

Sanja Čižmar *

KONKURENTNOST HOTELSKJE INDUSTRIJE HRVATSKE

COMPETITIVENESS OF THE CROATIAN HOTEL INDUSTRY

SAŽETAK: Iako je Hrvatska u jugoistočnoj Europi vodeća turistička zemlja, hotelijerstvo - kao osnova turističke industrije i pokretač razvoja cijelog niza međuzavisnih djelatnosti, izloženo je brojnim eksternim i internim izazovima. Fokus je ovog rada na analizi razvojnog uzorka hotelijerstva u Hrvatskoj u tranzicijskom i posttranzicijskom razdoblju. Pritom se polazi od teze da su intenzivne tranzicijske promjene kroz koje je hotelijerstvo tijekom 1990-tih godina u Hrvatskoj prolazilo, dovele ovu djelatnost ponovno u prvu fazu životnog ciklusa - fazu uvođenja na tržište, obilježenu snažnim rastom ulaganja te tržišnih i poslovnih pokazatelja poslovanja. Uspjeh u povećanju stupnja konkurentnosti hotelijerstva Hrvatske na međunarodnom tržištu povezan je prije svega s intenziviranjem razvoja inovacija u hotelskom proizvodu i podizanjem kvalitete ljudskih resursa u upravljanju i poslovanju hotela. Ovo su ujedno osnovni faktori uspjeha za primjenu strategija visoke vrijednosti odnosno strategija fokusiranja, koje u hotelijerstvu u Hrvatskoj u idućem razdoblju trebaju zamijeniti dosadašnje prevladavajuće strategije niskog troška. Osnovna svrha i cilj ovog zaokreta u primjeni poslovnih strategija hotelijerstva u Hrvatskoj je podizanje stupnja konkurentnosti na međunarodnom tržištu.

KLJUČNE RIJEČI: hotelijerstvo, Hrvatska, razvoj, konkurentnost, poslovna uspješnost, ulaganja.

SUMMARY: Although Croatia is a leading tourism country of South East Europe, its hotel industry - as a base of the tourism industry and a driver of various interlinked industries - is exposed to numerous external and internal challenges. This paper is focused on the analysis of a development pattern of hotel industry in Croatia in a transitional and post-transitional periods. The starting point is the thesis that the intense transitional changes through which the Croatian hotel industry has passed in the 1990's, have re-established the first phase of life cycle - the introductory phase, which is characterised by the high growth of investments as well as of market and business indicators. The success in the increase of Croatian hotel industry competitiveness level on international market is primarily linked with intensified development of innovation of the hotel product and with upgraded quality of human resources in hotel management and operation. These are the key success factors for implementation of high-value strategy and focus strategy, as the basic strategies which should substitute formerly prevailing low cost strategies. The basic purpose of this turnaround in business strategy implementation in hotel industry in Croatia is the increase of competitiveness level on the international market.

KEY WORDS: hotel industry, Croatia, development, competitiveness, operational efficiency, investments.

* Dr. sc. Sanja Čižmar, direktorica, Horwath Consulting Zagreb, Savska 144 A, 10000 Zagreb, Hrvatska

Sanja Čižmar Ph.D., Managing director, Horwath Consulting Zagreb, Savska 144 A, 10000 Zagreb, Croatia, E-mail: sanja.cizmar@horwath.hr

1. STRATEŠKI OKVIR

Hrvatska, jedna od država regije jugoistočne Europe, danas se, u procesu pridruživanja Europskoj uniji, dokazuje kao jedna od zemalja koja se (usprkos stopi gospodarskog rasta koja je na razini prosjeka regije) sa preko 8 tisuća USD odlikuje znatno višom razinom nacionalnog dohotka po stanovniku od ostalih zemalja regije.¹ Hrvatska je, naime, dio vrlo raznolike europske regije, u kojoj pojedine zemlje imaju različite gospodarske strukture, intenzitet rasta, razinu životnog standarda i status pridruživanja Europskoj uniji. Ipak, tijekom proteklih petnaestak godina gotovo sve zemlje ove regije, uključivo i Hrvatsku, obilježava zajednička karakteristika: izloženost svakovrsnim - tržišnim, ekonomskim, društvenim, političkim, ratnim i ostalim izazovima. Danas je ovo, u cjelini uzevši, regija u kojoj je gospodarski rast intenzivan, demokratske i tržišne institucije se intenzivno jačaju, regionalne trgovinske veze oživljavaju, privatne investicije postupno rastu, a ovi pozitivni trendovi doprinose perspektivnom smanjivanju razine siromaštva.²

U takvom razvojnom okviru, u proteklom razdoblju dominantno obilježenom tranzicijskim procesima, Hrvatska se danas, na izlasku iz tranzicijskog razdoblja, po svim ključnim pokazateljima, u okvirima regije izdvaja kao zemlja s najvećim stupnjem turističke razvijenosti.³ Činjenica da hotelijerstvo u postojećoj i perspektivnoj gospodarskoj strukturi u Hrvatskoj predstavlja jednu od djelatnosti s najvećim ekonomsko-razvojnim potencijalom kao i djelatnost koja definitivno jest pokretač razvoja cijelog niza međuzavisnih djelatnosti,

1. STRATEGIC FRAMEWORK

Croatia, one of the South East European countries, during the EU accession process, has been proving itself as the country with significantly higher level of GDP per inhabitant than other countries in the region (GDP of over 8 thousand US\$ per capita), despite the economic growth rate which is on the regional average.¹ Croatia is a part of a very diverse European region, where various countries have different economic structure, growth intensity, level of living standard, and an EU accession status. However, during the last fifteen years, almost all countries of this region, including Croatia, have been in a similar way exposed to various (market, economic, social, political, war and other) challenges. Today, generally, this is the region where the economic growth is resumed, democratic and market institutions are being strengthened, regional trade links are being restored, private investments are gradually developing, and these trends are positively influencing the prospects of poverty reduction.²

In such a development framework, which has been formerly characterised by processes of transition, Croatia is on the way out from transitional period. By key indicators, Croatia is today the most developed tourism country in South East Europe.³ Within the existing and prospective economic structure in Croatia, hotel industry represents one of the industries with the highest economic and development potential. At the same time, this is the industry which definitely represents the market driver for numerous interlinked industries. Due to these facts, this industry has been chosen as

¹ Podatak Svjetske banke (World Development Indicators Database, April 2006).
The information of the World Bank (World Development Indicators Database, April 2006).

² Europska komisija (2007.)
The European Commission (2007).

³ WTTC, TSA Research (2006.), The Travel & Tourism Competitiveness Report (2007.)
WTTC, TSA Research (2006.), The Travel & Tourism Competitiveness Report (2007).

predstavlja polazište za stratešku analizu koja je predmet ovog rada.

Polazeći od ovakvog strateškog okvira, fokus je ovog rada na analizi razvojnog uzorka hotelijerstva u Hrvatskoj, zemlji koja se odlikuje najснаžnijim turističkim sektorom u regiji.

2. HRVATSKO HOTELIJERSTVO - ZAHTJEVAN PUT OD TRANZICIJE KA KONKURENTNOSTI

2.1. Hipoteze

Intenzivne društvene, političke, tržišne i ekonomske promjene kroz koje je hotelijerstvo u tranzicijskom razdoblju tijekom 1990-tih godina u Hrvatskoj prolazilo, dovele su ovu djelatnost, u globalu promatrano, ponovno u prvu fazu životnog ciklusa - fazu uvođenja na tržište, obilježenu snažnim rastom osnovnih tržišnih i poslovnih pokazatelja poslovanja.

Uspjeh implementacije strateškog obrata kroz koji hotelijerstvo u Hrvatskoj u aktualnoj posttranzicijskoj fazi nužno mora proći s ciljem uspostave konkurentnosti na međunarodnom tržištu obilježava prije svega pitanje uspješnog uvođenja inovacija u hotelski proizvod i postizanja kvalitete radne snage u hotelskom poslovanju. Ovo su ujedno osnovni faktori uspjeha za primjenu strategija visoke vrijednosti odnosno strategija fokusiranja, koje u hotelijerstvu u Hrvatskoj u idućem razdoblju trebaju zamijeniti dosadašnje prevladavajuće strategije niskog troška. Osnovna svrha i cilj ovog zaokreta u primjeni poslovnih strategija hotelijerstva u Hrvatskoj je podizanje stupnja konkurentnosti na međunarodnom tržištu.

2.2. Pristup elaboriranju hipoteza

Posljednjih desetak godina hotelijerstvo u Hrvatskoj prolazi kroz razdoblje izuzetno

a subject of strategic analysis which is the purpose of this article.

On the basis of such strategic framework, the paper is focused on the analysis of a development pattern of hotel industry in Croatia, the country which is characterized by the strongest tourism sector in the region.

2. HOTEL INDUSTRY OF CROATIA - CHALLENGING WAY FROM TRANSITION TO COMPETITIVENESS

2.1. Hypothesis

During 1990's, the hotel industry in Croatia was going through intensive social, political, market and economic changes. This has caused the re-establishment of the first phase of life cycle of this industry - introductory phase which has been characterized by high growth of key market and operational indicators.

In post-transitional stage, Croatian hotel industry has to pass through the strategic turnaround, aiming to upgrade the competitiveness level at international market. The success of implementation of such strategic turnaround depends on the volume of innovations in hotel tourism products and on the upgrading of the human resources quality in hotel operations. These are the key success factors for implementation of high-value and focus strategies. In the future period, these strategies should replace the low cost strategies which have been dominant in Croatian hotel industry previously. The basic aim of this turnaround in implementation of hotel industry business strategies in Croatia is the improvement of level of competitiveness on international market.

2.2. Approach to Hypothesis Elaboration

In the last decade, hotel industry in Croatia has been passing through the sig-

snažnih izazova. Tijekom 1990-tih, u desetljeću koje su dominantno obilježavale tranzicijske promjene, hotelijerstvo u Hrvatskoj suočilo se sa brojnim problemima:

- opći makroekonomski problemi povezani s prilagođavanjem gospodarstva novim tržišnim uvjetima,
- nedostatan volumen potražnje i dotrajali proizvod, neprilagođen novim zahtjevima potrošača, u kojeg nije ulagano od konca 1980-tih godina (posljedica ratnog i postratnog razdoblja),
- privatizacija hotelskih poduzeća povezana s ulaskom u hotelski sektor novog vala vlasnika uglavnom bez iskustva u hotelskoj industriji,
- problemi uvođenja i usvajanja nove kulture menadžmenta u hotelskoj industriji te
- problemi prilagodbe radne snage novim zahtjevima tržišta s fokusom na kvaliteti usluge, i slično.

Ipak, strukturno najveći i po značenju najdalekosežniji problem hotelijerstva u Hrvatskoj bio je pronaći algoritam prevladavanja jaza između strategije niskog troška ka strategiji visoke vrijednosti. Drugim riječima, kako od hotelskog proizvoda uglavnom namijenjenog nediferenciranom, masovnom tržištu (kakav je u Hrvatskoj bio koncem 1980-tih godina, neposredno prije ulaska u tranzicijske promjene) gdje je osnovna menadžerska vrlina i pokazatelj uspješnosti što striktnija kontrola troškova, napraviti strukturni obrat i doći u stanje konkurentnosti – nuditi proizvod visoke vrijednosti jasno profiliran na principima diferencijacije?

Iako vodstvo u kontroli troškova, koje su hotelijeri u Hrvatskoj iz nužde (zbog netržišnih uvjeta) primjenjivali tijekom 1990-tih godina donosi poboljšanje profitabilnosti (odnosno, smanjenje gubitka) na kratki rok, isključiva primjena ove strategije za hotelijerstvo u Hrvatskoj ne može biti dugoročno održiva na tržištu zbog negativnih implika-

nificant challenges. During 1990's, in a decade characterized dominantly by transitional changes, the hotel industry in Croatia was facing numerous problems:

- General macroeconomic problems linked to the adaptation of economy to new market conditions;
- Insufficient volume of demand and a tired product, not suited to the new requests of consumers; lack of investments in this decade, as a consequence of war and post-war period;
- Privatization of hotel companies linked to entrance of new owners in the hotel sector, lacking the experience in the hotel industry;
- Problems relating to introduction of new management culture in the hotel industry; and
- Problems of adaptation of human resources to new market demands, focused on the quality of service, etc.

However, the most important problem of hotel industry in Croatia was how to find the algorithm of the turnaround from a low-cost strategy to the high-value strategy. In other words, how to make a structural shift from the hotel product oriented to non-differentiated, mass market (which was the case in Croatia at the end of 1980's, before entering into the transitional changes), where the most valuable managers' skills were to strictly control the costs, to a higher competitiveness level, by offering the high value and differentiated product.

The leadership in the cost control, which was applied in Croatian hotels during 1990's in the non-market conditions, influences the profitability increase (or decrease of loss) in short-term period. However, the exclusive implementation of such a strategy for hotel industry in Croatia can not be the long-term sustainable strategy because of negative implications which it has on the degeneration of a hotel product, such as:

cija koje ima na degeneriranje hotelskog proizvoda, i to:

- isključivi fokus na striktnu kontrolu troškova u operativnom smislu dovodi do smanjenja kvalitete hotelskog proizvoda (najčešće vidljivo u području kvalitete usluživanja – smanjenje broja zaposlenih, te u odjelu hrane i pića – nabava jeftinijih namirnica bez obzira na njihovu kvalitetu)
- isključivi fokus na striktnu kontrolu troškova u razvojnom smislu odražava se na izostanak inovacija u proizvodu, što posljedično dovodi do izostanka razvoja novih proizvoda, odnosno znatno smanjene ili potpuno izostavljene brige o unapređenju kvalitete unutar istog proizvoda.

U odnosu na navedene tranzicijske tržišno-razvojne uvjete, ovim se radom pokazuje da usprkos zahtjevnosti promjena koje pred hotelski sektor postavlja zakon tržišta (prije svega međunarodnog), hotelijerstvo u posttranzicijskoj Hrvatskoj uspijeva, iako postupno, u ostvarivanju strateškog obrata koji se očituje u promjeni vrste proizvoda i vrste tržišta kojemu se sektor obraća. Posljedica navedenog procesa je postupno povećavanje stupnja konkurentnosti hrvatskog hotelijerstva na međunarodnom turističkom tržištu. Dokaz ovoj konstataciji moguće je, između ostalog, naći u rastu ulaganja, tržišnih performansi i poslovnih rezultata koje ostvaruje hotelijerstvo u Hrvatskoj u razdoblju posljednjih deset godina.

2.3. Pregled literature

S obzirom da je osnovna svrha strateškog obrata kroz koje prolazi hotelijerstvo u Hrvatskoj podizanje stupnja konkurentnosti, za elaboriranje navedenih teza od prvenstvenog je značenja proanalizirati teorijsko poimanje izvorišta i dimenzije koncepta konkurentnosti te faktora konkurentnosti, s fokusom na konkurentnost u ugostiteljstvu odnosno hotelijerstvu.

- exclusive focus on strict control of operational cost leads toward the decrease of hotel product quality (which is visible in the area of service quality – decrease of number of employees, or in the food and beverage department – the purchase of less expensive ingredients, regardless to their quality level)
- exclusive focus on strict control of development costs leads to the lack of product innovations, which subsequently influences the lack of new products development, i.e. decreased focus to the upgrading of quality in the same product category.

With regards to the above-mentioned transitional market and development conditions, this paper aims to show that hotel industry in post-transitional Croatia is gradually succeeding to achieve the strategic turnaround aimed to change the product type and market category, despite challenging changes caused by international market. The consequence of the described process is gradual increase of Croatian industry competitiveness level on the international market. The increase of investments, market performances and operational results of hotel industry in Croatia in the recent ten years is the evidence of this thesis.

2.3. Literature Review

Since the basic purpose of the strategic turnaround through which the hotel industry in Croatia is passing, is the increase of its competitiveness level, in order to elaborate the above thesis it is necessary to analyse the theoretical understanding of the concept and factors of competitiveness, focused on the competitiveness of the hospitality and hotel industries.

With regards to the fact that the hotel industry represents the base of the tourism in-

Budući da hotelska industrija predstavlja osnovni dio turističke industrije, najprimjerenije je krenuti od konkurentnosti turističke destinacije kao okvira u kojem se odvija hotelska djelatnost. Iako su teorijska određenja koncepta konkurentnosti prilično raznorodna, svi autori potvrđuju stav da je konkurentnost turizma složen koncept koji obuhvaća različite aspekte, uglavnom teško mjerljive (Gooroochurn, Sugiyarto, 2007.) Također, većina se teoretičara slaže sa stavom autora Ritchie i Crouch da su uistinu konkurentne one turističke destinacije koje su sposobne povećati turističku potrošnju, u većoj mjeri privući posjetitelje osiguravajući im zadovoljavajuće doživljaje koji se pamte, te činiti to na profitabilan način, usporedno poboljšavajući blagostanje lokalne populacije, osiguravajući pritom očuvanje prirodnog kapitala destinacije za buduće generacije. Valja istaknuti da konkurentna snaga turističke destinacije ima više dimenzija: društvenu, kulturnu, političku, ekonomsku, tehnološku i onu povezanu s okolišem (Ritchie, Crouch, 2003: 2). Jedan od vodećih autora u području istraživanja konkurentnosti, M. Porter, pretežito je orijentiran na ekonomsku dimenziju konkurentnosti. Porter je na makroekonomskoj razini identificirao četiri izvora ekonomske konkurentnosti, koji su općenito poznati kao "Porterov dijamant konkurentnosti": uvjeti potražnje, kompanije i dobavljači, faktori proizvodnje i faktori podrške (Porter, 1996: 166). Ovaj je teorijski koncept konkurentnosti vrlo primjenjiv i na hotelsku industriju, a njegova primjena u tranzicijskim uvjetima predmet je, između ostalog, i ovog rada.

Brojni su autori prepoznali da izvorište ekonomske konkurentnosti promatrane na razini države ipak leži unutar svake pojedine djelatnosti, točnije na razini poslovnih subjekata - poduzeća. Tako je općeprihvaćeni stav da je, globalno promatrajući, konkurentnost sposobnost zemlje da na svjetskom tržištu postigne uspjeh koji omogućuje bolji životni standard za sve. U tom smislu

industry, it is adequate to start from the competitiveness of the tourism industry as a framework for the hotel business. Although there are various theoretical concepts, all the authors confirm the view that the tourism competitiveness is a complex concept encompassing various aspects, which are difficult to measure. (Gooroochurn, Sugiyarto, 2007: 1). Furthermore, most authors agree that truly competitive tourism destinations are the ones which are able to increase tourism expenditure, increasingly attract visitors while providing them with satisfying, memorable experiences, and to do so in a profitable way, while enhancing the well-being of destination residents and preserving the natural capital of the destination for future generations. It should be noted that the competitive strengths of a tourism destination are multidimensional: social, cultural, political, economic, technological and environmental (Ritchie, Crouch, 2003: 2). M. Porter, one of the leading authors in the area of competitiveness, is oriented to the economic dimension of competitiveness. On a macroeconomic level, Porter has identified four sources of economic competitiveness, which are known as the "Porter diamond": factor conditions, demand conditions, related and supporting industries and firm strategy, structure and rivalry (Porter, 1996: 166). This theoretical concept is also applicable to the hotel industry, and its implementation in the transitional conditions is the subject of this paper.

Numerous authors have noted that the source of macroeconomic competitiveness lies in each of the various industries, or more precisely in the business entities - companies. Widely accepted view says that competitiveness is the ability of country to achieve the success on a global market, which enables better living standard for all. Therefore, it is a result of numerous factors, and especially it is induced by the firms, competitiveness and favourable business environment which gives incentive to the introduction of new products

je ona rezultat mnogih faktora, a naročito konkurentnosti na razini poduzeća i povoljne poslovne okoline koja potiče uvođenje novih proizvoda i procesa te investicije (Nacionalno vijeće za konkurentnost, 2007: 9). Fokusiramo li teorijsko shvaćanje konkurentnosti sa makroekonomske razine na razinu poduzeća, ovdje se konkurentnost obično izjednačava sa tržišnim uspjehom poduzeća, odnosno s dinamikom tržišnog udjela i pozicioniranjem na ljestvici kvalitete. To vrijedi i za konkurentnost hotelskih poduzeća gdje naročito dolazi do izražaja kvaliteta ljudskih resursa, budući da se radi o radno intenzivnoj djelatnosti. Drugim riječima, kvaliteta u hotelijerstvu rezultat je kvalitete hotelskog proizvoda i produktivnosti rada. Kvaliteta hotelskog proizvoda je prepoznata kao jedna od ključnih kompetencija kojom hotelski menadžment mora vladati kako bi hotelski proizvod mogao biti konkurentan (Olsen, West, Ching-Yick Tse, 1998: 177). S obzirom na brzo rastuću konkurenciju, u hotelijerstvu postoji potreba stalnog unapređivanja kvalitete hotelskog proizvoda kao faktora održanja konkurentnosti, što je i pokretač razvoja potpunog upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu (Nykiel, 2005 : 212). S druge strane, produktivnost se u najširem smislu shvaća kao odnos outputa i inputa, odnosno promatra se kroz prizmu mjerljivih rezultata (noćenja odnosno prihoda) ali i kroz prizmu ostvarene kvalitete. U hotelijerstvu postoji prostor za unapređenje produktivnosti na više razina: putem definiranja i implementacije standardnih radnih postupaka, povećanju iskorisćenosti radnog vremena boljom organizacijom rada, kao i putem unapređenja kvalitete hotelskog osoblja (Medlik, Ingram, 2000: 186)

Na obje razine, to jest i na razini nacionalnog gospodarstva, i na razini poduzeća između produktivnosti i konkurentnosti postoji snažna veza. Naime, faktori konkurentnosti (obrazovanje, poduzetničko okruženje, kvaliteta poslovnog sektora, infrastruktura i okoliš) u svom međusobnom

and processes as well as the investments (National Competitiveness Council, 2007: 9). The competitiveness on the micro level is usually considered equal to volume or dynamics of a company's market success or to positioning on a certain quality level. This is also valid for the competitiveness of the hotel companies, where the quality of human resources is important, since this is the labour intensive industry. In other words, the quality in the hotel industry is a result of the quality of hotel product and work productivity. The quality of hotel product is the core competence which the hotel management should manage in order to get the competitive hotel product (Olsen, West, Ching-Yick Tse, 1998: 177). With regards to the fast growing competition, there is a need for constant improvement of hotel product quality in order to maintain the competitiveness. This is also a driver of the total quality development in the hotel industry (Nykiel, 2005 : 212). On the other hand, productivity is generally understood as the ratio of output and input, i.e. it is considered through the measurable results (natural or financial), as well as through the achieved quality. In hotel industry, there is space for productivity upgrading on several levels: through defining and implementing of standard operating procedures, increase of working hours usage by better organization of work processes, as well as through the improvement of the hotel's human resources quality (Medlik, Ingram, 2000: 186).

On both levels of national economy and companies there is a firm link between the productivity and competitiveness. Competitiveness factors (education, entrepreneurial environment, quality of business sector, infrastructure and environment) lead to higher productivity, income and sustainable development. In the long-term, the competitiveness is basically the issue of increasing the productivity, efficiency and the quality of products and services. In the long-term period, this is the key determinant of the living standard (National Competitiveness Coun-

djelovanju vode povećanoj produktivnosti, višem dohotku i održivom razvoju. Tako je, dugoročno promatrajući, konkurentnost u osnovi pitanje povećanja produktivnosti odnosno razine efikasnosti i kvalitete proizvodnje i usluga, što je dugoročno ključna odrednica standarda života (Nacionalno vijeće za konkurentnost, 2007: 9). No, sa druge strane, konkurentnost ovisi o troškovima i sposobnosti poduzeća da konkuriraju na inozemnom i domaćem tržištu. Već je Porter istaknuo razliku između lokalne i globalne konkurentnosti, pri čemu kod globalnih industrija konkurentna pozicija poduzeća u jednoj zemlji značajno utječe na njezinu poziciju u drugim zemljama (Porter, 1990: 53). Ovo je naročito važno za hotelsku industriju, gdje u suvremenim uvjetima globalnih hotelskih kompanija prisutnih sa svojim brendiranim objektima na velikom broju tržišta, globalna konkurentnost utječe i na snagu hotelskog brenda. U tom kontekstu, a povezujući ovaj aspekt konkurentnosti sa kulturom i kvalitetom menadžmenta u hotelijerstvu, među autorima je prihvaćeno mišljenje da menadžerima hotelskih korporacija treba globalno razmišljanje jer svjetske uslužne organizacije postavljaju kompetitivne standarde. U tom smislu, da bi postigli konkurentnu prednost, menadžeri u međunarodnom turizmu moraju oblikovati odgovarajuću strategiju i onda ju primijeniti kroz djelotvoran strukturalni proces. Ovo zahtijeva znanje o rukovođenju i dobro osposobljene i motivirane zaposlenike (Moutinho, 2005: 458-459).

Analizirajući dimenzije konkurentne strategije koje je identificirao Porter, razvidno je da gotovo sve navedene dimenzije imaju izuzetno značenje i u hotelskoj djelatnosti. To su: specijalizacija, identifikacija brenda, strategija povlačenja prema strategiji guranja, odabir kanala distribucije, kvaliteta proizvoda, tehnološko vodstvo, vertikalna integracija, pozicija troškova, usluga, cjenovna politika, financijska zaduženost, odnos sa matičnom kompanijom te odnos sa državnom upravom (Porter, 2004: 127-129).

cil, 2007: 9). However, on the other hand, competitiveness depends on the expenses and the ability of the company to compete on foreign and domestic markets. Porter has pointed out the difference between the local and global competitiveness, where at global industries, the company's competitive position in one country significantly influences its position in other countries (Porter, 1990: 53). This is especially important in the hotel industry. Here, in the contemporary conditions of global hotel companies which are, with their branded properties, present on numerous markets, the global company's competitiveness influences directly the strength of its hotel brand. Linking this competitiveness aspect with the culture and quality of hotel management, most authors have accepted the view that managers of hotel corporations need global thinking, because the global service organizations set the standards of competitiveness. Therefore, in order to achieve the competitive advantage, managers in international tourism should design the adequate strategy and implement it through effective structural process. This requires the management knowledge and the well trained and motivated employees (Moutinho, 2005: 458-459).

When one analyses the dimensions of competitive strategy, identified by Porter, it is evident that almost all mentioned dimensions have extraordinary importance in the hotel industry. These are as follows: specialization, brand identification, push versus pull, channel selection, product quality, technological leadership, vertical integration, cost position, service, price policy, leverage, relationship with parent company and relationship to home and host government (Porter, 2004: 127-129). The issues of hotel branding, quality and product differentiation are the central issues which determine the operational success of hotel industry on contemporary global market. When developing new, innovative hotel product, the key problem is that innovation has little or no protection in the hotel indus-

Pitanja hotelskog brendinga, kvalitete i različitosti proizvoda danas su središnja pitanja koja određuju uspješnost poslovanja hotelske industrije na suvremenom globalnom tržištu. U razvoju novih, inovativnih hotelskih proizvoda osnovni je problem što se inovacije u hotelijerstvu teško ili nikako ne mogu zaštititi. Koncept, ideja te čak i kod potrošača percipirana autentičnost hotelskog proizvoda relativno se lako mogu kopirati (Nykiel, 2005: 57). Također, opće je poznato da je jedan od izvora ujednačenosti kvalitete brendiranog hotelskog proizvoda u globalnim razmjerima njegova standardiziranost. Osnovno je pritom pitanje koje zaokuplja suvremene teoretičare i praktičare u hotelskoj industriji sljedeće: kako se, pri postojanju mnoštva hotelskih brendova na tržištu, standardizirani hotelski proizvod može upakirati, pretvoriti u marku i uspješno distribuirati, a da pritom kod potrošača ne izazove konfuziju. Naime, diferencijacija proizvoda kroz upotrebu brendova u hotelijerstvu postala je besmislena jer potrošaču ne pojašnjava konfuziju. Stoga su procjene stručnjaka da će se u budućnosti, korištenjem sofisticiranih metoda segmentacije, veći naglasak staviti na pravu tržišnu orijentaciju na stvaranje brendova, što će uključivati razvoj i primjenu jasno pozicioniranih slogana, kreiranje dobro definiranih slika, određivanje prednosti koje traži potrošač, i diferencijacija tih prednosti (Moutinho, 2005: 466).

U opisanim uvjetima, suvremeno hotelsko tržište je visoko konkurentsko okruženje u kojem je poslovni razvoj ograničen mnoštvom raspoloživih izbora različitih, a opet vrlo sličnih hotelskih proizvoda/usluga. Naime, da bi konkurentska prednost u hotelskoj industriji bila održiva, potrebno je da ima sljedeća obilježja: da bude vrijedna, rijetka, skupa za kopiranje te da ne postoji izravan supstitut, kao i da predstavlja dobru osnovu za rast poslovanja (Cullen, 2007: 17). Jasno je da je sva ova obilježja u praksi teško usporedno osigurati, i zato je koncept kreativnog kopiranja u razvoju hotelskih

try. Concept, idea and even perceived uniqueness of the hotel product are readily copied (Nykiel, 2005: 57). Furthermore, it is known that one of the sources of branded hotel product uniformity, in global extent, is its standards. The key question which contemporary authors and practitioners in hotel industry pose is the following: In the market where numerous hotel brands exist on the market, how can the standardized hotel product be packed, transformed into a brand and successfully distributed, not causing the confusion at consumers. The product differentiation through the usage of hotel brands has become senseless since it increases the confusion for consumers. Therefore, the experts estimate that, through more sophisticated segmentation methods, in the future the focus will be given to the real market orientation through creation of brands. This will involve the development and implementation of clearly positioned slogans, creation of well defined pictures, research of the benefits that are sought by consumers, and differentiation of these benefits (Moutinho, 2005: 466).

In the above described conditions, the contemporary hotel market is a highly competitive environment where the business development is limited with various available choices of different, and at the same time similar hotel products/services. In order to be sustainable, the competitive advantage in the hotel industry should have the following features: it must be valuable, rare, costly to imitate, non-substitutable, and it must assure good basis for growth (Cullen, 2007: 17). It is clear that in practice all these features rarely exist at the same time. Therefore, the creative copying concept in development of hotel products is one of the most applied concepts in the contemporary hotel development.

In view of the above, contemporary authors predict growth of focus and concentrated growth strategies. The joint feature in the application of the mentioned strategies is the effort of most hotel companies to be-

proizvoda danas u praksi razvoja hotelskih projekata jedan od najprimjenjivijih koncepata u suvremenim uvjetima.

S obzirom na sve navedeno, suvremeni autori predviđaju rast strategija fokusiranja ili koncentriranog rasta, gdje će dominirati pokušaji većine hotelskih poduzeća da postanu bliži potrošaču. I danas široko primjenjivani oblici koncentriranog rasta koje prakticiraju hotelske korporacije (strateška udruživanja, franšize, menadžment ugovori, zajednička ulaganja, preuzimanja) odražavaju jedinstveni karakter visokokonkurentnog statusa turističke / hotelske industrije. Neki autori ističu da je upravo usluga, a ne cijena, dominantan diferencijacijski faktor (Moutinho, 2005: 468, 470).

S aspekta razvoja hotelske industrije u jednoj zemlji, potrebno je istaknuti da različite strateške skupine poslovnih subjekata unutar iste djelatnosti nužno ne moraju imati jednake poslovne strategije. Strateškom skupinom se u načelu smatra skupina poduzeća koja, u okviru iste djelatnosti, slijede slične strategije po svim aspektima dimenzija konkurentnosti (Porter, 2004: 129). Ipak, treba ukazati na činjenicu da u hotelskoj industriji, gdje se strateškom grupom može na primjer smatrati skupina hotela - primarnih konkurenata, zbog njihovog relativno visokog stupnja međusobne sličnosti ponude, metoda segmentacije konkurencije po principu strateških skupina se ne koristi kao u drugim djelatnostima (Reich, 1997: 168).

Konačno, a zbog valoriziranja različitih gledišta vezanih za razvojna pitanja i konkurenciju, valja ovdje navesti relativno novije viđenje povezano sa strategijama razvoja poduzeća. Radi se o rekonstrukcijskom pogledu na razvojne strategije, prema kojem striktno definirana struktura jedne djelatnosti i tržišna ograničenja postoje samo u svijesti menadžera. Prema ovoj teoriji na tržištu postoji dodatna latentna potražnja koju je moguće aktivno kreirati inovacijama. To zahtijeva promjenu fokusa pozornosti sa ponude na potražnju, te promjenu fokusa sa konkurencije na inovaciju vrijednosti, to jest

come closer to the consumer. Some of the concentrated growth strategies which are widely applied by the hotel corporations in the contemporary conditions (such as strategic alliances, franchises, management contracts, joint ventures and acquisitions) reveal the unique character of highly-competitive status of tourist and hotel industry. Some authors point out that the service itself, and not the price, is the dominant factor of differentiation (Moutinho, 2005: 468, 470).

As far as hotel industry development in one country is concerned, it should be noted that different strategic groups of business entities within the same industry should not have the same business strategies. Strategic group is generally considered as the group of companies which, within the same industry, follow similar strategies along all aspects of competitiveness dimensions (Porter, 2004: 129). However, it should be pointed out that in hotel industry, where a strategic group can be defined as a group of hotels - primary competitors, the competition segmentation by strategic groups is not used as in the other industries, due to relatively high level of similarity in the hotels' offer. (Reich, 1997: 168).

Finally, in order to evaluate different viewpoints linked to the development issues and competitiveness, the relatively new understanding of company development strategy should be noted. This is a reconstructive view on the development strategies, according to which strictly defined structure of one industry and market boundaries exist only in managers' minds. According to this theory, additional untapped demand exists on the market, and such demand could be proactively created by innovations. This requires the change of the focus of attention from supply to demand, and the change of competitiveness focus from competition to innovation of value, i.e. creation of innovative value which will induce new demand (Kim, Mauborgne, 2005: 211). This is an interesting viewpoint principles of which

stvaranje inovativne vrijednosti koja će potaknuti novu potražnju (Kim, Mauborgne, 2005: 211). Ovo je zanimljivo gledište čiji bi se principi trebali dodatno istražiti na primjeru hotelske industrije.

3. STANJE I RAZVOJ HOTELIJERSTVA U HRVATSKOJ – GDJE SMO I KAMO IDEMO?

3.1. Konkurentski kontekst hotelijerstva u Hrvatskoj

Polazeći od poimanja konkurentnosti kao složenog holističkog koncepta koji se zasniva na ispunjenju mnoštva eksternih uvjeta okruženja i internih uvjeta u hotelskom sektoru, ali koji se u osnovi svodi na princip 'biti bolji odnosno različit od drugih', za zaključiti je da se razvoj konkurentnosti hotelijerstva u Hrvatskoj trenutno u većoj mjeri oslanja na unapređenje hardware-a, dok upravljački software na svim razinama upravljanja (državnoj, regionalnoj, destinacijskoj i razini hotelskih poduzeća odnosno objekata) ipak zaostaje za unapređenjem materijalnih sastavnica proizvoda.

Što se pak eksternih sastavnica konkurentnosti hotelijerstva tiče, okruženje pred hotelski sektor u Hrvatskoj postavlja cijeli niz izazova. Oni se uglavnom svode na nedefinirani status vlasništva nad zemljištem na kojem se nalaze hotelski i ostali smještajni objekti u hotelsko-turističkim poduzećima te izostanak uvjeta za ravnopravnu tržišnu utakmicu na međunarodnom tržištu – veća porezna opterećenja nego u konkurentskim turističkim zemljama, izostanak sustava poticaja razvoju hotelskog sektora i slično (Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, 2007: 7). Ključni elementi konkurentskog konteksta hotelijerstva u Hrvatskoj prikazani su Grafom 1. Razvidno je da se hotelijerstvo Hrvatske suočava sa znatnim brojem eksternih problema (iz okruženja) te internih problema (unutar samih hotelskih

should be additionally examined in the case of hotel industry.

3. STATUS AND DEVELOPMENT OF THE HOTEL INDUSTRY IN CROATIA – WHERE ARE WE AND WHERE ARE WE GOING TO?

3.1. Competitive Context of the Hotel Industry in Croatia

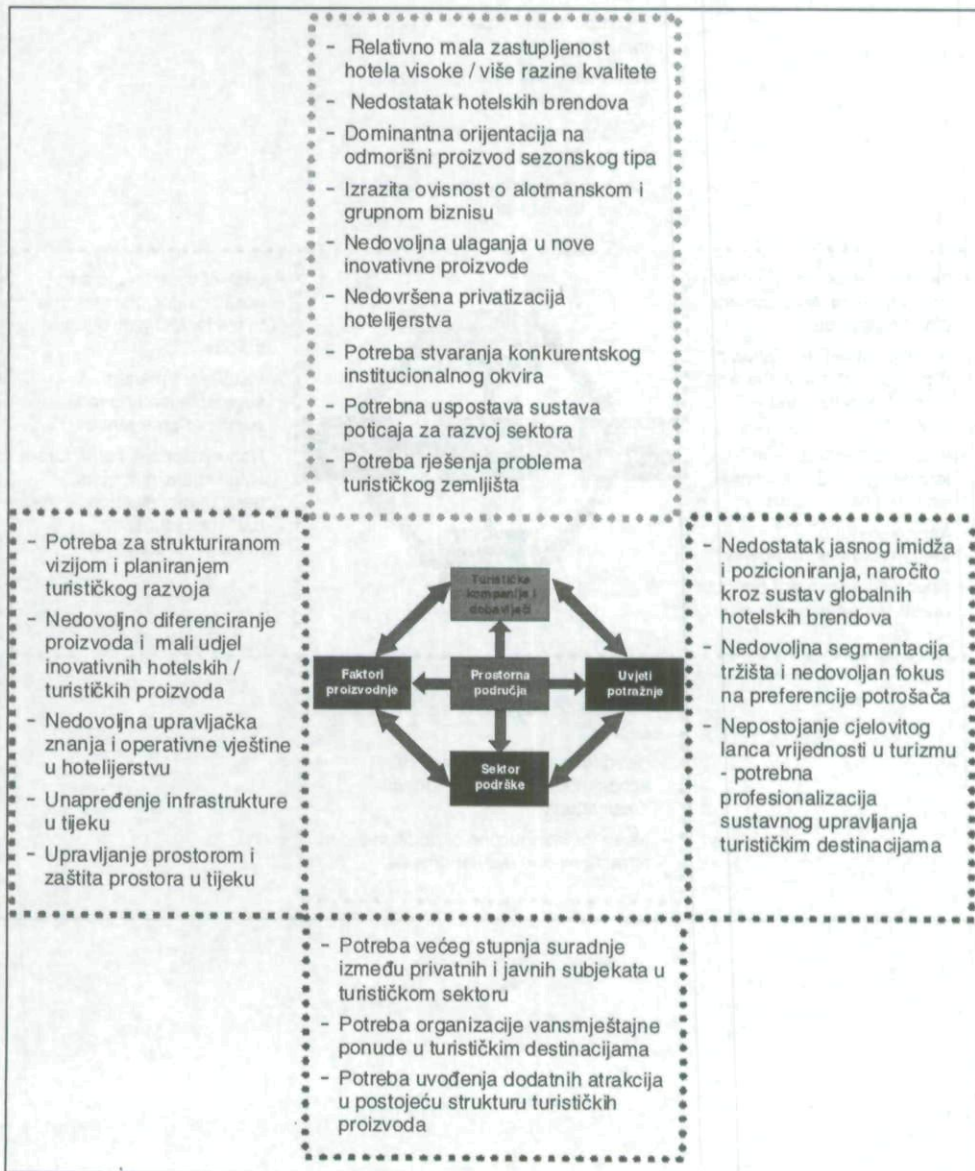
Competitiveness is understood as a complex holistic concept based on the accomplishment of numerous external conditions in the environment and internal conditions in the hotel sector. The underlying context of this concept is "to be better or differentiated from others". The development of hotel industry competitiveness in Croatia at the moment dominantly relies on the improvement of hardware, while the management software at all managerial levels (governmental, regional, destination and company or property levels) is still lagging behind compared to upgrading of the material components of the product.

As far as the external components of the hotel industry competitiveness are concerned, the environment puts a series of challenges in front of Croatian hotel sector. They mostly refer to the undefined status of the ownership over land on which the hotel and other accommodation properties are situated. Furthermore, the lack of conditions for the fair market competition on the international market is also present. In Croatia there are higher taxation burdens compared to the competitors tourism countries, as well as the lack of the incentive schemes for the hotel sector and similar (Croatian Association of the Hoteliers and Restaurateurs, 2007 : 7). The key elements of the competitive context of hotel industry in Croatia are shown in Graph 1. It is evident that the hotel industry of Croatia is faced with numerous external problems (from the environment) as well as internal problems (within the companies themselves). The solu-

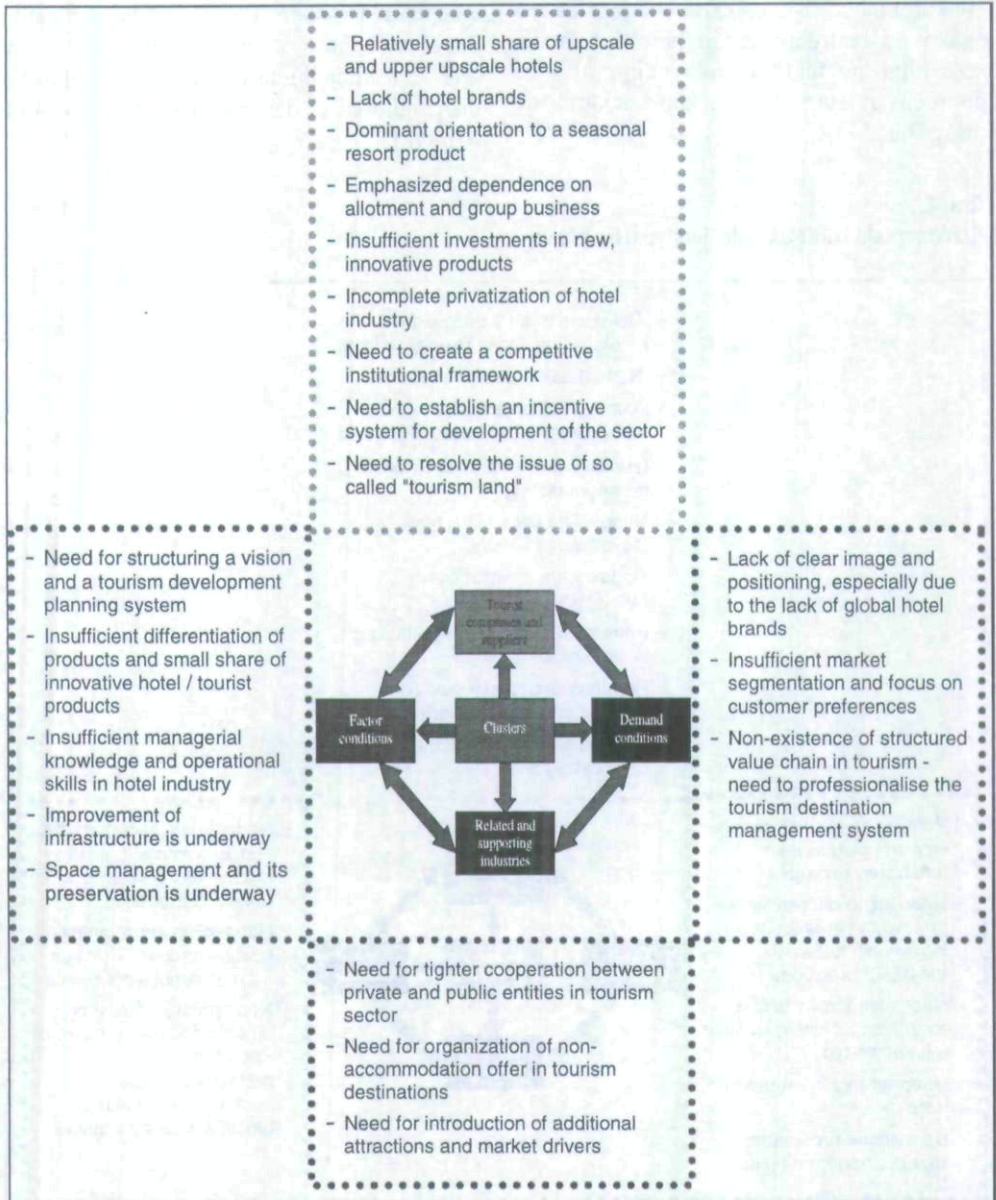
poduzeća), rješenje kojih će doprinijeti rastu konkurentnosti. Ti se izazovi nalaze podjednako na području samih hotelskih poduzeća odnosno faktora proizvodnje, ali i na području uvjeta potražnje kao i sektora podrške (Graf 1).

tion of these problems will contribute to the competitiveness growth. It should be mentioned that these problems at the same time refer to the conditions of factors, as well as to the conditions of demand and support sectors (Graph 1).

Graf 1.
Konkurentski kontekst hotelijerstva u Hrvatskoj



Graph 1. Competitive Context of Hotel Industry in Croatia



3.2. Tržišni profil i poslovna uspješnost hotelijerstva u Hrvatskoj

Prosječan tržišni profil hotelijerstva u Hrvatskoj odaje sljedeću sliku:⁴

- radi se o relativno starim hotelskim objektima (prosječno 40-tak godina), posljednji puta obnovljenim prije 4 godine;
- uglavnom se radi o velikim hotelskim objektima nastalim u vrijeme masovnog turizma, srednje kvalitete (prosječno 3 hotelske zvjezdice);
- hotelska je ponuda uglavnom utemeljena na proizvodu sunce i more, relativno siromašna dodatnim sadržajima (svaki drugi hotel raspolaže sa bazenom i konferencijskim sadržajima, a svaki treći hotel sa fitness-om i dječjim klubom, dok tek svaki peti hotel raspolaže s nekom vrstom wellness ponude);
- hoteli uglavnom posluju u proširenoj sezoni (8-9 mjeseci godišnje).

Ovakva struktura hotelske ponude u Hrvatskoj logično uvjetuje i strukturu kanala prodaje. Tržišni splet hotelijerstva u Hrvatskoj⁵ pokazuje da alotmani i grupe predstavljaju oko tri četvrtine ukupnog prodajnog volumena (Graf 2), što je uglavnom stanje nedovoljno proaktivne i prema tržištu orijentirane organizacije marketinga i prodaje

3.2. Market Profile and Operational Efficiency of the Hotel Industry in Croatia

Market profile of the average hotel in Croatia is as follows:⁴

- Hotels are relatively old (on average 40 years old), and they were refurbished, on average, 4 years ago;
- There are mostly big hotel properties developed in the period of mass tourism, and they are of medium quality level (on average 3 stars);
- Hotel offer is mostly based on the sun and sea product, and the additional facilities are modest (one in two hotels has the pool and conference facilities, and one in three hotels has fitness and kids club, while one in five hotels has wellness facilities);
- Hotels are mostly operating in the season of 8 to 9 months a year.

This profile of hotel offer in Croatia logically influences the structure of the distribution channels. The allotments and groups refer to three fourths of the total hotel sales volume (Graph 2), which shows that the organization of hotel marketing and sales was not proactive and market oriented enough. This state is inherited from the previous non-market system, and during transition such policies were not adapted to the

⁴ Svi podaci navedeni u ovom dijelu rada obrađeni su na temelju istraživanja poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj, provedenog u razdoblju 1998.-2006. godine, po jedinstvenoj metodologiji Horwath Hotel Industry Survey (Horwath Consulting Zagreb, 1998.-2006.). Radi se o anketnom istraživanju koje se svake godine provodi na uzorku hotela u Hrvatskoj koji se svrstavaju u stratešku skupinu kvalitetnijeg dijela hotelijerstva u Hrvatskoj (hoteli sa pet, četiri i tri plus zvjezdice prema međunarodnom standardu). Uzorak istraživanja u pravilu čini oko polovine ukupnih hotelskih kapaciteta u Hrvatskoj, mjerem brojem smještajnih jedinica.

All data mentioned in this section of the paper were processed on the basis of research of hotel operations in Croatia, carried out in the period 1998 - 2006, by uniform methodology of Horwath Hotel Industry Survey (Horwath Consulting Zagreb, 1998 - 2006). This is the market survey which is conducted each year, based on a sample of hotels considered as higher quality hotels in Croatia (five, four and three plus star hotels, according to international standards). The survey sample is composed of approximately half of the total hotel capacities in Croatia, measured by a number of accommodation units.

⁵ Ibidem

hotelskog sektora koje je naslijeđeno iz prošlog (netržišnog) sustava i tijekom tranzicijskih promjena nije značajnije mijenjano. Naime, specifičnost hotelijerstva u Hrvatskoj je postojanje tzv. destinacijskih hotelskih poduzeća koji uključuju velik broj hotela u istoj destinaciji, a sve su tzv. zajedničke poslovne funkcije podrške (među ostalim marketing i prodaja) centralizirane na razini hotelskog poduzeća, obavljajući poslove za sve hotele u sastavu poduzeća. Ovakva organizacija prodaje i marketinga, iako je troškovno racionalnija, u praksi uglavnom dovodi do pasivnog stava prema tržištu, pri čemu se veći dio prodaje realizira preko alotmanskih ugovora. S obzirom na relativno visoke popuste (u odnosu na objavljenu cijenu) koji se odobravaju turoperatorima preko alotmanskih ugovora, na ovaj se način propušta tržišna šansa ostvarivanja viših cijena koje donose individualni gosti.⁶ Valja istaknuti da se struktura tržišnog miksa hotelijerstva u Hrvatskoj iz godine u godinu značajnije ne mijenja.

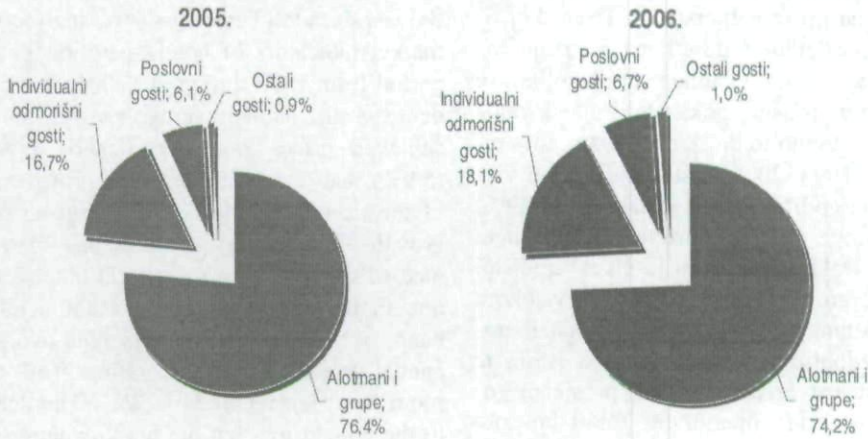
market economy. The specific feature of the hotel industry in Croatia is the existence of the so called destination hotel companies, which comprise of a number of hotels in the same destinations, and all support functions (among others, the marketing and sales as well) are centralized at the level of hotel company, and are providing support to all hotels which operate within it. Despite the positive effects of such an organization of hotel sales and marketing to the rationalization of expenses, in praxis, it usually leads to the passive attitude towards the market, where the sale is mostly organized by allotment agreements. Since there are relatively high discounts based on which the allotment prices are formed (compared to the hotel rack rates), in this way the market opportunity to achieve higher prices through the individual channel is missed.⁶ It should be noted that the structure of a market mix in the Croatian hotel industry has remained the same over the recent years.

⁶ Ovo naročito vrijedi nakon što je u Hrvatskoj uvođenjem stope poreza na dodanu vrijednost od 10% na sve hotelske smještajne i pansionske usluge napušten dotadašnji sustav poreznih beneficija za organizirane inozemne turiste, za koje je vrijedila nulta stopa poreza na dodanu vrijednost (dok su ostali turisti plaćali porez na dodanu vrijednost od 22%).

This is especially true in Croatia after the Value Added Tax rate of 10% is introduced on all hotel accommodation and board services, which replaced former system of tax benefits for organized foreign tourists, which were taxed at the zero percent of Value Added Tax rate (while, at the same time, the other tourists were paying the VAT at 22 percent rate).

Graf 2.

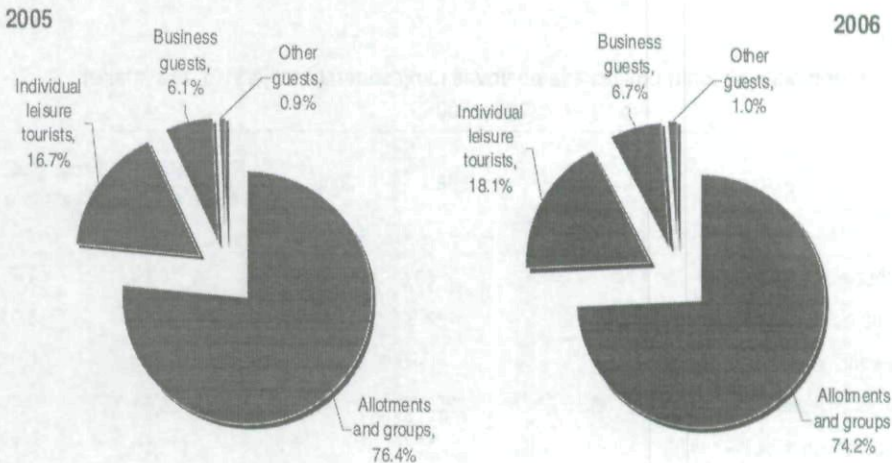
Tržišni miks u hotelima u Hrvatskoj (2005. / 2006.)



Izvor: Istraživanje poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj 2006., Horwath Consulting Zagreb

Graph 2.

Market Mix in the Hotels of Croatia (2005 / 2006)



Source: Horwath Hotel Industry Survey 2006, Horwath Consulting Zagreb

Prema kriterijima poslovne uspješnosti koji se tipično iskazuju ključnim pokazateljima poslovanja karakterističnim za hotelsku industriju, hotelijerstvo u Hrvatskoj tijekom posljednjeg desetljeća iskazuje visoke stope rasta (Tablica 1). Ukoliko se analiziraju tržišni pokazatelji poslovanja hotela, razvidno je da se u promatranom razdoblju (1998.-2006.) ostvaruje znatno viša prosječna godišnja stopa rasta cijena (5,9%) nego stopa rasta zauzetosti kapaciteta (1,9%). Dakle, uglavnom je visoki godišnji rast ostvarenih cijena doprinio visokom rastu ukupnog prihoda hotela u analiziranom razdoblju. S druge strane, u istom je razdoblju ostvaren vrlo visok prosječni godišnji rast bruto operativne dobiti po sobi (16,3%), što upućuje na zaključak o racionalizaciji troškova poslovanja. Istodobno, došlo je do znatnog rasta produktivnosti rada (financijski izražene ostvarenim ukupnim prihodom hotela po zaposlenom), koji je u promatranom razdoblju rastao po prosječnoj godišnjoj stopi rasta od 8,4%.

According to the criteria and indicators of operational efficiency, the hotel industry in Croatia shows high growth rates during the last decade (Table 1). If we analyse the market indicators of hotel operation in the period from 1998 through to 2006, it is evident that the annual average growth rate of achieved prices were significantly higher (5.9%) than the annual average growth rate of the occupancy (1.9%). The high annual growth of the achieved prices has contributed to the high growth of total hotel revenue in the analysed period. On the other hand, in the same period very high average annual growth of gross operating profit per room has been recorded (6.3%). This leads to the conclusion that the hotel expenses in the analysed period have been significantly lowered. At the same time, the labour productivity (expressed in financial terms as total revenue per employee) has been significantly increased. The annual average growth rate of this indicator over the analysed period is 8.4%.

Tablica 1.

Stope rasta ključnih pokazatelja poslovne uspješnosti hotelijerstva u Hrvatskoj
(1998.-2006.)

Pokazatelj	1998.	2006.	Kumulativna stopa rasta	Pros. god. stopa rasta
Godišnja zauzetost soba (%)	40,8	46,8	14,7%	1,7%
Prosječna ostvarena cijena sobe (€)	32,99	52,21	58,3%	5,9%
Ukupni godišnji prihod po sobi (€)	9.395	15.003	59,7%	6,0%
Ukupni godišnji prihod po zaposlenom (€)	25.392	48.395	90,6%	8,4%
Bruto operativna dobit (% od UP)	13,9	29,2	110,1%	9,7%
Bruto operativna dobit po sobi (€)	1.308	4.375	234,5%	16,3%

Izvor: Istraživanje poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj 1998.-2006., Horwath Consulting Zagreb

Table 1.

**Key Indicators of Hotel Industry Operational Success
in Croatia (Average Annual Growth Rates 1998-2006)**

Indicator	1998	2006	Cummulative Growth Rate	Average Annual Growth Rate
Annual room occupancy (%)	40.8	46.8	14.7%	1.7%
Average Achieved Room Rate (€)	32.99	52.21	58.3%	5.9%
Total annual revenue per room (€)	9,395	15,003	59.7%	6.0%
Total annual revenue per employee (€)	25,392	48,395	90.6%	8.4%
Gross operating profit (% of total revenue)	13.9	29.2	110.1%	9.7%
Gross operating profit per room (€)	1,308	4,375	234.5%	16.3%

Source: Horwath Hotel Industry Survey 1998 - 2006, Horwath Consulting Zagreb

Okako visoke stope rasta, u uvjetima uglavnom saturiranih zrelih europskih turističkih tržišta, karakteristične su za fazu uvođenja na tržište. Uzimajući u obzir investicijski ciklus kojemu je hotelijerstvo u Hrvatskoj u proteklom desetljeću bilo (i još uvijek jest) izloženo, a koji je doveo do inoviranja proizvoda, moguće je konstatirati da se, na izlasku iz tranzicijskih promjena, hotelijerstvo u Hrvatskoj nalazi u prvoj fazi životnog ciklusa. Naime, visoke stope rasta poslovnih rezultata hotelijerstva u Hrvatskoj u razdoblju 1998.-2006. posljedica su dva osnovna faktora: značajno smanjene baze, tj. volumena potražnje (te posljedično i poslovne uspješnosti hotelijerstva u Hrvatskoj) tijekom prve polovice 1990-tih godina kada su u Hrvatskoj vladali ratni i poratni uvjeti, ali i investicijskog ciklusa koji je uslijedio od kraja 1990-tih godina, a znatno se intenzivirao posljednjih nekoliko godina. Ovaj investicijski ciklus u hotelijerstvu u Hrvatskoj bio je usmjeren u dva pravca: a) renoviranje postojećih hotelskih objekata u okvirima postojećih proizvoda, usmjeren na podizanje kvalitete postojećeg proizvoda, te b) uvođenje novih hotelskih proizvoda. Inoviranje hotelskih proizvoda dešavalo se u Hrvatskoj u proteklom desetljeću uglavnom na

Such high growth rates, in the conditions of saturated mature European tourism markets, are characteristic of first phase in life cycle - the introductory phase. Having in mind the investment cycle which is underway in Croatia over the last decade (and still is), which has led to the product innovation, it should be noted that, on its way out of the transition, the hotel industry in Croatia has revived the introductory phase of its life cycle. High growth rates of hotel operational results in Croatia in the period 1998-2006 are the consequences of two key factors. First, it is the significantly lowered starting base of the demand volume (with its implications to the hotel operational efficiency) which was the characteristic of the first half of the 1990's when the war and post-war conditions were present in Croatia. Second, it is the investment cycle which started in the late 1990's, and which has been significantly intensified in the past few years. This investment cycle in the hotel industry of Croatia was oriented towards the two goals: (a) renovation of the existing hotel properties in the same product categories, with the aim to upgrade the existing product quality, and (b) the introduction of new hotel products. The innovation of hotel products in

postojećoj strukturi imovine, dakle provodilo se rekonstrukcijom postojećih objekata ali putem repozicioniranja: promjenom ciljanog tržišta, cjelovitom promjenom smještajnog i izvan-smještajnog proizvoda, uvođenjem novih sadržaja i aktivnosti u odmorišnom hotelskom proizvodu. Javno dostupni podaci o ulaganjima u djelatnost Hoteli i restorani u Hrvatskoj ukazuju da se veći dio (53,4% do 67,9%) ukupnih ulaganja u djelatnost Hoteli i restorani u razdoblju 2000.-2004. godine odnosio na proširenje, rekonstrukciju i modernizaciju kapaciteta (Tablica 2). Ovo potvrđuju rezultati istraživanja poslovanja hrvatskog hotelijerstva (Horwath Consulting 1998.-2006.) koji ukazuju da se prosječno godišnje po hotelu izdvaja oko 1,8 do 2,4 milijuna eura u poboljšanje proizvoda (Graf 3). Valja također istaknuti činjenicu da su u Hrvatskoj od 1990. godine do danas novi greenfield hotelski projekti iznimka, a ne pravilo. Ulaganja u nove kapacitete (Tablica 2) se uglavnom odnose na investiranje u izvan-smještajne objekte ponude te na gradnju manjih smještajnih objekata. Naime, greenfield ulaganja u hotelijerstvu Hrvatske su uglavnom povezana sa razvojem manjih hotelskih objekata koji s aspekta međunarodne konkurentnosti hrvatskog hotelijerstva nisu od presudnog značenja jer se ne radi o probojnim hotelskim projektima koji su u stanju značajno doprinijeti repozicioniranju destinacije u kojoj su smješteni na međunarodnom turističkom tržištu. Razvoj novih malih hotela u Hrvatskoj je posljedica poticajne politike države prema razvoju malih obiteljskih hotela do 40 smještajnih jedinica, usmjerene prema malim poduzetnicima koji ulaze u hotelski sektor.

Ulaganja u hotelijerstvo u Hrvatskoj rastu iz godine u godinu po izuzetno visokim stopama rasta: u petogodišnjem razdoblju od 2000. do 2004. godine ulaganja su kumulativno porasla za 2,5 puta, uz prosječnu godišnju stopu rasta od 36,4% (Graf 4). S obzirom da Jugoistočna Europa s aspekta

Croatia in the last decade was mostly focused on the existing assets structure, i.e. on the reconstruction of existing properties as well as on the repositioning. This was achieved through the change of target markets, integral change of accommodation and non-accommodation product, introduction of new facilities and amenities in the resort hotel product. The public data on investments in the hotels and restaurants in Croatia from 2000 to 2004 shows that the prevailing part of total investments in this industry (53.4% to 67.9%) was done with the aim of enlarging, reconstruction and modernization of capacities (Table 2). The results of Horwath Hotel Industry Survey (Horwath Consulting Zagreb, 1998-2006) confirm such data, since they show that the average annual investment per hotel in product upgrading amounts from 1.8 to 2.4 million euros (Graph 3). It should be pointed out that greenfield hotel projects from 1990 onwards are more an exception than the rule. The investments in new capacities (Table 2) are mostly referred to the non-accommodation properties and to the construction of smaller accommodation properties. Such smaller hotel properties, from the international competitiveness point of view, are not of the higher significance, since these are not the breakthrough hotel projects which can significantly contribute to repositioning of a destination on the international tourism market. The development of new small hotels in Croatia is the consequence of the governmental incentive crediting policy, which affects the hotels of up to 40 accommodation units, aimed to attract small entrepreneurs, the new entrants in the hotel sector.

Investments in the hotel industry in Croatia have been increasing annually by exceptionally high growth rates (36.4%): in five-year period from 2000 through 2004, the cumulative growth of investments is 2.5 times higher (Graph 4). Since South East Europe, from the investors' point of view,

ulagača još uvijek predstavlja tržište u nastajanju gdje su očekivanja za povratom na uložena sredstva veća nego na zrelim turističkim tržištima Zapadne Europe, očekivanja su da će se hotelski investicijski ciklus u Hrvatskoj nastaviti po visokim stopama rasta i u idućem srednjoročnom razdoblju.

still represents the emerging market where the investors' expectations for returns on investment are higher compared to mature tourism markets of Western Europe, it is expected that the hotel investment cycle in Croatia will continue at high increase rates in the next mid-term period.

Tablica 2.

Namjena ulaganja u djelatnost Hoteli i restorani u Hrvatskoj (2000.-2004.)

	2000.	2001.	2002.	2004.
Ukupna ulaganja (tis. kn)	682.150	779.778	1.782.692	2.357.985
Od toga:				
novi kapaciteti	17,0%	14,6%	21,0%	22,2%
proširenje, rekonstrukcija i modernizacija	57,6%	53,4%	67,9%	58,7%
zamjena	25,4%	32,0%	11,1%	19,1%

Izvor: Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2002.-2006., Državni zavod za statistiku, Zagreb

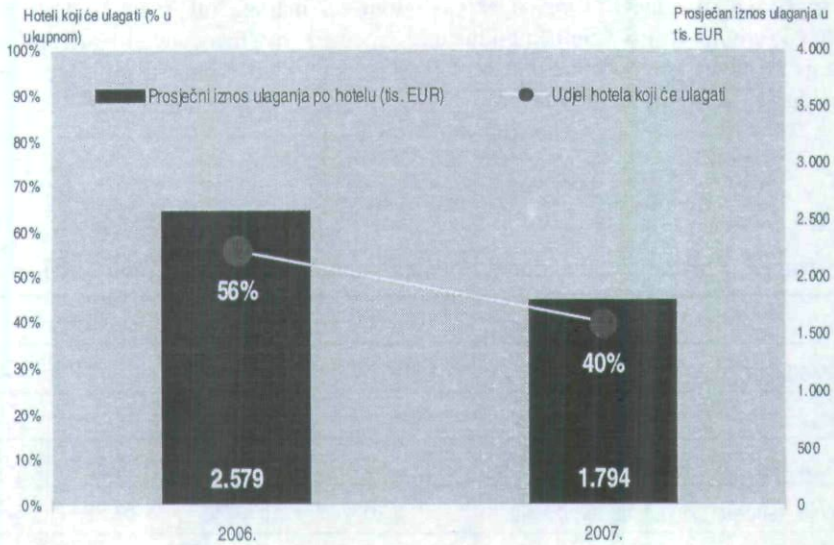
Table 2.

Purpose of Investments in Hotels and Restaurants in Croatia (2000-2004)

	2000.	2001.	2002.	2004.
Total investments (thous. Kunas)	682,150	779,778	1,782,692	2,357,985
Out of which:				
New capacities	17.0%	14.6%	21.0%	22.2%
Extension, reconstruction, modernization	57.6%	53.4%	67.9%	58.7%
Replacement	25.4%	32.0%	11.1%	19.1%

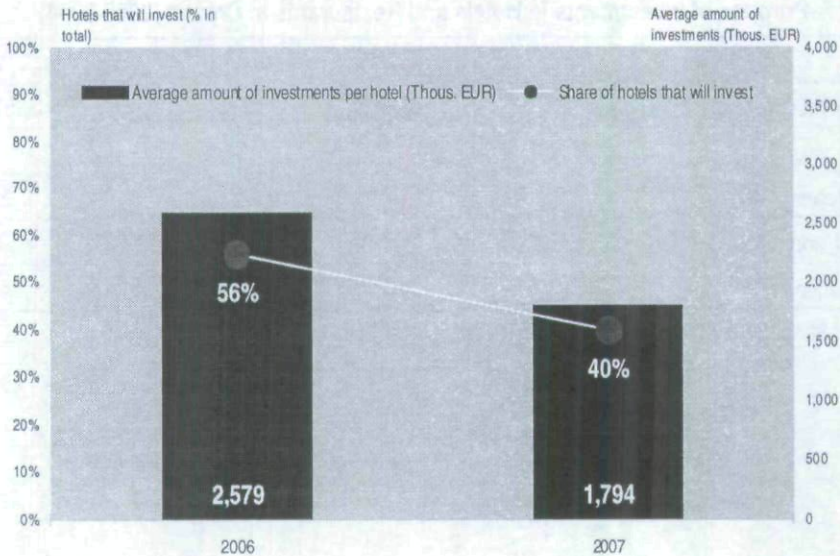
Source: Statistical Yearbook of Republic of Croatia 2002-2006, State Bureau of Statistics, Zagreb

Graf 3.
Planirana ulaganja u hotelima u Hrvatskoj (2006. / 2007.)



Izvor: Istraživanje poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj 2006., Horwath Consulting Zagreb

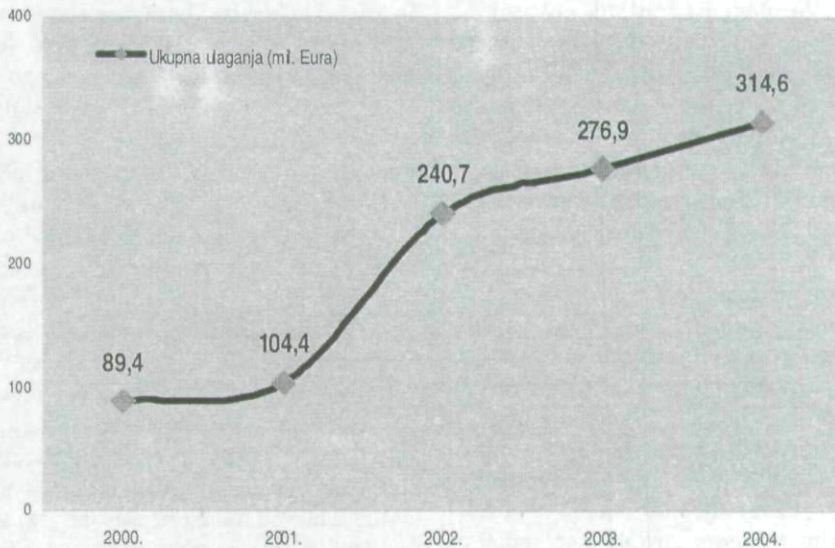
Graph 3.
Planned Investments in Hotels in Croatia (2006 / 2007)



Source: Horwath Hotel Industry Survey 2006, Horwath Consulting Zagreb

Graf 4.

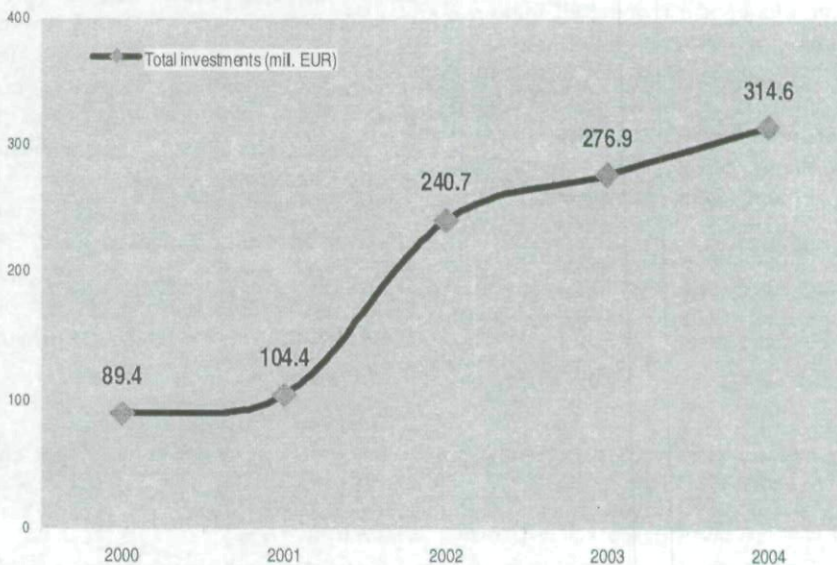
Ulaganja u djelatnost Hoteli i restorani u Hrvatskoj (2000. - 2004.)



Izvor: Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2002.-2006., Državni zavod za statistiku, Zagreb

Graph 4.

Investments in Hotels and Restaurants in Croatia (2000 - 2004)



Source: Statistical Yearbook of Republic of Croatia 2002-2006, State Bureau of Statistics, Zagreb

Ukupni godišnji poslovni prihod po sobi sintetički je pokazatelj koji ukazuje na ukupnu tržišnu uspješnost hotelijerstva u Hrvatskoj. Rezultati istraživanja pokazuju da je ovaj temeljni pokazatelj u analiziranom razdoblju rastao po visokoj godišnjoj prosječnoj stopi rasta od 6% (Graf 5). Valja međutim ukazati da je ovaj rast uglavnom posljedica porasta ostvarenih cijena smještaja a tek manjim dijelom posljedica porasta zauzetosti (Graf 6). Ovi rezultati ukazuju da je hrvatsko hotelijerstvo u proteklom desetljeću uspjele znatno poboljšati svoj položaj na međunarodnom tržištu. Naime, vidljivo je da je tržište putem znatnog rasta ostvarenih cijena pozitivno reagiralo na uvođenje novih odnosno na poboljšanje kvalitete postojećih hotelskih proizvoda koji su u navedenom razdoblju bili posljedica investiranja. Također, povećanje ostvarenih hotelskih cijena u prikazanom razdoblju je većim dijelom inducirano obavljenim ulaganjem u unapređenje hotelskih proizvoda nego u razvoj potpuno novih proizvoda. Analiza na uzorku 15 hotelskih razvojnih projekata pokazala je da su hoteli koji su ulagali u renoviranje objekata, ali ostajući pritom u istoj proizvodnoj kategoriji u petogodišnjem razdoblju nakon investiranja, povećali svoj godišnji prihod za 60% do 100%, u usporedbi sa prihodom ostvarenim u posljednjoj godini prije investiranja.⁷ Rast prihoda je većim dijelom uvjetovan rastom cijena, a tek manjim dijelom rastom iskorištenosti kapaciteta. Ista je analiza na uzorku od 15 spomenutih hotela, pokazala da prosječni povrat na ulaganje u razdoblju prvih pet godina nakon investiranja iznosi 4% do 6% godišnje.

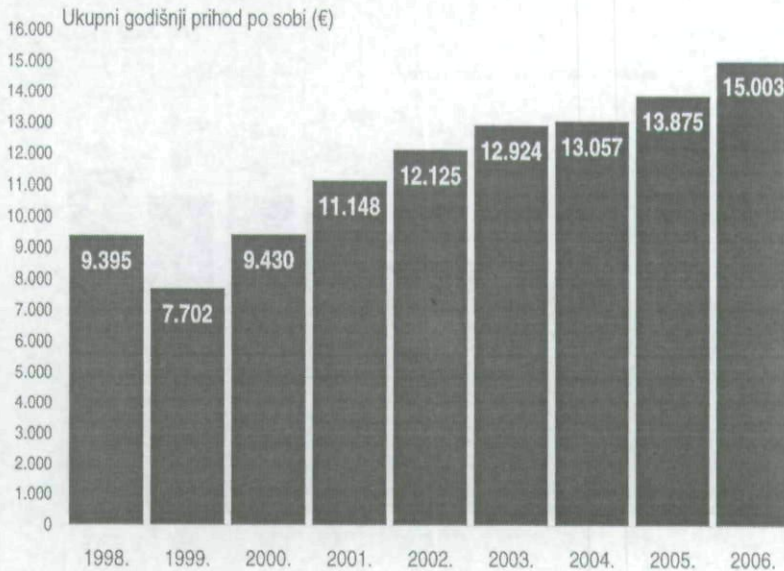
Total annual operational revenue per room is the synthetic indicator which shows the overall market effectiveness of the hotel industry in Croatia. The survey results indicate that this indicator has grown at a high annual growth rate of 6% over the analysed period (Graph 5). However, it should be pointed out that this increase is dominantly the consequence of the achieved room prices increase, and in the smaller extent the effect of the occupancy growth (Graph 6). These results show that the hotel industry in Croatia has, in the last decade, succeeded to improve its position on the international market. It is visible that the market has, through the higher prices, positively reacted to the introduction of new products and to the upgrading of the quality of existing hotel products, as the effect of an investment process. Furthermore, the increase of the achieved room prices is mostly induced by investments in the upgrading of hotel products and less by the investments in the development of completely new products. Analysis on a survey sample consisting of 15 hotel development projects has shown that the hotels, which invested in their refurbishment and stayed in the same product category, have increased the annual revenue by 60% to 100% in the five year period after the investment, compared to the revenue realized in the last year prior to investments done.⁷ The analyses show that the revenue growth is mostly the effect of an increase in the achieved prices, and only to small extent the effect of an increase of occupancy. The results of the analyses show that the average return on investment in the period of five years after investments ranges from 4% to 6% annually.

⁷ Analiza je izvršena na uzorku od 15 hotela u kojima su u razdoblju 1998. do 2001. izvršena ulaganja. Svi su hoteli sastavni dio uzorka istraživanja poslovanja hrvatskog hotelijerstva (Horwath Consulting Zagreb, 1998. – 2006.) te su rezultati poslovanja u petogodišnjem razdoblju nakon izvršenih ulaganja praćeni putem analize anketnih upitnika predmetnih hotela, koji su dobiveni u navedenom istraživanju.

Analysis has been done on a sample of 15 hotels, where the investments took place in the period from 1998 to 2001. All the hotels are the part of the sample of Horwath Hotel Industry Survey (Horwath Consulting Zagreb, 1998-2006). Their financial results in five years after investments have been recorded by the analyses of the questionnaires in the above-mentioned survey.

Graf 5.

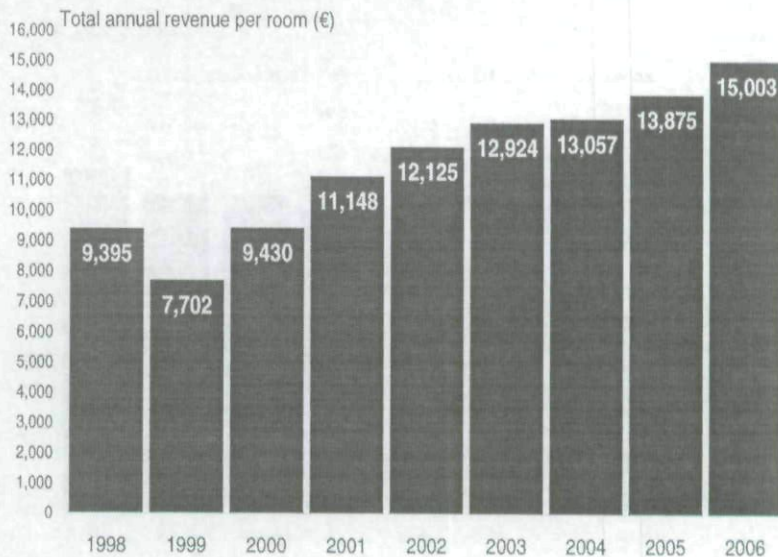
Poslovni prihodi hotela u Hrvatskoj, po sobi (1998. - 2006.)



Izvor: Istraživanje poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj 1998.-2006., Horwath Consulting Zagreb

Graph 5.

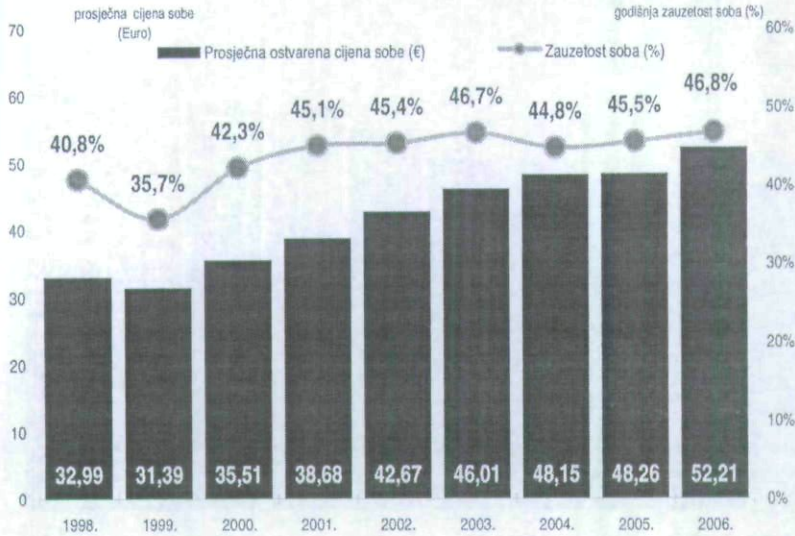
Operational Revenues of Hotels in Croatia per Room (1998 - 2006)



Source: Horwath Hotel Industry Survey 1998 - 2006, Horwath Consulting Zagreb

Graf 6.

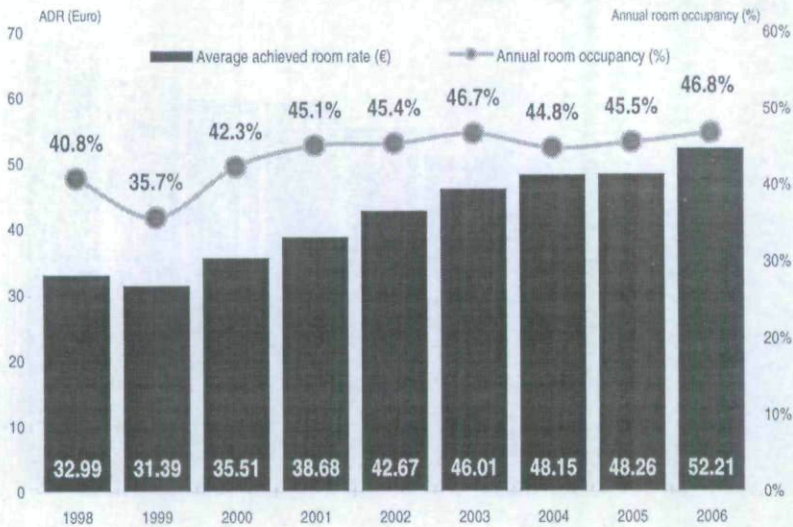
Zauzetost i prosječna ostvarena cijena sobe u hotelima u Hrvatskoj (1998. - 2006.)



Izvor: Istraživanje poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj 1998.-2006., Horwath Consulting Zagreb

Graph 6.

Occupancy and ADR in Hotels in Croatia (1998 - 2006)



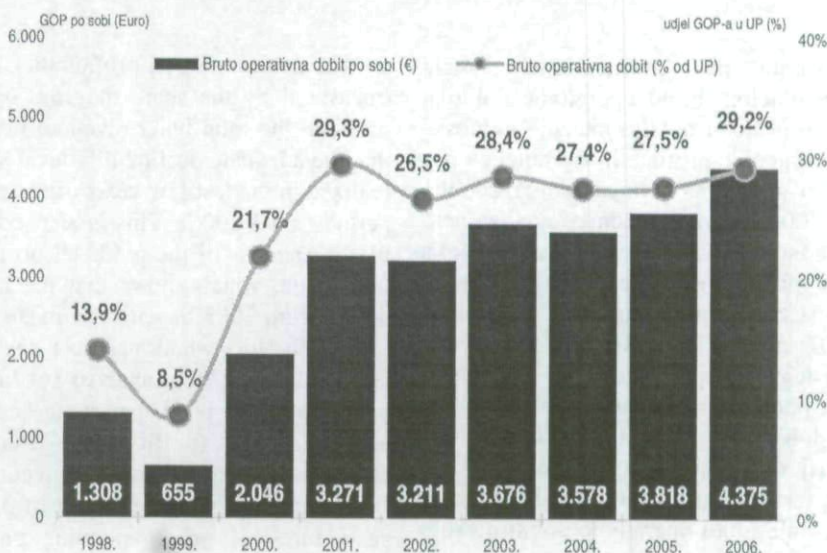
Source: Horwath Hotel Industry Survey 1998 - 2006, Horwath Consulting Zagreb

U opisanim uvjetima porasta hotelskih prihoda u posljednjem desetljeću, profitabilnost hotela je pratila pozitivne trendove rasta, ali po mnogo višim stopama rasta (Graf 7 i Tablica 3). Ovo je posljedica primjene strategije niskog troška. Ocjenjuje se da je ovo posljedica naslijeđenih navika i menadžment stila iz netržišnog razdoblja 1990-tih godina, kada je osnovni preduvjet preživljavanja u odsustvu potražnje (te nedovoljnog prihoda) bila orijentacija na striktnu kontrolu troškova. I u analiziranom razdoblju fokus menadžera je bilo učiniti troškovne racionalizacije, a većim dijelom su ove racionalizacije bile usmjerene na troškove rada, putem standardizacije volumena radne snage u odnosu na zauzetost, a s ciljem povećanja produktivnosti.

In the described conditions of hotel revenues increase in the last decade, the hotel profitability has followed the positive growth trends, but at significantly higher growth rates (Graph 7 and Table 3). This is the effect of the implementation of a low cost strategy, as well as of the inherited habits and management style from the non-market period of 1990's. In this period, the basic precondition of staying on the market, in the conditions of lack of demand (and insufficient revenue) was the orientation to strict cost control. The management focus in the analysed period was oriented to the cost rationalization, mostly on the decreasing the payroll costs, by standardization of work force compared to the occupancy, with the aim to increase the productivity.

Graf 7.

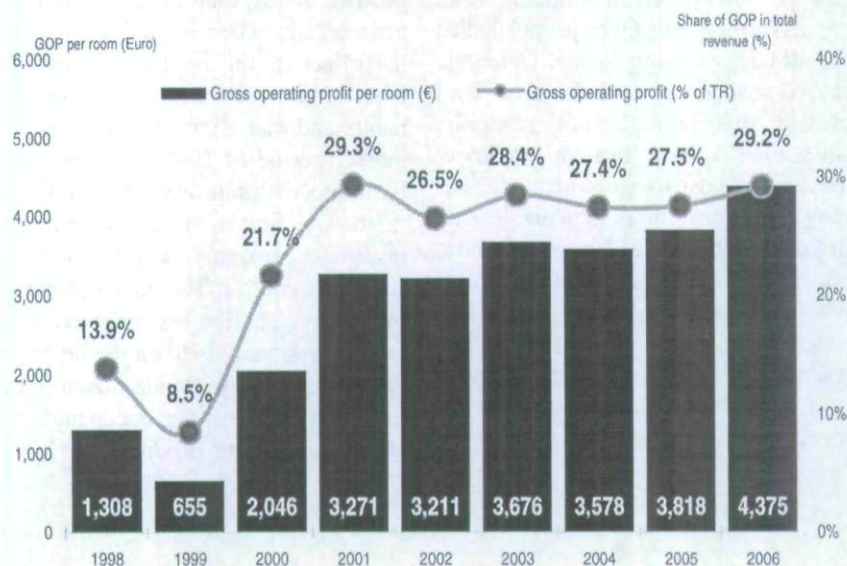
Profitabilnost hotela u Hrvatskoj (1998. - 2006.)



Izvor: Istraživanje poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj 1998.-2006., Horwath Consulting Zagreb

Graph 7.

Profitability of Hotels in Croatia (GOP, 1998 - 2006)



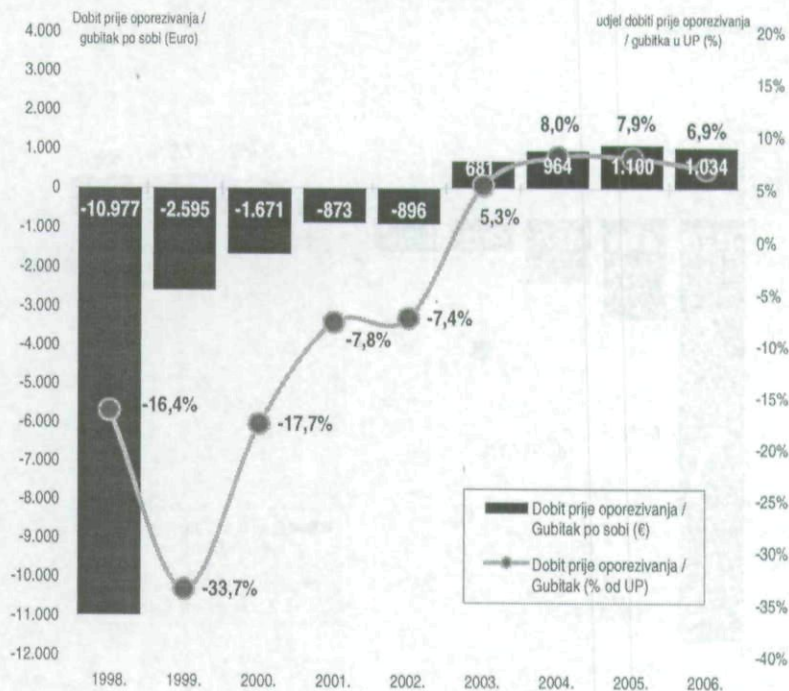
Source: Horwath Hotel Industry Survey 1998 - 2006, Horwath Consulting Zagreb

Ostvareni rast profitabilnosti hotela (mjereno udjelom bruto operativne dobiti u ukupnom prihodu hotela) ukazuje na dostizanje primjerene profitabilnosti hotela u posljednjim godinama promatranog razdoblja (2003.-2006.). Ovo potvrđuje i analiza neto profitabilnosti hotelijerstva Hrvatske, koja ukazuje na činjenicu da odabrani uzorak hotela, iz zone gubitka kojeg je ostvarivalo do 2002. godine, počevši od 2003. godine ulazi u zonu neto profitabilnosti. Povezujući analizu podataka o ostvarenoj bruto operativnoj dobiti po sobi i razini neto rezultata hotela (tj. dobiti prije oporezivanja), zaključuje se da uz danu razinu fiksnih troškova, ostvarivanje bruto operativne dobiti po sobi od oko 3.500 eura predstavlja granicu pri kojoj hoteli počinju poslovati pozitivno na razini neto rezultata.

The achieved hotel profitability increase (measured by the share of gross operating profit in the total hotel revenue) points out that the adequate profitability level has been realized in the last few years of the analysed period (2003-2006). This is also confirmed by the analysis of the net hotel profitability in Croatia, which shows that the hotel industry from 2003 onward has made a profit (unlike the loss which has been realized by 2002). Linking the analysis of achieved gross operating profit per room and of hotels' net results (profit before taxation), it could be concluded that, at a given level of fixed charges, the achievement of 3.5 thousand euros of gross operating profit per room represents the point at which hotels start to operate with net positive results.

Graf 8.

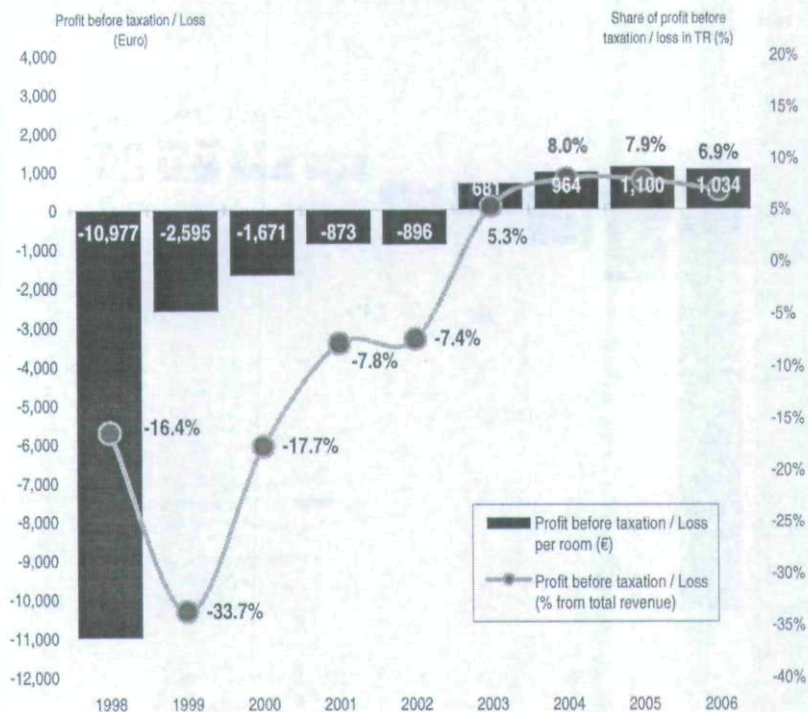
Dobit prije oporezivanja / gubitak hotelijerstva u Hrvatskoj (1998. - 2006.)



Izvor: Istraživanje poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj 1998.-2006., Horwath Consulting Zagreb

Graph 8.

Profit Before Taxation / Loss of Hotel Industry in Croatia (1998 - 2006)



Source: Horwath Hotel Industry Survey 1998 - 2006, Horwath Consulting Zagreb

Analizirajući porast hotelskih poslovnih performansi po pojedinim godinama razmatranog razdoblja, vidljivo je da je do najvećeg godišnjeg rasta poslovne uspješnosti hotelijerstva u Hrvatskoj došlo u godinama 2000. i 2001. (Tablica 3). Ovo je bila posljedica prvog vala hotelskog investicijskog ciklusa koji je obavljen koncem 1990-tih godina, pri čemu je tržište u najvećoj mjeri valoriziralo učinjene pozitivne pomake u proizvodnju putem povećanja cijena.

Analysing the increase of hotel operating performances by years of the analysed period, it is notable that the highest annual increase of hotel operational efficiency in Croatia has been realized in years 2000 and 2001 (Table 3). This was the consequence of the first wave of the hotel investment cycle which was done at the end of 1990's, where the market has, to a greater extent, through the increased prices, evaluated the positive shift in the product.

Tablica 3.

Dobit prije oporezivanja hotelijerstva u Hrvatskoj (1999.-2006.)

	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.
Dobit prije oporezivanja / Gubitak (% od UP)	-16,4%	-33,7%	-17,7%	-7,8%	-7,4%	5,3%	8,0%	7,9%	6,9%
Dobit prije oporezivanja / Gubitak po sobi (€)	-10.977 €	-2.595 €	-1.671 €	-873 €	-896 €	681 €	964 €	1.100 €	1.034 €

Izvor: Istraživanje poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj 1998.-2006., Horwath Consulting Zagreb

Table 3.

Profit Before Taxation in Hotels in Croatia (1999.-2006.)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Profit before taxation / Loss (% of total revenue)	-16.4%	-33.7%	-17.7%	-7.8%	-7.4%	5.3%	8.0%	7.9%	6.9%
Profit before taxation / Loss per room (€)	-10,977 €	-2,595 €	-1,671 €	-873 €	-896 €	681 €	964 €	1,100 €	1,034 €

Source: Horwath Hotel Industry Study - Croatia 1998 - 2006, Horwath Consulting Zagreb

4. ZAKLJUČAK

Eksterni kontekst u kojem se razvoj hotelijerstva u Hrvatskoj odvijao tijekom 1990-tih godina uglavnom je nosio negativan predznak, koji je većim dijelom bio posljedica ratnih događanja i postratnog razdoblja ali i tranzicijskih promjena kroz koje je Hrvatska prolazila. U ranoj fazi posttranzicijskog razdoblja, mjerljivim pokazateljima tržišne i poslovne uspješnosti, hotelijerstvo u Hrvatskoj pokazuje povećanje stupnja konkurentnosti na međunarodnom tržištu. Ipak, za neposrednu budućnost ostaje otvoreno pitanje unapređenja eksternih uvjeta okruženja koji bitno određuju uvjete poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj, oko kojih je potrebno postići društveni konsenzus između privatnog i javnog sektora. To se prije svega odnosi na potrebu hitnog rješavanja pitanja vlasništva turističkog zemljišta i stvaranja poreznih uvjeta usporedivih sa zemljama - turističkim konkurentima Hrvatskoj.

S druge strane, evidentno je da konkurentnost hotelijerstva prije svega ovisi o konkurentskoj sposobnosti hotelskog poduzeća, odnosno samog hotelskog objekta. Povećanje tržišno-poslovne efikasnosti ho-

4. CONCLUSION

The external context in which the development of the hotel industry in Croatia was took place during the 1990's has mostly been characterized by negative influences. This was dominantly the consequence of the war and the post-war period, but also the effect of transitional changes through which Croatia passed in those times. In the early phase of the post-transitional period, the competitiveness level of the hotel industry in Croatia on the international market has increased, and this could be measured by indicators of market effectiveness and operational efficiency. However, there is one open issue to be dealt with in the future. This is the necessity of improvement of external (environmental) conditions, which substantially determine the business success of the hotel industry in Croatia, based on which the social consensus between the private and public sectors should be made. This primarily refers to the necessity of urgent resolving of ownership over the land where the tourist capacities are situated, and creation of favourable taxation framework, comparable with the countries which represent the competitors to Croatia on the international tourism market.

telskih poduzeća (hotela) u Hrvatskoj u neposrednoj će budućnosti ovisiti o intenzitetu ulaganja u inovativne proizvode i o uspjehu u marketinškom pakiranju i plasiranju proizvoda na tržište. No, stupanj konkurentnosti hotelijerstva u Hrvatskoj u nastupajućem razdoblju svakako će u prvom redu ovisiti o ulaganjima u osposobljavanje ljudskih resursa u hotelijerstvu, putem uvođenja operativnih vještina ali i stjecanja menadžerskih znanja. Ulaganje u obrazovanje ljudskih resursa danas je presudan izazov hotelijerstva u Hrvatskoj, naročito u svjetlu očekivanog skorog pristupanja Hrvatske u Europsku uniju.

On the other hand, it is evident that the competitiveness of the hotel industry dominantly depends on the competitiveness competence of the hotel company, or the hotel property. The increase of market and operational capacity of the hotel company (or property) in Croatia in the near future will depend on the intensity of investments in innovative products and on success in the packaging and marketing of the products on the market. However, the competitiveness degree of the hotel industry in Croatia in the coming years will dominantly be linked with the investments in the human resources training, focused on introduction of operational skills but also on the acquiring of the managerial knowledge. Investment in education of human resources is the key challenge of the hotel industry in Croatia today, especially with regards to the expected accession of Croatia to the European Union.

LITERATURA - REFERENCES

Blanke J., Chiesa T. (2007) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2007, Furthering the Process of Economic Development*. World Economic Forum, Geneva

Cullen Th. P. (2007) *Brain and Soul in Hospitality*. European Hotel Management Association, 34th General Meeting, Munich

Državni zavod za statistiku (2001) *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2001.*, Zagreb

Državni zavod za statistiku (2002) *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2002.*, Zagreb

Državni zavod za statistiku (2003) *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2003.*, Zagreb

Državni zavod za statistiku (2004) *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2004.*, Zagreb

Državni zavod za statistiku (2005) *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2005.*, Zagreb

Državni zavod za statistiku (2006) *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006.*, Zagreb

European Bank for Reconstruction and Development (2006) *Transition Report 2006*. London

Gooroochurn N., Sugiyarto G. (2004) *Measuring Competitiveness in the Travel and Tourism Industry*. www.nottingham.ac.uk/ttri/pdf/2004_7.pdf

Horwath Consulting Zagreb (1998) *Istraživanje poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj 1998*. Zagreb

Horwath Consulting Zagreb (1999) *Istraživanje poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj 1999*. Zagreb

Horwath Consulting Zagreb (2000) *Istraživanje poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj 2000*. Zagreb

Horwath Consulting Zagreb (2001) *Istraživanje poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj 2001*. Zagreb

- Horwath Consulting Zagreb (2002) Istraživanje poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj 2002. Zagreb
- Horwath Consulting Zagreb (2003) Istraživanje poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj 2003. Zagreb
- Horwath Consulting Zagreb (2004) Istraživanje poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj 2004. Zagreb
- Horwath Consulting Zagreb (2005) Istraživanje poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj 2005. Zagreb
- Horwath Consulting Zagreb (2006) Analiza učinaka ulaganja u hrvatsko hotelijerstvo. Zagreb
- Horwath Consulting Zagreb (2006) Istraživanje poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj 2006. Zagreb
- Hrvatska udruga hotelijera i restoratera (2007) Hrvatsko hotelijerstvo na raskrižju - Situacija, ciljevi, ograničenja, mjere. Zagreb
- Ivandić N., Marušić Z., Telišman-Košuta N., Gatti P. (2006) Hrvatsko hotelijerstvo 2005 - Poslovanje hotelskih poduzeća, Institut za turizam, Zagreb
- Kim W.C., Mauborgne R. (2005) Blue Ocean Strategy. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston
- Medlik S., Ingram H. (2002) Hotelsko poslovanje. Golden marketing, Zagreb
- Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka Republike Hrvatske (2007) Izvješće o ulaganjima u pripremu turističke 2007., Zagreb
- Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2003) Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2010. godine, Zagreb
- Moutinho L. (2005) Strateški menadžment u turizmu. Masmedia, Zagreb
- Nacionalno vijeće za konkurentnost Republike Hrvatske (2007) Godišnje izvješće o konkurentnosti Hrvatske 2006. Zagreb
- Nykiel, R.A. (2005) Hospitality Management Strategies. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River
- Olsen M., West J., Ching-Yick Tse E. (1998) Strategic Management in the Hospitality Industry. John Wiley & Sons, New York
- Porter M.E. (1990) Competitive Advantage of Nations. Free Press, New York
- Porter M.E. (1996) On Competition. Harvard Business School Press, Boston
- Porter M.E. (2004) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York
- Reich A.Z. (1997) Marketing Management for the Hospitality Industry: A Strategic Approach. John Wiley & Sons
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I. (2003) The Competitive destination: A Sustainable Perspective. CABI Publishing, Oxon
- Stutely R. (2007) Ekonomski pokazatelji: Smisao ekonomije i ekonomskih indikatora. Poslovni dnevnik, Masmedia, Zagreb
- The European Commission (2007) What is the economic situation in the Region?. <http://www.seerecon.org/gen/econsituation.htm>
- World Bank (2006) World Development Indicators Database. <http://devdata.worldbank.org>
- World Travel & Tourism Council (2004) Competitiveness Monitor. <http://www.wttc.org>
- World Travel & Tourism Council (2006) Tourism Satellite Accounting Research 2006. <http://www.wttc.org>

Primljeno: 9. srpnja 2007.

Received: 9 July 2007

Prihvaćeno: 9. studenoga 2007.

Accepted: 9 November 2007

Copyright of Acta Turistica is the property of Acta Turistica and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.