

Dijana Pletikosa\*

UDK 338.48:640.41(497.5)  
JEL Classification L83, D24  
Pregledni članak

## **PRIJEDLOG MODELA MJERENJA KONKURENTNOSTI TURIZMA I HOTELIJERSTVA HRVATSKE**

*Osnovni cilj ovog rada je ispitati konkurentsku poziciju hrvatskog turizma u odnosu na odabrane zemlje, a to su Španjolska, Francuska, Grčka, Italija, Turska i Portugal. Uz turizam, predmet istraživanja je i hotelijerstvo, jer ta djelatnost značajno doprinosi ocjeni ukupne konkurentnosti turističke destinacije. Posebno su istraženi najvažniji pokazatelji specifični za hotelijerstvo: prosječna dnevna cijena sobe (ADR), prihod po raspoloživoj sobi (RevPAR) i zauzetost kapaciteta. Rezultati komparativne analize potvrdili su da je Hrvatska u sve tri kategorije ispod prosjeka promatrane skupine, odnosno da se nalazi na posljednjem mjestu koje dijeli s Portugalom. U radu je predložen i novi način mjerenja razine konkurentnosti turizma određivanjem sveobuhvatnog indeksa sastavljenog na osnovi sedamnaest pokazatelja stupnja razvoja određene turističke destinacije. Prema tom modelu Hrvatska je svrstana na peto mjesto, ispred Turske i Portugala, ali iza većine ostalih zemalja s kojima se natječe u privlačenju turističke potražnje. Dobiveni rezultati ukazuju na potrebu ulaganja u povećanje konkurentnosti turizma, kako na makro tako i na mikro razini.*

*Ključne riječi: turizam, hotelijerstvo, pokazatelji uspješnosti poslovanja, konkurentnost, Hrvatska*

---

\* Dr. sc. Dijana Pletikosa, predavačica, Veleučilište Vern (E-mail: dijana.pletikosa@vern.hr)

Rad je primljen u uredništvo 12. 5. 2015., a prihvaćen je za objavu 10. 12. 2015. Autorica zahvaljuje dvojici anonimnih recenzenata na veoma detaljnim recenzijama.

## 1. Uvod

Konkurentnost zauzima središnje mjesto u ekonomskim razmišljanjima kako razvijenih tako i zemalja u razvoju. Prema definiciji OECD-a, konkurentnost je sposobnost zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uvjetima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva.<sup>1</sup>

Misija hrvatskog Nacionalnog vijeća za konkurentnost jest djelovanje u pravcu povećanja gospodarske konkurentnosti i održivog blagostanja. Pri tome se ističe da su, iako po svojim osnovnim ulogama različiti, javni i privatni sektor međusobno povezani u stvaranju produktivnog i konkurentnog gospodarstva. Koliko god su dobra fiskalna i monetarna politika, efikasni pravni sustav te stabilne demokratske institucije neophodni za uspješnu ekonomiju, oni nisu dovoljni. U konačnici, bogatstvo nastaje na mikroekonomskoj razini gospodarstva, koje je utemeljeno na kvaliteti mikroekonomskog poslovnog okruženja te operativnim praksama i strategijama na razini tvrtke. Konkurentnost je višedimenzionalni fenomen – nužno prisutan na razini poduzeća, sektora i nacije u cjelini.<sup>2</sup>

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

Svjetska turistička organizacija (UNWTO, 2013.) navodi da je Europa usprkos porastu udjela novih turističkih tržišta u svijetu i dalje uvjerljivo najprivlačnija destinacija. Najpopularnija svjetska pod-regija je Južna (Meditranska) Europa u koju spada i Hrvatska. Istraživanje Instituta za turizam je pokazalo da su najvažnija receptivna područja hrvatskog konkurentnog kruga sjevernog Mediterana Italija i Španjolska, koje zajedno ostvaruju 77% ukupno registriranih noćenja u kolektivnim smještajnim kapacitetima. Prema važnosti slijede Turska (9%) i Grčka (7%), dok je Hrvatska na petom mjestu (4%). Najmanje tržišne udjele imaju Bugarska (2%) i Malta sa samo 1% (Institut za turizam, 2011.).

U ovom radu se uz turizam analizira i konkurentnost hotelijerstva, odnosno ugostiteljstva kao djelatnosti koja je ključna za razvoj turističke destinacije. Radi se o važnoj gospodarskoj djelatnosti koja generira znatan dio prihoda od

<sup>1</sup> OECD Glossary of Statistical Terms. Dostupno: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>

<sup>2</sup> Nacionalno vijeće za konkurentnost. Dostupno na: <http://www.konkurentnost.hr/Default.aspx?sec=77>

turizma, ali i osigurava raznovrsne mogućnosti zapošljavanja. Osnovni problem unutar hotelijerstva je niska profitabilnost, što investitore često demotivira i okreće ulaganjima u profitabilnije djelatnosti. Intenziviranje investicija je jedini način da hrvatski turizam izađe iz stagnacije i ostvari rast u skladu sa svojim potencijalima. Procjenjuje se da *greenfield* ulaganje u hotelske kapacitete kategorije pet zvjezdica iznosi u prosjeku 210 tisuća eura po sobi, a za četiri zvjezdice oko 155 tisuća eura po sobi (Horwath Consulting, 2010.). Investicije u projekte rekonstrukcije hotela u Hrvatskoj se po smještajnoj jedinici kreću od 32 tisuće eura za kategoriju tri zvjezdice, 29 tisuća eura za četiri zvjezdice i 42 tisuće eura za najvišu kategoriju hotela. Istraživanje koje su proveli Čižmar, Bartoluci i Vusić (2010., str. 92) pokazuje da je očekivana godišnja stopa povrata hotelskih investicija manja od 15%, što je niže nego na razvijenim hotelskim tržištima. Niska profitabilnost je prije svega povezana s izrazitom sezonalnošću, što nije samo hrvatski problem već se s njim susreću i druge turističke destinacije.

Konkurentnost hotelijerstva je definirana s jedne strane makroekonomskim uvjetima, a s druge mikroekonomskim čimbenicima kao što su troškovi proizvodnje, karakteristike poduzeća, poslovna politika, ljudski resursi i slično. Analiza efikasnosti poslovanja hotelijerstva u međunarodnom okruženju može se sagledati iz perspektive pokazatelja koji mjere efikasnost korištenja raspoloživih kapaciteta te pokazatelja kojima se mjeri efikasnost poslovanja. Usporedba korištenja raspoloživog kapaciteta zasniva se na tri pokazatelja. Prvi je fizički i prikazuje se kao postotna iskorištenost odnosno zauzetost kapaciteta (soba ili postelja). Druga dva su financijski pokazatelji korištenja raspoloživih kapaciteta i odnose se na prosječno ostvarenu cijenu sobe i prihod po raspoloživoj sobi.

U Hrvatskoj se povećanje konkurentnosti turizma nastoji ostvariti kroz tri skupine mjera. Na prvom mjestu je donošenje strateških dokumenata i izmjena zakonske regulative<sup>3</sup>. Druga skupina mjera je usmjerena na turističko poslovno okruženje i infrastrukturu i uključuje kreditiranje projekata, privatizaciju trgovačkih društava u većinskom vlasništvu države, *brownfield* i *greenfield* investicije, izradu Satelitskog računa turizma Hrvatske itd. Treća skupina mjera za povećanje konkurentnosti turizma usmjerena je na poboljšanje komunikacije s tržištem putem povećanih ulaganja u online marketing, viralne marketinške kampanje, udruženo oglašavanje te izradu Strateškog marketing plana za razdoblje do 2018. godine. Također se i od diferencirane stope PDV-a od 13% za turizam očekuje da će imati efekt na veću konkurentnost i zapošljavanje.

<sup>3</sup> To su: Zakon o pružanju usluga u turizmu, Zakon o turističkom i građevinskom zemljištu neprocijenjenom u postupku pretvorbe i privatizacije kao preduvjet za važnija ulaganja u kamping segment, Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, Zakon o strateškim investicijskim projektima RH itd.

Glavni cilj Strategije razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine jest ulazak u 20 turistički najkonkurentnijih zemalja svijeta. Hrvatska bi trebala postati „globalno prepoznatljiva turistička destinacija, konkurentna i atraktivna za investicije, koja stvara radna mjesta i na održiv način upravlja razvojem na svom cjelokupnom prostoru, njeguje kulturu kvalitete, a svojim gostima tijekom cijele godine pruža gostoljubivost, sigurnost i jedinstvenu raznovrsnost autentičnih sadržaja i doživljaja“ (Narodne novine, 2013.). Plan je da se do 2020. godine u turizam uloži oko 7 milijardi eura, da se ukupni prihodi povećaju za oko šest milijardi eura te da se otvori 30 tisuća novih radnih mjesta, uz istovremeno očuvanje prirodnih resursa. U tu svrhu su stručnjaci Instituta za turizam iz Zagreba izradili *Akcijski plan podizanja konkurentnosti hrvatskog turizma* (Ivandić i Kunst, 2013) koji specificira konkretne aktivnosti i mjere te određuje institucije nadležne za njegovo provođenje. Naime, osim broja hotelskih soba na 100 stanovnika, riječ je o pokazateljima izvan nadležnosti turističke politike u užem smislu, što ukazuje na potrebu za međuresornim usuglašavanjem u planiranju i provedbi aktivnosti. Također se radi o pokazateljima čija promjena zahtijeva velika financijska ulaganja.

## 2. Teorijski okvir istraživanja

Polaznu osnovu istraživanja konkurentnosti čine teorijski i empirijski radovi domaćih i stranih autora i institucija. Međunarodna konkurentnost država se tradicionalno objašnjavala teorijama međunarodne razmjene koje potječu od Adama Smitha. U suvremenoj globalnoj ekonomiji javljaju se autori koji predlažu nove teorije konkurentnosti. Jedan od poznatijih je Michael E. Porter koji smatra da nacionalno blagostanje nije naslijeđeno, već stvoreno strateškim izborima. Dok se u prošlosti razvitak zemlje zasnivao na komparativnim prednostima, poput jeftine radne snage i prirodnih resursa, danas se osnovom za ekonomski razvitak smatraju napredni uvjeti zasnovani na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokoj tehnologiji te inovacijama (Porter, 1990.).

Stručnjaci OECD-a (Dupeyeras i MacCallum, 2013, str. 14) konkurentnost turizma definiraju kao sposobnost destinacije da optimizira svoju privlačnost pružajući vrijednost za novac kako rezidentima tako i nerezidentima i to putem kvalitetnih, inovativnih i atraktivnih turističkih usluga. Konkurentnost također podrazumijeva osvajanje udjela na domaćem i međunarodnom tržištu uz efikasno i održivo korištenje resursa koji su na raspolaganju turizmu.

Konkurentnost destinacije ovisi i o sposobnosti povećanja turističkih prihoda kroz privlačenje posjetitelja, povećanje profitabilnosti, ali i osiguranje kvalitete života lokalnog stanovništva i očuvanje okoliša. Prema Hendiji (2007.), konku-

rentnost se u najširem smislu riječi može definirati kao sposobnost dugoročnog zadržavanja na tržištu.

Čižmar (2007.) svoje istraživanje fokusira na konkurentnost hotelske industrije Hrvatske kao vodeće turističke zemlje u jugoistočnoj Europi. Autorica analizira razvojni uzorak hotelijerstva u tranzicijskom i posttranzicijskom razdoblju. Pritom polazi od teze da su tranzicijske promjene početkom 1990-tih godina vratile hotelijerstvo Hrvatske u prvu fazu životnog ciklusa obilježenu rastom ulaganja i rezultata poslovanja. Iz analize pokazatelja tržišne i poslovne uspješnosti, Čižmar izvodi zaključak da je hotelijerstvo Hrvatske povećalo stupanj konkurentnosti na međunarodnom tržištu, te da će konkurentnost u budućnosti u prvom redu ovisiti o ulaganjima i razvoju ljudskih resursa u toj djelatnosti.

Blažević i Peršić navode da je u suvremenom turizmu neophodno izgraditi model konkurentnosti baziran na elementima koji osiguravaju postizanje konkurentskih prednosti za bolje pozicioniranje turističke destinacije. Autori rješenje vide u stvaranju vlastitog imidža, jer samo onaj tko se prepoznatljivo razlikuje od drugih može biti interesantan u poplavi istovrsne ponude (Blažević i Peršić, 2009., str. 34).

Kunst (2012., str. 172) smatra da bi se konkurentnost turističke destinacije mogla svesti na pitanje potrošnje po jedinici kapaciteta, pri čemu su one destinacije koje ostvaruju veću potrošnju po jedinici kapaciteta konkurentnije. Autor stoga zaključuje da bi međunarodnu usporedbu konkurentnosti Hrvatske kao turističke destinacije s drugim zemljama valjalo temeljiti ponajviše na tržišno prihvaćenim i u svijetu turističkog biznisa lako dostupnim pokazateljima kao što su prihod po raspoloživoj sobi (RevPAR) ili ukupni prihod po raspoloživoj sobi (TRevPAR).

Žmuk i Morović (2015.) su analizirali trendove u turizmu zemalja Europske unije pomoću odabranih pokazatelja turističke potražnje. Koristeći statističke prognostičke metode i modele pokazali su da u većini promatranih zemalja postoji trend porasta omjera stranih i domaćih turista, ali i smanjenje omjera broja ostvarenih noćenja i broja dolazaka turista. Autori su također utvrdili da se značajan broj zemalja Europske unije neznatno razlikuje po vrijednostima turističkih pokazatelja. U tome vide priliku za Hrvatsku koja bi planskim diferenciranjem i od ostalih zemalja mogla značajnije poboljšati vrijednosti svojih turističkih pokazatelja.

Vlahov (2014.) istražuje utjecaj strateškog udruživanja malih i obiteljskih hotela na podizanje konkurentnosti u današnjem globaliziranom sustavu turizma. Autor smatra da u situaciji sve prisutnijih procesa okrupnjavanja hotelskih grupacija mali hoteli moraju zajednički surađivati kako bi postigli bolji konkurentski položaj na tržištu a time podigli razinu turističke konkurentnosti Hrvatske.

Empirijsko istraživanje utjecaja kvalitete i znanja na ostvarivanje konkurentne prednosti hotelijerstva Hrvatske provele su Črnjar i Vrtodušić Hrgović (2013.).

Autorice su došle do saznanja da najveći utjecaj na konkurentnost imaju fleksibilnost, tj. prilagodljivost hotelskog poduzeća tržišnim uvjetima, kvaliteta usluge te znanje, vještine i sposobnost zaposlenika.

Perić, Blažević i Dragičević (2014.) su istraživali utjecaj PDV-a, kamatne stope i tečaja kao instrumenata makroekonomske politike na ekonomski položaj i konkurentnost hotelskih poduzeća u Hrvatskoj i odabranim zemljama<sup>4</sup>. Rezultati su pokazali da su mjere donesene u razdoblju od 2001. do 2013. godine u promatranim zemljama bile poticajnije od onih u Hrvatskoj, što ukazuje na potrebu izmjene ekonomske politike prema hotelijerstvu kao izvozno-orijentiranoj djelatnosti. Autori zaključuju da su mjere ekonomske politike bile odraz nedorečene politike razvoja turizma pa samim time i hotelijerstva.

Primarno istraživanje stavova posjetitelja o konkurentnosti turističke ponude koje provodi Hrvatska turistička zajednica pokazuje da turisti koji poznaju Hrvatsku, najčešće ju smatraju atraktivnijom od konkurencije. Gotovo 81% ispitanika Hrvatsku primarno percipira kao destinaciju „sunca i mora“, 21% kao destinaciju sportskog turizma, a samo 15% kao destinaciju kongresnog turizma. Kao glavni „adut“ navodi se prekrasna priroda te istovremeno loše plaže kao ključni nedostatak u odnosu na konkurenciju.<sup>5</sup>

Istraživanje stavova posjetitelja o konkurentnosti hrvatskog turizma u razdoblju od 2004. do 2014. godine proveli su znanstvenici Instituta za turizam u Zagrebu (Marušić, Čorak i Sever, 2015.) u sklopu projekta TOMAS. Uočen je porast konkurentne snage hrvatskog turizma, pri čemu su kao konkurentne zemlje promatrane Španjolska, Grčka, Italija i Turska. Rezultati anketnog ispitivanja su pokazali da posjetitelji mogućnosti za kupnju u Hrvatskoj smatraju lošijim nego u ostalim destinacijama, ali da istovremeno dobivaju veću vrijednost za novac.

Prema rezultatima *Izvješća o konkurentnosti putovanja i turizma (The Travel & Tourism Competitiveness Report)* koje objavljuje Svjetski gospodarski forum, Hrvatska se od 2010. godine nalazila na 34. mjestu, da bi u 2013. pala na 35., te se u 2014. pomakla na 33. mjesto u konkurenciji 141 zemalje svijeta. Indeks turističke konkurentnosti mjeri uspješnost pojedine zemlje u sektoru putovanja i turizma, a podijeljen je u tri kategorije koje obuhvaćaju zakonodavnu regulativu, povoljno okruženje za razvoj poslovanja i kvalitetu ljudskih resursa uz bogatstvo kulturnih i nacionalnih dobara.

Izvješće pod nazivom *Smanjujući barijere za ekonomski rast i stvaranje radnih mjesta*<sup>6</sup> poseban naglasak stavlja na važnost turizma za stvaranje novih radnih mjesta i razvoj gospodarstva. Globalni pokazatelji konkurentnosti svrstavaju Hr-

<sup>4</sup> Španjolska, Francuska, Italija, Mađarska, Grčka i Turska

<sup>5</sup> Hrvatska turistička zajednica: <http://business.croatia.hr/Documents/3012/>

<sup>6</sup> WEF: *Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation*. <http://www.weforum.org>

vatsku na 75. mjesto<sup>7</sup>, što govori da je turizam bolje pozicioniran i jedan od najkonkurentnijih dijelova gospodarstva a to nadalje potvrđuje opravdanost ulaganja u razvoj turizma kao jedne od strateških grana gospodarstva. Najkonkurentnije turističke zemlje na svijetu treću godinu za redom su Švicarska i Njemačka, a slijede ih Austrija i Španjolska. Rezultati jasno pokazuju da najkonkurentnije zemlje na svijetu ujedno imaju i podržavajući poslovni okvir i prirodne resurse te da ulažu napore u stvaranje okruženja koje potiče razvoj turizma i putovanja (World Economic Forum, 2013. i 2015.). Od zemalja iz zajedničkog konkurentnog kruga od Hrvatske su u ukupnom zbroju te po kriteriju poslovnog okruženja i infrastrukture lošije rangirane samo Crna Gora i Turska. Bolju pravnu regulativu Hrvatska ima samo od Italije i Turske, a po ljudskim, kulturnim i prirodnim resursima je ispred Cipra, Malte i Crne Gore.

Indeks konkurentnosti se sastoji od ukupno 14 stupova<sup>8</sup> od kojih je u Hrvatskoj stup nazvan cjenovna konkurentnost putovanja i turizma ocijenjen najlošije (101. pozicija), što je odraz poreznog tereta općenito (133.), davanja i poreza na zrakoplovne karte (82.) te cijene goriva (108.). Kvaliteta ljudskog kapitala u Hrvatskoj, posebno obrazovanost (110.), opseg obuke osoblja (122.) i raspoloživost stručnog osoblja (96.), kao i regulativa vezana uz tržište rada, poput prakse zapošljavanja i otpuštanja (120.) te lakoća zapošljavanja stranaca (129.), ocijenjene su niskim ocjenama.

Regulatorni okvir, koji uključuje pokazatelje poput rigidnosti pravila vezanih uz FDI (135. pozicija), opseg stranog vlasništva (106.) te visinu vladinog ulaganja u turizam (121. pozicija), predstavlja ograničenje u konkurentnosti hrvatskog turizma. Nadalje, kvaliteta hrvatske zrakoplovne infrastrukture (79.), uključenost u međunarodne zračne tokove (99.) kao i kvaliteta lučke infrastrukture (76.) predstavljaju područja koja treba poboljšati kako bi se doprinijelo kvaliteti turističkih usluga. S druge strane, pozitivno su ocijenjeni turistička infrastruktura (5. pozicija) i sklonost turizmu i putovanjima (29. pozicija). Izrazito povoljna ocjena turističke infrastrukture u Hrvatskoj posljedica je velikog broja hotelskih kreveta u odnosu na broj stanovnika, prisutnosti rent-a-car kompanija i razvijenosti mreže bankomata. Pozitivna ocjena sklonosti turizmu i putovanju u velikoj je mjeri posljedica otvorenosti prema turizmu u Hrvatskoj (11. pozicija).

<sup>7</sup> WEF: *The Global Competitiveness Indeks 2013-2014.*: <http://www.weforum.org/reports>

<sup>8</sup> WEF Stupovi konkurentnosti su: Mjere politike i regulativa, Ekološka održivost, Zaštita i sigurnost, Zdravlje i higijena, Prioritet sektora turizma i putovanja, Zračna infrastruktura, Kopnena infrastruktura, Turistička infrastruktura, ICT infrastruktura, Cjenovna konkurentnost sektora, Ljudski kapital, Sklonost putovanjima i turizmu, Prirodni resursi i Kulturni resursi



### 3. Metodologija

Receptivne turističke zemlje čiji su podaci korišteni za usporednu analizu su Grčka, Španjolska, Francuska, Italija, Portugal i Turska. Iako pripadnice istog turističkog konkurentnog kruga, Malta i Cipar, isključene su iz analize, prvenstveno zbog malog udjela i značaja promatranih pokazatelja. Udio Hrvatske bio bi znatno veći kad bi se obuhvatila i noćenja u obiteljskom smještaju (kućanstvima) koja za sada nisu raspoloživa u službenim statistikama drugih zemalja. Izvori podataka za analizu strukture i poslovanja turizma te djelatnosti hotelijerstva u Hrvatskoj bili su podaci Državnog zavoda za statistiku (DZS), zatim podaci Hrvatske narodne banke, anketna istraživanja konzultantske kuće Horwath Consulting (*Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj* – godišnja izvješća, Horwath HTL, Zagreb) i Instituta za turizam u Zagrebu.

U istraživanju je značajno ograničenje bila raspoloživost i kvaliteta dostupnih podataka u Republici Hrvatskoj. Naime, od 2009. godine u Hrvatskoj je u primjeni izmijenjena klasifikacija djelatnosti (NKD 2007.), što utječe na usporedivost podataka s prijašnjim razdobljima. Podaci DZS-a i Hrvatske turističke zajednice (HTZ) nerijetko se razlikuju zbog različite metodologije izrade izvješća pri čemu HTZ evidentira više dolazaka i noćenja turista nego DZS. Podaci koje prati HTZ obuhvaćaju i nekomercijalni turistički promet, odnosno boravak vlasnika, članova obitelji i prijatelja u kućama i stanovima za odmor. Izvještaji DZS-a se sastoje na temelju evidencija u knjigama gostiju, po metodologiji utemeljenoj na preporukama Eurostat-a i Svjetske turističke organizacije. Ovakva dvojna statistika predstavlja problem pri praćenju i analizi kretanja turističkog prometa, jer odstupanja znaju biti i veća od 5%.

Za analizu kretanja i strukture inozemnih izravnih ulaganja (FDI-a) korištene su baze podataka UNCTAD-a, WTO-a, OECD-a i Eurostata. Glavni izvor podataka o ulaganjima u Hrvatsku je Hrvatska narodna banka. Za potrebe komparativne analize sustavno su prikupljeni i objedinjeni podaci o priljevima FDI-a u djelatnost Hoteli i restorani Hrvatske i odabranih zemalja.

Izvori podataka za analizu hotelijerstva u konkurentskim zemljama su bile javne statističke baze podataka kao i na poseban upit dobivena izvješća Svjetske turističke organizacije (UNWTO), Svjetskog vijeća za putovanje i turizam (*World Travel and Tourism Council* - WTTC) i Eurostat-a. Relevantan izvor usporedivih pokazatelja poslovanja hotelijerstva u svijetu su podaci dobiveni od američke kompanije Smith Travel Research Inc. (STR) u čijem je sastavu STR Global. Od 1988. godine kompanija objavljuje mjesečna izvješća pod nazivom *Smith Travel Accommodations Report* (STAR). U ovom radu su korištena STR izvješća koja prate i analiziraju podatke o poslovanju više od 46.000 hotela u svijetu. Prikaz poslovnih rezultata hotela odabranih zemalja zasniva se na standardnom i među-



narodno prihvaćenom metodološkom okviru praćenja poslovanja u hotelijerstvu koji omogućuje usporedbu njihovih financijskih rezultata poslovanja.

Za ispitivanje konkurentnosti korištena je metoda komparativne analize 17 pokazatelja poslovanja turizma i hotelijerstva Hrvatske i odabranih receptivnih zemalja. Dobiveni podaci su potom sistematizirani u modelu koji kreira rang-listu zemalja prema svim korištenim pokazateljima te prema pokazateljima specifičnim za hotelijerstvo.

#### **4. Analiza specifičnih pokazatelja uspješnosti poslovanja u hotelijerstvu**

Uz profitabilnost i druge uobičajene pokazatelje uspješnosti poslovanja zajedničke za sve djelatnosti, hotelijerstvo je razvilo i neke specifične pokazatelje praćenja poslovnih rezultata. U svjetskoj praksi se najviše koriste prosječna cijena sobe i ostvareni prihod po smještajnoj jedinici, koji se nerijetko definiraju i kao osnovni ciljevi poslovanja. Također se koriste i nefinancijski pokazatelji kao što su broj noćenja i zauzetost hotela.

Među najstarijim i najrasprostranjenijim pokazateljima je zauzetost (iskorištenost, popunjenost) smještajnih kapaciteta (engl. *occupancy*) koja se na godišnjoj razini izračunava dijeljenjem godišnjeg broja prodanih smještajnih jedinica s ukupnim brojem smještajnih jedinica pomnoženim s 365. Prema podacima dobivenim od kompanije STR Global prosječna godišnja zauzetost hotela u svijetu u 2013. godini se kretala od 50% u Americi do 66% u Aziji. Prosječna zauzetost hotela u Europi u proteklih desetak godina je značajno oscilirala, a najveći zabilježen pad od 8,4% dogodio se između 2008. i 2009. godine kao posljedica svjetske financijske krize. Od pojedinih regija Europe najveću zauzetost u 2013. godini je imala sjeverna Europa (62,9%), zatim zapadna Europa (57,3%), dok su istočna i južna Europa imale zauzetost hotela od oko 48,5% (STR Global 2014a.).

Zauzetost soba, kao fizički pokazatelj poslovanja, u svim je promatranim zemljama bila najviša u 2007. godini, prije globalne financijske krize (Tablica 1). Nakon toga se bilježi pad i kolebanja i to najviše u Grčkoj (13%) i Hrvatskoj (11%), a zatim slijede Francuska (9%), Portugal (8%) i Turska (5%), dok su najmanji pad zauzetosti imale Španjolska (3%) i Italija (2%).

Tablica 1.

**GODIŠNJA ZAUZETOST HOTELSKIH SOBA U HRVATSKOJ I  
KONKURENTSKIM ZEMLJAMA U %**

Zauzetost soba	Francuska	Španjolska	Turska	Italija	Grčka	Portugal	Hrvatska
2007.	71,8	67,2	66,8	62,44	65,8	64,5	54,8
2008.	70,4	63	62,9	57,34	63,8	60,3	54,5
2009.	66,0	57,1	57,6	53,82	58,9	54,5	47,1
2010.	68,0	61,8	64,8	57,51	55,0	56,8	47,7
2011.	68,4	65,4	64,3	59,66	56,2	57,3	52,1
2012.	65,1	64	64,7	58,44	54,8	56,9	51,9
2013.	65,3	65,4	63,3	61,16	57,3	59,5	48,8
Prosje. 2007.-2013.	67,3	63,4	61,7	60,72	60,5	60,4	50,7

Izvor: Izračun i obrada autorice prema STR Global (2014a i 2014b.)

Drugi pokazatelj financijske uspješnosti poslovanja hotelijerstva je ostvarena prosječna cijena smještajne jedinice ili ADR (engl. *Average Daily Room Rate*) koja se izračunava stavljanjem u odnos godišnjeg prihoda smještaja i godišnjeg broja prodanih smještajnih jedinica u hotelu. ADR u 2013. godini bilježi pad od 0,6% u Americi te znatno veći u Aziji, čak 7,6%. U Europi je rastao za 1,1% dok je na ostalim tržištima ostao nepromijenjen. Kriza iz 2008. godine je u Europi dovela do naglog pada prosječne cijene sobe od 11,5%. Nakon toga je uslijedio oporavak i povratak na pozitivne stope rasta. Hoteli u zapadnoj Europi ostvaruju i do 20% veći ADR (oko 102 eura u 2013.) od onih u istočnoj Europi (81 euro).

Među promatranim zemljama najviši ADR je zabilježen prije krize, odnosno u vremenu do 2007. godine. Nakon toga slijedi pad od kojeg se većina tržišta još nije oporavila, s izuzetkom Turske koja je uspjela zadržati prosječnu razinu cijena te je čak i povećati do 2013. godine za gotovo 9%. Francuska, koja je 2007. imala najveći ADR (147,11 eura) u međuvremenu bilježi i najveći pad koji je do 2013. iznosio čak 24%, a slijede ju Italija s padom od gotovo 13%, Portugal i Španjolska (približno 7%) te Grčka (5%). Hrvatska je nakon što je ADR pao u 2008. i 2009. godini ponovo zabilježila njegov porast, te uz određena kolebanja 2013. godinu završila s ukupnim povećanjem od gotovo 6% u odnosu na predkrizno razdoblje.

Tablica 2.

PROSJEČNA OSTVARENA CIJENA SOBE (ADR) U HRVATSKOJ I  
 ODABRANIM ZEMLJAMA U EURIMA

ADR (EUR)	Italija	Francuska	Grčka	Turska	Hrvatska	Španjolska	Portugal
2007.	146,07	147,11	106,34	103,06	94,87	93,33	85,72
2008.	135,69	151,80	114,51	118,90	83,74	93,47	82,72
2009.	124,42	140,26	105,84	105,09	83,25	83,63	76,7
2010.	122,33	146,51	104,16	104,31	91,34	82,82	76,77
2011.	125,22	156,00	107,65	112,02	95,4	82,97	80,03
2012.	125,57	109,90	98,73	115,69	92,25	85	78,09
2013.	127,10	111,50	100,98	112,03	100,24	87,29	79,83
Prosjeak 2007.-2013.	137,41	136,09	115,85	99,13	90,86	86,98	86,19

Izvor: Izračun i obrada autorice prema STR Global (2014a i 2014b.)

Menadžeri hotela, investitori i analitičari najčešće koriste godišnji prihod po raspoloživoj sobi ili TRevPAR (engl. *Total Revenue Per Available Room*) i RevPAR (engl. *Revenue per Available Room*) odnosno prihod po raspoloživoj sobi kao osnovu pri mjerenju i analizi uspješnosti poslovanja hotela. TRevPAR se prikazuje kroz odnos ukupnih prihoda (od prodaje soba) i ukupnog broja raspoloživih smještajnih jedinica (soba) u hotelu. RevPAR se izračunava kao umnožak prosječne ostvarene cijene smještajne jedinice (ADR) i godišnje zauzetosti soba. Osnovni cilj hotelijera je maksimiziranje RevPAR-a, što se ostvaruje na dva načina: povećanjem zauzetosti i/ili povećanjem prosječne cijene sobe.

Praksa je pokazala da povećanje cijena sobe ima veće financijske efekte od odgovarajućeg povećanja zauzetosti smještajnih kapaciteta. Oba pokazatelja mogu rasti istovremeno, mada značajnije povećanje cijena obično za posljedicu ima smanjenje zauzetosti hotela. RevPAR je u 2013. godini bio u porastu na svim tržištima osim azijskog. Utjecaj svjetske krize u emitivnim zemljama se odrazio i na RevPAR u Europi, pri čemu je 2009. godine došlo do pada od 18,2%. Već u 2010. je zabilježen porast od desetak posto i povratak na predkrizne razine. Izuzetak je istočna Europa gdje se nastavio pad RevPAR-a koji je u 2013. godini iznosio oko 40 eura. Istovremeno hoteli zapadne Europe ostvaruju RevPAR od 59 eura, što se može objasniti boljom popunjenošću i višom prosječnom cijenom sobe.

RevPAR ocrtava konkurentsku sposobnost pojedinih zemalja na hotelskom tržištu kroz financijski iskaz korištenja raspoloživih kapaciteta. U svim proma-

tranim zemljama je do 2007. odnosno 2008. u stalnom porastu (Tablica 3), da bi nakon krize koja je zahvatila glavna emitivna tržišta zabilježio značajan pad, od kojeg su se neke zemlje počele oporavljati tek 2011., ne dostigavši još predkriznu razinu. Najveći pad RevPAR-a bilježe Francuska (31%) i Grčka (17%), a zatim slijede Italija (15%), Portugal (14%), Španjolska (9%) i Hrvatska (6%). Turska je također imala kolebanja prihoda, ali je razdoblje završila s ukupnim povećanjem od 3%, po čemu je jedina promatrana zemlja koja nije imala pad prihoda uzrokovan krizom na emitivnim tržištima Europe i svijeta. Promatrano kumulativno za sva tržišta po godinama uočava se trend pada u razdoblju od 2007. do 2009. godine, nakon čega je uslijedio kolebljiv rast do 2013. godine.

Tablica 3.

PRIHOD PO RASPOLOŽIVOJ SOBI (REVPAR) HRVATSKE I  
KONKURENTSKIH ZEMALJA U EURIMA

RevPAR (EUR)	Francuska	Italija	Grčka	Turska	Španjolska	Portugal	Hrvatska	God. prosjek
2007.	105,62	91,21	69,98	68,88	62,67	55,33	51,97	72,24
2008.	106,86	77,80	73,07	74,73	58,86	49,92	45,63	69,55
2009.	92,59	66,97	62,32	60,57	47,77	41,83	39,24	58,76
2010.	99,61	70,35	57,33	67,55	51,17	43,6	43,53	61,88
2011.	106,70	74,71	60,52	72,05	54,26	45,83	49,67	66,25
2012.	71,50	73,37	54,12	74,84	54,4	44,42	47,88	60,08
2013.	72,85	77,73	57,88	70,92	57,06	47,5	48,91	61,84
Pros. 2007.-2013.	91,60	83,43	70,05	61,12	55,14	52,07	46,08	65,64

Izvor: Izračuni i obrada autorice prema STR Global (2014a i 2014b)

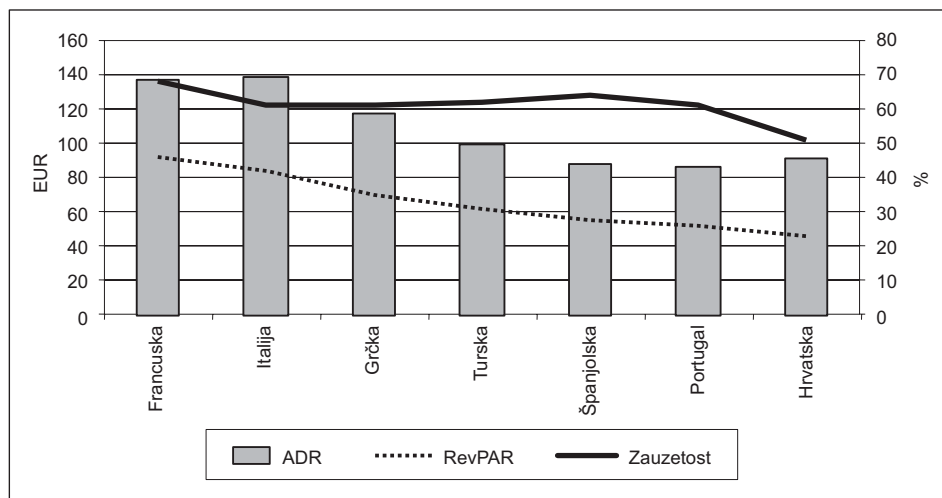
Navedeni pokazatelji mogu se pratiti i kao sedmogodišnji prosjeci, što je prikazano na Slici 1. Usporedba prosječne zauzetosti soba (desna vertikalna os na slici) pokazuje da Hrvatska sa 50,7% zauzima posljednje mjesto, ostvarujući 17% lošije rezultate od prosjeka svih zemalja u promatranom razdoblju. Francuska u tom razdoblju ostvaruje 25% bolje rezultate od Hrvatske i 10% bolje od prosjeka.

Španjolska ima 20% bolju zauzetost kapaciteta od Hrvatske, Turska 18%, dok su ostale promatrane zemlje bolje za 16%. Razlog je nesumnjivo izrazito sezonski karakter poslovanja hrvatskih hotela, kao i mali udio hotela više kategorije koji mogu produžiti sezonu izvan ljetnih mjeseci.

Analiza prosječnog ADR-a kroz sedam godina (lijeva vertikalna os na Slici 1.) pokazuje da je Hrvatska ostvarila bolje rezultate od Španjolske (za 4%) i Portugala (5%), ali lošije od Italije (34%), Francuske (33%), Grčke (22%) i Turske (8%). Govoreći o konkurentskoj prednosti nekog turističkog tržišta, ovi rezultati se mogu promatrati dvojako. Iz pozicije turističke potražnje, svakako je povoljnije imati nižu cijenu kako bi se privukli posjetitelji. Iz pozicije vlasnika hotela i investitora, viši ADR podrazumijeva i veću uspješnost poslovanja kao i bolje financijske rezultate.

Slika 1.

ADR, REVPAR I ZAUZETOST U EURIMA – PROSJEK 2007. - 2013.



Izvor: Izračuni i obrada autorice prema STR Global (2014a i 2014b)

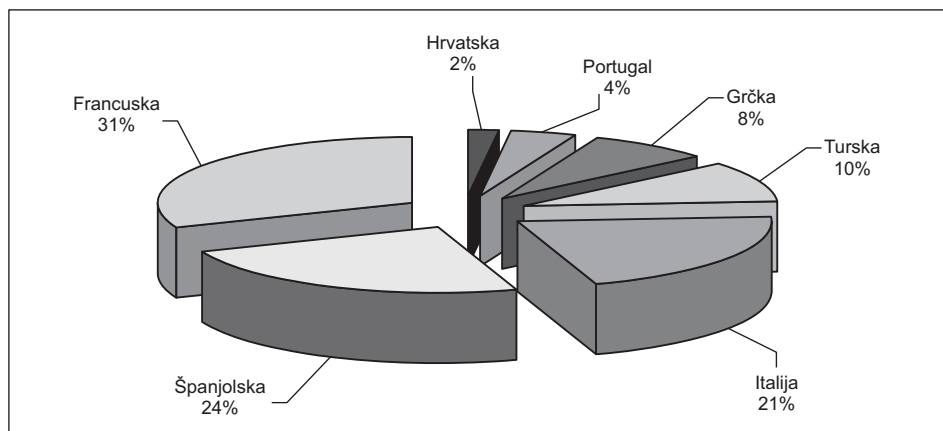
Komparativna analiza prosječnog prihoda po raspoloživoj sobi u periodu od 2007. do 2013. godine pokazuje da je on bio daleko najmanji u Hrvatskoj (lijeva vertikalna os na Slici 1.). Sve odabrane konkurentne zemlje su imale bolje rezultate i to počevši od Portugala od kojeg je Hrvatska bila za 12% lošija, zatim slijede Španjolska (16%), Turska (25%), Grčka (34%) i Italija (45%). Hrvatska je ostvarila

50% manji RevPAR u odnosu na Francusku, koja je po ovom pokazatelju bila najuspješnija promatrana zemlja.

Konačno, ako se promatra ukupni prihod hotelijerstva<sup>9</sup>, Hrvatska zauzima najlošije mjesto među odabranim konkurentskim zemljama. Neki od razloga za to su i mali kapaciteti čija je struktura nepovoljna, te kratka sezona. Razdioba udjela pojedine destinacije u ukupnim prihodima od hotelijerstva u periodu od 2007. do 2013. prikazana na Slici 2. potvrđuje izuzetno mali doprinos hrvatskih hotela (2%). Dvostruko je veći udio Portugala (4%), zatim Grčke (8%) i Turske (10%). Najveći udio imaju Italija (21%), Španjolska (23%) i Francuska sa 31% ukupnih prihoda u promatranom razdoblju.

Slika 2.

UDIO POJEDINE ZEMLJE U UKUPNOM PRIHODU HOTELIJERSTVA  
PROMATRANE SKUPINE ZEMALJA OD 2007.-2013.



Izvor: Izračuni i obrada autorice prema STR Global (2014a i 2014b)

Prihodi od smještaja čine veliki dio ukupnih prihoda hotela, primjerice kod hotela sa tri do pet zvjezdica iznose 50 do 65 % ukupnih prihoda. Udio prihoda od smještaja u ukupnim prihodima hotela niže kategorije koji su cjenovno jeftiniji i obično s ograničenom izvanpansionskom ponudom dostiže gotovo 90%. Hoteli

<sup>9</sup> Prihod hotelijerstva nastao prodajom odnosno iznajmljivanjem soba (engl. *Total room revenue generated from the sale or rental of rooms*), prema STR Global metodologiji (STR, 2014, a, b i c)

srednje i više kategorije značajne prihode ostvaruju i pružanjem drugih ugostiteljskih usluga i sportskih sadržaja, tako da se sugerira korištenje još jednog, komplementarnog pokazatelja efikasnosti a to je bruto operativna dobit po raspoloživoj sobi ili GOPPAR (engl. *Gross Operating Profit per Available Room*). Izračunava se dijeljenjem bruto operativnih prihoda s brojem raspoloživih soba. Younes i Russell (2003.) smatraju da korištenje isključivo RevPAR-a penalizira veće hotele u odnosu na one s manje smještajnih jedinica. Veliki hoteli imaju manju zauzetost, osobito tamo gdje je prisutna sezonalnost poslovanja, tako da pri istim uvjetima na tržištu prikazuju niži RevPAR od malih. U stvarnosti, međutim, mogu imati bolje financijske rezultate poslovanja, već i zbog same ekonomije obujma, a to bi investitori trebali uzeti u obzir kod donošenja odluke o ulaganju. Zbog navedenih razloga poželjno bi bilo u budućim analizama koristiti i GOPPAR kao komplementaran indikator efikasnosti menadžmenta i sposobnosti hotela da ostvari profit.

##### **5. Komparativna analiza poslovanja turizma i hotelijerstva Hrvatske i odabranih konkurentskih zemalja**

Turizam se, kao skup aktivnosti koji određuje potražnja, ne može prikazati kao jedna djelatnost već ga je potrebno promatrati kao skup različitih djelatnosti čija potražnja nije vezana samo uz turističku potražnju. Posebnost mjerenja gospodarskog utjecaja turizma proizlazi iz privremene situacije u kojoj potrošač određuje turističku aktivnost te potrošnje koja uključuje vrlo širok i raznolik skup proizvoda i usluga koje proizvodi određeni skup djelatnosti. Mjerenje izravnoga ekonomskog doprinosa turizma zasnovano je na konceptu satelitskog računa turizma (TSA)<sup>10</sup>, kao statističkog okvira za kvantificiranje veličine turizma u okviru nacionalnog računovodstva, dok mjerenje ukupnih (izravnih i neizravnih) utjecaja turizma na gospodarstvo podrazumijeva integriranje satelitskog računa turizma s različitim modelima koji mogu sagledati njegov makroekonomski utjecaj. Naime, uz izravan doprinos turizma koji mjeri dodanu vrijednost generiranu potrošnjom posjetitelja, potpunije sagledavanje utjecaja turizma na gospodarstvo podrazumijeva i utvrđivanje neizravnih učinaka turizma sagledavanjem veza između djelatnosti koje izravno prodaju usluge i proizvode turistima i onih djelatnosti koje opslužuju te djelatnosti (Institut za turizam, 2011.).

---

<sup>10</sup> TSA – engl. *Tourism Satellite Account*



### 5.1. *Prihodi i troškovi hotela*

U odnosu na pokazatelje efikasnosti korištenja raspoloživih kapaciteta prikazane u prethodnom poglavlju, analiza strukture računa dobiti i gubitka omogućava prepoznavanje ključnih odrednica efikasnosti poslovanja hotela u konkurentskom krugu zemalja. Struktura prihoda hotela prema glavnim vrstama usluga (odjela) ukazuje na mala odstupanja koja su većim dijelom odraz proizvodnog miksa i strukture paketa usluga hotela u pojedinim državama.

Za potrebe izrade Strategije razvoja turizma Hrvatske do 2020. godine (Narodne novine 55/13 i Ministarstvo turizma, 2013.), znanstvenici Instituta za turizam u Zagrebu su izradili detaljnu analizu prihoda i troškova hotela u pojedinim zemljama. Istraživanje je provedeno na osnovu podataka za 2008. i 2009. godinu, koji su se u apsolutnom iznosu kasnije promijenili, ali je njihov relativni udio ostao približno jednak i u kasnijim godinama. Rezultati su pokazali da prihod smještaja na razini Europe čini oko 60% ukupnog prihoda hotela (Institut za turizam, 2011.).

U analiziranom krugu zemalja prihod se kretao u rasponu od 51% u Grčkoj do 67% u Italiji dok je u Hrvatskoj bio na razini prosjeka. Hrvatska od pružanja usluga prehrane ostvaruje 24% prihoda (prosjeak Europe je 25%), od usluživanja pića 7% (prosjeak Europe 8%) te 9% od prodaje ostalih usluga (prosjeak Europe 7%). Prema istom istraživanju, troškovi odjela smještaja čine gotovo četvrtinu prihoda odjela smještaja u Hrvatskoj. Niži udio bilježe samo hoteli u Turskoj (23%), Mađarskoj (22%) i Bugarskoj (21%) no, hrvatski je udio troškova odjela hrane i pića u prihodu tog odjela najveći u analiziranom krugu konkurentskih zemalja. Ti troškovi su na razini od 91% prihoda odjela, 19 postotnih bodova više od prosjeka Europe, a Hrvatskoj se približava, s udjelom od 89%, samo Italija. Udio bruto dobiti prije neraspoređenih i fiksnih troškova u prihodu hotela u Hrvatskoj je na razini od 52%, za 4 postotna boda manje nego u Europi. Lošije rezultate postigli su Grčka (48%), Španjolska (49%) i Italija (51%). Kada se u analizu osim varijabilnih troškova pojedinih odjela hotela uključe i varijabilni troškovi koji se ne vezuju izravno uz pružanje pojedinih hotelskih usluga, hrvatski hoteli ulaze u skupinu najmanje efikasnih hotela. U 2008. godini hrvatski hoteli ostvarili su udio bruto dobiti hotela prije fiksnih troškova u prihodu hotela od 26%, najniži udio među svim analiziranim konkurentskim zemljama. U 2009. godini, s udjelom od 25%, Hrvatska je popravila relativnu poziciju u odnosu na glavne konkurente ostvarivši višu razinu operativne efikasnosti od Španjolske (22%) i Grčke (22%).

U odnosu na konkurente, hrvatski hoteli relativno više izdvajaju na troškove održavanja (oko 7%) te energije i vode (6%). Udio administrativnih i općih troškova, nakon smanjenja na razinu od 10%, u 2009. godini na razini je zemalja konkurentskog kruga. Hrvatski hoteli na administrativne i opće troškove izdvajaju relativno više prihoda od ostalih konkurenata. Izdvajanja za marketing u Hrvatskoj su

niža nego u svim zemljama konkurentima i iznose približno 7% prihoda hotela. U uvjetima krize, hoteli u Španjolskoj, Bugarskoj i Mađarskoj povećali su, a u Italiji smanjili relativnu važnost tih troškova. (Institut za turizam, 2011.).

### 5.2. *Potrošnja inozemnih turista*

U literaturi se kao jedan od najvažnijih kriterija za procjenu uspješnosti turizma navodi potrošnja posjetitelja. Na samom vrhu svjetske ljestvice su uglavnom destinacije više cjenovne kategorije (Makao, Švicarska, SAD, Japan, Švedska itd.). Prema UNWTO (2013.) u 2012. godini od Hrvatskoj konkurentskih zemalja po kriteriju potrošnje turista najviše su bile rangirane Španjolska (16. u svijetu) i Italija (17.) a Hrvatska je zauzela 20. mjesto, ispred Grčke (21.) i Francuske (28.). WTTC u svojim analizama koristi pokazatelj nazvan *visitor exports*. Definira ga kao *potrošnju inozemnih turista u određenoj zemlji, bilo da se radi o poslovnim ili privatnim putovanjima, a uključuje i iznose izdvojene za prijevoz*. Usklađen je sa Satelitskim računom turizma TSA:RMF 2008, tablicom 1. Od 2001. do 2012. godine ukupna turistička potrošnja u Hrvatskoj i drugim promatranim zemljama je porasla za 47%. Unatoč stopi rasta višoj od prosjeka grupe (68%), Hrvatska je na posljednjem mjestu u odnosu na ostale, promatrano u apsolutnom iznosu.

Mjereno metodologijom WTTC-a<sup>11</sup> udio potrošnje turista promatranih zemalja u ukupnoj svjetskoj turističkoj potrošnji iznosio je 5% u 2012. godini, što je porast tog udjela od 39% u odnosu na 2001., kada je iznosio samo 3%. Unutar grupe analiziranih zemalja najveća potrošnja turista je u Španjolskoj (27% od ukupnog iznosa), zatim slijede Francuska (25%), Italija (18%), Turska (12%), Grčka (7%) te Portugal (6%).

### 5.3. *Doprinos turizma BDP-u*

Značaj turizma za pojedinu državu se može utvrditi analizom njegovog izravnog i ukupnog doprinosa bruto domaćem proizvodu (BDP-u). Izravni doprinos turizma BDP-u WTTC definira kao dio BDP-a nastao poslovanjem djelatnosti koje su izravno povezane s turizmom, uključujući poslovanje hotela, putničkih agencija, zrakoplovnih i drugih prijevoznika te poslovanje restorana i ostalih pružatelja usluga u turizmu. Prema WTTC bazi podataka izuzetno je veliki izravni

<sup>11</sup> Svi navedeni podaci preuzeti s [wtcc.org/research/economic-data-search-tool](http://wtcc.org/research/economic-data-search-tool) (2014.)

doprinos turizma ukupnom BDP-u u Hrvatskoj (11,8% u 2012. godini) u odnosu na ostale promatrane zemlje. Posljedica je to ne samo povećanja turističke proizvodnje, već i smanjenja relativnih udjela ostalih djelatnosti (primjerice industrije i graditeljstva) u BDP-u države. Izravni doprinos turizma svjetskom BDP-u je u 2012. godini iznosio 2,9%, dok je prosjek skupine promatranih zemalja 5,86%, što znači da je u Hrvatskoj bio za 75% veći od svjetskog prosjeka te dvostruko veći od prosjeka analiziranih zemalja

Ukupni doprinos turizma BDP-u predstavlja zbroj doprinosa djelatnosti izravno uključenih u turističke aktivnosti i onih na koje turizam ima neizravni ili povezani utjecaj. Primjerice, neizravni doprinos turizma se odnosi na poslovanje povezano s kapitalnim ulaganjima, potrošnjom države za poticanje turizma, poslovanje dobavljača roba i usluga namijenjenih turizmu. Doprinos povezan s turizmom uključuje i potrošnju fizičkih i pravnih osoba koje ostvaruju prihode od turizma. U Hrvatskoj je 2012. godine iznosio izuzetno visokih 27,8%, što je za 67% više od svjetskog prosjeka koji je iznosio 9,3%, a za 46% više od prosjeka promatranih zemalja koji je u toj godini iznosio 15,2%). U usporedbi s pojedinačnim konkurentima, ukupni doprinos turizma BDP-u je u Hrvatskoj za 65% veći nego u Francuskoj, 63% viši nego u Italiji, 61% u Turskoj te preko 40% viši nego u Španjolskoj, Portugalu i Grčkoj. Ovaj pokazatelj govori o prevelikoj ovisnosti BDP-a o rezultatima turizma, što je vrlo rizično s obzirom na osjetljivost turizma na različite utjecaje u zemlji primatelja (npr. klimatski, politička stabilnost) kao i na emitivnim tržištima (financijska kriza, promjene potražnje i slično). Države koje su po prihodima od turizma uspješnije od Hrvatske (primjerice Francuska, Španjolska i Italija) imaju manji udio turizma u BDP-u zahvaljujući relativno većoj razvijenosti ostalih grana gospodarstva.

#### ***5.4. Doprinos turizma zapošljavanju***

Pod ukupnim doprinosom turizma zapošljavanju WTTC podrazumijeva zbroj doprinosa zaposlenih izravno u turizmu i onih čija je djelatnost pod njegovim neizravnim utjecajem. I ovaj pokazatelj Hrvatsku svrstava na prvo mjesto ljestvice promatranih zemalja sa 30,2% radnih mjesta izravno i neizravno povezanih s turizmom, što je za 71% više od svjetskog prosjeka koji iznosi 8,7%. Posljedica je to i povećanja nezaposlenosti u djelatnostima pogođenim recesijom, što je dovelo do smanjenja relativnog udjela radne snage zaposlene primjerice u industriji i graditeljstvu u odnosu na ukupan broj zaposlenih u Hrvatskoj.

Prosjek ukupnog doprinosa turizma zapošljavanju konkurentskih zemalja je 15%, dakle upola manji nego u Hrvatskoj. Pri tome je on na najrazvijenijim turi-

stičkim tržištima daleko manji, primjerice u Francuskoj 10,3% a u Italiji 11,6%. Ovaj pokazatelj također govori o prevelikoj ovisnosti hrvatske radne snage o turizmu, što nije dobro s obzirom na njegov izrazito sezonski karakter.

### **5.5. Ulaganja u turizam**

Ukupna ulaganja u svjetski turizam su u periodu od 2001. do 2012. godine iznosila oko 6,6 bilijuna dolara (WTTC, 2014.), a u promatranim zemljama zajedno su bila 942 milijarde dolara. U hrvatski turizam je u tom razdoblju uloženo ukupno 15,8 milijardi dolara, što je 0,24% od svjetskog i 2% od zbroja ulaganja analiziranih zemalja. Daleko najveći udio u ukupnim ulaganjima promatrane skupine imaju Francuska (27%) i Španjolska (26%), zatim slijede Italija (20%), Turska (13%), Grčka (9%), Portugal (4%) i na kraju Hrvatska sa već spomenutih 2%. Zanimljiva su kolebanja ulaganja po pojedinim promatranim zemljama, osobito kod Italije, Španjolske i Grčke koje od 2007. odnosno 2008. godine bilježe smanjenja ulaganja u turizam, što je povezano sa gospodarskim problemima u tim zemljama. Istovremeno su se ulaganja Turske pojačala, tako da je u posljednjih nekoliko godina nadmašila Italiju i gotovo se približila razini ulaganja Španjolske.

### **5.6. Smještajni kapaciteti i broj noćenja**

Prema podacima Eurostat-a, smještajni kapaciteti hotelijerstva Hrvatske su veći samo od onih koje imaju Malta (za 86%) i Cipar (304%), međutim zbog niske konkurentne pozicije u odnosu na ostale mediteranske destinacije ove zemlje niti nisu predmet istraživanja. Smještajni kapaciteti hotela u Hrvatskoj čine samo 7% kapaciteta vodeće Italije, 8% Francuske, 12% Španjolske, 20% Grčke i oko polovicu kapaciteta Portugala.

Svjetska turistička organizacija (UNWTO) u svojim statističkim analizama prati specifične pokazatelje kao što su: kapacitet nosivosti (engl. *carrying capacity*), raspoloživi kapaciteti te prosječan broj noćenja po gostu. Objavljuje ih u redovitim publikacijama kao što su Statistički godišnjak turizma i Kompendij turističke statistike. Kapacitet nosivosti je prihvatni kapacitet ili nosivi kapacitet nekog prostora. Bartoluci ga definira kao maksimalan broj turističkih korisnika koji posjećuju turističko mjesto bez neprihvatljivih poremećaja fizičke, ekonomske i sociokulturne okoline te bez neprihvatljivog smanjenja kvalitete zadovoljstva posjetitelja (Bartoluci, 2013., str.444). Označava fizičku prihvatljivost kapa-

citeta turističke ponude u nekom prostoru. Podaci Svjetske turističke organizacije (UNWTO, 2014.) prema broju posjetitelja pozicioniraju Hrvatsku na visoko treće mjesto u promatranoj skupini zemalja, odmah iza Francuske i Španjolske. Činjenica da je Hrvatska prema broju turista daleko iza tih zemalja govori o tome da još nije dostigla potencijalno prihvatljiv broj turista. Turska i Portugal su označene kao zemlje s najnižim kapacitetom nosivosti.

Raspoložive kapacitete određenog tržišta Svjetska turistička organizacija definira kao broj postelja na tisuću stanovnika receptivne zemlje. Prema tom pokazatelju Hrvatska se nalazi u skupini s Italijom i Španjolskom, odmah iza Grčke koja ima je 2012. imala oko 69 postelja na tisuću stanovnika. U usporedbi s prosjekom skupine Hrvatska ima za 6% veći raspoloživi kapacitet te za 47% manji od Grčke.

Prosječan broj noćenja po gostu govori o dužini boravka i to je još jedan pokazatelj prema kojem je Hrvatska nešto bolje pozicionirana od većine konkurenata zabilježivši 3,91 noćenja u 2012., odmah iza prvoplasirane Grčke (4,13). U gotovo svim promatranim zemljama je prisutan trend skraćivanja boravka. Tako je 2007. godine prosjek za promatrane zemlje bio 3,22 noćenja, a 2012. 3,19 noćenja po gostu.

## **6. Korelacija između fizičkih i financijskih pokazatelja poslovanja turizma**

Fizički pokazatelji hotelijerstva kao što su broj noćenja i dolazaka turista nisu u fokusu interesa ovog rada, ali će se koristiti pri izračunu korelacije s drugim pokazateljima. Prema podacima Svjetske turističke organizacije (UNWTO 2013.) Francuska zauzima prvo mjesto u svijetu prema broju turističkih dolazaka, Španjolska je četvrta, Italija peta, Turska šesta a Grčka sedamnaesta. Hrvatska je prema kriteriju broja noćenja i dolazaka turista svrstana na 25. mjesto u svijetu i 15. u Europi, ali treba napomenuti da su ispred nje zemlje koje imaju daleko veći broj stanovnika. Promatrano prema broju dolazaka po stanovniku Hrvatska je na visokom četvrtom mjestu u svijetu (2,36), ispred Grčke (1,37), Francuske (1,32), Španjolske (1,25), Italije (0,77) i Turske (0,49).

Analiza udjela pojedine zemlje u ukupnom broju dolazaka inozemnih posjetitelja promatrane skupine zemalja u razdoblju od 2005. do 2012. godine napravljena je prema bazi podataka Svjetske banke.<sup>12</sup> Može se zaključiti da je Hrvatska na pretposljednem mjestu s udjelom u ukupnim dolascima od 3,74% neznatno bolja od Portugala (2,83%) i nešto slabija od Grčke (6,57%). Najbolja je Francuska sa

<sup>12</sup> World Bank baza podataka preuzeta s <http://databank.worldbank.org/data/views/reports> (2014.)

trećinom od ukupnog broja dolazaka, zatim slijede Španjolska (23,60%) i Italija (18%). Najveći porast broja inozemnih posjetitelja u promatranom razdoblju bilježi Turska (gotovo 90%). Hrvatska je na drugom mjestu sa 30 postotnim povećanjem dolazaka, dok su Španjolska i Grčka zabilježile stagnaciju i pad od 1%.

Iz navedenih podataka se može izračunati porast ukupnog broja inozemnih posjetitelja odabranih zemalja u 2012. godini za 18% u odnosu na 2005. Istovremeno je potrošnja inozemnih turista porasla za 23%. Udio inozemne potrošnje u izvozu je pao za 2,6 postotnih bodova.

Vodeća zemlja prema potrošnji inozemnih turista u promatranj skupini je Španjolska, zatim slijede Francuska, Italija, Turska, Grčka i Portugal. Hrvatska sa 8,9 milijardi dolara zauzima posljednje mjesto ostvarujući samo 4% prihoda od inozemnog turizma promatrane skupine zemalja. U odnosu na 2005. godišnji porast prihoda od inozemnih posjetitelja nije ostvarila samo Grčka, a rast manji od prosjeka skupine imale su Italija (12%), Hrvatska (16%) i Španjolska (19%). Rast prihoda u Francuskoj je bio kao i prosjek skupine (23%), dok su iznadprosječno rasle Turska (5%) i Portugal (62%).

Poredak je bitno drugačiji ako se promatra udio inozemne potrošnje u izvozu zemlje. Tu je Hrvatska sa svojih 36,22% daleko ispred ostalih promatranih zemalja, odnosno, taj udio je dvostruko veći u odnosu na prosjek analizirane skupine. Ovaj pokazatelj, međutim, ne govori o izuzetno velikoj potrošnji turista u Hrvatskoj, već o niskoj zastupljenosti ostalih djelatnosti u izvozu zemlje. Na drugom mjestu je Grčka sa 20,99% a najmanji udio je u Francuskoj (8,27%) i Italiji (7,39%).

U nastavku istraživanja provedena je korelacijska analiza s ciljem utvrđivanja jakosti statističke veze između broja inozemnih posjetitelja kao fizičkog pokazatelja turizma i sljedećih odabranih kvantitativnih varijabli: (a) prihoda od inozemnog turizma, (b) udjela prihoda od inozemnog turizma u izvozu i (c) inozemnih izravnih ulaganja (engl. *Foreign Direct Investment* - FDI) u djelatnost Hoteli i restorani. U tu svrhu su korišteni podaci koje je Svjetska banka prikupila od relevantnih međunarodnih organizacija kao što su UNWTO i Međunarodni monetarni fond (World Bank, 2014). Za analizu kretanja FDI-a u hotelijerstvu korištene su OECD-ove i HNB-ove baze podataka. Analiza je rađena za svaku promatranu zemlju prema podacima za razdoblje od 2005. do 2012. godine. Korišten je Pearsonov koeficijent korelacije<sup>13</sup> ili produkt moment formula, kao kovarijanca standardiziranih vrijednosti promatranih rang-varijabli (Šošić, 2004., str. 414). Rezultati korelacijske analize prikazani su u Tablici 4.

<sup>13</sup> Pearsonov koeficijent korelacije ( $r$ ) koristi se kada između varijabli postoji linearna povezanost, a vrijednost mu se kreće se od +1 (savršena pozitivna korelacija) do -1 (savršena negativna korelacija). Vrijednost koeficijenta jednaka nuli govori da ne postoji linearna korelacija među promatranim pojavama.

Vrlo visoku pozitivnu korelaciju između broja inozemnih posjetitelja i njihove potrošnje pokazuju Portugal (koeficijent korelacije 0,97) i Turska (0,95) i Francuska (0,91) a visoka je i u Italiji (0,75). Značajna povezanost prisutna je u Grčkoj (0,57) i Španjolskoj (0,44). U Hrvatskoj je utjecaj povećanja broja posjetitelja na povećanje prihoda od turizma vrlo slab (0,37) i to je najniži koeficijent korelacije u čitavoj promatranoj skupini zemalja.

Promjena broja inozemnih posjetitelja i udjela njihove potrošnje u izvozu samo je u Portugalu neznatno korelirana (koeficijent 0,24) s brojem inozemnih posjetitelja. U svim ostalim zemljama prisutna je negativna korelacija s tim da je ona najviša u Hrvatskoj (-0,84) i Italiji (0,71).

Istraživanje povezanosti između priljeva FDI-a u djelatnost Hoteli i restorani i povećanja broja inozemnih posjetitelja pokazalo je da je ona visoka samo u Italiji (koeficijent 0,93), značajna u Portugalu te neznatna u Francuskoj. Ostale zemlje imaju negativan koeficijent korelacije, što je dijelom posljedica i slabe linearne veze između promatranih varijabli.

*Tablica 4.*

**KORELACIJA IZMEĐU BROJA INOZEMNIH POSJETITELJA I  
ODABRANIH POKAZATELJA POSLOVANJA TURIZMA**

<b>Godina</b>	<b>2005.</b>	<b>2007.</b>	<b>2009.</b>	<b>2012.</b>	<b>Koef. korelacije (r)</b>
Dolasci inozemnih turista u '000					
Hrvatska	7.743	8.559	8.694	10.369	
Francuska	74.988	80.853	76.764	83.013	
Grčka	14.765	16.165	14.915	15.518	
Italija	36.513	43.654	43.239	46.360	
Portugal	5.769	6.788	6.439	7.503	
Španjolska	55.914	58.666	52.178	57.701	
Turska	20.273	26.122	30.187	35.698	
(a) Prihodi od inozemnog turizma u mil \$					
Hrvatska	7.625	9.601	9.308	8.865	0,37834
Francuska	51.691	63.701	58.857	63.530	0,91176
Grčka	13.453	15.687	14.796	13.313	0,57272
Italija	38.374	46.144	41.938	43.036	0,75798
Portugal	9.008	12.917	12.315	14.559	0,97060
Španjolska	53.066	65.020	59.743	63.198	0,44839



Nastavak tablice 4.

Godina	2005.	2007.	2009.	2012.	Koef. korelacije (r)
Turska	20.760	21.662	26.331	32.249	0,94932
(b) Udio prihoda od inozemnog turizma u izvozu (%)					
Hrvatska	40,39	38,34	40,74	36,22	-0,84569
Francuska	9,37	9,31	8,91	8,27	-0,65418
Grčka	26,11	23,40	25,03	20,99	-0,62859
Italija	8,56	7,76	8,63	7,39	-0,71837
Portugal	16,88	17,13	18,47	17,60	0,24761
Španjolska	18,44	16,77	17,11	14,76	-0,37181
Turska	19,52	14,90	18,10	15,60	-0,56822
(c) FDI u djelatnost Hoteli i restorani u mil \$					
Hrvatska	126,38	68,83	9,73	64,83	-0,38481
Francuska	- 556,80	596,85	- 323,70	737,79	0,15365
Grčka	0,99	59,18	8,03	54,38	0,93517
Italija	110,61	1.100,62	129,68	- 1.002,56	-0,29135
Portugal	- 50,92	14,13	88,11	n	0,42426
Španjolska	257,27	349,08	383,44	164,52	-0,48507
Turska	45,00	33,00	52,00	16,00	-0,59439

Izvor: Izračuni i prilagodba autorice prema bazama podataka Svjetske banke, OECD-a i HNB-a (2014.)

Ovi pokazatelji su posljedica i razlike u smještajnim kapacitetima pojedinih zemalja. Prema javno dostupnim podacima EUROSTAT-a smještajni kapaciteti hotelijerstva Hrvatske su veći samo od onih koje imaju Malta (za 86%) i Cipar (30%), međutim zbog niske konkurentne pozicije u odnosu na ostale mediteranske destinacije ove zemlje niti nisu predmet istraživanja. Smještajni kapaciteti hotela u Hrvatskoj čine samo 7% kapaciteta vodeće Italije, 8% Francuske, 12% Španjolske, 20% Grčke i oko polovicu kapaciteta Portugala.

## 7. Prijedlog modela za mjerenje stupnja konkurentnosti turizma i hotelijerstva

Kako bi se ostvario osnovni cilj ovog rada, a to je mjerenje stupnja konkurentnosti turizma i hotelijerstva Hrvatske, potrebno je ukratko sažeti u prethodnim poglavljima detaljno analizirane podatke. Zbog mnoštva i složenosti različitih pokazatelja i metoda procjene, napravljena je pojednostavljena rang-lista konkurentskih pozicija Hrvatske i ostalih šest promatranih zemalja. Rezultati su prikazani u Tablici 5. koja je podijeljena na pokazatelje značajne za ukupni turizam određene zemlje (ukupno 12 pokazatelja u grupi A) i pokazatelje vezane za djelatnost hotelijerstva (5 pokazatelja u grupi B). Svaka od navedenih kategorija ima svoju rang listu konkurentnosti, a u konačnici je dobiven ukupni poredak koji uzima u obzir sve promatrane podatke (A + B).

Prikazani pokazatelji su promatrani u razdoblju od minimalno šest godina (2007-2012.), a gdje god je bilo moguće korištene su i duže vremenske serije. Kako se može iščitati iz Tablice 5., u ukupnom poretku najkonkurentnija se pokazala Španjolska, zatim slijede Francuska, Grčka i Italija. Hrvatska je na petom mjestu, ispred Turske i Portugala.

U skupini A promatrani su sljedeći pokazatelji: izravni i ukupni doprinos turizma BDP-u, ukupni doprinos turizma zapošljavanju, ukupna ulaganja u turizam, smještajni kapaciteti, kapacitet nosivosti, raspoloživi kapacitet, prosječan broj noćenja po gostu, dolasci inozemnih posjetitelja (ukupno i po stanovniku), potrošnja inozemnih turista i njen udio u izvozu. Na ovako kreiranoj rang listi konkurentnosti, Hrvatska zauzima relativno dobro treće mjesto zahvaljujući svojoj prvoj poziciji po izravnom i ukupnom doprinosu turizma BDP-u i zapošljavanju, broju inozemnih posjetitelja u odnosu na broj stanovnika i udjelu inozemne potrošnje u izvozu. To ujedno pokazuje i preveliku ovisnost Hrvatske o turizmu, što u situaciji ekonomske ili političke krize može imati negativne posljedice po čitavo gospodarstvo. Bolje od Hrvatske su pozicionirane samo Španjolska i Grčka. Francuska je na četvrtom mjestu, a slijede ju Italija, Portugal i Turska.

Analizirajući samo hotelijerstvo, odnosno B skupinu pokazatelja, Hrvatska se svrstava na četvrto mjesto, ispred Grčke, Turske i Portugala. Međutim, ako se promatraju samo specifični pokazatelji hotelijerstva (ADR, RevPAR i zauzetost), Hrvatska je na posljednjem mjestu, točnije, dijeli posljednje mjesto s Portugalom. U ovoj kategoriji najbolje plasirana zemlja je Francuska, na drugom je Italija, dok Grčka i Turska s jednakim prosječnim rangom dijele treće mjesto. Nakon njih je Španjolska, koja u ukupnom poretku zauzima prvo mjesto, što implicira da hotelijerstvo Španjolske postiže lošije performanse od cjelokupnog turizma te zemlje. Iz prikazanog poretka se može izvući zaključak da specifični pokazatelji poslovanja hotelijerstva Hrvatske smanjuju njenu konkurentnost u odnosu na druge promatrane zemlje više nego što to čine ukupni analizirani pokazatelji turizma i hotelijerstva.

Tablica 5.

MODEL ZA MJERENJE KONKURENTSKE POZICIJE TURISTIČKE  
 DESTINACIJE

Pokazatelj/Dražava	Španj.	Fran.	Grč.	Ital.	Hrv.	Tur.	Port.
<b>A. Turizam</b>							
Izravni doprinos turizma BDP-u	3	7	2	5	1	6	4
Ukupni doprinos turizma BDP-u	4	7	2	6	1	5	3
Ukupni doprinos turizma zapošljavanju	4	6	2	5	1	7	3
Ukupna ulaganja u turizam	2	1	5	3	7	4	6
Smještajni kapaciteti	3	2	4	1	6	7	5
Kapacitet nosivosti (Carrying Capacity)	2	1	5	4	3	6	7
Raspoloživi kapacitet (postelje na '000 st.)	2	6	1	3	4	7	5
Prosječan broj noćenja po gostu	3	7	1	5	2	4	6
Dolasci inozemnih posjetitelja (ukupni)	2	1	5	3	6	4	7
Dolasci inozemnih posjetitelja (po st.)	4	3	2	5	1	6	7
Potrošnja inozemnih turista (prihodi od t)	1	2	5	3	7	4	6
Udio inozemne potrošnje u izvozu	5	6	2	7	1	4	3
Prosjek pokazatelja turizma	2,92	4,08	3,00	4,17	3,33	5,33	5,17
<b>Turizam - rang</b>	<b>1.</b>	<b>4.</b>	<b>2.</b>	<b>5.</b>	<b>3.</b>	<b>7.</b>	<b>6..</b>
<b>B. Hotelijerstvo</b>							
FDI u djelatnost Hoteli i restorani	1	3	7	2	4	5	6
Prihodi hotelijerstva	2	1	5	3	7	4	6
Zauzetost soba	2	1	5	4	7	3	6
ADR	6	2	3	1	5	4	7
RevPAR	5	1	3	2	7	4	6
Prosjek pokazatelja hotelijerstva	3,2	1,6	4,6	2,4	6	4	6,2
Rang ADR, RevPAR i zauzetost	5.	1.	3./4.	2.	6./7.	3./4.	6./7.
<b>Hotelijerstvo - rang</b>	<b>3.</b>	<b>1.</b>	<b>5.</b>	<b>2.</b>	<b>4.</b>	<b>6.</b>	<b>7.</b>
Prosjek svih pokazatelja	2,89	3,28	3,56	3,61	4,28	4,89	5,50
<b>Ukupan rang (A+B)</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>	<b>7.</b>
Rang prema TTC Indeksu konkurentnosti	1.	2.	5.	4.	6.	7.	3.

Izvor: Izračun i obrada autorice na temelju podataka ranije prikazanih u ovom radu

Navedene rezultate je zanimljivo staviti u odnos s indeksom konkurentnosti turizma koji se izračunava za pojedine zemlje u okviru Svjetskog ekonomskog foruma. Sastavnice tog indeksa su ocjene kvalitete turističkog zakonodavstva, poslovnog okruženja i infrastrukture te resursa određene turističke destinacije (World Economic Forum, 2013). Promatrano na taj način, Španjolska i Francuska zadržavaju svoje vodeće pozicije kao i u ukupnom poretku, ali Portugal s posljednjeg mjesta dolazi na treće, iz čega se može izvući zaključak o njegovim neiskorištenim turističkim potencijalima i potrebi većih ulaganja u hotelijerstvo. Nakon njih slijede Italija i Grčka, dok je Hrvatska na pretposljednem mjestu, samo ispred Turske.

## 8. Zaključak

Strateški je cilj Hrvatske do 2020. godine postati jedna od dvadeset turistički najkonkurentnijih zemalja svijeta, globalno prepoznatljiva turistička destinacija, konkurentna i atraktivna za investicije. Cilj ovog rada je bio istražiti trenutnu poziciju Hrvatske u okruženju zemalja s kojima se natječe u privlačenju turističke potražnje. Istraživanje je provedeno s makro i mikro aspekta, kombinirajući gospodarske rezultate cjelokupnog turizma s rezultatima hotelijerstva kao njegove najznačajnije djelatnosti.

Komparativna analiza specifičnih pokazatelja uspješnosti poslovanja hotelijerstva (ADR, RevPAR i zauzetost) je pokazala značajno zaostajanje Hrvatske za odabranim konkurentskim zemljama. Izrađena je i korelacijska analiza utjecaja fizičkih pokazatelja poslovanja (dolasci inozemnih turista) na prihode od inozemnog turizma i njihov udio u izvozu, te na privlačenje inozemnih izravnih ulaganja (FDI) u tu djelatnost. Pokazalo se da je u Hrvatskoj povećanje prihoda od inozemnog turizma vrlo slabo korelirano s povećanjem broja posjetitelja, dok se kod ostalih zemalja taj utjecaj kreće od značajnog do vrlo jakog. Mogući razlozi za to su u maloj potrošnji turista i nižoj kategoriji smještajnih kapaciteta. Analiza je također pokazala negativnu korelaciju između dolazaka turista i povećanja udjela prihoda od inozemnog turizma u izvozu i to u svim zemljama osim Portugala. Priljevi FDI-a u djelatnost Hoteli i restorani su pozitivno korelirani s brojem posjetitelja samo u Italiji i Portugalu, te neznatno u Francuskoj, dok su izračuni za ostale zemlje pokazali negativnu povezanost.

U radu je izrađen prijedlog modela mjerenja konkurentnosti turizma korištenjem 12 pokazatelja značajnih za turizam i 5 pokazatelja uspješnosti poslovanja hotelijerstva. Dobiveno je nekoliko rang lista zemalja prema različitim kriterijima. Od sedam analiziranih zemalja Hrvatska se pozicionirala na posljednjem mjestu

(koje dijeli s Portugalom) prema specifičnim rezultatima hotelijerstva, na pretposljednem prema TTC indeksu konkurentnosti turizma, na petom mjestu (ispred Turske i Portugala) po ukupnim rezultatima turizma i hotelijerstva, te na relativno dobrom trećem ako se promatraju samo pokazatelji turizma. Rezultati upućuju na zaključak da je hotelijerstvo Hrvatske manje konkurentno od ukupnog turizma zemlje, što nadalje implicira potrebu većeg ulaganja u tu djelatnost.

Doprinos ovog rada je u osmišljavanju novog načina empirijskog mjerenja razine konkurentnosti turizma i hotelijerstva određivanjem sveobuhvatnog indeksa sastavljenog na osnovi sedamnaest općih i posebnih pokazatelja uspješnosti određene destinacije. Ovakav model do sada nije bio korišten u svjetskoj i domaćoj literaturi, a rezultati dobiveni na taj način u skladu su s rezultatima drugih istraživanja, što potvrđuje njihovu robusnost. Model je otvoren za izmjene i nadogradnju, ovisno o ciljevima i potrebama budućih istraživanja konkurentnosti. Ograničenja pri istraživanju turizma i hotelijerstva nastaju zbog povremene metodološke neusklađenosti pokazatelja te neujednačenosti podataka prikupljenih iz različitih izvora. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju te izradom Satelitske bilance turizma spomenuta ograničenja bi trebala biti svedena na najmanju moguću mjeru.

Prema ukupnom i izravnom doprinosu turizma BDP-u, zapošljavanju i izvozu Hrvatska se nalazi na prvom mjestu u skupini promatranih zemalja. Rezultati upućuju na veliku ovisnost gospodarstva Hrvatske o rezultatima poslovanja turizma te posebice hotelijerstva, što je rizično s obzirom na osjetljivost turističke potražnje na brojne eksterne čimbenike na koje nositelji ekonomske politike nemaju izravnog utjecaja. Imajući u vidu da je turizam aktivnost od strateškog interesa za Republiku Hrvatsku, doprinos ovog rada znanosti ali i praksi je u utvrđivanju stupnja njegove financijske uspješnosti. Nedostatak svježeg kapitala je kočnica razvoja turizma i hotelijerstva te je nužno privlačenje domaćih i međunarodnih izvora financiranja kako bi se podigla konkurentnost destinacije i ostvarili veći prihodi bez nepotrebnog i po okolinu štetnog povećanja fizičkog obujma turizma. Razumijevanje konkurentne pozicije zemlje na međunarodnom turističkom tržištu potrebno je kreatorima makroekonomske politike, ali i pojedinačnim subjektima u turizmu i hotelijerstvu, pri donošenju strateških odluka i investicijskih planova.

## LITERATURA

- Bartoluci, M. (2013.). *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*. Zagreb: Školska knjiga.
- Blažević, B., Peršić, M. (2009.). *Turistička regionalizacija u globalnim procesima*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

- Čižmar, S. (2007.). Konkurentnost hotelske industrije Hrvatske. *Acta Turistica*, Vol. 19, No. 2 (150-181)
- Čižmar, S., Bartoluci, M., Vusić, M. (2010.). Planiranje i razvoj investicijskih projekata u hotelijerstvu u Hrvatskoj. *Acta turistica*, Vol.22 No.1; 69-97
- Črnjar K., Vrtodušić Hrgović, A.- M. (2013.). Znanje i kvaliteta - uvjet konkurentnosti hotelijerstva Hrvatske. *Poslovna izvrsnost*, God. VII. Br. 2, 65-82
- Dupeyras, A., MacCallum, N. (2013.). Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document, *OECD Tourism Papers*, 2013/02, OECD Publishing. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923>
- Hendija, Z. (2007.). *Komparativna analiza hrvatskog turizma u konkurentskom okruženju europskog Sredozemlja*. Doktorska disertacija, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Horwath Consulting (2010.). *Analiza poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj s prijedlozima mjera za unapređenje stanja sektora*. Konačni izvještaj za UPUH i HGK. Zagreb: Horwath HTL.
- Institut za turizam (2011.). *Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske – Izvještaj 3: Hrvatski turizam i konkurentsko okruženje*. Zagreb: Institut za turizam.
- Ivandić, N., Kunst, I. (2013.). *Akcijski plan podizanja konkurentnosti hrvatskog turizma*. Zagreb: Institut za turizam. Dostupno na: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/131210-p\\_konkurentnost.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/131210-p_konkurentnost.pdf)
- Kunst, I. (2012.). *Hrvatski turizam i EU integracije: Prilog razvojnoj održivosti*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk, Institut za turizam.
- Marušić, Z., Čorak, S., Sever, I. (2015.). *TOMAS. Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj. Ljeto 2014*. Zagreb: Institut za turizam.
- Narodne novine (2013.). *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*. Zagreb: Ministarstvo turizma. NN 55/13.
- Perić, J., Blažević, B., Dragičević, D. (2014.). Utjecaj mjera ekonomske politike na ekonomski položaj i konkurentnost hotelskih poduzeća. *Ekonomski pregled*. 65 (5) 416-452
- Porter, M. E. (1990.). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. 3-4. Dostupno na: <https://hbr.org/1990/03/>
- STR Global (2014a.). *European Hotel Revue*. Vol 13, Iss EU12, siječanj 2014. London
- STR Global P&L Report (2014b.). *Country Report: Croatia*, STR London & Hendersonville.
- STR Global (2014c.). baza podataka dostupna preko STR Share Center (Hendersonville) i Dropbox linka

- Šošić, I. (2004.). *Primijenjena statistika*. Zagreb: Školska knjiga.
- The World Bank (2014.). *Global Economic Prospects*, Volume 8, January 2014. World Bank, Washington, DC. doi:10.1596/978-1-4648-0201-0 License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 <http://www.worldbank.org/reference>
- UNWTO (2013.). *Tourism Highlights*. Madrid: World Tourism Organization.: [http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_highlights13\\_en\\_hr](http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_en_hr).
- UNWTO (2014.). *Compendium of Tourism Statistics*, Data 2008-2012. Madrid: World Tourism Organization.
- Vlahov, A. (2014.). Strateško udruživanje u funkciji podizanja konkurentnosti malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj. *Acta Turistica*. Vol. 26. No. 1. 23-53
- World Economic Forum (2013.). *The Travel & Tourism Competitiveness Report.: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation*. Geneva: WEF. Dostupno na: <http://www.weforum.org/issues/travel-and-tourism-competitiveness>
- World Economic Forum (2015.). *The Travel & Tourism Competitiveness Report. Growth through Shocks*. Geneva: World Economic Forum. Dostupno na: [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015)
- Younes, E., Russell, K. (2003.). GOPPAR, a Derivative of RevPAR. *HVS International*. Dostupno na: <http://www.hospitalitynet.org/file/152000602.pdf>
- Žmuk, B., Morović, A. (2015). Statistička analiza trendova u turizmu u zemljama Europske unije pomoću odabranih pokazatelja turističke potražnje. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. Godina 13, br. 1. 19-38
- Baze podataka i internetski izvori:
- Državni zavod za statistiku (DZS): <http://www.dzs.hr/>
- Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- Hrvatska narodna banka (HNB): <http://www.hnb.hr/statistika/hstatistika.htm>
- Hrvatska turistička zajednica: <http://business.croatia.hr/hr-HR/Hrvatska-turisticka-zajednica>
- Nacionalno vijeće za konkurentnost: <http://www.konkurentnost.hr>
- OECD: <https://data.oecd.org/>
- STR Global: <http://www.strglobal.c/>
- UNCTAD: <http://unctad.org/en/Pages/Statistics.aspx>
- UNWTO: <http://www2.unwto.org/content/data-0>
- World Bank: <http://data.worldbank.org/>
- WTTC: <http://www.wttc.org/research/>



## PROPOSING THE MODEL FOR MEASURING COMPETITIVENESS OF CROATIAN TOURISM AND HOTEL INDUSTRY

### Summary

The main objective of this paper is to examine the competitive position of Croatian tourism in relation to the selected countries, Spain, France, Greece, Italy, Turkey and Portugal. Besides tourism, the study examines the hotel industry as well, because of its significant contribution to overall competitiveness of the tourist destination. The research includes the most important indicators specific to the hotel industry: the average daily room rate (ADR), revenue per available room (RevPAR) and occupancy. Comparative analysis indicates that the Croatian results in all three categories are below the average for the group and that it ranks last place shared with Portugal. The paper proposes a new way of measuring the level of competitiveness of tourism by determining the overall index drawn up on the basis of seventeen indicators of selected tourist destinations. According to this model, Croatia is ranked in fifth place, ahead of Turkey and Portugal, but behind other countries with which it competes in attracting tourism demand. The results suggest the need for investments in order to increase the competitiveness of tourism, both at macro and micro level.

Keywords: tourism, hospitality industry, hotel performance indicators, competitiveness, Croatia