

Dr. sc. Branko Blažević, viši asistent
Hotelijskog fakulteta Opatija

IDENTITET HOTELSKIH KOMPLEKSA U HRVATSKOJ

UDK: 64.024:338.48(497.5)

Primljeno: 15. 10. 1995.

Prethodno priopćenje

Posebnost postojeće hotelske turističke ponude u Hrvatskoj čine hotelski kompleksi, čija sudbina na neki način određuje sudbinu čitavog turističkog sektora. Uz to restrukturiranje hotelijerstva u tranzicijskom razdoblju podrazumijeva i obogaćivanje ponude uvođenjem obiteljskih hotela i drugih oblika alternativne hotelske ponude. To nameće i novi pristup u upravljanju turističkom destinacijom.

Opravljanje za pristup u očuvanju identiteta hotelijersko-turističke ponude Hrvatske u daljnjem razvoju korporacija kao kompanija za hotelijerstvo i turizam koji će svoj razvoj nastaviti graditi na dosadašnjim iskustvima, obogaćenim novim sadržajima i izgradnjom svojega novog "trade mark", potvrđuje se na iskustvima Španjolske, Austrije i Italije. Oblikovanje se alternativne hotelske ponude temelji na iskustvima ustroja i vođenja obiteljskih hotela i pansiona u Austriji, Italiji, Francuskoj i Portugalu.

Na temelju analize stanja i usporedbe s odgovarajućim uzorima oblikuje se model funkcioniranja hotelskih kompleksa u Hrvatskoj u novim uvjetima. Daje se i prijedlog sustavnog uvođenja novih oblika hotelske ponude, kao kvalitetne dopune asortimana i naglašava uloga institucija okruženja, kao značajnog segmenta u njihovu funkcioniranju i razvoju.

Ključne riječi: tranzicija, hotel, identitet, hotelsko-turistička ponuda

UVOD

Posebnost postojeće hotelske ponude u Hrvatskoj čine veliki hotelski kompleksi koji zauzimaju oko 70% ukupnih hotelskih kapaciteta. Osnovno pitanje koje se nameće nositeljima turističke, i ne samo turističke politike jest pitanje kako izbjeći krupnu grešku u postupku pretvorbe i privatizacije uslijed nedorečenosti turističke politike ili bolje reći ukupne razvojne strategije.

Restrukturacija hotelijerstva u Hrvatskoj u tranzicijskom razdoblju podrazumijeva i obogaćivanje ponude i njezino prilagodavanje zahtjevima svjetskog tržišta uvođenjem čvrstih hotelskih standarda. Posebnu teinu daje tom procesu jaka korelativna veza između restrukturacije hotelijerstva i novog pristupa u upravljanju turističkom destinacijom. To znači mnogo veći i autoritativniji utjecaj na sve ključne razvojne odluke na razini turističke destinacije nego je to do danas bio slučaj u izgradnji i profiliranju integralnog turističkog prostora. Temeljna odrednica ukupne razvojne strategije hotela ili hotelskog kompleksa (po-

dužeća) je podizanje razine učinkovitosti koja se može postići prioritarnim razvojnim ciljevima u kratkom i dugom roku. U kratkom se roku prioritarni razvojni cilj svodi na konsolidaciju poslovanja uz dostizanje dosadašnje (predratne) tržišne pozicije što bi samo trebalo postati polazište sljedećeg dugoročnog promišljanja, tj. faze prave restrukturacije ponude i ozbiljnijeg ukupnog kvalitativnog pomaka ponude.

Ovaj rad ima cilj da analizom stanja u konkurentnim zemljama i usporedbom s odgovarajućim uzorima i iskustvima Španjolske, Austrije i Italije, pokuša oblikovati model funkcioniranja hotelskih kompleksa u novim uvjetima.

1. POSEBNOST POSTOJEĆE HOTELSKE PONUDE U HRVATSKOJ

Osnovni su smještajni hotelski kapaciteti u Hrvatskoj pred rat, 1991. godine, činili 25% za razliku od Španjolske 83%, Austrije 60% i Italije 58% od ukupnih smještajnih kapaciteta u čvrstim objektima s 1 do 5 zvjezdica. (vidi tablicu 1).

Hrvatska je raspolagala 1990. godine s ukupno 1,5% hotela najviše kategorije ("L" kategorija koju izjednačujemo s kategorijom od 5 zvjezdica) to čini 2,8% od ukupnih smještajnih hotelskih kapaciteta, dok je Španjolska imala 1,2%, Austrija 9% (zajedno 4 i 5 zvjezdica), a Italija ispod 1% hotela s 5 zvjezdica. U Hrvatskoj je iste godine bilo 12,8% hotela "A" kategorije (koje izjednačujemo s hotelima sa 4 zvjezdice koji su obuhvaćali 18% ukupnih hotelskih kapaciteta, dok je Španjolska imala 11,3%, Italija 5,4%, a Austrija zajedno s hotelima s 4 i 5 zvjezdica 9% kapaciteta.

U svim promatranim zemljama najveći broj hotela čine hoteli s 3 zvjezdice i to u Hrvatskoj (hotel "B" kategorije) čak 71,5%, Španjolskoj 32,3%, Austriji 30% (zajedno 2 i 3 zvjezdice) i Italiji 27,4%. Najveći broj hotela s 1 i 2 zvjezdice ima Italija 67,2%, zatim Austrija 61%, Španjolska 54,2%, dok Hrvatska ima svega 14,2% hotela ove najniže kategorije. (vidi tablicu 2).¹

Već samo ovi podaci pokazuju nedostatak kategorizacije hrvatskih hotelskih smještajnih kapaciteta (1-5 zvjezdica), a posebno kapaciteta u kućnoj radnosti i turističkim naseljima, koji se ne uključuju u hotelske sustave adekvatne kategorije.

Prema prosječnoj veličini hotela u Hrvatskoj, na jedan hotel otpada 233 postelja, dok ih Španjolski hotel ima prosječno 166, talijanski 48, a austrijski svega 35. (vidi tablicu 3). Ovi podaci dovoljno govore sami za sebe, pa je jednostavno potrebno uzeti ovu činjenicu u obzir sa svim njezinim prednostima i nedostacima. Potrebno je stoga krenuti od nasljeđene strukture i u procesu restrukturacije istu ne preslikavati na konkurencijsku strukturu. Nužno je koristiti

¹ Dragocjene spoznaje o funkcioniranju hotelskih korporacija u Španjolskoj dobio sam prilikom studentskog putovanja u Španjolsku (ožujak 1995.), posebno na Balearske otoke, te ću se u daljnjem izlaganju poslužiti osobnim spoznajama do kojih sam došao posjetom i razgovorima s direktorima i vlasnicima većih hotelskih lanaca.

se pozitivnim iskustvima u konkurencijskim zemljama, posebno u vođenju hotelskih kompleksa (primjer Španjolske) kao i malih obiteljskih hotela i pansiona (primjer Austrije, Italije, Francuske i Portugala) za brojne nove obiteljske smještajne kapaciteta koji bi u hotelskoturističkoj privredi trebali dobiti adekvatno mjesto. Hotelska ponuda putem dosljedno provedene kategorizacije potpomoguta mjerama stimulativne gospodarske politike mora biti u funkciji općih, konceptijski poznatih rješenja. Jednako tako nužno je koristiti se dragocjenim iskustvima funkcioniranja hotelskih korporacija i lanaca hotela u Španjolskoj zbog njihove prepoznatljivosti po turističkom proizvodu, kvaliteti, te uskoj vezi s turističkim razvojem destinacije.

Tablica 1. Ukupni smještajni kapaciteti u čvrstim objektima Hrvatske, Španjolske, Austrije i Italije

	Hrvatska 1990. g.	Španjolska 1993. g.	Austrija 1991. g.	Italija 1991. g.
Ukupan kapacitet (kreveti)	567.254	1.009.241	1.086.659	2.935.060
Ukupan kapacitet u hotelima (1-5 zvjezdica)	140.476	837.641	654.127	1.708.030
Učešće hotelskih kapaciteta u ukupnim kapacitetima (%)	25%	83%	60%	58%

Izvor: - Glavni turistički plan Republike Hrvatske - saetak - Horwath Consulting Beč - Institut za turizam - Zagreb 1994., str. 5
 - EIU International Turism Reports No 3, 1994., str. 80, No 4, 1993., str. 18, No 2, 1993., str. 51.

Tablica 2. Osnovni smještajni kapaciteti prema kategoriji hotela u Hrvatskoj,

	KATEGORIJA HOTELA					
	5 zvjezd.	4 zvjezd.	3 zvjezd.	2 zvjezd.	1 zvjezd.	Ukupno
HRVATSKA 1990.						
- Broj hotela	7	61	342	35	33	478
- %	1,5	12,8	71,5	7,3	6,9	100
- Kapacitet (kreveti u 000)	3,9	24,8	106,1	3,8	2,0	140,4
- %	2,8	17,7	75,5	2,7	1,3	100
ŠPANJOLSKA (1993.)						
- Broj hotela	63	570	1624	1444	1330	5032
- %	1,2	11,3	32,3	28,7	28,5	100
- Kapacitet (kreveti u 000)	22,6	182,4	387,1	157,8	87,8	837,6
- %	2,7	21,8	46,2	18,8	10,5	100
AUSTRIJA (1992/93.)						
- Broj hotela	1546		5103	10400		17049
- %	9		30	61		100
Kapacitet (kreveti u 000)	153,9		214,0	234,5		602,4
- %	25		36	39		100
ITALIJA (1991.)						
- Broj hotela	105	1893	9768	11590	12436	35792
- %	0	5,4	27,4	32,3	34,9	100
- Kapacitet (kreveti u 000)	18,5	251,9	700,5	447,4	289,7	1708,0
- %	1,0	14,8	41,0	26,2	17,0	100

Napomena: Hoteli u Hrvatskoj "L" kategorije izjednačeni su s hotelima s 5 zvjezdica, hoteli "A" kategorije s hotelima s 4 zvjezdice, hoteli "B" kategorije s hotelima s 3 zvjezdice, "C" kategorije s hotelima s 2 zvjezdice, "D" kategorije s hotelima s jednom zvjezdicom.

Izvor: - EIV International Turism Reports, No 3, 1994., str. 80, No 4, 1993; str. 18
 - Karl Wöber - Betriebskennzahlen des Österreichischen Gastgewerbes, Bilanzjahr 1992. - Wirtschaftsverlag, Wien, 1993; str. 44.
 - Konkurentnost Hrvatske (projekt) - Institut za turizam - Zagreb, lipanj 1993; str. 11.

Tablica 3. Prosječna veličina hotela u Hrvatskoj, Španjolskoj, Austriji i Italiji

Kategorija hotela	Hrvatska	Španjolska	Austrija	Italija
5 zvjezdica	557	359	100	176
4 zvjezdice	407	320		133
3 zvjezdice	310	238	42	72
2 zvjezdice	109	109	23	39
1 zvjezdica	61	66		23
UKUPNO	293	166	35	48

NAPOMENA: Turistička naselja u Hrvatskoj nisu uključena u hotelske kapacitete. Taj tip smještaja karakterističan je samo za Hrvatsku.

Izvor: Izračunato prema tablici br. 2.

2. RESTRUKTURACIJA HOTELSKIH KOMPLEKSA U HRVATSKOJ

Hotelijerstvo Hrvatske je opterećeno nasljeđenim i neučinkovitim ustrojem koji se ogleda u neravnomjernom i neracionalno strukturiranom prostoru u hotelima i neposredno oko njih, u velikim kapitalnim ulaganjima² usmjerenim najvećim dijelom na sezonsko ugostiteljstvo te koncentraciji od čak 70% najvećeg dijela ukupnog ekonomskog potencijala u tzv. "turističkim kombinatima".³

Upravo ti hotelski kompleksi traže i adekvatan model restrukturacije i pretvorbe vlasništva čitavog sektora.⁴ Stoga je donošenje generalnog plana turizma Hrvatske (*Master plan*), kao temeljnog dokumenta za operacionalizaciju ukupne pretvorbe i restrukturacije ovog sektora sve do razine turističke destinacije, puni pogodak nosioca turističke politike. Upravo ta operacionalizacija postaje i najdelikatnija faza jer postoji opasnost zanemarivanja uske veze i vrlo jake korelacije između turističke destinacije i već postojeće organizacijske hotelske strukture koja mora doživjeti i već doživljava svoju transformaciju. Ta transformacija ne ide bez visokog rizika, koja se može očitovati u tome da se uloga i sudbina hotelskih poduzeća ne shvati kao sudbina turističke destinacije a time i čitavog turističkog sektora.⁵

Temeljita restrukturacija i modernizacija ponude i nova, osjetno bogatija i kvalitetnija struktura "turističkog proizvoda" zahtijeva priljev novog kapitala, koji će se moći ostvariti jednim dijelom prodajom dijela objekata i poduzeća, dijelom u raznim vrstama najmova, a najvećim dijelom putem zajedničkih ulaganja (*joint-venture projekte*). Da bi se mogao privući *equity* kapital na *joint-venture programima*, nužno je postaviti ostvarenje bruto dobiti (*Gross Operating Profit-a*) na poslovno prihvatljiv minimum,⁶ koji će biti dovoljno argumentiran i uvjerljiv da ulagači kapitala pod svaku cijenu ne inzistiraju samo na majoritetnoj poziciji u vlasništvu, kao što je to danas isključivo zahtjev.

Budući da je ulazak svježeg kapitala zbog dugog razdoblja dezinvestiranja, temeljni uvjet ne samo poslovne konsolidacije već i pokretač novog razvojnog ciklusa koji vodi kvalitativno višoj razini ponude, taj ulazak otvara dva dijamelatralno suprotna procesa u strateškoj poziciji o odlučivanju o razvoju.

Na jednom kraju sadašnji hotelski kompleksi postaju "umirući" ekonomski subjekti, koji se ulaskom kapitala u njihove dijelove (objekte ili druge tehnoe-konomske cjeline), u pravilu sa zahtjevom za majoritetnom pozicijom, rastaču u manje cjeline u mješovitom vlasništvu gdje se gubi majoritetna, a time i stra-

2 Vidi: B. Blažević: Ekonomski računi plasmana kapitala u hrvatskom hotelijerstvu 1960-1990; Hotelijerski fakultet, Opatija, 1995.

3 Vidi: Strategija razvitka turističkog sektora Hrvatske - Instituta za turizam - Zagreb 1992.

4 Čitav model restrukturiranja tzv. "turističkih kombinata" obrađen je detaljno u "Strategiji razvitka...", op. cit. str. 37-42.

5 Vidi: M. Dragičević: Mit i stvarnost hrvatskog turizma - časopis Turizam, br. 11-12/95, str. 197.

6 Institut za turizam u studiji "Projekt uređenja portfelja i prijedlog novog organizacijskog ustrojstva poduzeća "Jadran" d.d. Crikvenica", Zagreb, travanj 1994; na str. 28, govori da je ta granica privlačnosti bruto profita (GOP) 30%.

teška pozicija u odlučivanju o razvoju, ne samo svoje kompanije već i o ukupnom turističkom razvoju destinacije.

Druga istodobna opcija je zadržavanje postojećih hotelskih kompleksa (uz djelomičnu prodaju i najmove) kao renomiranih hotelsko-turističkih kompanija s vlastitim identitetom i s prepoznatljivim proizvodom (proizvodima). To znači stvaranje vlastitog tržišnog renomea temeljenog na visokoj kvaliteti usluge koje odgovaraju zahtjevima svjetskog i europskog turističkog tržišta, koji se neće moći postići bez utjecaja takvih tvrtki na sve ključne razvojne odluke na razini turističke destinacije.⁷

Koncept razvoja turizma na neki je način definiran "Razvojnou strategijom hrvatskog turističkog sektora"⁸ kao i "Glavnim turističkim planom Republike Hrvatske"⁹ koji zajednički čini dobro utemeljeno polazište u konceptu razvoja. Ti dokumenti nikako ne bi smjeli doživjeti sudbinu mnogih projekata, koji su završili u ladicama i arhivama raznih instituta i zajednica. Riječ je o generalnom planu turizma (Master plan), kao temeljnom operativnom dokumentu preostroja cjelovitog turističkog sektora do razine destinacije. Tim bi se programom morali objektivizirati postojeći potencijali, utvrditi prostorna politika osobito program privatizacije, strateški marketing kao i sve bitne odrednice turizma na jednoj destinaciji. Taj plan mora biti operacionaliziran, jer njegova deklarativna uloga nije dovoljna, a morao bi postati i okosnicom strategije dugoročnog razvoja Hrvatske.¹⁰

Ovi dokumenti polaze od visokih strateških ciljeva turističkog razvoja Hrvatske, gdje se lakše nego drugdje dostižu konkurentski standardi odnosno ovladava tržišnim kriterijima efikasnog poslovanja i ukupnim poslovnim standardima. Do tih se ciljeva stiže kroz "izgradnju novog identiteta i tržišno repositioniranje, što zahtijeva izrazitu potrebu restrukturacije i modernizacije turističkog sektora, te izgradnju nacionalne turističke organizacije",¹¹ uz oštru promjenu svog dosadašnjeg imidža masovne i jeftine destinacije.

Proces restrukturiranja i privatizacije u velikim turističkim hrvatskim poduzećima i destinacijama u kojima postoje tržišne osnove poslovanja i razvoja odvijat će se paralelno,¹² drži dr. Dragičević. Ta će se poduzeća, odnosno destinacije restrukturirati u razdoblju od tri do četiri godine putem izvorne privatizacije prodajom dijela ili čitave imovine, zajedničkim ulaganjem i privatizacijom menadžmenta, od čega će većina tih hotelskih kompleksa nužno prerasti u čiste financijske holdinge, dok će isključivo od emisije menadžmenta i njegove sposobnosti, jer vlasnici "nisu u stanju nametnuti odgovarajuće zadatke menadžmentu niti donijeti konkretne stavove i odluke to bitno učiniti s turističkim

7 Vidi: Projekt uređenja portfelja..., op. cit., str. 26-27.

8 Vidi: Narodne novine br. 113, 1993.

9 Vidi: Sažetak glavnog turističkog plana Republike Hrvatske - Horwath Consulting - Beč i Institut za turizam - Zagreb, siječanj 1994.

10 Vidi: B. Blažević: "Turizmu - vodeća gospodarska uloga", časopis UȦ, br. 9/95, Zagreb, 1995; str. 63.

11 Strategija razvitka turističkog sektora Hrvatske, op. cit. str. 22.

12 Vidi: M. Dragičević, "Mit i stvarnost...", op. cit., str. 200-201.

poduzećem",¹³ ovisiti koje će od današnjih velikih poduzeća na razini dijela poduzeća (tzv. core business) očuvati povijesni trade mark poduzeća i destinacije.¹⁴ Dr. Dragičević se s pravom zalaže za "nenasilje" nad poduzećima i suprotstavlja se njihovom nasilnom razbijanju ako istodobno "s druge strane ne postoji turistički know-how"¹⁵ koji daje adekvatne odgovore o uspješnom upravljanju čitavom turističkom destinacijom, što je moguće ostvariti i iz sadašnje strukture i organizaciju hrvatskih turističkih poduzeća.

Sa stajališta gospodarskog prostora svi se oblici hotelske koncentracije mogu dijeliti na lokalne, regionalne, nacionalne i internacionalne koncentracije. Na primjeru Španjolske možemo otkriti sve te oblike organizacije hotelskih korporacija.

Tablica 4. Neke veće skupine hotela u Španjolskoj 1993. godine

Naziv grupe	Broj hotela	Broj kreveta
Grupo Sol-Melia	120	61550
Hoteles Husa	77	18663
Riu Hoteles	34	13878
Med Playa Hoteles	30	11750
Fiesta Hoteles	24	11296
Paradores Nac De Turismo	83	9655
NH Hoteles	48	9130
Hoteles Hesperia	28	8889
Hoteles Barcelo	13	7889
Hovima Hoteles	12	7859
Belhaven Hoteles	12	7751
Iberhotel	13	7725
Hoteles Tryp	22	7021
Royaltur Espana	14	6715
Servihotel Group	12	4680
Inshotel	9	4528
Intertur Hoteles	8	4417
Hoteles Cotursa	8	4255
Hoteles 10	6	4148
Hoteles Catalonia	18	3995

Izvor: Asociacion de Cadenas Hotelceras Espanolas - prema EIU International Tourism Reports No 3 - 1994; str. 83.

Kao primjer organiziranja na lokalnoj razini nalazimo lanac "HIPOTELS" koji obuhvaća 12 hotela s 3 i 4 zvjezdice na Mallorci. Karakteristika je ovog lanca da su svi hoteli smješteni na jednoj destinaciji (točnije na istočnoj obali otoka, u Cala Milloru). Ovaj lanac hotela izuzetno podsjeća na naša hotelska poduzeća koje su teritorijalno organizirana i smještena na užim lokalitetima.

Kao primjer organiziranosti na regionalnoj razini nalazimo lanac "GRUP HOTELS" koji obuhvaća različite destinacije na Mallorci i Menorci. U ovaj lanac hotela spadaju hoteli s 2, 3 i 4 zvjezdice i isključivo su locirani na ova dva balearska otoka, a imaju ukupno 26 hotela od čega 20 na Mallorci i 6 na Me-

¹³ Vidi: isto, str. 201.

¹⁴ Vidi: isto, str. 200.

¹⁵ Vidi: isto, str. 203.

norci. Ukupno raspolažu s 14000 postelja. Na razini uprave lanca hotela vodi se takva poslovna politika da su 2 do 3 hotela uvijek koncentrirana u užim zonama, gdje se tada koriste prednosti jedne takve koncentracije (jedan direktor, zajednički personal, zajednička praonica rublja, središnja nabava i dr.). Na razini lanca vodi se zajednička poslovna politika, nastupi na tržištu, prodajna politika, nabavna politika, jaka centralizacija odlučivanja radi povećanja prihoda i smanjenja troškova.

Kao primjer organiziranosti na nacionalnoj razini nalazimo Španjolski lanac "SOL" hotela. Radi se o Španjolskom nacionalnom hotelskom lancu koji raspolaže s ukupno 185 hotela s 13000 postelja. Poseban poslovni odnos "Sol" hoteli imaju s njemačkim turoperatorom TUI, kojem najviše i zahvaljuju svoj uspjeh. Poslovna je politika orijentirana u tri pravca. Razvoj proizvoda, pružanje kompletne i kvalitetne usluge i najuža korelacija između kvalitete koje se nudi i cijene. Usluge u pravilu moraju biti i jesu iznad očekivanja gostiju. Ovaj lanac hotela nudi vrlo široku ponudu posebno obiteljima, različitu sportsku ponudu, zabavu i sl. U hotelima se stalno nešto događa.

Primjer je internacionalnog lanca hotela "RIU" lanac u vlasništvu njemačkog turoperatora "TUI". Taj hotelski lanac raspolaže hotelima i apartmanima s 3 i 4 zvjezdice i to sa 16 hotela na Balearskim otocima (od čega 15 hotela na Mallorci na 5 destinacija i jednim hotelom na Fermanturi). Na Canarskim otocima lanac "RIU" hotela ima 26 hotela na 6 destinacija (i to 3 hotela na Tenerifima, 9 hotela na Grand Canari, 8 hotela na Fuerteventuri te 6 hotela na Lanzaratu). Na 4 različite destinacije na Caribima ovaj lanac ima 7 hotela (Florida 1, Cuba 1), te 5 hotela u Dominikanskoj republici. "RIU" hoteli ostvarili su u 1994. godini preko 5,5 milijuna noćenja.¹⁶

Podjela austrijskih hotela na male, srednje i velike izvršena je prema visini ostvarenog prometa tako da u male hotele spadaju ona hotelska poduzeća koja ostvaruju godišnji promet manji od 5 milijuna Asch, srednji između 5-10 milijuna Asch, a velika preko 10 milijuna Asch. Također, mali hoteli imaju prosječno 42 kreveta, 88 sjedećih mjesta i 6 zaposlenih (uključujući i poduzetnika) s prosječno ostvarenim prometom od 3 milijuna Asch u 1992. godini, i s iskorištenošću kapaciteta od 31,9%.¹⁷ Ta skupina ostvaruje GOP (Gross operating profit) od 18,4% i daleko je ispod očekivanja internacionalnih hotelskih lanaca (34,1%).¹⁸ Srednji hoteli u Austriji prosječno imaju 59 kreveta, 147 sjedećih mjesta, 15 zaposlenih (uključujući i poduzetnike) i iskorištenost kapaciteta od 41,5% za 1992. godinu, dok GOP iznosi 18,2%.

Veliki hoteli u Austriji imaju prosječno 111 kreveta, 217 sjedećih mjesta i 42 zaposlena. Iskorištenost kapaciteta iznosi prosječno 49,4% u 1992. godini s prosječnim prometom po hotelu od 25,5 milijuna Asch i ostvarenim GOP od 19,4%.

16 Vidi: Izvještaj TUI HOLLY za 1994. godinu, UI-Hanover, 1995. god.

17 Wöber, K.: Betriebskennzahlen des österreichischen Gastgewerbes - Bilanzjahr 1992. - op. cit. str. 76.

18 Wöber, K.: op. cit. str. 77.

3. MODALITETI ORGANIZIRANJA HRVATSKIH HOTELSKIH KOMPLEKSA

Na temelju Španjolskog iskustva organiziranost bi se i funkcioniranje hotelskih lanaca moglo podijeliti na dvije skupine. U prvu spadali bi poznati svjetski lanci koje karakteriziraju strogi hotelski standardi kvalitete i poslovanja hotela uglavnom iste kategorije za razliku od druge skupine koja je organizirana na lokalnoj odnosno regionalnoj razini i obuhvaća različitu kategoriju hotela. Ta skupina hotela obuhvaća hotele nižih kategorija i ne tako čvrstih i jakih standarda s 2, 3, 4 i rijetko s 5 zvjezdica, koji se svi nalaze u istom lancu, odnosno sustavu.

Mogućnost organizacije naših hrvatskih (lanaca) kompleksa hotela, koje i danas karakterizira uglavnom lokalna odnosno regionalna razina mogu se uspješno organizirati u fazi svoje restrukturacije i privatizacije u sljedećih nekoliko pravaca:

Prvu tzv. internacionalnu razinu (5 zvjezdica) činili bi najkvalitetniji hoteli koji se već sada mogu vrlo brzo i bezbolno svojom kvalitetom i svojim već dostignutim standardom uključiti u vodeće svjetske hotelske lance, odnosno koji mogu relativno brzo prihvatiti te standarde i nova tržišta.

Drugi vid organiziranosti hrvatskih hotelskih kompleksa može ostati na razini stvaranja jednog (ili više) vodećeg nacionalnog lanca ("The best Croatia", 4-5 zvjezdice) u koji bi se također mogli uključiti oni kvalitetni hoteli koji ne bi ušli u izbor kod prve internacionalne skupine, ali su, ili to moraju postati, visokokvalitetni da mogu zadovoljiti visoke standarde koje bi se propisalo za tu skupinu hotela pod nazivom "The best Croatia".¹⁹

Treću skupinu hotelskih lanaca činili bi hoteli s 2 i 3 odnosno 4 zvjezdice koji bi mogli ostati unutar postojećih sustava organiziranih na regionalnoj razini (Istra, Dalmacija, Kvarner, otoci, Slavonija, Zagorje, gradovi i sl.).

Četvrtu bi skupinu činili sustavi organizirani na lokalnoj razini pojedinih destinacija (Poreč, Rovinj, Umag, Opatija, Dubrovnik, Brač, Rab, Split Hvar i dr.) također organizirani unutar destinacije, ali jasno razgraničeni prema kvaliteti i standardima hotela s 2, 3, 4 ili 5 zvjezdica.

Petu bi skupinu činila apartmanska naselja koja traže prilagođavanje prema svjetskim standardima koji vrijede za takva naselja. Iz postojeće strukture tzv. turističkih naselja moguće je izvesti određenu kategoriju apartmanskih naselja, zavisno od svakog pojedinačnog slučaja i konkretnih uvjeta i mogućnosti prilagodbe.

Šestu bi skupinu činili mali obiteljski hoteli (garni) ili pansioni koji bi se posebno poreskom i urbanističkom politikom mogli transformirati iz sadašnje skupine tzv. kućne radinosti i postići zavidnu razinu kvalitete smještajne usluge.

¹⁹ Ideja je prvi puta prezentirana na seminaru "Moderner Tourismus in Croatia - Horwath and Horwath - Opatija, 14-18/12/92.

Na taj bi način strukturiranje hrvatskih hotelskih kapaciteta bilo izvršeno na najbezbolniji način iz postojeće strukture i isto bi omogućilo da se prevlada-ju hipoteke prošlosti, neracionalne, skupe i nefunkcionalne izgradnje, u nešto što bi danas i ubuduće na tržištu imalo svoju prepoznatljivost, a da ni u kojem slučaju to ne bi bio "discontni" turizam.

ZAKLJUČAK

Posebnost postojeće hotelsko-turističke ponude u Hrvatskoj čine hotelski kompleksi, čiji je identitet potrebno mijenjati u postupku pretvorbe i privatizacije na način njihovog prilagođavanja zahtjevima svjetskog tržišta i uključivanja u svjetske hotelske standarde. Jednako tako to prilagođavanje podrazumijeva i strogo poštivanje kategorizacije hotela prema svjetskim kriterijima i uvođenje obiteljskih hotela i drugih oblika alternativne hotelske ponude.

Turistička destinacija mora doći u središte zbivanja i sve mora biti njoj podređeno. To znači da se i korporacijske hotelske strukture mogu vrlo brzo adaptirati i izvršiti snažan i organiziran pritisak na razvoj takve turističke destinacije, te to mogu učiniti mnogo brže i organiziranije nego što to mogu "gaseće" korporacijske strukture.

Iskustva Španjolske i Austrije otvaraju različite mogućnosti organiziranja i na neki način promjene identiteta hotelskih kompleksa u tranziciji koji bi morali odigrati ključnu ulogu u razvoju i upravljanju turističkom destinacijom, bez čijeg ukupnog razvoja nije moguće podići razinu ukupne učinkovitosti hotela.

Literatura:

1. Blažević, B.: "Ekonomski računi plasmana kapitala u hrvatskom hotelijerstvu 1960-1990. - Hotelijerski fakultet Opatija, 1995.
2. Blažević, B.: "Odnos kapitala između hotelijera i turističke agencije" - Zbornik radova, Hotelijerski fakultet Opatija, 1993.
3. Dragičević, M.: "Mit i stvarnost hrvatskog turizma", časopis Turizam, br.11-12/95., Zagreb 1995.
4. Wöber, K.: Betriebskennzahlen des Österreichischen Gastgewerbes - Bilanzjahr 1992. - Wirtschaftsverlag Wien - 1993.
5. Strategija razvitka turističkog sektora Hrvatske, Institut za turizam, Zagreb, 1992.
6. EIU - International Tourism Reports, No 3 - 1994., No 4 - 1993., No 2 - 1992.
7. Glavni turistički plan Republike Hrvatske - sažetak - Horwath Consulting Beč - Institut za turizam, Zagreb, 1994.
8. Hotelmanagement - Turism Brain Trust Austria - Horwath Consulting, Seminar - Crikvenica 12/11/1993.
9. Moderner Tourismus in Croatia - (seminar) Horwath and Horwath, Opatija, 14-18/12/1992.
10. Projekt uređenja portfelja i prijedlog novog organizacijskog ustrojstva poduzeća "Jadran" d.d. Crikvenica, - Instituta za turizam Zagreb, travanj 1994.
11. Narodne novine, br. 113, 1993.

Summary

THE HOTEL COMPLEX AND ITS IDENTITY DURING CROATIA'S TRANSITION

The hotel complex is an important factor of Croatia's existing tourism offer and in a way determines the fate of tourism in general. The restructure of existing hotel management during the period of transition means, among other things, an improved tourism offer (e.g. family hotels and other alternative types of hotels).

The author advocates an approach by which the identity of Croatia's hotel and tourism offer is preserved through the further development of hotel and tourism firms based on to-date achieved experience, to be improved by novel features, and a new "trade mark", similar to the experiences of Spain, Austria and Italy. An introduction of alternative hotel forms is based on the management and structure of family hotels and lodging-houses in Austria, Italy, France and Portugal.

Based on an analysis of existing states and a comparison of representative cases, a model is presented for the hotel industry under the new conditions of present day Croatia. A systematic introduction of new types of hotels as an additional offer of high quality tourism is also proposed. The indispensable role of outside institutions and bodies in the functioning and further development of the tourism offer is emphasised.

Key words: transition, hotel, identity, hotel and tourism offer