

# Ugovor o franšizingu o menadžmentu u hotelijerstvu

---

**Stiplošek, Tihana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:690681>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-05**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Tihana Stiplošek

**UGOVOR O FRANŠIZINGU I UGOVOR O MENADŽMETU U HOTELIJERSTVU**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2016.

Tihana Stiplošek

**UGOVOR O FRANŠIZINGU I UGOVOR O MENADŽMENTU U HOTELIJERSTVU**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Stručni studij ugostiteljstva

Kolegij: Poslovanje ugostiteljskih poduzeća

Mentor: mr. sc. Silvija Vitner Marković, viši pred.

Karlovac, studeni 2016.

## **SAŽETAK**

U ovom završnom radu govori se o hotelskim lancima, odnosno njihovom nastanku i povijesnom razvoju. Prikazuju se načini povezivanja poduzeća ugovorom o franšizingu i ugovorom o menadžmentu te njihove prednosti i nedostatke. Navode se sudionici u franšiznom poslovanju i poslovanju zasnovanom na ugovoru o menadžmentu. Detaljno su objašnjeni dijelovi ugovora o franšizingu i ugovora o menadžmentu te su istaknute naknade za svako poslovanje koje primatelj ugovora mora plaćati.

**Ključne riječi: hotelski lanci, ugovor o franšizingu, ugovor o menadžmentu**

## **SUMMARY**

In this final paper the word will be about hotels chains with reference to their genesis and history development. Final paper explains ways of company merging with franchising agreement and managment agreement, their advantages and imperfections. Guids participants in franchising and managment dealings. Details about elements of franchising agreement and management agreement are explained. Fees for each dealing that receiver must to pay are pointed out.

**Key words: hotels chains, franchising agreement, managment agreement**

## SADRŽAJ

### Stranica

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka, metode prikupljanja i obrade podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	1
2. POVIJESNI RAZVOJ HOTELSKOG LANCA.....	3
2.1. Pojmovno određenje hotela i hotelskog lanca.....	3
2.2. Nastanak hotelskih lanaca u svijetu.....	4
2.3. Brand i hotelski lanac.....	6
3. NAČINI POSLOVANJA HOTELSKIH LANACA.....	10
3.1. Oblici hotelskih lanaca.....	10
3.1.1. Nezavisni hotel.....	10
3.1.2. Hotelski lanac.....	11
3.2. Načini poslovnog povezivanja hotelskih lanaca.....	12
3.2.1. Potpuno vlasništvo.....	13
3.2.2. Ugovor o franšizingu.....	14
3.2.3. Ugovor o menadžmentu.....	15
3.2.4. Ugovor o najmu.....	16
3.2.5. Hotelski rezervacijski sustavi-konzorciji.....	16
4. UGOVOR O FRANŠIZINGU.....	19
4.1. Pojmovno definiranje ugovora o franšizingu.....	19
4.2. Sastavnice ugovora o franšizingu.....	21
4.2.1. Preambula ugovora o franšizingu.....	22
4.2.2. Prava i obveze davatelja franšize.....	23
4.2.3. Prava i obveze primatelja franšize.....	24
4.2.4. Ostale odredbe ugovora o franšizingu.....	25

4.3. Sudionici u franšiznom poslovanju.....	27
4.4. Naknade u franšiznom poslovanju.....	29
4.4.1. Ulazna ili pristupna naknada.....	29
4.4.2. Redovna naknada.....	30
4.4.3. Naknada za marketing.....	31
4.5. Vrste ugovora o franšizingu.....	31
4.6. Primjena ugovora o franšizingu u hotelijerstvu.....	32
4.7. Prednosti i nedostaci poslovanja ugovorom o franšizingu.....	34
5. UGOVOR O MENADŽMENTU.....	37
5.1. Pojmovno definiranje ugovora o menadžmentu.....	37
5.2. Sastavnice ugovora o menadžmentu.....	38
5.3. Sudionici ugovora o menadžmentu.....	40
5.4. Primjena ugovora o menadžmentu u hotelijerstvu.....	41
5.5. Prednosti i nedostaci ugovora o menadžmentu.....	42
6. ZAKLJUČAK.....	45
POPIS LITERATURE.....	47
POPIS TABLICA.....	49
POPIS SLIKA.....	50

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog završnoga rada je značaj ugovora o franšizingu i ugovora o menadžmentu u omogućavanju prilagodbe hotela i hotelijerstva potrebama turista. U Hrvatskoj hotelijerstvo ima značajnu ulogu u ostvarivanju prihoda i smatra se strateškim sektorom razvoja. Da bi se hotelijerstvo moglo razvijati potrebno je kontinuirano istraživati tržište kako bi se sagledale želje i potrebe turista.

Cilj rada je ukazati na pozitivna i negativna svojstva ugovora o franšizingu i ugovora o menadžmentu u njihovoj primjeni.

## **1.2. Izvori podataka, metode prikupljanja i obrade podataka**

Prilikom pisanja ovog rada korišteni su brojni izvori iz područja poslovanja, organizacije, poduzetništva i menadžmenta u hotelijerstvu raznih domaćih i strani autora. Pri izradi ovog rada korištena je desk metoda prikupljanja podataka.

Prikupljeni podaci su obrađeni deskriptivnom i komparativnom metodom.

## **1.3. Sadržaj i struktura rad**

Sadržaj ovoga rada na temu *Ugovor o franšizingu i ugovora o menadžmentu u hotelijerstvu* sadrži šest poglavlja čija će struktura biti objašnjena u nastavku.

Uvodnim izlaganjem opisati će se predmet i cilj ovoga rada. Potom će se navesti izvori podataka te metode istraživanja i obrade prikupljenih podataka. Nakon čega slijedi uvid u kompoziciju samog rada.

Drugo poglavlje govori nam o pojmovnom određenju same riječi hotela i lanca hotela. Također daje povijesni pregled nastanka i razvoja hotelskih lanaca te objašnjava brand koji proizlazi iz razvoja međunarodnih hotelskih lanaca, ali ih kao takve i



definira. Hotelski lanac je po svome imenu, odnosno brandu definiran na turističkom tržištu na način da se pod određenim imenom očekuje određena visina kvalitete proizvoda i usluga koje pruža.

U trećem poglavlju se navode načini poslovanja i povezivanja hotelskih lanaca. Prikazane su vrste ugovora koji se koriste u povezivanju hotelskih lanaca te je svaki posebno objašnjen.

Četvrto poglavlje pobliže objašnjava ugovor o franšizingu koji se koristi u poslovanju hotela i hotelskih lanaca. Prije svega definira pojam i dijelove ugovora o franšizingu te navodi sudionike koji se pojavljuju u poslovanju zasnovanom na ugovoru o franšizingu i njihova prava i obveze. Također navodi vrste franšizinga i naknade za korištenje franšize. Osim toga istaknute su prednosti i nedostaci ovakvog načina poslovanja.

U petom poglavlju govori se o ugovoru o menadžmentu, prvo se definira pojam ugovora o menadžmentu, a potom dijelovi koji su važni prilikom sastavljanja istog. Također se navode sudionici koji se pojavljuju u poslovanju zasnovanom na ugovoru o menadžmentu te njegova primjena u hotelijerstvu. Poglavlje završava isticanjem prednosti i nedostataka ovakvog načina poslovanja.

Rad završava zaključkom.

## **2. POVIJESNI RAZVOJ HOTELSKOG LANCA**

### **2.1. Pojmovno određenje hotela i hotelskog lanca**

Pojam hotela potječe od latinske riječi „hospes“ što znači gost, odnosno francuske riječi „hôte“ što znači gostoprimac, domaćin.

Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (WTO-u) hotel je smještajni objekt u kojemu se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba. Hotel pruža određene usluge uključujući posluživanje u sobama, dnevno čišćenje i pospremanje soba te prostorija za osobnu higijenu gostiju. Hoteli se kategoriziraju prema opremi i uslugama koje nude, te kojim upravlja jedinstveni menadžment.

U literaturi se navodi i da je hotel poslovna organizacija u vlasništvu pojedinaca koji su uložili svoja novčana sredstva i koji od hotelskog poslovanja očekuju povrat ulaganja i određenu materijalnu korist. Osnovni cilj hotelskog poslovanja je ostvarenje dobiti kroz zadovoljavanje želja i potreba potrošača. Hotel je reprezentativni ugostiteljski objekt koji ujedinjuje sve posebnosti ugostiteljskog procesa proizvodnje.

Razni autori na različite načine definiraju hotelski lanac. Jedan od autora smatra da se hotelski lanac može definirati, kao skup hotela, koji su međusobno povezani istim standardima, povezuje ih istovrsnost kojom su prepoznatljivi na turističkom tržištu i imaju zajedničke standarde.<sup>1</sup> Dok drugi autor navodi lanac hotela je niz hotela istog imena i istih standarda u raznim mjestima i zemljama, u vlasništvu jedne tvrtke ili uz ugovore o franšizi i centraliziranom sustavu rezervacija.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2003.g., str.145.

<sup>2</sup> Pažić, M.: Rječnik nazivlja u turizmu, Informator, Zagreb. 1998.g., str.52.

## 2.2. Nastanak hotelskih lanaca u svijetu

Početak razvoja hotelskog lanca karakterizira povezivanje malog broja hotelskih objekata u užem prostornom okruženju.

Prvi puta u povijesti povezanih hotela, tj. hotela u lancu, javlja se u Americi 1896. godine kada se prvi puta povezalo petnaest hotela, kako bi bili prepoznatljivi na tržištu i potencijalnom gostu jamčili kvalitetu koju nude. U Europi i ostalom dijelu svijeta hotelski lanci se razvijaju nešto kasnije, tj. iza 2 svjetskog rata.<sup>3</sup>

Ideja o nastanku hotelskog lanca u Europi potekla je od švicarskog hotelijera Cesara Ritza, koji je stvorio prvi hotelski lanac u Europi pod nazivom „Ritz Company“ Ltd.

Cesar Ritz je prvi uočio potrebu uvođenja određenih tehničko-tehnoloških i uslužnih standarda, a potom ih proveo u djelo poznato kao „Grand hotel“. Da bi se neki hotel mogao zvati „Grand hotel“ on je morao imati najmanje 50 soba i to LUX-kategorije, rustikalni i raskošan interijer, vrhunsku opremu, pripremu hrane i uslugu.<sup>4</sup>

„Grand hotelom“ je unaprijeđena hotelska organizacija, ponuda i kvaliteta usluga što je dovelo do povećanja praga rentabilnosti poslovanja hotela. Ispunio je ulogu dobro organiziranog, luksuznog i uzornog hotela koji je u to vrijeme bio namijenjen za povlaštenu aristokraciju i unaprijed odabranu klijentelu.

Iako je ideja o lancu hotela potekla od Cesara Ritza, kako je prije navedeno. Začetnikom uspostavljanja sistema poslovanja po načelu hotelskog lanca smatra se Conrad Hilton, međunarodni hotelijer iz SAD-a. uspostava hotelskog lanca započinje 1919. godine kada Conrad Hilton u Teksasu kupuje svoj prvi hotel, te u slijedećih deset godina uspijeva imati sedam hotela u svom vlasništvu.

---

<sup>3</sup> Cerović, Z., op. cit. ,str.145.

<sup>4</sup> Pirija, D.: Standardi u turističkom ugostiteljstvu, Visoka škola za turizam Šibenik, 2003.g., str.227.

C. Hiltonova poslovna filozofija bila je ostvariti najveću moguću efikasnosti poslovanja hotela. Ostvario ju je uvođenjem standarda u područje upravljanja hotelom. Razvio je sustav planiranja, stalne kontrole cijene i troškova, potrebu svakodnevnog usklađivanja broja radnika s dinamikom posla u svakom odjeljenju hotela, kao i planiranje potrošnje potrebne energije.<sup>5</sup> Njegov najznačajniji doprinos je uvođenje industrijske metode planiranja i kontrole u hotelijerstvo. Njegovim djelovanjem započinje širenje trenda poslovanja po principu hotelskog lanca.

Razvoj međunarodnih hotelskih lanaca usko je povezan sa razvojem turizma. Ono se temelji na tri kategorije: slobodno vrijeme, novčana sredstva i infrastruktura. Nastanak i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca uvjetovani su djelovanjem vanjskih i unutrašnjih faktora. Vanjski faktori su opće okolnosti koje su pogodovale nastanku i širenju hotelskih lanaca kao što su ekspanzija traženja hotelskih usluga u svijetu i potreba da se ubrza privredni razvoj pojedinih regija. Unutrašnji faktori se uglavnom odnose na cilj i strategiju poslovanja poduzeća, zatim praktične i druge razloge. U nekim zemljama okruženje nije sazrelo. Nedostaju mu resursi za funkcioniranje hotelskih lanaca. Vanjsko i unutarnje okruženje često predstavlja ograničenje koje koči rast hotelskih kompanija i njihovo prerastanje u hotelske lance.

Hotelski lanci su svojevrsne hotelske mreže. Oni su najrasprostranjenija postindustrijska industrija, a utjecaj drugih djelatnosti na njih je ogroman. Naročito je velik utjecaj aviokompanija, brodskih kompanija, trgovačkih i turističkih kompanija.

Globalizacija se u hotelijerstvu očituje kreiranjem velikih hotelskih kompanija i lanaca hotela. Takve kompanije imaju veliki utjecaj i prednosti kao i sve druge velike organizacije. Procesi globalizacije zahtijevaju brzo i stalno prilagođavanje korporativnih lanaca, te je moguć prelazak konkretnog lanca iz jedne vrste u drugu. Formiranje velikih organizacijskih jedinica u turističkoj privredi dovelo je do postojanja jedinstvene podjele u dva aspekta. To su horizontalna i vertikalna koncentracija.

---

<sup>5</sup> Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V.: Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2005.g., str.24.

Međunarodni hotelski lanci su pokretački motiv razvoja ekspanzije i globalizacije hotelijerstva širom svijeta. Za vrlo kratko vrijeme hotelski lanci su postali sinonim hotelijerstva i pridonijeli njegovom otvaranju i popularizaciji. Zahvaljujući svom rastu i razvoju i sve većoj teritorijalnoj rasprostranjenosti, hotelski lanci su i izravno utjecali na najmoderniju industriju. Smatra se da će u vrlo bliskoj budućnosti upravo oni postati jedna od najprofitabilnijih djelatnosti.

## 2.4. Brand i hotelski lanci

Marka ili brand je dodatna vrijednost proizvoda ili usluga, a to je ime jednog hotela ili hotelskog lanca u okviru hotelske grupe. Hotelski brand je vlastito ime hotela koje se stvara, da u svijesti kupaca bude prepoznato na tržištu, radi ponovnog dolaska gostiju i stalne usmene propagande, među gostima i u javnosti.<sup>6</sup> Brand name, tj. ime hotelskog lanca je dio identiteta hotela koji je moguće izgovoriti i napisati. Brand mark ili hotelski znak je identitetsko obilježje hotelskog lanca koje na karakterističan način omogućuje prepoznatljiv vizualni simbol, dizajn ili neko grafičko rješenje.

Slika 1: Poznati svjetski hotelski brandovi



Izvor: Hotelijer [www.hotelijer.hr](http://www.hotelijer.hr) (25.7.2016.)

<sup>6</sup> Karamarko, N.: Branding ugostiteljsko-turističkih proizvoda kao preduvjet konkurentnosti hrvatskog turizma, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, 2009., str.77.

Možemo reći da je brand simbol, dizajn ili kombinacija svega, čime se proizvod ili usluga razlikuje od konkurencije. Brand je garancija kvalitete, a neki su toliko popularni da im se ime koristi kao termin za sam proizvod. Brand je kao izraz nastao u oblasti marketinga i oglašavanja. Danas se koristi kao izraz za proizvode i usluge vrhunske kvalitete. Ovaj pojam je kroz globalizaciju i ubrzan razvoj modernog društva postao sinonim za najvišu jedinstvenu vrijednost i prihvaćen je u gotovo svim djelatnostima.

Većina ozbiljnih hotelskih lanaca postavlja određene standarde i time ostvaruju mnogobrojne koristi kao što je potpuno upravljanje kvalitetom što osigurava istu kvalitetu i iskustvo u svim hotelima određenog lanca. Najveće hotelske brandove već godinama rangira magazin „Hotels“ i to na osnovi internet anketa.

Tablica 1: Poredak 15 najvećih hotelskih lanaca u svijetu

Pozicija		Hotelska kompanija	2012.		2011.		Razlika u broju soba	Razlika u broju hotela
2012.	2011.		Broj soba	Broj hotela	Broj soba	Broj hotela		
1	1	IHG (InterContinental Hotels Group)	675,982	4,602	658,348	4,480	17,634	122
2	2	Marriott International	660,394	3,800	643,196	3,718	17,198	82
3	3	Hilton Worldwide	652,957	3,966	633,238	3,843	19,719	123
4	4	Wyndham Hotel Group	627,437	7,324	613,126	7,205	14,311	119
5	5	Choice Hotels International	538,222	6,725	497,205	6,178	41,017	547
6	6	Accor	450,487	3,516	531,714	4,426	-81,227	-910
7	7	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	335,415	1,134	321,552	1,090	13,863	44
8	8	Best Western International	312,467	4,050	311,894	4,086	573	-36
9	9	Shanghai Jin Jiang Hotel Group Co.	214,796	1,401	193,334	1,243	21,462	158
10	10	Home Inns & Hotels Management	214,070	1,772	176,824	1,426	37,246	346
11	12	Magnuson Hotels	201,692	1,886	140,700	1,804	60,992	82
12	11	Carlson Rezidor Hotel Group	166,241	1,077	165,663	1,076	578	1
13	13	Hyatt Hotels Corp.	135,144	500	132,727	483	2,417	17
14	15	7 Days Group Holding	133,497	1,345	94,684	944	38,813	401
15	14	Westmont Hospitality Group	116,334	850	98,404	659	17,930	191

Izvor: Top 300 corporate hotel companies, [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com) (28.7.2016.)

Za nastajanje branda može se reći da je najzaslužnija konkurencija na tržištu. On doprinosi tržišnoj identifikaciji istovrsnih proizvoda ili usluga. Brandiranje je doprinijelo promjeni navika potrošača i njihovih želja. Stvaranje i održavanje stvorenog imidža je jedan od najvažnijih hotelskih ciljeva. U poslovnom svijetu hotelskih lanaca postoji više vrsta brandova, a oni su vezani za način njihovog plasiranja na tržište. Uočljive razlike postojat će i dalje od države do države, ali međunarodne korporacije će zadovoljiti potrebe turista prilagođavanjem standardiziranih proizvoda i usluga.

Rast i razvoj hotelskih lanaca ostvaruje se kroz direktno investiranje i ugovorni aranžman u koji ubrajamo ugovor o franšizingu i menadžmentu. O kojima će se kasnije više reći. Snaga hotelskog branda je temeljni faktor zadržavanja vodećih pozicija hotelskih lanaca, važan faktor je stvaranje novih proizvoda i usluga u želji upotpunjavanja postojećih proizvoda i usluga.

Upravljanje markom (*engl.brand management*) je strateška poslovna funkcija kojom bi se trebali baviti njeni ključni nosioci u tvrtkama, kao i u društvenoj zajednici na različitim razinama (lokalnoj, regionalnoj, državnoj, pa i nacionalnoj). Posebno možemo razlikovati nacionalnu i međunarodnu brand strategiju. Strategija nacionalne marke više je orijentirana ka srednjem i nižim razinama prihoda i koriste je hotelske grupacije koje se prvenstveno orijentiraju prema domaćem tržištu. Strategija međunarodne marke zasniva se na razvoju hotela samo na određenim kvalitetnijim lokacijama u različitim zemljama s vizijom za međunarodna putovanja. Ovu strategiju koriste hotelski lanci koji se odlikuju visokom kvalitetom usluga.

Cilj brandiranja je optimalna primjena marketinških i logičkih tehnika u cilju povećanja tržišne vrijednosti kreiranja marke, usluge ili destinacije. Ono treba biti u funkciji što bolje percepcije proizvoda, usluge, destinacije kod ciljanog korisnika, tako da kod njega stvara osjećaj dodatne vrijednosti proizvoda u odnosu na konkurenciju. Brand hotela jest i stvara se kao oznaka kojoj se vjeruje, čiju se kvalitetu sa sigurnošću dočekuje, prepoznaje i prihvaća kao sigurnu, obećavajuću, prikladnu životnom stilu i

statusu te kupovnoj moći izabranih segmenata hotelskih gostiju kao potrošača proizvoda s poznatim imenom koji se razlikuju od konkurenata.<sup>7</sup>

Brandovi općenito, a to vrijedi i za hotelsko-turističke brandove, nazivaju se najsnažnijom idejom u trgovačkom svijetu. Spoznaje se da nova ekonomija hrvatskog hotelijerstva počinje ubrzano odvajati upravljanje „tvrdom“ imovinom hotela od upravljanja znanjem, kao „mekom“ imovinom hotelskih brandova.

Patentnim pravo se zaštićuje vlasništvo i poznatost nad brandom kao zaštićenom hotelskom robnom markom. Patenti su otvorena prava i isprave kojima se štiti isključivo pravo iskorištavanja nekog pronalaska kao branda radi prava na prodaju i naknadu.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Karamarko, N., op. cit.,str. 78.

<sup>8</sup> Karamarko, N., op. cit.,str.78.



### 3. NAČINI POSLOVANJA HOTELSKIH LANACA

#### 3.1. Oblici hotelskih lanaca

Hoteli se prema vrsti usluga na turističkom tržištu pojavljuju u više oblika. Hotel može biti u vlasničkom smislu u potpunom ili djelomičnom vlasništvu određene grupacije, ali i ne mora ukoliko je u najmu. S toga aspekta razlikuju se slijedeće vrste hotela:

1. nezavisni hoteli (hotel koji posluje bez ikakvog vezanog standarda s bilo kime)
2. hotelski lanci (hotel koji je povezan u hotelske lance temeljem ugovora o franšizingu, ugovora o menadžment, ugovora o najmu ili konzorcij o zajedničkim poslovima prodaje i marketinga-hotelski rezervacioni sustavi).<sup>9</sup>

##### 3.1.1. Nezavisni hotel

Nezavisni hotel je hotel nevezan za neki hotelski sustav. Samostalno vodi svoju poslovnu politiku, marketinšku politiku i politiku prodaje i cijena. Nema neke međunarodno priznate standarde tj. brand, već primjenjuje opće priznate standarde i nacionalne pravilnike kategorizacije. Ne tržištu nastupa samostalno na temelju politike stalnih gosti. Predstavlja tradicionalan način organiziranja poslovanja hotela. Ovakvi hoteli opstaju na tržištu, unatoč tome što su mali, zahvaljujući prepoznatljivim klijentima. Posluju u velikim gradovima tj. megapolisima kao mali ili srednji hotel u kojima se najčešće u jednoj osobi sjedinjuje vlasnička, poduzetnička i menadžerska funkcija.

Hotel bez prepoznatljivog imena-branda sve teže može biti isplativi, uspješni i za vlasnika interesantni ugostiteljski objekt. Izreka „*engl. branding is the name of the game*“ (poznatim imenom možeš u igru) pokazuje važnost poznavanja svih dobrih i loših strana hotela kao nezavisnog hotela.<sup>10</sup> Nezavisan hotel može uspješno

---

<sup>9</sup> Cerović, Z., op. cit., str. 144.

<sup>10</sup> Cerović, Z., op. cit. str. 144.

poslovati na tržištu, ali u uvjetima globalizacije i sve kompleksnijim prilikama na tržištu prednost imaju hotelski lanci.

### 3.1.2. Hotelski lanci

Kao što je ranije navedeno, hotelski lanci su sustavi povezanih hotela s prepoznatljivim imenom i zagaraniranim standardom čiji je pokazatelj poznato ime. Također hotelski lanci su sustavno povezani hoteli koji su vezani ugovornim obvezama u kojima su dužni poštivati prihvaćene standarde, a za standarde dužni su platiti ugovoreni iznos.<sup>11</sup> Suvremeni putnik u mnoštvu turističkih ponuda teži zagaraniranoj kvaliteti u sustavu *engl. Value for money* (vrijednost za novac), te uvijek bira hotel prepoznatljive marke.

Hotelski lanci predstavljaju razdvajanje funkcija vlasništva, upravljanja i marke na način da vlasnik hotela, osoba koje je zadužena za poslovanje hotela te vlasnik prava marke su različite osobe ili poduzeća. Između tih osoba ili poduzeća nastaju različiti pravni odnosi o kojima će se govoriti više u daljnjem tekstu. Povezanost u sustave ima više prednosti nego financijskih obveza. Za većinu velikih i nedovoljno iskorištenih hrvatskih hotela koji žele kvalitetu i prepoznatljivu poziciju na turističkom tržištu budućnost je povezati se u neki od mogući oblika hotelskih lanaca.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V., op. cit., str.23.

<sup>12</sup> Cerović, Z., op. cit., str. 145.

Tablica 2: Zastupljenost hotelskih lanaca po broju zemalja u kojima posluju u 2013. godini

Pozicija	Naziv hotelskog lanca	Broj zemalja u kojima posluje
1	Best Western International	100
2	IHG (InterContinental Hotels Group)	100
3	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	100
4	Accor	92
5	Hilton Worldwide	90
6	Carlson Rezidor Hotel Group	83
7	Marriott International	74
8	Wyndham Hotel Group	66
9	Hyatt Hotels Corp.	46
10	Louvre Hotels Group	43

Izvor: Top 10 countries, [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com) (10.8.2016.)

### 3.2. Načini poslovnog povezivanja hotelskih lanaca

Globalan rast i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca ostvaruje se putem različitih oblika poslovnog povezivanja i suradnje. Najvažniji je horizontalni tip poslovnog povezivanja.

Horizontalni tip poslovnog povezivanja označava povezivanje među hotelijerskim poduzećima, dakle unutar jedne djelatnosti. Ostvaruje se na više načina spajanjem ili preuzimanjem, odnosno akvizicijom poduzeća sa istim, odnosno sličnim predmetom djelatnosti, ali i uspostavljanjem manje obvezujućih poslovnih odnosa. To su odnosi uređeni različitim oblicima ugovora.

U hotelijerstvu horizontalni oblici poslovnih povezivanja najčešće su rezultat nastojanja hotelskih poduzeća da primjene međunarodne standarde poslovanja i prošire tržišni utjecaj. Tipičan primjer horizontalnog vida poslovnog povezivanja u hotelijerstvu predstavljaju međunarodni hotelski lanci.

Način ugovaranja kojim se reguliraju odnosi između davatelja standarda i primatelj uvjetovan je raznim faktorima, ponajviše interesima i ciljevima zainteresiranih strana u partnerskom odnosu, kojim se žele postići sljedeći ciljevi:

- povećati kvalitetu usluge,
- povećati profit i
- proširiti utjecaj na nova turistička tržišta.<sup>13</sup>

Hotelski lanci stvaraju se temeljem ugovora zainteresiranih strana, te hoteli, u hotelskom lancu, mogu biti povezani na slijedećim osnovama:

- potpuno vlasništvo,
- ugovor o franšizingu,
- ugovor o menadžmentu,
- ugovor o najmu,
- hotelski rezervacijski sustav- konzorcij.<sup>14</sup>

### **3.2.1. Potpuno vlasništvo**

Potpuno vlasništvo je vrsta povezivanja hotela u lanac u kome je korisnik standarda ujedno i potpuni vlasnik hotelskog standarda i hotela u kome ga primjenjuje. Struktura vlasništva, bilo da je ono pojedinačno ili kolektivno (neki od oblika društva kapitala), samo je vlasnička forma davatelja standarda, tj. davatelj standarda, ne samo da je vlasnik datog standarda, nego je i pravno vlasnik hotela koji je primio standarde pod kojima hotel posluje na tržištu i ima brand (može se prevesti kao proizvod ili ime standarda i prepoznatljive usluge s kojom hotel posluje na turističkom tržištu, te je prepoznatljiv na turističkom tržištu).<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V., op. cit., str.29.

<sup>14</sup> Cerović, Z., op. cit., str. 148.

<sup>15</sup> Cerović, Z., op. cit., str. 148.

Ovaj način poslovanja hotelskog lanca je klasičan način poslovanja hotela u kojem hotelski lanac ima ovlasti nad funkcijama vlasništva, upravljanja i marke. Menadžment svakog hotela koji pripada određenom hotelskom lancu prima upute za vođenje pojedinog hotela te ih je dužan slijediti i ostvariti zadane ciljeve.

### **3.2.2. Ugovor o franšizingu**

Ugovor o franšizingu je ugovor između prodavatelja i kupca koji kupcu (franšizantu) dopušta da prodaje proizvod ili uslugu prodavatelja (franšizora). Sama bit franšizma jest da kupac odnosno franšizant od franšizora, odnosno prodavatelja nekog proizvoda ili usluge, dobije već gotovo poduzeće koje je vjerojatno preslika svih ostalih u franšiznom lancu, a osim toga i stručnu pomoć kao što je;

- marketinška strategija;
- početno obučavanje zaposlenika i menadžmenta;
- uređenje lokala i njihova oprema;
- standardizirana poslovna politika i postupci;
- centralizirana nabava uz uštedu;
- lokacijski odabir i savjet;
- pregovori o zakupnini;
- financiranje.<sup>16</sup>

Ugovorne strane potpisnice ugovora o franšizingu u pravilu su dvije pravne osobe, koje pravno ostaju samostalne i svoje odnose reguliraju ugovorom.

Poznati su davatelji franšiza za hotelske lance: Hilton, Inter-Continental, HolidayInn, Sheraton i dr., a kod restorana: McDonalds, Wendy, pizza Hutt, Kentucky Fried Chicken.

---

<sup>16</sup> Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, 2005.g., str.66.

Može se zaključiti, da je franšiza trajni odnos između franšizanta i franšizora, u kojemu je ukupna suma franšizorovih znanja, imidža, uspjeha proizvodnje i marketinških tehnika dana franšizantu uz nadoknadu.

Ovaj ugovor detaljnije će se obraditi u daljnjem tekst.

### **3.2.3. Ugovor o menadžmentu**

Ugovor o menadžmentu je ugovor povezivanja hotela u hotelski lanac u kojem postoje dvije ugovorne strane međusobno povezane zajedničkim interesima. Ugovor o menadžmentu je ugovor između pravne osobe, vlasnika hotela i menadžment kompanije (*engl. management corporation*), koja daje standarde, pravila i garantira kvalitetu i zaštitu kvalitete na tržištu.

Ovaj ugovor se može definirati kao sporazum, kojim se vođenje poslova ili određenih procesnih funkcija hotela ugovorom prenose na menadžment kompaniju za koje preuzimanje dijela poslova dobiva naknadu. Po ugovoru o menadžmentu, davatelj menadžmenta se obvezuje, da će voditi poslovanje hotela ili određene poslovne funkcije, donositi poslovne odluke, obavljati poslove zastupanja, a posebno je vezan za poslove planiranja i marketinga.<sup>17</sup> Jedna je obveza menadžment kompanije je i izobrazba kadrova i izrada prepoznatljive hotelske usluge, odnosno stvaranje hotelskog branda.

Hotelska korporacija s najviše sklopljenih ugovora o menadžmentu s hotelima je Marriott International, iz Sjedinjenih Američkih država.

Ovaj ugovor detaljnije će se obraditi u daljnjem tekstu.

---

<sup>17</sup> Cerović, Z., op. cit., str. 150.

### **3.2.4. Ugovor o najmu**

Ugovor o najmu je ugovor povezivanja hotela u hotelski lanac kojem dvije ugovorne strane međusobno uređuju svoje odnose. U odnosu na druge načine povezivanja u lance, ugovor o najmu dodatno regulira najam hotela. Ugovor o najmu daje se u najam najmoprimcu, odnosno davatelju standarda i on u potpunosti s njime rukovodi, prema odredbama iz ugovora i najmu. Ugovori o najmu obično se sklapaju na duži vremenski period (20 godina) s opcijom produženja ugovora po njegovom isteku.<sup>18</sup>

U ovom ugovoru obično se reguliraju i odredbe o standardima (brand), koji će se primjenjivati u hotelu koji je uzet u najam. Davatelj standarda (branda) ugovorom preuzima hotel, te primjenom svojih standarda zarađuje po ugovoru o najmu. Ovakvih ugovora je malo zbog rizika nad poslovanjem koji preuzima davatelj standarda kao da je vlasnik, a stvarni vlasnik dobiva zagarantiranu rentu po ugovoru o najmu i ne snosi nikakav rizik o poslovanju i primjeni standarda.

### **3.2.5. Hotelski rezervacijski sustavi- konzorciji**

Hotelski rezervacijski sustavi- konzorciji su korporacije, tj. kompanije-poduzeća koje pružaju marketinške i rezervacijske usluge, te neprekidno unapređenje svoje tehnologije i šire globalnu distribuciju. Smatra se da omogućuju nezavisnim hotelima transparentnost koju imaju korporacijski lanci. Sličnost između hotelskih lanaca i njihovih rezervacijskih sustava, u odnosu na hotelske rezervacijske sustave-konzorcije ne postoje.

---

<sup>18</sup> Pivčević, S.: Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela, Magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2006.g., str.73.

Konzorciji su veliki marketinški sustavi koji obuhvaćaju različite kategorije hotela, vlasništva i interesa da se ne mogu smatrati hotelskim lancima, ali sa aspekta povezanosti i nastupa prema potencijalnim gostima-klijentima čine određeni sustav povezivanja hotela. Težnja hotela koji koriste usluge najvećih dobrovoljnih lanaca ima svoj korijen u sposobnosti ovih lanaca da privatnim vlasnicima ponude globalni pristup.

Nezavisni hotel i nacionalni lanci priključuju se ovim marketinškim grupama da bi proširili svoje poslovne domete pod njihovim imenom i koristili prodore koje te grupe prave na tržištu u raznim domenama. Regionalna i globalna orijentacija u poslovima marketinga, prvenstveno je vezana za prodaju i aktivnosti koje je prate, sa težnjom da se u okviru konkretnog lanca, tj. marketinške grupe, uspostavi ili poboljša standard usluge koji oni nude.

Viši standardi tržišnog servisa nekog dobrovoljnog lanca su osnovni cilj koji se ostvaruje garancijom većeg povjerenja klijentele. U svijetu se nezavisni hoteli povezuju u hotelske konzorcije kako bi uspješno konkurirali hotelskim lancima. Nezavisni hoteli nemaju dostatno iskustvo ni novca razvijati rezervacijske sustave, domaće i međunarodne promotivne kampanje ni druge aktivnosti što ih konzorciji mogu pružiti. Konzorciji nude mogućnost individualnim hotelskim poduzećima zajedničko djelovanje na globalnom tržištu.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Čačić, K.: Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 1995.g., str. 57-58.



Tablica 3: Poredak prvih 10 hotelskih konzorcija u svijetu 2013. godine

Poredak 2013.	Poredak 2012.	Ime kompanije	Lokacija	Broj soba 2013.	Broj hotela 2013.	Broj soba 2012.	Broj hotela 2012.
1	1	Hotusa Hotels	Barcelona, Španjolska	235,000	2,604	234,360	2,604
2	2	Best Euroasian Hotels	Moskva, Rusija	183,200	1,728	179,180	1,600
3	3	Preferred Hotels	Chicago, Illinois	173,966	939	173,557	976
4	6	Associated Luxury Hotels International	Orlando, Florida	119,644	175	11,945	155
5	7	Worldhotels	Frankfurt, Njemačka	102,543	454	102,000	451
6	-	InnDependent Boutique Collection Hotels	Phoenix, Arizona	102,185	1,340	-	-
7	10	Global Hotel Alliance	Geneva, Švicarska	100,000	400	69,471	329
8	8	Supranational Hotels	London, Engleska	85,243	778	93,518	851
9	9	Sceptre Hospitality Resources	Greenwood Village, Colorado	81,997	3,591	77,950	3,127
10	11	The Leading Hotels of the World	New York, New York	63,387	425	68,000	430

Izvor: Top 25 consortia, [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com) (15.8.2016.)

## **4. UGOVOR O FRANŠIZINGU**

Franšiza predstavlja model poslovanja kojim neko poduzeće (davatelj franšize) prodaje pravo korištenja svog trgovačkog imena (branda) i načina poslovanja drugom poduzeću (korisniku franšize) koji se slaže da će poslovati u skladu s uvjetima ugovora o franšizi. Davatelj franšize osigurava korisniku franšize podršku i ima određenu kontrolu nad načinom poslovanja korisnika franšize. Za uzvrat, korisnik franšize plaća novčanu naknadu.

### **4.1. POJMOVNO DEFINIRANJE UGOVORA O FRANŠIZINGU**

Ugovor o franšizingu ugovorni odnos između davatelja franšize i primatelja franšize o davanju prava na korištenje trgovačkog imena i sistema poslovanja u zamjenu za plaćanje franšiznih naknada. Ovim se dokumentom usklađuju obveze i prava obje strane (davatelja franšize i primatelja franšize) te uvjeti ustupanja cijelog franšiznog paketa. Ugovor o franšizingu je sporazum između dvije strane, kojim se nekoj osobi ili grupi ljudi daje pravo da prodaje proizvod ili uslugu koristeći se markom i načinom rada poduzeća koja je razvila taj proizvod ili uslugu.

Ugovor o franšizingu jest ugovor kojim se, u svrhu zajedničkog obavljanja poslovne djelatnosti, povezuju poznati i veliki proizvođači, trgovci i davatelji usluga s malim proizvođačima, trgovcima ili davateljima raznih usluga.<sup>20</sup>

U Republici Hrvatskoj ugovor o franšizingu je neimenovan i neuređen, kao takav spada u ugovore koje zakon nije posebno regulirao. Stoga se tumačenje ugovora o franšizingu mora obavljati prema općim pravnim načelima ugovornog prava. Zato se prilikom zaključivanja ugovora o franšizingu treba detaljno predvidjeti sva prava i obveze sudionika te ih jasno i pažljivo regulirati.

---

<sup>20</sup> Škrtić, M., op. cit., str. 70.

Ugovor o franšizingu je autonoman pravni posao u većini europskih zemalja, iako nema konkretnih propisa u zakonodavstvima pojedinih zemalja kojima se posebno uređuje ovaj ugovor. Ugovor o franšizingu uspoređuje se zbog sličnosti sadržaja s ugovorom o kupoprodaji.<sup>21</sup>

Ugovori su napravljeni po mjeri davatelja franšize i usmjereni na održavanje visoke kvalitete i stroge kontrole hotelskog produkta, odnosno uspješno pozicioniranje hotelskog branda. Franšiza je najzastupljenija u hotelskom poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca. Takvim načinom poslovanja svi zainteresirani hoteli, bez obzira na veličinu i tržišnu snagu dobivaju mogućnost povezivanja s multinacionalnim hotelskim lancima. Dok davaoci franšize uspješno verificiraju svoj brand na novim tržištima. Većina hotelijera koji se žele izboriti za svoje mjesto na tržištu ulaze u franšizni sustav kako bi mogli:

- koristiti brandirane marke i na taj način privući platežno sposobnu klijentelu
- imati pristup centralnom rezervacijskom sustav i bazama podataka
- koristiti afirmirane sustave, dizajn, procedure i metode
- poboljšati hotelski menadžment i uvesti adekvatno znanje i obuku
- imati lakši pristup tržišnom kapitalu.<sup>22</sup>

Veliki broj međunarodnih hotelskih lanaca strategiju rasta i razvoja usmjerava kroz različite oblike franšize. Podaci časopisa Hotels prikazuju zastupljenost u ukupnim kapacitetima kod pet vodećih hotelskih lanaca u razdoblju od 2008. godine do 2011.godine.

---

<sup>21</sup> Pražetina, R.: Ugovor o franchisingu, Inžinjerski biro dd, Zagreb, 2001.g., str. 116.

<sup>22</sup> Prilagođeno prema Čačić, K.: Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 1995.g.

## 4.2. Sastavnice ugovora o franšizingu

Ugovor o franšizingu je nepotpuno uređen, stoga je pojedine dijelove ovog ugovora ustanovila poslovna praksa. To nije slučaj samo u Republici Hrvatskoj, ugovor o franšizingu nije zakonodavno reguliran u većini drugih pravnih sustava. Zakonom o trgovini iz 1996. godine prema članku 21. definiralo se što se ustupa Ugovorom o franšizingu, ali se ne objašnjava što je franšiza, kao niti koji su bitni dijelovi Ugovora o franšizingu. Izmenom Zakona o trgovini iz 2008. godine navedeni članak je izbrisan i definicija Ugovora o franšizingu više se ne nalazi u Zakonu te se time u hrvatskom zakonodavstvu više ne spominje franšizni oblik poslovanja.

Sklapanjem sve većeg broja ugovora o franšizingu omogućilo je stvaranje jednog svojevrsnog obrasca, odnosno ugovora u kojemu su obuhvaćeni svi elementi koji se najčešće koriste pri sklapanju ugovora o franšizingu. Stoga se može svrstati kao tipski ugovor, odnosno jednoobrazni obrazac, gdje primatelj franšize mora prihvatiti sve uvjete ugovora ili odustati od njega. Korištenjem tipskog ugovora za reguliranje međusobnih odnosa ugovornih strana ispunjeni su jednaki uvjeti koje davatelj franšize mora ponuditi svim novim primateljima franšize. Do eventualnog odstupanja može doći ukoliko je davatelj franšize na početku svoje tržišne ekspanzije ponudio povoljnije uvjete u odnosu na današnje, kako bi zainteresirao što veći broj franšizanata te na taj način geografski proširio ideju na kojoj se sustav zasniva.

Tipske ugovore o franšizi možemo podijeliti u četiri osnovna dijela, a to su:

- preambula ugovora
- obveze davatelja franšize
- obveze primatelja franšize
- ostale ugovorne odredbe.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Škrtić, M., Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, 2001. g, str. 176.

#### 4.2.1. Preambula ugovora o franšizingu

Preambulom nazivamo uvodni dio ugovora o franšizingu koja se koristi za identifikaciju ugovornih strana, koje u franšiznom poslovanju se nazivaju franšizor, odnosno davatelj franšize i franšizant, odnosno korisnik franšize.

Davatelj franšize ovisno o djelatnosti koju obavlja može biti proizvođač, trgovac na veliko ili poduzeće koje je razvilo određeni tip usluge i poslovanja. Veoma često je to velika kompanija koja je voljna za određenu novčanu naknadu ustupiti pravo korištenja tajnog i bitnog *engl. know-how*, koji će primatelju franšize omogućiti prednost pred konkurencijom na ugovornom području na kojem davatelj franšize zadržava pravo kontrole poslovanja primatelja franšize. U preambuli se navodi naziv davatelja franšize i sjedište njegove kompanije, te njegovo tajno industrijsko vlasništvo (patenti, modeli poslovanja, robni i uslužni brand te *engl. know-how*). Izgled branda se često veoma precizno opisuju, dok se *engl. know-how* samo navodi, ali ne objašnjava, jer je riječ o strogo čuvanoj poslovnoj tajni koju će primatelj, potpisom ugovora, biti obvezan čuvati. Ovlaštenje primatelja franšize za isticanje već poznatog branda smatra se osnovnim poslovnim interesom primatelja te predstavlja cilj ovog ugovora.

Primatelj franšize je samostalna fizička i pravna osoba sa svojstvom neovisnog trgovca, čiji je osnovni interes dobivanje mogućnosti korištenja uspješnog načina poslovanja uz za to predviđenu novčanu naknadu. U pravnom smislu primatelj franšize je samostalan te prava i obveze preuzima u svoje ime i za svoj račun te prema potrošačima odgovara isključivo i neograničeno.

Nakon definiranja strana koje sklapaju ugovor o franšizingu, na precizan se način opisuje predmet ugovora. Predmet ugovora je ustupanje isključivih prava proizvodnje, prodaje robe ili pružanja usluga. Također, predmet ugovora su *engl. brand name* i *engl. brand mark*, koji su registrirani i koje samo davatelj franšize ima pravo iskorištavati. U ugovoru se ustupa i tehnologija koja osigurava jednaku

kvalitetu roba i usluga, a primatelj franšize je obavezan vršiti nadzor nad kontrolom kvalitete.

Osim navedenog, ugovorom se ustupa poslovni i tehnički *engl. know-how* koji se navodi, a precizira se obvezom davatelja franšize na izobrazbu i kontinuirano obrazovanje primatelja franšize. Često se ugovara obveza davatelja franšize u pogledu obavljanja usluga tehničke i komercijalne pomoći, obrazovanja osoblja, usluga marketinga, poslovnog savjetovanja i sličnog, kako bi se ostvario jedinstveni pristup na svjetskom tržištu. U preambuli ugovora o franšizingu može se još navesti precizna definicija geografskog područja na kojem je primatelj franšize ovlašten poslovati.

#### **4.2.2. Prava i obveze davatelja franšize**

U ovom dijelu ugovora o franšizingu nastoji se precizirati ugovorne obveze i prava primatelja. Jedna od prvih obveza davatelja franšize odnosi se na pružanje usluge pomoći pri traženju i odabiru prikladne lokacije za otvorenje novog objekta, osim odabira lokacije, davatelja franšize može ponuditi pomoć pri stvaranju nacrtu, projekta i preostale tehničke dokumentacije, te konačno izgradnje i opremanja objekta. Nakon otvaranja objekta slijedi obuka zaposlenih koju provodi davatelj franšize jer se na taj način omogućava da novi članovi sustava upoznaju pravila poslovnih odnosa kako s davateljem franšize tako i sa potrošačima, odnosno da doznaju dio tehničkog i poslovnog *engl. know-how* kojeg će svakodnevno primjenjivati. Uz organiziranje edukacije za zaposlene, davatelj franšize izdaje priručnik čiji opseg govori u prilog tvrdnji kako se ni najmanja pojedinost ne prepušta slučaju. Putem istih obrazovanja za sve zaposlenike kod primatelja franšize se ostvaruje jedinstvena i standardizirana usluga kod svih primatelja franšize.

Osim toga, jedna od važnijih obveza davatelja franšize je i pružanje marketinških usluga koja se financira iz zajedničkog fonda u koji se izdvajaju sredstva za provođenje raznih marketinških aktivnosti, prije svega onih promocijskih, kako na

lokalnoj tako i na globalnoj razini. Također davatelj franšize može sam snositi troškove oglašavanja s tim da mu primatelj franšize za to plaća određenu novčanu naknadu. Isto tako davatelj franšize ugovorom može preuzeti obvezu obavljanja administrativnih i tehničkih poslova poput vođenja knjigovodstva, jedinstvene pravne službe, servisne službe i slično.

U ugovor o franšizingu se navodi pravo nadzora davatelju franšize na robu i uslugu, nabavu, proizvode i načine poslovanja primatelja franšize, te u svrhu toga mogu obavljati potrebna testiranja. Pravo nadzora je karakteristična obveza davatelja franšize, te ono mora biti izričito ugovoreno u svom sadržaju i opsegu. Navedene moraju biti i izričite posljedice za primatelja franšize ako se ne pridržava uputa i savjeta davatelja franšize. Granica nadzora mora biti određena u skladu sa zaštitom kvalitete proizvoda i usluga, a što konkretno davatelj franšize može nadzirati ovisi o ustupljenom *engl. know-how* znanju.

U slučaju da davatelj franšize ne izvršava kako treba svoje ugovorom preuzete obveze, on odgovara primatelju franšize. Davatelj franšize jamči za stvarne i pravne nedostatke ustupljenog prava, a u slučaju opoziva registriranog branda ili drugog prava, primatelj franšize ima pravo na raskid ugovora i naknadu štete. Ono za što davatelj franšize ne preuzima odgovornost jest poslovni uspjeh franšize.

#### **4.2.3. Prava i obveze primatelja franšize**

Kako postoje obveze koje su vezane za davatelja franšize, tako se javljaju i obveze koje specifične primateljima franšize. Najvažnija obveza primatelja franšize je pridržavanje načina poslovanja određen od strane davatelja franšize. Također, primatelj franšize mora na tržištu nastupati pod imenom i brandom davatelja franšize. Ugovorom se često obvezuje primatelj franšize kako će održavati minimalnu količinu zaliha, odnosno neku minimalnu razinu prometa kao i služiti se propisanim obrascima u svrhu sastavljanja financijskih izvještaja temeljem standardiziranosti računovodstvenih postupaka. Primatelj franšize se mora pridržavati ugovora i

priručnika o poslovanju, te u svom poslovanju primjenjivati upute i propisane načine poslovanja.

Sklapanjem ugovora o franšizingu, primatelj franšize preuzima obvezu da će u određenom roku raspolagati s poslovnim prostorom koji će po svom vanjskom i unutarnjem izgledu odgovarati propisanim uvjetima kako bi potrošač stekao dojam da je riječ o jednom velikom brandu koji posluje po cijelom svijetu. Na taj način potrošač je siguran u kvalitetu koji određeni bran nudi. Ostale obveze primatelja franšize su osiguravanje poslovnog objekta, suradnja pri promociji te sudjelovanje na edukacijama od strane davatelja franšize.

Većina ugovora o franšizingu sadržavaju izričite odredbe o poslovnoj tajni kojom se štite svi podaci, a odnosi sve na sve informacije, postupke, specifikacije, priručnike i upute koje imaju oznaku tajnosti, a koje je primatelj franšize primio u pismenom obliku od davatelja franšize. Poslovnom tajnom se uglavnom štiti *engl. know-how* jer on ne može biti predmetom patentne zaštite, već ga sam davatelj franšize mora zaštititi posebnim klauzulama u ugovoru.

Ugovorom o franšizingu primatelj franšize preuzima obvezu da nakon prestanka ugovora neće koristiti znanja stečena za vrijeme trajanja ugovora čime se štite specijalna znanja davatelja franšize. Osim toga u ugovoru se navode svi troškovi i naknade te njihove visine koje je primatelj franšize dužan plaćati.

#### **4.2.4. Ostale odredbe ugovora o franšizingu**

Ostale odredbe navedene u ugovoru o franšizingu se uglavnom se odnose na trajanje ugovora i mogućnost njegova produljenja, promjenu ugovornih strana i izvan ugovorne odgovornosti, mjerodavno pravo te način rješavanja sporova. <sup>24</sup> Ugovor o

---

<sup>24</sup> Škrtić, M., Mikić, M., op. cit., str. 84.



franšizingu je dugoročan ugovor koji se sklapa na razdoblje od dvije do deset godina, često sadrži odredbu o automatskom produljenju, ukoliko jedna od strana ne raskine ugovor u određenom roku prije njegova isteka. Kao i većina ostalih ugovora, ugovor o franšizingu može prestati:

- istekom vremena trajanja ugovora
- sporazumom ugovornih strana
- otkazom
- smrću primatelja franšize.<sup>25</sup>

Raskid ugovora o franšizingu prije ugovorenog vremena nije dozvoljen, osim u određenim slučajevima kada postoje ozbiljni razlozi za to. Razlozi za prijevremeni raskid ugovora su:

- neizvršavanje bitnih ugovornih obveza
- ponašanje primatelja franšize koje nije u skladu sa standardima franšiznog sustava poslovanja
- kaznena presuda primatelja franšize
- umanjenje tržišne vrijednosti imena i obilježja davatelja franšize
- nelikvidnost
- stečaj
- gubitak prava na korištenje lokacije
- neplaćanje naknada i po roku isteka opomena
- lažiranje izvještaja o poslovanju i slično.<sup>26</sup>

Ugovor o franšizingu daje davatelju franšize pravo raskinuti ugovor kada primatelj franšize ne izvršava svoje obveze, no u suprotnom kada je riječ o ne izvršavanju obveza od strane davatelja franšize nema takvih odredbi. Zbog nerazvijenosti sudske prakse još uvijek nisu postavljene točne granice dopuštenih ugovornih isključenja i ograničenja odgovornosti.

---

<sup>25</sup> Zlatović, D.: Franchising i ustupanje prava iskorištavanja žiga, Pravo i porezi, RRIPlus, Zagreb, 2002.g., str. 63.

<sup>26</sup> Prilagođeno prema Pražetina, R.: Ugovor o franchisingu, Inženjerski biro dd, Zagreb, 2001.g.

### 4.3. Sudionici u franšiznom poslovanju

Kako je već prije navedeno sudionici u franšiznom poslovanju su davatelj franšize (franšizor) i primatelj franšize (franšizant) koji ugovorom o franšizingu reguliraju međusobna prava i obveze.

Davatelj franšize naziva se franšizor, a to je ustvari fizička ili pravna osoba koja prodajom franšize omogućuje primatelju franšize pravo poslovanja pod njegovim trgovačkim imenom uz za to predviđenu naknadu. Davatelj franšize može biti vlasnik velikih javnih ili privatnih kompanija, bivši primatelj franšize koji je prerastao svog davatelja i slično.

Davatelj franšize posjeduje jak poslovni sustav, ugled, znanje, suvremenu organizaciju rada, znak koji ulijeva povjerenje u kvalitetu roba i usluga. On je lider sustava i dominira u poslu, obavlja funkciju razvoja, marketinga i financiranja.

Poduzetnik koji može biti davatelj franšize je:

- vlasnik jedne robne marke i vizualnog identiteta prepoznatljivog na tržištu
- nudi niz proizvoda, usluga, tehnologija klasičnim distribucijskim kanalima
- razvio metodu prodaje i rada koja je isprobana i ažurirana u pojedinačnim centrima
- u stanju da prenese drugima svoje metode, iskustva i znanja preko izobrazbe i stalnog savjetovanja
- ima razvijenu svoju kompaniju, tako da je u stanju razviti dalje svoje metode i rukovodi franšiznim sustavom.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Radivojević, T.: Financijsko poslovanje u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011. g, str. 122.

Primatelj franšize naziva se franšizantom, koji je zapravo nezavisni trgovac koji posluje u svoje ime i za svoj račun, tako da ne predstavlja ni agenta ni poslovnicu davatelja franšize.

Primatelj franšize je nezavisan poduzetnik odgovoran i izabran od davatelja franšize, a slijedeće karakteristike:

- veliku volju za afirmacijom
- raspolaže potrebnim sredstvima
- voljan je surađivati
- želi poslovati unutar sustava i po utvrđenim pravilima
- prihvaća biti član mreže i ima razvijeni timski duh.<sup>28</sup>

Potencijalni primatelji franšize su:

- poduzetnici u fazi rasta koji žele osvojiti nova tržišta svojim prepoznatljivim proizvodom i uslugom
- poduzetnici početnici
- nezaposleni koji ulaskom u novi posao, odnosno, samozapošljavanjem žele riješiti svoj status
- zaposleni koji postaju tehnološki višak ili žele promijeniti posao
- zaposleni koji su primili otpremnine i žele započeti novu karijeru
- mladi koji žele ući u poduzetništvo, ali ne prepušteni sami sebi.<sup>29</sup>

Primatelj franšize je u velikoj mjeri ovisan o davatelju franšize te djelom gubi samostalnost u poslovnoj politici. Nabava robe, pružanje usluga i visina cijena mora biti usklađena sa ostalim primateljima franšize. Također primatelj franšize mora uredno i kontinuirano snositi odgovarajuće troškove.

---

<sup>28</sup> Prilagođeno prema Hrvatska udruga za franšizno poslovanje, [www.fip.com.hr](http://www.fip.com.hr) (28.7.2016.)

<sup>29</sup> Ibidem

#### **4.4. Naknade u franšiznom poslovanju**

Kod franšiznog načina poslovanja primatelj franšize dužan je plaćati određene naknade davatelju franšize. Naknade se moraju precizirati u strukturi i visini iznosa u samom ugovoru o franšizingu.

Treba uzeti u obzir da je davatelj franšize uložio znatna sredstva i napore kako bi stvorio brand i razvijao jedinstveni brand na međunarodnom tržištu. Ta ulaganja omogućavaju tržišnu poziciju branda. Stoga davatelj franšize od primatelja franšize zahtjeva ove naknade:

- ulazna ili pristupna naknada
- redovna franšizna naknada
- naknada za marketing.<sup>30</sup>

##### **4.4.1. Ulazna ili pristupna naknada**

Pristupna naknada predstavlja inicijalni ulog za ulazak u sustav franšize. Ona treba pokriti troškove davatelja franšize za potrebe kreiranja i prodaje franšiznog paketa. Iskustvo pokazuje da pristupna naknada ipak nije dovoljna za pokrivanje tih troškova, posebno u početnoj fazi razvoja franšiznog sustava. To je djelomično zbog toga što davatelj franšize na početku stvaranja franšiznog sustava, ponekad odluči ponuditi franšizne pakete sa pristupnom naknadom na donjoj granici predviđenog iznosa. Početnici među davateljima franšize na ovaj način žele učiniti svoju ponudu atraktivnijom za potencijalne primatelje franšize. Kao što se može pretpostaviti, s razvojem sustava, davatelj je sve manje spreman sniziti pristupnu naknadu što se više zainteresiranih primatelja pojavi sa zahtjevom za produljenje poslovanja u sustavu.

---

<sup>30</sup> Prilagođeno prema Franchising.hr portal za poduzetnike, [www.franchising.hr](http://www.franchising.hr) (10.8.2016.)

Na visinu pristupne naknade utječu slijedeći faktori:

- priroda i veličina podrške koja se daje primatelju franšize u obliku unaprijed pripremljenih i redovnih usluga
- troškovi takvih usluga
- mehanizam (ukoliko postoji) za pomoć u pribavljanju financijskih sredstava, kao i visina takvih sredstava, koju davatelj može ponuditi primatelju
- iznos pristupne naknade koju naplaćuje konkurencija
- vrijednost robne marke i vrijednost *engl. know-how* koncepta davatelja franšize
- atraktivnost poslovnog koncepta koji nudi davatelj franšize
- veličina područja na kome će primatelj franšize poslovati
- rok trajanja ugovora o franšizingu.<sup>31</sup>

#### 4.4.2. Redovna naknada

Ova naknada obično se obračunava kao postotak od vrijednosti ostvarene prodaje primatelja franšize i predstavlja glavni izvor prihoda davatelja franšize. Redovna naknada trebala bi biti dovoljno visoka da bi davatelj bio u stanju održati kontinuirani razvoj sustava, osigurati konkurentnost s drugim sustavima i ostvario pristojnu zaradu.

Utvrđiti dobar iznos redovne franšizne naknade je od suštinskog značaja za obim i frekventnost redovnih usluga koje će primateljima franšize ponuditi davatelj. Davatelj franšize naplaćuje primatelju franšize redovnu naknadu za:

- korištenje svog zaštitnog znaka
- upotrebu *engl. know-how*
- podršku u obliku redovnih usluga koje pruža tokom trajanja ugovora o franšizingu.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Prilagođeno prema Franchising.hr portal za poduzetnike, [www.franchising.hr](http://www.franchising.hr) (10.8.2016.)

#### **4.4.3. Naknada za marketing**

Naknada za marketing odnosi se na marketinške aktivnosti davatelja franšize za koje primatelj plaća navedenu naknadu. Prilikom određivanja iznosa ove naknade, davatelj franšize mora uzeti u obzir iznos izdataka potrebnih za provođenje efikasne promotivne aktivnosti na lokalnoj ili nacionalnoj razini, kao i iznos sredstava potrebnih za izradu adekvatne količine reklamnog materijala.

Naknadom se formira zajednički fond za marketinške aktivnosti i odnose s javnošću franšiznog sustava. Nije neuobičajeno da se na samom početku uspostavljanja franšiznog sustava ne naplaćuje naknada za zajednički marketinški fond tijekom određenog razdoblja.

#### **4.5. Vrste ugovora o franšizingu**

S obzirom da je ugovor o franšizingu relativno novi ugovor, u literaturi se navode brojne podjele franšiznog modela koje je moguće napraviti ovisno o prijenosu poslovanja, odnosima koji vladaju između davatelja i primatelja franšize, broju lokacija i pravima primatelja franšize, veličini i razini potrebne investicije te resursima potrebnim za kupnju franšize i poslovnoj sposobnosti primatelja.

Ugovore o franšizingu, u poslovnoj praksi, najčešće možemo podijeliti prema predmetu sklapanja ugovora na franšizu:

- robe ili proizvoda
- usluga
- proizvodnje.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Ibidem

<sup>33</sup> Prilagođeno prema Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, 2005.g., str. 70.

Franšiza proizvoda podrazumijeva ustupanje prava primatelju franšize za prodaju proizvoda, na određenom području, sa zaštitnim znakom davatelja franšize. Proizvod kao predmet u ovom ugovoru može biti hrana, odjevni predmeti, obuća, automobili ili dijelovi automobila, kozmetika i slično.

Franšiza usluga ima za predmet usluge koje mogu biti različitog karaktera. Takav ugovor o franšizingu predstavlja franšizu koja primatelju franšize ustupa čitav niz usluga, odnosno prava na iskorištavanje poslovnog i tehničkog znanja određenog tipa usluge, kao i prava pružanja usluga pod imenom davatelja franšize. Ova vrsta ugovora najčešće se primjenjuje u ugostiteljstvu i hotelijerstvu.

Franšiza proizvodnje ustupa pravo na proizvodnju ili dio proizvodnje primatelju franšize. Davatelj franšize bitne sastojke za obavljanje proizvodnje kao što su različiti začini i smjese prodaje primatelju franšize. Ovakav način ugovora zasad je zastupljen u proizvodnji bezalkoholnih pića, pekarskih proizvoda i piva.

#### **4.6. Primjena ugovora o franšizingu u hotelijerstvu**

Hotelska franšiza u osnovi je ugovor između hotelskog lanca i vlasnika hotela kojom hotelski lanac daje dopuštenje vlasniku hotela da koristi ime lanca, te usluge kao što su provjeren način poslovanja i centralni rezervacijski sustav. Prema ugovoru o franšizingu, davatelj franšize nema vlasnički ili financijski interes u hotelu jer zahtjeve podmiruje od cijene njene prodaje, stoga nije direktno odgovoran za njegov ekonomski neuspjeh.

Hotelsko poduzeće koje je primatelj franšize međunarodnog hotelskog lanca može računati na niz pogodnosti kao što su osiguravanje tehnološkog procesa po normativima i standardima franšizora, korištenje imena franšizora, što ga odmah čini prepoznatljivim na tržištu, raznim vrstama pomoći u rezervaciji i prodaji, oglašavanju i

promociji, obuci osoblja. Korištenje prednosti koje proizlaze iz pripadnosti jednom velikom i u pravilu visoko sofisticiranom poslovnom sustavu.

Zasigurno treba istaknuti najveću prednost ulaskom u poslovni sustav velikog hotelskog lanca, a to je osiguravanje tržišta, čime primatelj franšize izbjegava rizik, probleme i trošak osvajanja tržišta. Primatelj franšize ni u kom slučaju ne može izbjeći investiranje u osnovna i obrtna sredstva, bez obzira ide li u samostalan razvoj, razvoj putem franšize ili nekog drugog. Poslovanjem u franšizi smanjuje se ukupan poslovni rizik vlastitog investiranja. U tom smislu se ističe prednost uzimanja franšize u odnosu na ostale moguće opcije koji u hotelijerstvu kreću posao sa manjim, obiteljskim objektima.

Štiteći vlastite interese i imidž međunarodni hotelski lanci nastoje pomoći primateljima franšize i u popunjavanju kapaciteta, odnosno prodaju, što primateljima franšize uz odgovarajuće cijene osigurava osnovu u postizanju dobre zarade. Kod hotelskih poduzeća, osobito u međunarodnom poslovanju, davatelj franšize često bira najbolje lokacije, odnosno franšizante koji se već nalaze na tim lokacijama ili su spremni na njima se razvijati. Lokacija je izuzetno značaja element u hotelskom poslovanju i općenito u turističkom poslovanju te je jedan od početnih preduvjeta za ostvarivanje dobre zarade.

Najveći korporativni hotelski lanci danas koriste sustav poslovanja putem franšize u nacionalnim i međunarodnim razmjerima. U tome i dalje prednjače hotelski lanci iz SAD, što mogu potvrditi podaci iz slijedeće tablice.



Tablica 4: 10 najvećih hotelskih lanaca, davatelja franšize

Hotelski lanac (zemlja)	Ukupan broj hotela	Broj franšiziranih hotela	Postotak učešća franšiziranih u ukupnom broju hotela
1.Wyndham Hotel Group (SAD)	7.043	7.016	99,6
2.Choice Hotels International (SAD)	5.827	5.827	100,0
3.InterContinental Hotels Group (Velika Britanija)	4.186	3.585	85,6
4.Hilton Hotels (SAD)	3.265	2.774	85,0
5.Marriott International (SAD)	3.178	2.079	65,4
6.Accor (Francuska)	3.982	1.129	28,4
7.Vantage Hospitality Group (SAD)	845	845	100,0
8.Carlson Hotels Worldwide (SAD)	1.013	840	82,9
9.Starwood Hotels and Resorts Worldwide (SAD)	942	437	46,4
10.LQ Management LLC (SAD)	721	337	46,7

Izvor: Top 10 franchised, [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com) (18.08.2016.)

#### 4.7. Prednosti i nedostaci poslovanja ugovorom o franšizingu

Kako u svakom poslovanju tako i u poslovanju zasnovanom na ugovoru o franšizingu postoje određene prednosti i nedostaci, kako za davatelja tako i za primatelja franšize.

Davatelju franšize, franšiznim poslovanjem postiže brži rast uz manje uloženog i može imati potencijalno visoku stopu rasta. Otvaranjem novih tržišta pomoću otvaranja novih lokala, uz manje ulaganja i niži rizik, promovira se poslovni koncept davatelja franšize. Navedeni uvjeti zajedno dovode do povećanja prometa i povećanja prihoda davatelja franšize te povećanja vrijednosti franšiznog sustava, a

to na kraju olakšava pronalaženje novi primatelja franšize. Stoga, možemo zaključiti da su prednosti davatelja franšize:

- brzo širenje
- racionalizacija ulaganja i rizika
- koristi od lokalnog poznavanja tržišta primatelja franšize
- veća motiviranost primatelja franšize za generiranjem prihoda.<sup>34</sup>

Nedostaci se vide prilikom diktiranja politike poslovanja i moguće neposlušnosti primatelja franšize koji je razvio osjećaj nezavisnosti nakon prolaska početne faze poslovanja i njegovih problema. Kao najveći nedostatak često se navodi:

- smanjena mogućnost kontrole u odnosu na osobnu organizaciju
- potencijalno nepridržavanje procedura poslovanja od strane primatelja franšize
- manje profitabilno poslovanje (dijeljenje profita poslovanja sa primateljem franšize)
- mogući problemi u odnosima sa primateljem franšize, kao i nedostatak povjerenja.<sup>35</sup>

Ugovor o franšizingu ne bi se koristio i razvio da primatelj franšize nije prepoznao prednosti takvog načina poslovanja, poslovanja prema provjereno receptu i poznatim imenom davatelja franšize. Brojne su prednosti za primatelja, a najznačajnije su:

- nedostatak znanja i iskustva u nekoj djelatnosti nadoknađuje se obukom koju osigurava davatelj franšize na početku i tijekom trajanja franšiznog odnosa
- korištenje uspješnog i poznatog poslovnog imena i reputacije
- primatelj franšize i dalje ostaje samostalan poslovni objekt koji radi za sebe
- grupne olakšice (rabati) dobavljača za centralnu nabavu sirovina preko davatelja franšize
- racionalizacija potrebnih ulaganja za započinjanje poslovanja.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Alpeza, M., Erceg, A.: Franšiza-najčešća pitanja i odgovori, CEPOR Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb, 2013.g., str. 14.

<sup>35</sup> Ibidem, str. 15.

Osim navedenog postoje i druge prednosti poslovanja u franšiznom sustavu za primatelja franšize, kao što su:

- manji rizik od neuspjeha, ponuda standardiziranog proizvoda potvrđene kvalitete i provjeren sustav poslovanja
- pomoć prilikom odabira lokacija i sva ostala poslovna i druga pomoć
- koristi od razvojnog programa davatelja franšize
- zaštita od konkurencije.<sup>37</sup>

Primatelj franšize u franšiznom poslovanju prepoznaje i nedostatke poslovanja u franšiznom sustavu, a najveći su:

- gubitak neovisnosti
- potencijalno prevelika ovisnost od davatelja franšize
- neelastičnost franšiznog sustava
- očekivanje veliko prihoda
- financijske obveze prema davatelju franšize koje primatelj mora plaćati bez obzira na financijsko stanje.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Alpeza, M., Erceg, A.: op. cit., str. 15.

<sup>37</sup> Ibidem, str. 15.

<sup>38</sup> Ibidem, str. 15.-16.

## 5. UGOVOR O MENADŽMENTU

Ugovor o menadžmentu je još jedan način povezivanja hotela u hotelski lanac, kao što je prije navedeno. Iako je novijeg datuma, uz ugovor o franšizingu jedan je od najzastupljenijih načina poslovanja hotelskih kompanija. Primjenjuje se u razvijenim i nerazvijenim zemljama u poslovnoj praksi kako bi se na što bolji način prenijela znanja i iskustva iz suvremene poslovne prakse. Najviše se primjenjuje u hotelskom poslovanju, ali i u drugim uslužnim djelatnostima.

### 5.1. Pojmovno definiranje ugovora o menadžmentu

Ugovor o menadžmentu predstavlja svojevrsan savjetodavni odnos u kojemu menadžment kompanija osigurava prenošenje znanja i umijeća cjelokupnim upravljanjem hotela vlasniku hotela. Ugovor o menadžmentu je sporazum između vlasnika i tvrtke za menadžment prema kojem menadžment kompanija upravlja hotelom.<sup>39</sup>

Ugovorom o menadžmentu hoteli se povezuju u hotelski lanac u kojem se nalaze dvije ugovorne strane koje su povezane zajedničkim interesima. To je ugovor između pravne osobe koja je vlasnik hotela, s jedne strane i menadžment kompanije (*engl. management corporation*) s druge strane, koja daje standarde, pravila i garantira kvalitetu i zaštitu kvalitete na tržištu, donosi veću zaradu vlasniku hotela, ali mu ne daje nikakvu garanciju za stvarnu veću zaradu.<sup>40</sup>

Po ugovoru o menadžmentu vlasnik hotela ustupa pravo menadžment kompaniji vođenja poslovanja ili određenih procesnih funkcija hotela za koje dobiva određenu naknadu.

---

<sup>39</sup> Hayes, D., Ninemeier, J.: Upravljanje hotelskim poslovanjem, Mplus, Zagreb, 2005.g., str. 498.

<sup>40</sup> Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V., op. cit., str. 30.

## 5.2. Sastavnice ugovora o menadžmentu

Svaki pojedini vlasnik hotela, ovisno o izboru menadžment kompanije, sklopiti će jedinstven ugovor o menadžmentu, odnosno ugovor o poslovanju, za svaki pojedini hotel u svome vlasništvu.<sup>41</sup> Stoga možemo zaključiti da koliko ima hotela koji poslovanje temelje na ugovoru o menadžmentu toliko ima i vrsta ugovora između vlasnika hotela i menadžment kompanije.

Iako je svaki ugovor o menadžmentu specifičan, vlasnik hotela i menadžment kompanija moraju u njemu razjasniti cijeli niz pitanja. U nekim ugovorima će se odrediti usluge prije otvaranja hotela, a koje mogu biti:

- traženje i zapošljavanje hotelskog osoblja
- kupovina inventara
- uređene interijera i eksterijera hotela i dr.<sup>42</sup>

Ipak kao glavne elemente ugovora o menadžmentu ubrajaju se:

- trajanje sporazuma
- uvjeti za raniji raskid sporazuma
- uvjeti za produljenje
- postupak u slučaju prodaje hotela
- osnovne naknade
- poticajne naknade, odnosno procijenjene novčane kazne povezane s poslovanjem hotela
- traženo ulaganje menadžment kompanije, odnosno stjecanje vlasništva
- ekskluzivnost (smije li menadžment kompanija upravljati konkurentskim hotelima)
- obvezatna predaja izvješća (koliko moraju biti detaljna i kako se često moraju predavati)

---

<sup>41</sup> Hayes, D., Ninemeier, J., op. cit., str. 504.

<sup>42</sup> Ibidem, str. 504.

- uvjeti osiguranja menadžment kompanije (tko je nositelj osiguranja i u kojem iznosu)
- status zaposlenika (zapošljava li hotelske zaposlenike vlasnik hotela ili menadžment kompanija)
- može li vlasnik hotela utjecati, i koliko, na izbor ili otpuštanje direktora hotela ili menadžment kompanije.<sup>43</sup>

U poslovnoj praksi ugovor se oblikuje na svojstven način, no može se reći da pored ugovornih strana sadrži i odredbe o predmetu ugovora, trajanju ugovora, pravima i obvezama menadžment kompanije, pravima i obvezama vlasnika, ciljevima koji se moraju ostvariti, odgovornosti ugovornih strana, promjenama i raskidu ugovora.

Predmet ugovora o menadžmentu je vođenje poslova i rukovođenje, odnosno upravljanje poslovima poduzeća kojima se menadžment kompanija obvezuje vlasniku poduzeća. Dakle, radi se o profesionalnom vođenju poduzeća od strane menadžment kompanije, a koje podrazumijeva određeni skup prava i usluga, znanja i iskustva u upravljanju i razvoju poduzeća. Tako menadžment kompanija upravlja poslovima planiranja, organiziranja poslova i njihove koordinacije, financijskog i računovodstvenog poslovanja, organiziranja proizvodnje, obrazovanja osoblja, marketinga i distribucije.

Zbog velikog broja stavki o kojima se mora voditi računa prilikom sklapanja ugovora, ugovor o menadžmentu se u pravilu sklapaju na duži vremenski period od tri do pet godina. Kada je riječ o ugovoru o menadžmentu u hotelskom poslovanju često se sklapaju na nešto dulji vremenski period, između deset i dvadeset godina. Ugovor o menadžmentu se također može sklopiti i na neodređeno vrijeme, a prestaje vrijediti otkazom jedne ugovorne strane ili sporazumom ugovornih strana.

---

<sup>43</sup> Hayes, D., Ninemeier, J., op. cit., str. 505.

### 5.3. Sudionici ugovora o menadžmentu

Ugovor o menadžmentu nastaje određen poslovni odnos u koji su uključeni vlasnik poduzeća, s jedne strane te menadžment kompanija s druge strane. Menadžment kompanije vode poslove u ime vlasnika poduzeća i za njegov račun, koji sam snosi odgovornost od poduzetničkog rizika, gubitka ili stečaja.

Vlasnik poduzeća najčešće je privatno poduzeće, ali može biti i država koja posjeduje velika poduzeća u proizvodnji ili uslužnim djelatnostima. Također kao vlasnik poduzeća javlja se banka koja zbog nepodmirenja duga postaje pravni vlasnik poduzeća te kako bi iz njega izvukla što veću korist uzima menadžment kompaniju da preuzme vođenje poslovanja poduzeća. Pravo vlasnika poduzeća koji je povjerio vođenje i upravljanje poduzeća ugovorom o menadžmentu je ulazak u poslovni objekt poduzeća, u svako razumno vrijeme te uvid u poslovanje, odnosno pregled poslovnih knjiga, izvješća, knjigovodstva ali i pregled fizičkog stanja imovine, opreme, inventara i slično. Obveza vlasnika poduzeća je olakšavanje izvršenja ugovornih obveza menadžment kompaniji te osiguranje potrebnih sredstava za poslovanje.

Menadžment kompanija je poduzeće koje pruža usluge upravljanja poslovanjem poduzeća za određenu naknadu. Naknada za menadžment kompaniju, odnosno menadžera sastoji se od osnovne naknade i stimulatивne naknade. Osnovna naknada se utvrđuje u fiksnom iznosu ili u postotku od bruto prihoda poduzeća, dok se poticajna naknada određuje na bazi dobiti. Stimulativna naknada je osmišljena u cilju motiviranja menadžera na što veći profit. Menadžment kompanija za pravo ima punu ovlast u vezi vođenja poslova, ali i sve ovlasti potrebne za efikasno izvršavanje zadanih poslova, kao što su pravo zapošljavanja i otpuštanja zaposlenika. Obveza menadžment kompanije je obavljanje poslova utvrđenim ugovorom o menadžmentu sa stručnom pažnjom, čuvanje povjerljivih poslovnih podataka i informacija o radu poduzeća, te pravovremeno izvještavanje vlasnika poduzeća o raznim pitanjima, o

mjerama koje su poduzete, koje će se poduzeti, ali i davanje financijskih izvješća na način kako je ugovorom predviđeno.

#### **5.4. Primjena ugovora o menadžmentu u hotelijerstvu**

Za financijski uspjeh pojedinog hotela uvelike je zaslužan kvalitetan i uspješan način upravljanja hotelom. Prije se smatralo da kvalitetan hotelski direktor s posebnim vještinama i znanjem može to i osigurati. Međutim, za obavljanje specifičnih poslova u hotelskom poslovanju mnogi uspješni hotelski direktori nemaju iskustva što rezultira nezadovoljstvom vlasnika hotela.

Nakon 1950-ih i pojave ugovora o franšizingu stvorile su se brojne hotelske grupacije za koje vlasnici nisu mogli angažirati dovoljno hotelskih direktora niti ih nadgledati. Tako su nastala poduzeća koja su se specijalizirala za upravljanje poslovanjem hotela u normalnim uvjetima poslovanja, ali i u uvjetima kriznih situacija. Primjeri kriznih situacija su:

- zamjena niže kategorizirane zaštićene marke višom kategorijom
- zamjena više kategorizirane zaštićene marke nižom kategorijom
- upravljanje veliko (potpunom) rekonstrukcijom hotela
- upravljanje hotelom na vrlo nepovoljnom tržištu
- upravljanje hotelom koji će se trajno zatvoriti
- upravljanje hotelom nakon iznenadne ostavke direktora hotela
- dugotrajnije upravljanje hotelom na zahtjev vlasnika koji se ne žele izravno uključiti u svakodnevno hotelsko poslovanje.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup>Hayes, D., Ninemeier, J., op. cit., str. 500.



Danas je ugovor o menadžmentu, uz ugovor o franšizingu, jedan od najzastupljenijih načina hotelskog poslovanja. Slijedeća tablica pokazuje hotelske kompanije koje najčešće koriste ugovor o menadžmentu kao jedan od načina rasta na globalnom tržištu.

Tablica 5: 10 hotelski kompanija koje najviše koriste ugovor o menadžmentu

Pozicija	Korporativni lanac	Broj hotela kojima upravlja
1	Marriott International	1 020
2	Home Inns & Hotels Management	803
3	Accor	764
4	Extended Stay Hotels	684
5	Westmont Hospitality Group	664
6	IHG ( InterContinental Hotels Group)	658
7	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	547
8	China Lodging Group	516
9	Shanghai Jin Jiang Hotel Group Co.	465
10	Hilton Worldwide	453

Izvor: Top 10 managed, [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com) (18.8.2016.)

## 5.5. Prednosti i nedostaci ugovora o menadžmentu

Svako poslovanje ima svoje prednosti i nedostatke za svakog sudionika u tom poslovanju, tako i poslovanje zasnovano na ugovoru o menadžmentu ima prednosti i nedostatke za vlasnika poduzeća i menadžment kompaniju.

Vlasnik poduzeća koji odabere afirmiranu menadžment kompaniju za vođenje poslovanja poduzeća ima mnoge koristi od toga, a neke od njih su:

- kvalitetnije upravljanje poduzećem
- dostupnost ciljanog stručnog znanja
- dostupnost dokumentirane menadžerske stručnosti

- plaćanje usluga menadžment kompaniji može se vezati uz učinkovitost poslovanja
- poticanje partnerskih odnosa.<sup>45</sup>

Unatoč mnogim prednostima poslovanja putem ugovora o menadžmentu za vlasnika poduzeća donosi i neke nedostatke, kao što su:

- vlasnik ne može utjecati na izbor hotelskog direktora i ostali zaposlenika
- kvalitetni direktori često mijenjaju radna mjesta
- interesi vlasnika poduzeća i angažirane menadžment kompanije su katkada u sukobu
- troškove pogrešnog poslovanja menadžment kompanije snosi vlasnik
- prijenos vlasništva se može otežati.<sup>46</sup>

Ugovor o menadžmentu omogućava vlasniku zadržavanje vlasništva i opće politike poslovanja poduzeća, ali istim ugovorom prenosi odgovornost za tekuće poslovanje na menadžment kompaniju. Ugovorom vlasnik gubi određena prava u pogledu kontrole poduzeća, primanja i otpuštanja zaposlenika, određivanja cijena, troškova poslovanja i slično.

Poslovanje ugovorom o menadžmentu za menadžment kompaniju može imati specifične probleme, koji mogu obuhvaćati:

- mogućnosti profesionalnog napredovanja
- probleme dvojake lojalnosti ( vlasnici protiv menadžment kompanije)
- napetost u hotelskom menadžment timu
- zabrinutost zaposlenika
- sukobi direktora zaštićene marke.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Prilagođeno prema Hayes, D., Ninemeier, J.:Upravljanje hotelskim poslovanjem, Mplus, Zagreb, 2005.g., str. 506.-507.

<sup>46</sup> Ibidem, str. 507.-509.

<sup>47</sup> Ibidem, str. 517.-516.

Za menadžment kompaniju ugovor o menadžmentu predstavlja značajno sredstvo za zaradu bez vlastitih finansijskih sredstava. Ugovor o menadžmentu daje menadžeru mogućnost da ostvari što veći profit te da nad povjerenim poduzećem poveća kontrolu poslovanja dok s druge strane vlasnik ima slobodu praćenja menadžerovog rada i punu ovlast da sankcionira njegovo ponašanje.

## 6. ZAKLJUČAK

U Hrvatskoj je franšizno poslovanje i poslovanje vezano uz ugovor o menadžmentu još u ranoj fazi. Velikom broju poduzetnika su nepoznati takvi načini poslovanja iako su kao strategija najmanje rizični načini poslovanja. Razloga za to je mnogo, a neki od su: nedostupnost gospodarskih i financijskih izvještaja o poslovanjima određenih franšiza i menadžment kompanija, nedovoljno novčanih sredstava da bi se ostvario uvjet kupnje ugovora o franšizingu i ugovora o menadžmentu te razne naknade koje se moraju uplaćivati, davateljeva superiornost nad primateljem, ali i vrijeme trajanja ugovora.

Kod franšiznog poslovanja postoje brojne obveze i novčane naknade prema davatelju franšize dok sav poslovni rizik zapravo snosi primatelj te za isti davatelj franšize ne odgovara. Iako je davatelju franšize u interesu da njegovo franšizno poslovanje uspije te da na taj način privuče druge primatelje franšize i tako ostvari zaradu, nije garancija za njegov uspjeh.

Ugovorom o menadžmentu vlasnik daje menadžment kompaniji da upravlja njegovim poslovanjem na način koji menadžment kompanija smatra ispravnim u danom trenutku, a sam vlasnik gubi pravo sudjelovanja u donošenju odluka o poslovanju i načinu provođenja donesenih odluka. Kako bi menadžment kompanija bila što uspješnija u svom radu vlasnik osim redovne naknade uključuje i stimulativnu naknadu koja služi kao poticaj menadžeru za ostvarenjem boljeg poslovanja što u konačnici i njemu omogućuje veću zaradu.

Kako bi se u Hrvatskoj povećao broj ugovora o franšizingu i ugovora o menadžmentu potrebno je djelovanje nadležnih tijela na način poticaja te edukacijskog djelovanja Hrvatske udruge za franšizno poslovanje, Centra za franšizu i ostalih. Osim toga, trebao bi se napraviti ugovor o franšizingu te ugovor o menadžmentu koji bi smanjio superiornost davatelja te time postigao red na tržištu. S obzirom da se ugovor o franšizingu i ugovor o menadžmentu već dugo koristi u svijetu no nema točno

određenu formu samog ugovora nego se u literaturi navode pojedini dijelovi koje bi trebao ali i ne mora sadržavati. Svaki ugovor se formira po željama davatelja i primatelja što može predstavljati potencijalnu prijetnju za neiskusnog poduzetnika koji bi želio zasnovati svoje poslovanje na taj način, jer iskusan davatelj ugovora može iskoristiti njegovo neznanje te ugovor formirati za sebe povoljnije uvijete. S toga je potrebno formirati standardizirane sastavnice ugovora o franšizingu i ugovora o menadžmentu koji bi zaštitio obje strane.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Alpeza, M., Erceg A.: Franšiza-najčešća pitanja i odgovori, CEPOR Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb, 2013.g.
2. Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.g
3. Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V.: Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2005.g.
4. Čačić, K.: Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 1995.g.
5. Hayes, D., Ninemeier, J.: Upravljanje hotelskim poslovanjem, Mplus, Zagreb, 2005.g.
6. Karamarko, N.: Branding ugostiteljsko-turističkih proizvoda kao preduvjet konkurentnosti hrvatskog turizma, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, 2009.g.
7. Medlik, S., Ingram, H.: Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb, 2002.g.
8. Pažić, M.: Rječnik nazivlja u turizmu, Informator, Zagreb, 1998.g.
9. Pirija, D: Standardi u turističkom ugostiteljstvu, Visoka škola za turizam Šibenik, 2003.g.
10. Pivčević, S.: Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela, Magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, 2006.g.
11. Pražetina, R.: Ugovor o franchisingu, Inženjerski biro dd, Zagreb, 2001.g.
12. Radivojević, T.: Financijsko poslovanje u turizmu, Univerzitet Sigidunum, Beograd, 2011.g.
13. Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, 2005.g.
14. Škrtić, M., Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, 2001.g
15. Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2005.g
16. Zlatović, D.: Franchising i ustupanje prava iskorištavanja žiga, Pravo i porezi, RRIPlus, Zagreb, 2002.g.

**Web stranice:**

1. HOTELS Mag, [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com) (28.7.2016.)
2. Hotelijer, [www.hotelijer.wordpress](http://www.hotelijer.wordpress) (25.7.2016.)
3. Horwath HTL, [www.horwath.hr](http://www.horwath.hr) (28.7.2016.)
4. Centar za franšizu, [www.fransiza.hr](http://www.fransiza.hr) (28.7.2016.)
5. Hrvatska udruga za franšizno poslovanje, [www.fip.com.hr](http://www.fip.com.hr) (28.7.2016.)
6. Franchising.hr portal za poduzetnike, [www.franchising.hr](http://www.franchising.hr) (10.8.2016.)
7. Poduzetnički portal, [www.poduzetništvo.org](http://www.poduzetništvo.org) (28.7.2016.)
8. Poslovni forum, [www.poslovniforum.hr](http://www.poslovniforum.hr) (10.8.2016.)
9. CEPOR, [www.cepor.hr](http://www.cepor.hr) (18.08.2016.)

## POPIS TABLICA

1. Tablica br. 1. Poredak 15 najvećih hotelskih lanaca u svijetu.....	7
2. Tablica br. 2. Zastupljenost hotelskih lanaca po broju zemalja u kojima posluju u 2013. godini.....	12
3. Tablica br. 3. Poredak prvih 10 hotelskih konzorcija u svijetu 2013. godine.....	18
4. Tablica br. 4. 10 najvećih hotelskih lanaca, davatelja franšize.....	34
5. Tablica br. 5. 10 hotelski kompanija koje najviše koriste ugovor o menadžmentu.....	42



## POPIS SLIKA

1. Slika br. 1. : Poznati svjetski hotelski brandovi.....6