevPAR) u € po kategorijama

	5*****	4****	3***	2**
1	47	58	20	9
2	54	31	29	12
3	55	36	19	0
4	41	52	52	2
5	70	52	39	15
6	106	86	67	38
7	120	117	101	61
8	152	139	116	30
9	116	85	64	33
10	64	45	32	27
11	54	39	20	0
12	69	67	19	0

Izvor: Baza podataka BHH

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



Izvor: Baza podataka BHH



## 2. BENCHMARKING REZULTATI: upravljanje troškovima i internim rezultatima u hotelijerstvu

Korištenjem prikupljenih podataka iz jedinstvene baze definirane za hotele u Hrvatskoj i Sloveniji, prezentirat će se relevantni odnosi u strukturi prihoda, troškova i parcijalnih rezultata, a slijedom pravila definiranih 11. varijantom standarda USALI. Da bi se svakom pojedinom hotelu pružila mogućnost za usporedbu vlastitih rezultata s prosječno

ostvarenim rezultatima hotela u Hrvatskoj i Sloveniji, prezentirat će se najprije globalno (prosječno ostvareni rezultati na razini države), da bi se zatim ukazalo na karakteristike poslovanja hotela po pojedinim regijama i kategorijama hotela, ukazujući na temeljne značajke iskazanih podataka i strukture ponude, na godišnjoj i mjesečnoj razini.

Tablica 16. Prosječno ostvareni interni rezultati hotela u Hrvatskoj i Sloveniji u 2014. godini

Elementi zbirnog izvještaja	HRVATSKA struktura / % odnos	SLOVENIJA struktura / % odnos
<b>POSLOVNI PRIHODI PROFITNIH ODJELJENJA</b>		
od usluga smještaja	65,24	46,71
od usluga hrane i pića (F&B)	29,14	34,47
od usluga ostalih poslovnih (profitnih) odjeljenja*	3,41	15,95
ostali razni prihodi (neto načelo)	2,21	2,87
<b>UKUPNO POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>TROŠKOVI PROFITNIH ODJELJENJA</b>		
od usluga smještaja	13,39	27,11
od usluga hrane i pića (F&B)	60,56	39,34
od usluga ostalih poslovnih (profitnih) odjeljenja*	65,39	42,51
<b>UKUPNO TROŠKOVI PRPROFITNIH ODJELJENJA</b>	<b>28,61</b>	<b>33,00</b>
<b>PRVI BRUTO REZULTAT PROFITNIH ODJELJENJA (doprinos pokrića)</b>	<b>71,39</b>	<b>67,00</b>
<b>TROŠKOVI RADA</b>	<b>26,14</b>	<b>30,32</b>
<b>NERASPOREĐENI POSLOVNI TROŠKOVI / RASHODI</b>		
Administrativni i opći troškovi	8,77	6,61
Informacijski i telekomunikacijski sustavi	0,31	0,60
Prodaja i marketing	3,51	4,00
Održavanje	5,75	1,49
Energenti i komunalije	5,81	7,13
<b>UKUPNO NERASPOREĐENI POSLOVNI TROŠKOVI / RASHODI</b>	<b>24,15</b>	<b>19,83</b>
<b>G.O.P. (bruto poslovna dobit odjeljenja)</b>	<b>21,10</b>	<b>16,85</b>
<b>OSTALI TROŠKOVI / RASHODI</b>		
Naknade menadžment kompaniji	4,67	2,61
Najam	0,96	0,84
Osiguranje	0,53	0,45
Ostali fiksni troškovi	3,27	1,73
<b>UKUPNO OSTALI (fiksni)TROŠKOVI / RASHODI</b>	<b>9,43</b>	<b>5,63</b>
<b>EBITDA (rezultat ostvaren prije odbitka kamata, poreza, otpisa i amortizacije)</b>	<b>11,67</b>	<b>11,22</b>

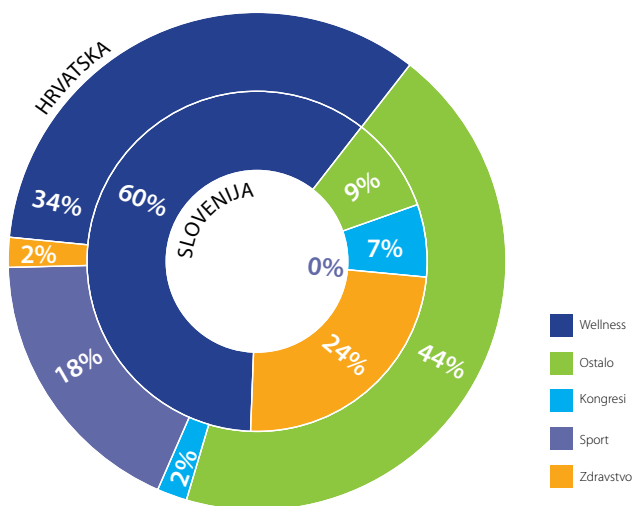
Izvor: Baza podataka BHH i CB.

\* Usluge ostalih poslovnih odjeljenja se odnose na slijedeće profitne centre odgovornosti: wellness/SPA, zdravstvene usluge, usluge sporta i rekreacije, kongresne usluge te na ostale oblike vrste usluga.

Standardima USALI je predviđeno da se sve vrste usluga koje čine ostalu turističku ponudu hotela (sve osim usluga smještaja i prehrane i pića) prezentiraju u okviru jedinstvenog izvještaja pod nazivom „ostala poslovna / profitna odjeljenja“. U tu svrhu se prikazuje struktura učešća pojedinih oblika ove ponude u Hrvatskoj i Sloveniji. Dakle, radi se o uslugama po kojima pojedini hotel može biti prepoznatljiv, a to su razni oblici SPA usluga u okviru wellness ponude, odnosno zdravstvenih usluga u okviru ponude medicinskog turizma, usluge sporta i rekreacije, kongresnih usluga, ali i niza ostalih usluga (ostale usluge), koje nedvojbeno doprinose razini ostvarenog poslovnog rezultata hotela

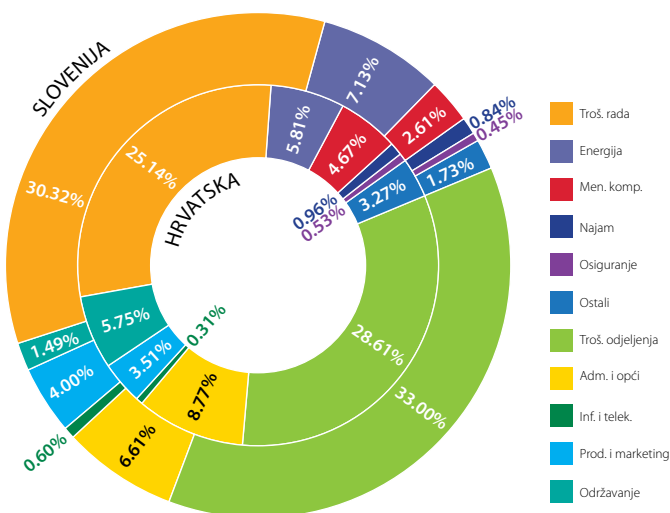
U strukturi troškova hotela u Hrvatskoj i Sloveniji dominiraju troškovi rada kao i svi oni troškovi koji se neposredno mogu dodijeliti onim odjeljenjima koja ostvaruju prihode na tržištu i imaju karakter profitnih centra odgovornosti (smještaj, HiP wellness, zdravlje, sport, kongresi i sl.). Oni kao takvi predstavljaju izvještajne segmente, kroz koje se ostvaruje temeljna misija hotela, ovisno o njegovoj užoj tržišnoj orijentaciji. Tu se prvenstveno radi o direktnim i ostalim varijabilnim troškovima koji su izazvani aktivnostima tog profitnog centra odgovornosti. Mogu se jasno izdvojiti i grupe troškova onih troškovnih centara odgovornosti (administrativni i opći troškovi, informatička podrška, prodaja i marketing, održavanje, energenti i sl.), koji se profitnim centrima odgovornosti mogu dodijeliti po načelu uzročnosti, te kao takvi predstavljaju kontrolabilne fiksne troškove, jer osiguravaju pretpostavke za uspješnu realizaciju ciljeva osnovne djelatnosti. Izdvojeni su i troškovi koje nije neposredno moguće kontrolirati na nižim hijerarhijskim razinama (naknade menadžment kompaniji, najmovi, osiguranje, ostali fiksni troškovi), ali se kroz povećanje stupnja iskorištenja kapaciteta, nedvojbeno doprinosi njihovom relativnom smanjenju po jedinici učinka. Stavljanjem u odnos prihoda i određenih kategorija troškova, dolazi se do onih razina internih rezultata, koje je slijedom standarda USALI, moguće međunarodno uspoređivati, te ocjenjivati vlastitu poziciju u odnosu na okruženje..

Graf 14. Zastupljenost elemenata ostale turističke ponude u prihodima hotela Hrvatske i Slovenije



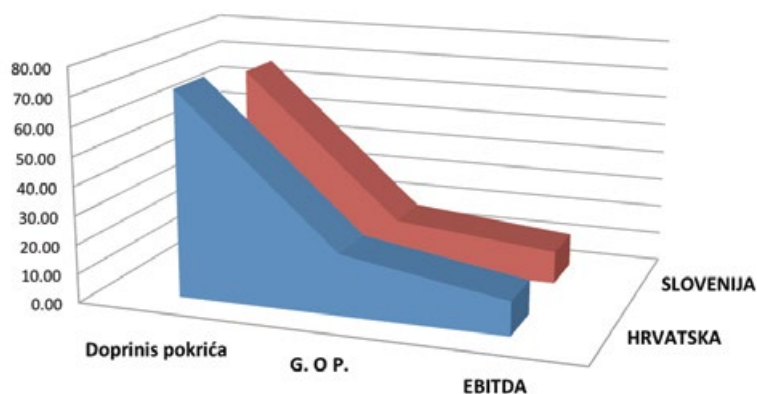
Izvor: Baza podataka BHH i CB

Graf 15. Relativno učešće troškova u ostvarenim prihodima hotela Hrvatske i Slovenije



Izvor: Baza podataka BHH i CB

Graf 16. Ostvareni interni rezultati hotela Hrvatske i Slovenije



	Doprinis pokrivača	G. O. P.	EBITDA
HRVATSKA	71.39	21.10	11.67
SLOVENIJA	67.00	16.85	11.22

Može se općenito zaključiti da su svi interno ostvareni rezultati hotelijerstva Hrvatske na nešto višoj razini od hotelijerstva Slovenije. Kako na visinu i strukturu prihoda, troškova i rezultata utječu različiti činitelji (cjelogodišnje ili sezonsko poslovanje, cijene *inputa*, pravna regulativa i sl.), u nastavku će se isti analizirati ovisno o regionalnoj pripadnosti hotela, te ovisno o kategoriji kojoj hotel pripada i čije standarde treba slijediti.

Izvor: Baza podataka BHH i CB



## 2.1. TROŠKOVI I INTERNI REZULTATI PO REGIJAMA

U nastavku će se prikazati odnosi u strukturi prihoda, troškova i internih rezultata po prepoznatljivim turističkim destinacijama u Hrvatskoj (regije Istra, Kvarner, Dalmacija i kontinentalna Hrvatska), a sa svrhom da se isti mogu sagledati u odnosu na prosječne podatke u Hrvatskoj i Sloveniji. Navedeno omogućava da se pojedini hotel može uspoređivati s ostalim hotelima u vlastitoj i ostalim destinacijama, a na način da se uz interne uvjete uvažavaju i utjecaji iz okruženja prisutni u hotelijerstvu Hrvatske i Slovenije.

Tablica 17. Prosječno ostvareni interni rezultati hotela u Hrvatskoj po regijama i Sloveniji

Elementi zbirnog izvještaja	ISTRA struktura/ % odnos	KVARNER struktura/ % odnos	DALMACIJA struktura/ % odnos	KONTINENT struktura/ % odnos	HRVATSKA struktura/ % odnos	SLOVENIJA struktura/ % odnos
<b>POSLOVNI PRIHODI PROFITNIH ODJELJENJA</b>						
od usluga smještaja	66,95	61,76	74,37	49,18	65,24	46,71
od usluga hrane i pića (F&B)	28,21	33,55	23,47	35,52	29,14	34,47
od usluga ostalih poslovnih (profitnih) odjeljenja	2,97	4,77	1,46	6,84	3,41	15,95
ostali razni prihodi (neto načelo)	1,87	0,42	0,70	8,46	2,21	2,87
<b>a) UKUPNO POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>TROŠKOVI PROFITNIH ODJELJENJA</b>						
od usluga smještaja	9,78	16,83	12,82	14,09	13,39	27,11
od usluga hrane i pića (F&B)	59,43	61,93	70,30	37,33	60,56	39,34
od usluga ostalih poslovnih (profitnih) odjeljenja	66,07	69,24	53,66	58,36	65,39	42,51
<b>b) UKUPNO TROŠKOVI ODJELJENJA</b>	<b>25,27</b>	<b>30,48</b>	<b>26,81</b>	<b>24,18</b>	<b>28,61</b>	<b>33,00</b>
<b>A) PRVI BRUTO REZULTAT ODJELJENJA (DOPRINOS POKRIĆA) (a - b)</b>	<b>74,73</b>	<b>69,52</b>	<b>73,19</b>	<b>75,82</b>	<b>71,39</b>	<b>67,00</b>
<b>c) TROŠKOVI RADA</b>	<b>22,47</b>	<b>27,10</b>	<b>22,00</b>	<b>32,16</b>	<b>26,14</b>	<b>30,32</b>
<b>NERASPOREĐENI TROŠKOVI / POSLOVNI PRIHODI</b>						
Administrativni i opći troškovi	6,03	14,20	5,45	8,85	8,77	6,61
Informacijski i telekomunikacijski sustavi	0,17	0	0,07	0	0,31	0,60
Prodaja i marketing	4,44	3,68	1,82	4,78	3,51	4,00
Održavanje	7,18	4,71	5,96	4,68	5,75	1,49
Energenti i komunalije	4,27	5,90	4,97	11,42	5,81	7,13
<b>d) UKUPNO NERASPOREĐENI POSLOVNI TROŠKOVI / RASHODI</b>	<b>21,99</b>	<b>29,49</b>	<b>18,27</b>	<b>29,73</b>	<b>24,15</b>	<b>19,83</b>
<b>B) G.O.P. - BRUTO POSLOVNA DOBIT ODJELJENJA (A) - (c + d)</b>	<b>30,27</b>	<b>12,93</b>	<b>32,92</b>	<b>13,93</b>	<b>21,10</b>	<b>16,85</b>
<b>e) UKUPNO OSTALI (fiksni) TROŠKOVI / RASHODI</b>	<b>10,44</b>	<b>7,35</b>	<b>10,93</b>	<b>7,90</b>	<b>9,43</b>	<b>5,63</b>
<b>C) EBITDA (rezultat ostvaren prije odbitka kamata, poreza, otpisa i amortizacije) (B - e)</b>	<b>19,83</b>	<b>5,58</b>	<b>21,99</b>	<b>6,03</b>	<b>11,67</b>	<b>11,22</b>

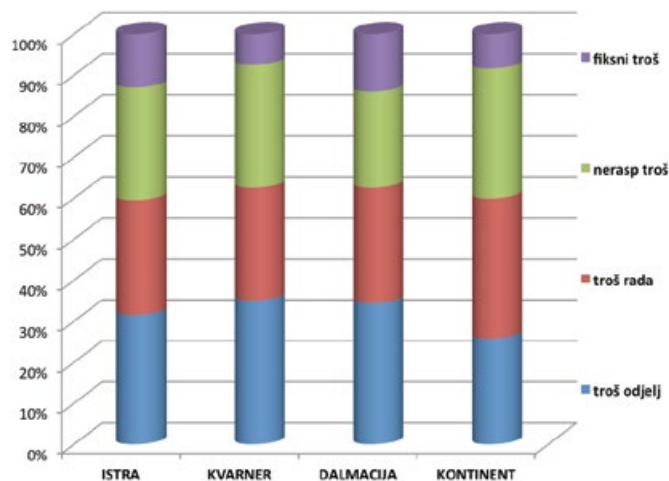
Izvor: Baza podataka BHH i CB

Rezultati prezentirani u gornjoj tablici ukazuju na različitu visinu i strukturu učešća pojedinih kategorija troškova u poslovnim prihodima, što je rezultat utjecaja metode razdvajanja troškova na varijabilne i fiksne i primijenjene metode alokacije troškova na pojedine profitne i troškovne centre odgovornosti, te načina kako se tretiraju nekontrolabilni fiksni troškovi. Način alokacije troškova ima neposredan utjecaj na visinu i strukturu iskazanih internih rezultata (doprinos pokrića, G.O.P., EBITDA...), za koje realno treba biti odgovoran menadžment određene hijerarhijske razine odgovornosti.

Stoga je od posebnog značaja dosljedna primjena odrednica definiranih standardima USALI, posebno u segmentu dosljedne primjene funkcionalnog načela (trošak se dodjeljuje pojedinom izvještajnom segmentu ovisno o karakteru usluge a ne ovisno o lokaciji gdje je ta usluga pružena). Navedeno je i temeljna pretpostavka uspješne kontrole troškova na razini pojedinog izvještajnih segmenata (izvještaji za profitne, prihodne ili troškovne centre odgovornosti), odnosno odgovornosti menadžmenta tog segmenta za ostvarivanje budžetom predviđenih prihoda, troškova i internih rezultata. Pored toga se na taj način kontrolira, ostvaruju li se ciljevi definirani strategijom kroz kraća vremenska razdoblja i kroz uže organizacijske cjeline (smještaj, prehrana, ostale usluge...).

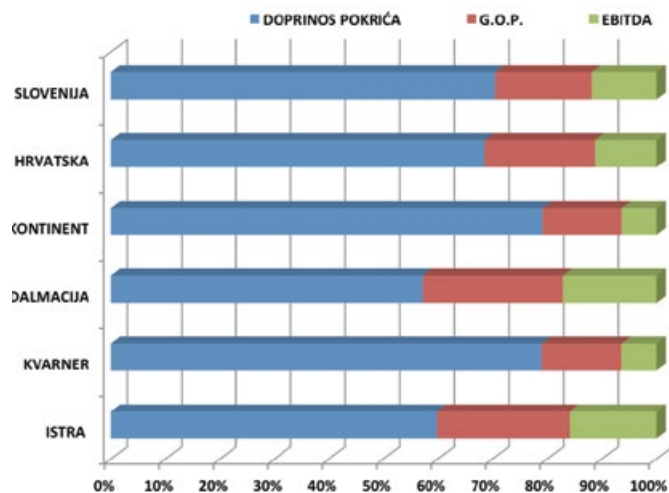
Gornja tablica pokazuje da su prisutne određene pravilnosti u zastupljenosti određenih grupa troškova izračunatih u odnosu na ostvareni ukupni prihod, te da u odnosu na prosjek Hrvatske i prosjek Slovenije nešto odstupa kontinentalna Hrvatska. Naime, u toj regiji su pretežito zastupljeni hoteli s cjelogodišnjim poslovanjem, kod kojih su nešto značajnije zastupljeni troškovi rada, kao i troškovi troškovnih centara odgovornosti (neraspoređeni troškovi), dok su troškovi neposredno dodijeljeni pojedinim profitnim odjeljenjima nešto niže zastupljeni u usporedbi s prosjekom ostalih regija, te s prosjekom Hrvatske i Slovenije.

Graf 17. Relativno učešće temeljnih grupa troškova hotela po regijama



Izvor: Baza podataka BHH i CB

Graf 18. Relativno učešće interno ostvarenih rezultata hotela po regijama



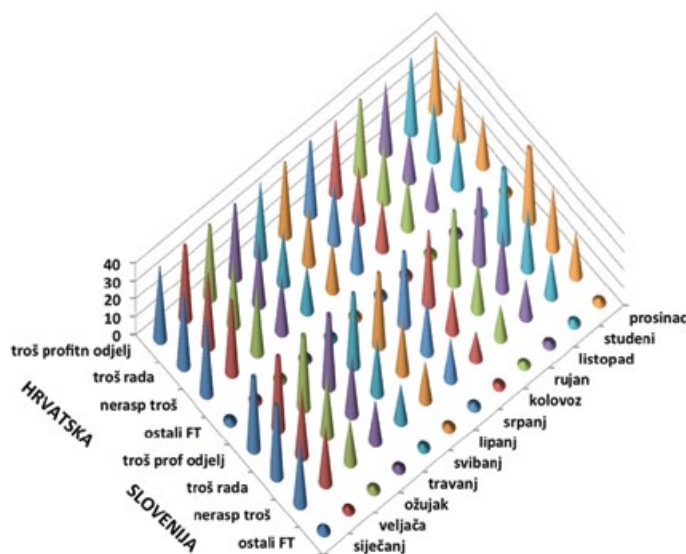
Izvor: Baza podataka BHH i CB

Slijedom odredbi standarda USALI na gornjoj su slici prikazani interno ostvareni rezultati poslovanja hotela po regijama (doprinos pokrivača, G.O.P. i EBITDA). Naime, prva razina bruto rezultata odjeljenja je poznata kao „doprinos pokrivača“ i prikazuje onu razinu rezultata za koji odgovara i najniža razina menadžmenta. Utvrđuje se izravno na razini profitnih centara odgovornosti kao razlika poslovnih prihoda i svih poslovnih troškova/ rashoda koji se profitnim centrima odgovornosti mogu neposredno dodijeliti. Druga razina rezultata je G.O.P (Gross Operating Profit), a to je bruto poslovna dobit hotela temeljem koje se vrši usporedba hotela, ali koja i ukazuje na uspješnost menadžera hotela. Treća razina rezultata se prepoznaje kao EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), koja je prvenstveno orijentirana na zadovoljenje informacijskih zahtjeva više razine menadžmenta i vlasnika.

Analizom rezultata po regijama, uočava se da hoteli s cjelogodišnjim poslovanjem u Hrvatskoj i Sloveniji imaju relativno stabilan međusobni odnos u strukturi pojedinih grupa troškova. To nije slučaj u hotelima lociranim u destinacijama s izrazito sezonskim karakterom poslovanja. Naime, kako pri alociranju troškova nije u svim hotelima poštivano načelo uzročnosti, raspoloživi podaci za hotele sa sezonskim

poslovanjem ne osiguravaju mogućnost kvalitetne međusobne usporedbe u mjesecima izvan glavne sezone. Stoga se u nastavku pokazuje usporedni pregled ponašanja troškova u hotelima s cjelogodišnjim poslovanjem u Hrvatskoj i Sloveniji

**Graf 19. Relativno učešće temeljnih grupa troškova hotela po regijama Hrvatske u 2014. godini**



Izvor: Baza podataka BHH i CB

**Tablica 18. Relativno učešće pojedinih grupa troškova hotela s cjelogodišnjim poslovanjem u Hrvatskoj i Sloveniji po mjesecima u 2014. godini**

PODACI ZA HOTELE S CJelogodišnjim POSLOVANJEM PO MJESECIMA	HRVATSKA (% učešće troška u poslovnim prihodima)				SLOVENIJA (% učešće troška u poslovnim prihodima)			
	troškovi profitnih odjeljenja	troškovi rada	neraspo-ređeni troškovi	ostali fiksni troškovi	troškovi profitnih odjeljenja	troškovi rada	neraspo-ređeni troškovi	ostali fiksni troškovi
siječanj	43,48	47,26	46,86	1,39	64,22	56,67	37,97	3,53
veljača	54,88	44,91	49,96	1,43	62,00	38,46	32,50	2,37
ožujak	49,94	37,57	37,75	1,83	63,65	33,51	24,57	2,09
travanj	48,04	36,41	31,19	1,22	59,93	33,04	23,31	1,97
svibanj	43,01	29,08	25,66	2,77	57,08	31,16	20,56	1,73
lipanj	47,75	31,11	27,97	1,55	55,74	30,87	21,74	1,77
srpanj	47,59	33,45	33,30	2,10	54,57	29,97	23,21	1,81
kolovoz	43,21	30,02	27,47	2,02	45,89	23,78	15,21	1,08
rujan	50,42	32,54	28,82	1,45	53,71	27,55	18,37	1,99
listopad	39,21	26,58	22,62	0,90	59,33	33,72	21,33	1,47
studeni	44,88	32,55	30,19	0,01	64,46	34,81	23,65	1,99
prosinac	44,84	33,19	28,20	1,62	63,89	34,92	24,75	2,09

Izvor: Baza podataka BHH i CB



## 2.2. TROŠKOVI I INTERNI REZULTATI PO KATEGORIJAMA

Primjena standarda djelatnosti u poslovanju određene kategorije hotela nedvojbeno utječe na stupanj iskorištenja kapaciteta i visinu prihoda, a time i na visinu i strukturu troškova. Slijedom ovih polazišta se u nastavku prikazuju najznačajnije relacije u strukturi osnovnih grupa troškova i internih rezultata za pojedine kategorije hotela u Hrvatskoj.

Tablica 19. Prosječno ostvareni interni rezultati hotela u Hrvatskoj po kategorijama

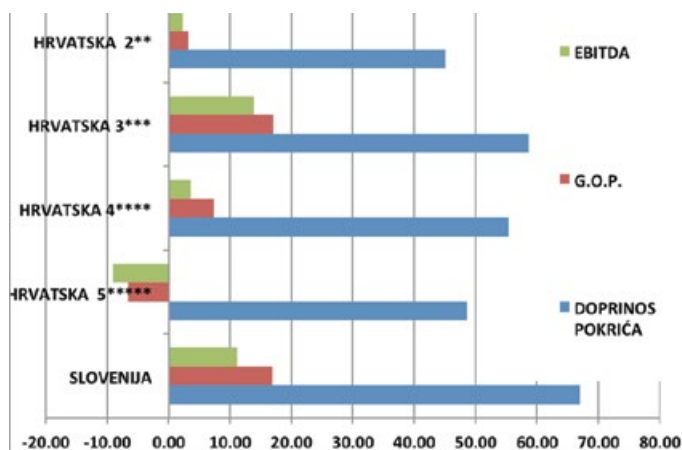
KATEGORIJA HOTELA	5*****	4****	3***	2**
<b>STRUKTURA POSLOVNIH PRIHODA</b>				
od usluga smještaja	59,94	64,65	70,37	68,30
od usluga hrane i pića (F&B)	31,68	29,48	26,43	29,60
od usluga ostalih poslovnih (profitnih) odjeljenja	2,79	4,16	1,97	0,76
ostali razni prihodi (neto načelo)	5,59	1,71	1,23	1,34
<b>a) UKUPNO POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>TROŠKOVI PROFITNIH ODJELJENJA</b>				
od usluga smještaja	17,19	12,66	11,94	20,92
od usluga hrane i pića (F&B)	47,72	59,76	60,94	76,13
od usluga ostalih poslovnih (profitnih) odjeljenja	-	-	-	-
<b>b) UKUPNO TROŠKOVI ODJELJENJA</b>	<b>51,50</b>	<b>44,62</b>	<b>41,36</b>	<b>54,86</b>
<b>A) PRVI BRUTO REZULTAT ODJELJENJA (DOPRINOS POKRIĆA) (a - b)</b>	<b>48,50</b>	<b>55,38</b>	<b>58,64</b>	<b>45,14</b>
<b>c) TROŠKOVI RADA</b>	<b>30,15</b>	<b>24,16</b>	<b>22,93</b>	<b>21,82</b>
<b>NERASPOREĐENI TROŠKOVI / POSLOVNI PRIHODI</b>				
Administrativni i opći troškovi	11,92	8,99	4,95	12,49
Informacijski i telekomunikacijski sustavi	-	0,34	-	-
Prodaja i marketing	3,95	3,73	2,97	3,77
Održavanje	4,34	5,77	6,09	6,81
Energenti i komunalije	6,97	5,96	4,82	7,85
<b>d) NERASPOREĐENI TROŠKOVI / POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>24,91</b>	<b>23,82</b>	<b>18,69</b>	<b>20,09</b>
<b>B) G.O.P. - BRUTO POSLOVNA DOBIT ODJELJENJA (A) - (c + d)</b>	<b>(-) 6,56</b>	<b>7,40</b>	<b>17,02</b>	<b>3,23</b>
<b>e) UKUPNO OSTALI (fiksni) TROŠKOVI / RASHODI</b>	<b>2,52</b>	<b>3,79</b>	<b>3,10</b>	<b>0,94</b>
<b>C) EBITDA (rezultat ostvaren prije odbitka kamata, poreza, otpisa i amortizacije) (B - e)</b>	<b>(-) 9,08</b>	<b>3,61</b>	<b>13,92</b>	<b>2,29</b>

Izvor: Baza podataka BHH

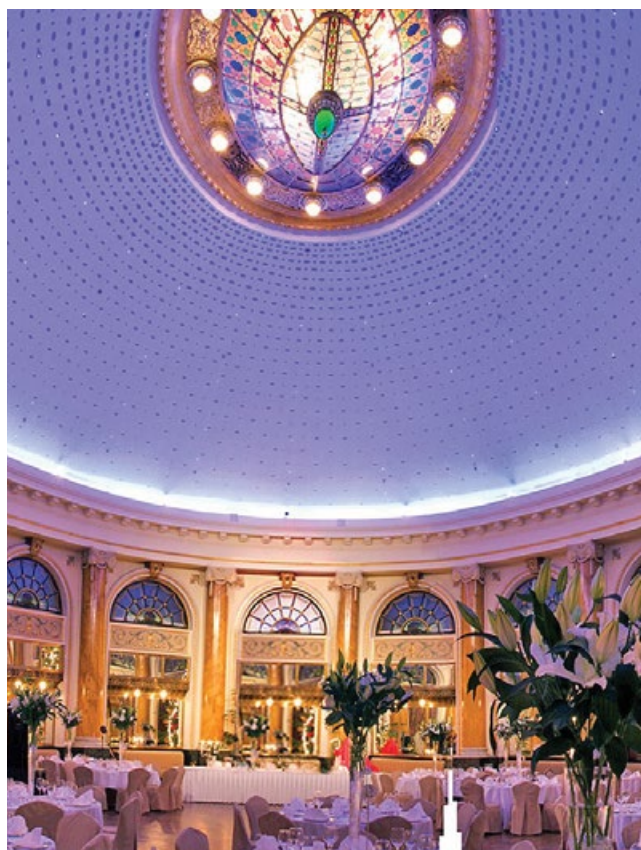
Slijedom raspoloživih podataka u bazi, u gornjoj su tablici prikazani relativni odnosi u strukturi temeljnih grupa prihoda, troškova i internih rezultata. Potrebno je istaknuti kako na iskazani rezultat ima bitan utjecaj izbor i dosljedna primijenjena metode obračuna troškova i alokacija troškova. Najveće razlike po kategorijama mogu se uočiti kod troškova profitnih odjeljenja. Tu se prvenstveno radi o onim varijabilnim troškovima koji se neposredno mogu dodijeliti pojedinom segmentu (smještaj, hrana i piće...), slijedom standarda kategorije i prihvaćenih normativa pružanja usluga. Navedeno ujedno treba prihvatiti i kao jedno od polazišta u ocjeni realnosti pojedinih prodajnih cijena i kvalitete koju treba gostima osigurati na razini određene kategorije hotela i koja uvjetuje određenu visinu i strukturu troškova.

Učesće određenih grupa troškova u prihodima, rezultira internim rezultatima (doprinos pokrivača, G.O.P. i EBITDA), na koje svaka pojedina grupa troškova ima značajan utjecaj. Tako na apsolutni i relativni iznos prvog bruto rezultata (doprinos pokrivača) bitno utječu troškovi profitnih odjeljenja, koji su nastali kao rezultat operativnih odluka menadžmenta segmenta, a u najvećoj mjeri odražavaju utjecaj standarda i normativa. Druga razina rezultata je G.O.P. (*Gross Operating Profit*) odnosno poslovna dobit hotela koja omogućava usporedbu unutar iste kategorije, a kao kriterija utvrđivanja uspješnosti menadžera hotela što svakako uključuje i njihovu sposobnost racionalizacije administrativnih troškova, troškova energije, održavanja, marketinga i sl. EBITDA je treća razina internog rezultata, koju treba sagledati kroz prizmu dugoročnih odluka vezanih za pojedinu kategoriju i u tom kontekstu isti treba i promatrati. Odnose u strukturi internih rezultata, prikazuje sljedeća slika:

Graf 20. Relativno učesće interno ostvarenih rezultata hotela po kategorijama

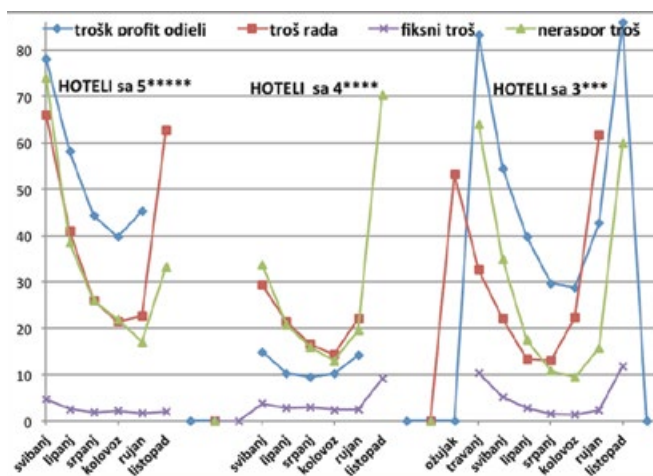


Izvor: Baza podataka BHH i CB



Može se zaključiti da su hoteli s tri zvjezdice u Hrvatskoj ostvarili u 2014. godini bolje interne rezultate u usporedbi s hotelima više i niže kategorije. Iako hoteli više kategorije osiguravaju relevantne pretpostavke za cjelogodišnje poslovanje, zadovoljavaju potrebe gostiju više platežne moći i podižu ukupnu razinu ponude destinacije, rezultati analize pokazuju da istovremeno ne ostvaruju očekivane rezultate. Za pretpostaviti je da je da hoteli visoke kategorije, posebno oni s 5 zvjezdica ne uspijevaju postići onu razinu prodajnih cijena, koja je dostatna za pokriće svih onih troškova, koji su odraz asortimana i kvalitete ponude. U nastavku će se sagledati i dinamika ostvarivanja troškova po mjesecima, a sljedeći prethodno prepoznate sezonske oscilacije, uz naznaku da nisu mogli biti iskazani podaci za one mjesec, u kojima visina troškova znatno premašuje ostvarene prihode. Sve navedeno upućuje na potrebu dosljednije primjene načela uzročnosti u alokaciji troškova, a slijedom mogućnosti da se ostvarenim prihodima mogu pokriti oni troškovi, koje su stvarno i izazvali, kroz politiku alokacije troškova po mjesecima.

Graf 21. Relativno učešće temeljnih grupa troškova hotela u RH po kategorijama i mjesecima



Izvor: Baza podataka BHH i CB

Tablica 20. Relativno učešće temeljnih grupa troškova hotela u RH po kategorijama i mjesecima

Troškovi po mjesecima	HRVATSKA ***				HRVATSKA ****				HRVATSKA *****			
	troškovi profitnih odjeljenja	troškovi rada	neraspodređeni troškovi	ostali fiksni troškovi	troškovi profitnih odjeljenja	troškovi rada	neraspodređeni troškovi	ostali fiksni troškovi	troškovi profitnih odjeljenja	troškovi rada	neraspodređeni troškovi	ostali fiksni troškovi
siječanj	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
veljača	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ožujak	-	53,25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
travanj	83,18	32,56	59,58	10,41	45,59	70,11	90,71	5,83	-	-	-	-
svibanj	54,45	21,97	32,43	5,15	14,85	29,22	31,36	3,74	77,99	66,11	68,84	4,68
lipanj	39,72	13,33	16,26	2,73	10,27	21,34	19,32	2,83	58,17	40,89	35,70	2,55
srpanj	29,68	13,01	10,11	1,53	9,45	16,45	14,83	2,96	44,25	26,04	24,14	1,79
kolovoz	28,73	22,29	8,78	1,32	10,21	14,31	12,06	2,39	39,68	21,42	20,40	2,21
rujan	42,67	61,64	14,58	2,29	14,08	21,98	18,21	2,51	45,22	22,68	15,87	1,62
listopad	85,96	-	55,76	11,84	-	-	65,33	9,05	-	62,73	30,95	1,96
studeni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
prosinac	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Izvor: Baza podataka BHH

## Zaključna razmatranja

U poslovnoj praksi *benchmarking* danas predstavlja instrument s kojim hotel kontinuirano uspoređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na vrhunsku praksu, uči od boljih te primjenjuje stečena znanja. Vjerujemo da će ovaj izvještaj 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.

Posebno se nadamo da će iskazani pokazatelji motivirati ostale hotele na uključivanje u ovo istraživanje, ne samo kako bi se povećala reprezentativnost uzorka, već kako bi ostvarili pravo na vrlo korisne mjesečne izvještaje s unaprijed

definiranim kompsetom. Izvještaji ove vrste pružaju hotelima uvid u prosječne ključne pokazatelje poslovanja njihove konkurencije, ali i mogućnost spoznaje i eliminiranja vlastitih nedostataka i ograničenja te očuvanja konkurentske prednosti.

Prilikom provođenja *benchmarkinga* potrebno se držati određenih pravila: poštovati privatnost, uzvratiti na pruženu informaciju, ne zlorabiti povjerenje, ne obavljati ništa bez dopuštenja, ne ucjenjivati, neprestano učiti. To su upravo temelji na kojima počiva i ovaj projekt. Koristimo priliku da najavimo vrlo uskoro i mjesečne izvještaje za 2015. godinu.

Posebna 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

### SURADNICI:



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



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



Money