

# Inozemni hotelski lanci u Republici Hrvatskoj

---

**Fabijanić, Filip**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2015**

*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:128:833601>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-16**



**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 REPOZITORIJ

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Filip Fabijanić

**INOZEMNI HOTELSKI LANCI U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2015.

Filip Fabijanić

# **INOZEMNI HOTELSKI LANCI U REPUBLICI HRVATSKOJ**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Stručni studij ugostiteljstva

Kolegij: Poslovanje ugostiteljskih poduzeća

Mentor: Ivan Pukšar, mag.oec., viši pred.

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

Broj indeksa autora: 0618609030

Karlovac, srpanj 2015.

## SAŽETAK

Završni rad obuhvaća 6 poglavlja koja pobliže obrađuju temu, a to su hotelska poduzeća u procesu internacionalizacije i globalizacije, hotelski lanci kao primarni nosioci razvoja hotelske industrije, oblici i ekspanzije hotelskih lanaca, načini ugovaranja kod povezivanja hotelskih lanaca, standardizacija i hotelski standardi, loyalty program te su kroz posljednje poglavlje detaljnije analizirani najznačajniji inozemni hotelski lanci u Republici Hrvatskoj. Unutar svakog poglavlja detaljnije se razrađuje tematika. U prvom poglavlju, hotelska poduzeća u procesu internacionalizacije i globalizacije, objašnjena je sama internacionalizacija koja se gleda kao uzrok poslovnog povezivanja. Kroz drugo poglavlje se govori o povijesti razvoja same hotelske industrije i početku i razvoju međunarodnih hotelskih lanaca, umrežavanja hotelskih poduzeća i nastanka brandova. U narednom, trećem poglavlju, pobliže se analiziraju oblici ekspanzije hotelskih lanaca. Također, definira se kako ugovor o franšizi utječe na hotelska poslovanja te se obrađuju u istu svrhu i ugovor o menadžmentu te ugovor o najmu. Treće poglavlje uz navedeno još detaljnije prikazuje pojam potpunog vlasništva i hotelskih rezervacijskih sustava. U zadnjem poglavlju detaljno se prikazuju odabrani inozemni hotelski lanci u RH. Opisuju se Accor, Regent, Hilton International, Kempinski i Rezidor.

Zaključni dio rada sažima problematiku tj. odnose Republike Hrvatske prema inozemnim hotelskim lancima te su opisana i zaključna razmatranja na samu temu.

**Ključne riječi:** međunarodni hotelski lanci, struktura hotelskih lanaca, globalizacija, ekspanzija hotelskih lanaca, najznačajniji inozemni hotelski lanci, Republika Hrvatska

## SUMMARY

This paper consists of six chapters that deal with the topic in more detail, namely the Hotel industry companies in the process of internationalization and globalization of hotel chains as the primary sources of development of hotel industry, forms and expansion of the Hotel chains, methods of contracting between hotel chains, standardization, hotel standards, loyalty program and through the last chapter detailed analyzes the most important foreign hotel chains in the Republic of Croatia. Within each chapter the thematics is elaborated in details. In the first chapter, Hotel companies in the process of internationalization and globalization, the term internationalization is explained as the result of business mergers. Second chapter elaborates the development of the hotel industry through history and growth of the international hotel chains, mergers within hotel companies and emergence of hotel brands. In the following third chapter the forms of expansion of the hotel chains. Furthermore, its elaborated how the franchise agreement, management agreement and lease agreement affects the hotel business. The third chapter explains the concept of complete ownership and hotel reservation systems. In the last chapter one of the most influential and important international hotel chains are annalyzed in details, considering Accor, Regent, Hilton International, Kempinski and Rezidor.

The final section of the paper summarizes the issues that relate to the Croatian foreign hotel chains, including observations on the very topic.

**Key words:** International hotel chains, hotel chains structure, globalization, hotel chains growth, the most influential international hotel chains, Republic of Croatia.

# SADRŽAJ

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. UVOD .....                                                            | 1  |
| 1.1. Predmet i cilj rada.....                                            | 1  |
| 1.2. Izvori podataka, metode prikupljanja i obrada podataka.....         | 1  |
| 1.3. Struktura rada .....                                                | 1  |
| 2. HOTELSKA PODUZEĆA U PROCESU INTERNACIONALIZACIJE I GLOBALIZACIJE..... | 2  |
| 2.1. Internacionalizacija kao uzrok poslovnog povezivanja.....           | 4  |
| 3. HOTELSKI LANCI KAO PRIMARNI NOSIOCI RAZVOJA HOTELSKE INDUSTRIJE.....  | 10 |
| 3.1. Povijest razvoja hotelske industrije .....                          | 10 |
| 3.2. Početak i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca .....                | 14 |
| 3.3. Umrežavanje hotelskih poduzeća .....                                | 15 |
| 3.4. Stvaranje hotelskog branda.....                                     | 17 |
| 4. NAČINI UGOVARANJA KOD POVEZIVANJA HOTELSKIH LANACA .....              | 20 |
| 4.1. Ugovor o franšizi.....                                              | 21 |
| 4.2. Ugovor o menadžmentu .....                                          | 23 |
| 4.3. Potpuno vlasništvo i ugovor o najmu .....                           | 25 |
| 4.4. Hotelski rezervacijski sustavi - Konzorciji.....                    | 25 |
| 5. STANDARDIZACIJA I HOTELSKI STANDARDI .....                            | 28 |
| 6. PROGRAM LOJALNOSTI (LOYALTY PROGRAM).....                             | 31 |
| 6.1. Loyalty programi međunarodnih hotelskih lanaca .....                | 33 |
| 7. ODABRANI INOZEMNI HOTELSKI LANCI U RH .....                           | 35 |
| 7.1. Accor .....                                                         | 35 |
| 7.2. Hilton International .....                                          | 37 |
| 7.3. Regent.....                                                         | 38 |
| 7.4. Kempinski .....                                                     | 40 |
| 7.5. Rezidor .....                                                       | 41 |
| 6. ZAKLJUČAK .....                                                       | 42 |
| 7. LITERATURA.....                                                       | 43 |
| 8. POPIS TABLICA.....                                                    | 46 |

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog završnog rada je upoznavanje inozemnih hotelskih lanaca u svijetu te na području Republike Hrvatske. Kroz rad su opisani načini povezivanja hotela u strukturu lanaca kao i načini poslovanja takvog tipa. Cilj je dati detaljniji uvid u povijest nastanka hotelskih lanaca kroz proces internacionalizacije i globalizacije u svrhu lakšeg širenja nacionalnih hotela na globalno tržište, pa tako i na područje Republike Hrvatske.

## 1.2. Izvori podataka, metode prikupljanja i obrada podataka

Glavni izvor podataka je stručna literatura i internet stranice. Metode obrade podataka korištene u radu su analiza, sinteza te metoda deskripcije. Način prikupljanja podataka je "desk istraživanje", odnosno istraživanje za stolom.

## 1.3. Struktura rada

Završni rad sveukupno obuhvaća 8 poglavlja uključujući uvod kao prvo poglavlje i zaključak kao posljednje. Kroz drugo poglavlje, pod nazivom Hotelska poduzeća u procesu internacionalizacije i globalizacije, obrađuje se internacionalizacija koja predstavlja uzrok poslovnog povezivanja. Treće poglavlje obuhvaća povijest razvoja hotelske industrije, početak i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca te umrežavanje hotelskih poduzeća i stvaranje hotelskog branda. U četvrtom poglavlju se govori o načinima ugovaranja kada se radi o povezivanju hotelskih lanaca. Tu se spominje ugovor o menadžmentu, franšizi, najmu, zatim potpunom vlasništvu te konzorciju. Hotelski standardi te sama standardizacija je objašnjena u petom poglavlju. Nastavak obuhvaća širi opis programa lojalnosti povezanih sa međunarodnim hotelskim lancima. Naposljetku, obrađeni su odabrani inozemni hotelski lanci u svijetu i RH poput Accora, Regenta, Rezidora, Hiltona te Kempinskog.

## **2. HOTELSKA PODUZEĆA U PROCESU INTERNACIONALIZACIJE I GLOBALIZACIJE**

Povezivanje malog broja hotelskih objekata na relativno manjem prostoru, koja kasnije prelazi u fazu regionalnog širenja i stvaranja nacionalnih i međunarodnih hotelskih lanaca je zapravo označilo početnu fazu razvoja tog oblika povezivanja u hotelijerstvu. Najpoznatiji hotelijer iz SAD-a, Conrad Hilton je začetnik ovakvog načina povezivanja hotelskih objekata u hotelske lance. Kupovinom prvog hotela u Teksasu 1919. godine je započeo s uspostavom ovakvog oblika poslovanja, te je postupno povećavao broj hotela. Intenzivniji razvoj hotelskih lanaca se javlja tek poslije 2. svjetskog rata u smislu rasta količine objekata te širenje na druge prostore. Da bi postale uspješne hotelske kompanije imaju tri mogućnosti:

- međunarodna orijentacija i širenje na nova geografska područja;
- orijentacija na nacionalno ili regionalno tržište kreiranjem adekvatne strategije;
- popunjavanje tržišne niše.<sup>1</sup>

Oblici vlasništva međunarodnih hotelskih lanaca se mijenjaju od sredine 80-ih godina. To je bio težak period za male nezavisne hotele koji se bore za opstanak. Najznačajniji faktori koji su utjecali na razvoj hotelskih lanaca su :

- sistem na bazi franšizinga
- intenzivniji utjecaj ugovora o menadžmentu.<sup>2</sup>

Karakteristike hotelskih lanaca su jak brand, poznat na globalnoj razini, specifičnost ponude, standardi, kvaliteta usluge. Hotelske grupacije, bar one najveće često posjeduju i nekoliko brandova. Na taj način se ti brandovi vežu za jedno ime, odnosno ime jednog hotelskog lanca. Svaki brand je specifičan pa označuje vrstu, kategoriju i namjenu objekta. Tako se karakterizira i prezentira vrsta i kvaliteta usluga u pojedinoj grupi objekata hotelskog lanca kojem pripada. Takvim hotelskim lancima mogu upravljati oni sami ili menadžment kompanije koje su specijalizirane za to. Hotelski lanci često prolaze kroz strukturne promjene kojima su uzrok česta spajanja, preuzimanja, kupovine. Takvi oblici poslovanja dovode do djelomičnog ili potpunog gašenja nekad globalno poznatih kompanija, te ponovna pojava istih

---

<sup>1</sup> Prilagođeno prema: Knowles, T.: Hospitality Management, An Introduction, 2nd ed.  
Longman, Harlow, 1998.

<sup>2</sup> Ibid

pod drugim imenom ili brandom. Učestale promjene na tržištu, te utjecaj globalizacije uvjetuju brzu reakciju i prilagodbu hotelskih lanaca, pa čak i onih najutjecajnijih.<sup>3</sup>

U periodu od 1995-2005. godine došlo je do brzog rasta hotelskih lanaca. Promatrajući broj soba, prosječni rast je bio 85% što znači da su hotelski lanci skoro udvostručili svoju ponudu. Od 20 najvećih grupa u 1995. godini, 13 je zadržalo svoj status u 2005. god., a razlozi leže u velikom broju spajanja i preuzimanja koja su se dogodila u ovom periodu. Poslije tog perioda dolazi do stabilizacije i bolje organizacije postojeće ponude.<sup>4</sup>

Kada poduzeće koje je pod utjecajem internacionalizacije i globalizacije, odnosno kada neko poduzeće žele postati međunarodno mora se izboriti na strano tržište na način da nađe najpovoljnije načine ulaska na to tržište, također način da opstane na tom tržištu i da ostvari korist i priznanje. U uvjetima intenzivnije konkurencije poduzeće mora pronaći najučinkovitije i najprofitabilnije načine ulaska, te odluke su uvjetovane raznim faktorima poput: obujma poslovanja, ciljeva poduzeća, veličina, profil, marketinški i finansijski potencijal, marketinška znanja, snaga i nivo konkurencije, priroda proizvoda, korporativni imidž, uvjeti investiranja, finansijski rizik, administrativne procedure, radna snaga i mnoge druge. Veliki hotelski lanci svojim utjecajem na globalno tržište pokušavaju nametnuti svoje proizvode koji su specifični za njihov brand. Kupci diljem svijeta imaju različite afinitete i potrebe, međutim sa globalizacijom te potrebe postaju univerzalne, razlike će uvijek postojati kod specifičnih zemalja no zadaća globalnih hotelskih lanaca je da te potrebe zadovolje standardiziranim prilagođavanjem svoje ponude. Kupci različitih kultura iz različitih krajeva svijeta moraju imati prilagođenu, specijaliziranu ponudu kako im nalaže kultura ili u nekim slučajevima vjera, no sve su to zadaće globalnih poduzeća. Definiranje standarda izgradnje hotela, uređenje soba, restorana i drugih namijenjeni su određenoj specifičnoj skupini gostiju. Neka hotelska poduzeća nemaju striktno definiranu standardizaciju dizajna, već prilagođavaju svoje kapacitete lokalnoj kulturi i na taj način pravilno ulaze na inozemno tržište.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Prilagođeno prema: Vuković, I.: Karakteristike razvoja hotelskih lanaca, Magistarski rad, Univerzitet Singidunum u Beogradu, Beograd, 2011.

<sup>4</sup> Radosavljević, G.: Hotelski lanci u procesu globalizacije, Ekonomski horizonti, 10, (1-2), 2008., str. 35.

<sup>5</sup> Prilagođeno prema: Vuković, I.: Karakteristike razvoja hotelskih lanaca, Magistarski rad, Univerzitet Singidunum u Beogradu, Beograd, 2011.

## 2.1. Internacionalizacija kao uzrok poslovnog povezivanja

Prelaženje granica država djelovanjem poduzeća, odnosno poduzetničke djelatnosti poduzeća na međunarodnom tržištu naziva se internacionalizacijom. Poduzeće se odlučuje na takav oblik širenja poslovanja iz mnogo razloga, kao što su povećanje prodaje, profita, novo tržište, stjecanje novih kupaca ili potrošača. Oblici poslovnog povezivanja kao i njihov odabir u uvjetima intenzivne globalne, odnosno međunarodne konkurencije, uvjetovani su:

- Ciljevima poduzeća,
- Veličinom poduzeća,
- Marketinškim i financijskim potencijalima poduzeća,
- Razinom konkurencije, očekivanim opsegom poslovanja.<sup>6</sup>

Integracije, kao ekonomski proces, u svijetu se javljaju uglavnom u tri osnovna oblika i to:

- Povezivanje manjih subjekata (obično vlasnika hotela i drugih objekata u ugostiteljstvu) kroz poslovna udruženja u kojima nastoje sjediniti ponudu i zajednički, ali autonomno, nastupati na turističkom tržištu,
- Poslovnom kooperacijom dva ili više partnera sa svrhom da postignu određene prednosti na tržištu, ili u proizvodnji usluga ili proizvoda. To je svojevrstan oblik ugovorne poslovne suradnje, često među agencijama, između hotela i agencija, hotela i proizvođača itd.,
- Spajanjem, pripajanjem i razvojem gospodarskih subjekata, čime nastaju veće organizacijske cjeline (kompanije). Ovaj oblik predstavlja organizacijsko (statusno) "srastanje", što nastaje spajanjem dva ili više poduzeća, pripajanjem poslovnih jedinica ili cijelih poduzeća drugima, a dosta često i razvojem postojećih poduzeća, čiji kapaciteti (i broj jedinica) rastu izgradnjom novih ili kupnjom pogona drugih poduzeća, otkupom dionica itd.<sup>7</sup>

Snažan privredni razvoj, omogućen prije svega izuzetnim tehnološkim unapređenjima i povećanjem produktivnosti rada u bitno izmjenjenim i znatno proširenim tržišnim uvjetima,

---

<sup>6</sup> Vrtiprah, V, Pavlič, I.: Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005., str. 235.

<sup>7</sup> Borković, V., Kobašić, A.: Poslovanje ugostiteljskih poduzeća, Sveučilište u Splitu, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 1993., str. 83.-87.

uz istovremene krupne političke i društvene promjene u svijetu, odlučujuće je utjecao da se u posljednjih nekoliko desetljeća iskažu najvažniji pokretački faktori turističkih putovanja:

- ♦ rast realnih prihoda stanovništva;
- ♦ povećanje izdataka za dopunske potrebe u diskrecijskom dohotku;
- ♦ povećanje slobodnog vremena;
- ♦ međunarodni mir;
- ♦ smanjenje administrativnih ograničenja u međunarodnim putovanjima;
- ♦ slobodniji odnosi između valutnih tržišta u međunarodnim razmjenama;
- ♦ ekspanzija bržeg, efikasnijeg i široko dostupnog javnog transporta, zajedno sa širokim korištenjem sredstava privatnog prijevoza.<sup>8</sup>

Na toj bazi razlikuju se slijedeće tri razvojne faze poslovnih putovanja:

- **prva** se odnosi na situaciju u kojoj su ekonomske aktivnosti kompanija, najčešće iz ekstraktivnih ili prerađivačkih djelatnosti, vezane za određeno mjesto (grad) i opslužuju lokalna i regionalna tržišta. Drugim riječima, kompanije su poglavito etnocentrično orijentirane. Poslovna putovanja su relativno skromnog obujma. Prevladava inozemna poslovna potražnja, koja se usmjerava ka objektima međunarodnih hotelskih lanaca, dok je lokalna potražnja za njihovim uslugama skromna. Kao primjer navode se zemlje bivše istočnoeuropske zajednice i objekti poznatih međunarodnih hotelskih lanaca koji su u njima poglavito usluživali strane poslovne posjetioce;
- **druga** faza odlikuje se širenjem aktivnosti kompanija i promjenama u strukturi privrednog sektora, u smislu jačanja njegovog uslužnog dijela. Kompanije se u velikoj mjeri okreću međunarodnom tržištu i razvijanju odgovarajućih poslovnih aktivnosti. Stoga naglo rastu tzv. „putujući“ korporacijski poslovi, odnosno putovanja u poslovne svrhe, uključujući i razne oblike poslovnih skupova (kongrese, simpozije, savjetovanja i sl.). To sve zajedno vodi ka adekvatnim reakcijama hotelskih poduzeća i njihovom prilagođavanju ovakvim razvojnim tendencijama u segmentu poslovnih putovanja. Razlikuju se dvije podfaze: u prvoj se šire tzv. multigradske kompanije (kompanijske jedinice pojavljuju se u više gradova) i one prvenstveno pojačavaju

---

<sup>8</sup> Lockwood A., Medlik S.: Tourism and Hospitality in the 21st Century, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001., str. 4-5. u Čačić, K.: Poslovanje hotelskih preduzeća, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010. str. 51.

lokalnu (domicilnu) poslovnu potražnju, a u drugoj multinacionalna poduzeća sa svim odlikama njihovog poslovanja. Ova faza u cjelini se naziva „fazom u tranziciji“ i npr. u Velikoj Britaniji trajala je dva desetljeća - do početka 90-ih godina - poslije čega je započela treća faza na ovom tržištu. Navedeni rast poslovnih putovanja u Velikoj Britaniji tokom 80-ih godina i značajno razvijanje međunarodnih hotelskih poslova na ovom tržištu, iskazali su se, prema tome, upravo u drugoj (ovoj) fazi;

- **treća** se veže za visok stupanj tercijarizacije privrede i razgranatost kompanijskih jedinica i poslova u nacionalnim i međunarodnim okvirima. U njoj je daljni rast poslovnih putovanja marginalan, a održavanje dostignutog nivoa ovih putovanja postiže se još intenzivnijim prilagođavanjem hotelskih poduzeća potrebama njihovih učesnika: npr. stimuliranjem podsegmenata kao što su tzv. učestali poslovni putnici, zatim izgradnjom posebnih apartmana za takve goste, formiranjem hotelskih klubova za poslovne putnike, vođenjem odgovarajuće politike cijena i drugim aktivnostima. Uslijed rapidnog povećanja brzine prijevoza, ušteda, pojave tzv. telekonferencija koje na bazi telekomunikacijske tehnologije smanjuju potrebu za putovanjem i omogućavaju da se dijelu poslovnih sastanaka i skupova „prisustvuje“ iz vlastitog ureda i drugih faktora, izvjestan je daljni rast jednodnevnih putovanja. To daje nove zadatke hotelskim poduzećima u prilagođavanju zahtjevima poslovnih putnika. Zahvaljujući dostignutom nivou ekonomskih aktivnosti i njihovoj strukturi, u ovoj fazi nalaze se SAD, a u nju početkom 90-ih godina postepeno ulaze i ostale privredno visokorazvijene zemlje, npr. Velika Britanija.<sup>9</sup>

Proces internacionalizacija hotelskog poslovanja obuhvaća kako poslovna, tako i turistička putovanja, te daju jednak doprinos razvoja takve vrste industrije. Internacionalizacije je proces koji će se nastaviti i u budućnosti sa povećanjem ova dva tipa putovanja. Privredni razvoj pojedinih regija stvara temelj razvoja međunarodnih hotelskih lanaca. Takav primjer stvaranja međunarodnih hotelskih lanaca jest Intercontinental Hotels Corporation ili IHC, nam poznat kao Inter Continental. Pan American World Airways je osnovao IHC 1946. godine i pod njezinim je punim vlasništvom. Pan Am-u je tadašnji predsjednik SAD-a Theodore Roosevelt savjetovao da za razvoj turizma Latinske Amerike bi trebalo osnovati hotelski lanac u blizini aerodroma. Originalna zamisao IHC-a je bila pružanje hotelskih

---

<sup>9</sup> Čačić, K., op. cit., str. 53.-54.

usluga putnicima ali i djeatnicima Pan Am-a. Prvi hotel u vlasništvu Pan Am-a je kupljen u Belam-u u Brazilu 1949. godine. Pan Am je u travnju 1982. godine prodao cijeli lanac Grand Metropolitanu, britanski vlasnik je proširio svoju ponudu na 109 hotela diljem svijeta, nakon promjene vlasnika korporacija danas u svom vlasništvu ima 164 hotela. Američki lanac hotela koji je poznat po ulasku na manje razvijena tržišta je Hilton Hotels Corporation, čiji je vlasnik Conrad Hilton, koji je ujedno i osnivač korporacije. Hilton je 1948. godine osigurao je ugovor o upravljanju prvim velikim hotelom u Portoriku. Potrebu za međunarodnom ekspanzijom realizirao je tadašnji Commonwealth, a Hilton je ostvario veliki uspjeh, te je zaslužan za razvoj Karipskog područja i poboljšanja ekonomske situacije Portorika. Korporacija Hilton sa sjedištem na Karibima, uključujući i druga prekomorska vlasništva formira ogranak pod nazivom Hilton International 1949. godine. Hilton International 1964. godine postaje u potpunosti nezavisno poduzeće sa cijenom na burzi u New York-u i pravom da se tim imenom koristi i van SAD-a. Hilton prelazi 1987. godine nakon nekoliko kupoprodaja u vlasništvo britanske kompanije Ladbroke Group PLC, te 2004 godine u svom vlasništvu ima 403 objekta diljem svijeta i postaje 11-ti rangirani međunarodni hotelski lanac u svijetu. Dolazi do strateških alijansi između Hilton Hotels Corporation(SAD) i Hilton Group PLC(Velika Britanija). Nekadašnji Hilton International, kupuje 2006. godine Hilton Group PLC od Hilton Hotels Corporation-a. Ujedinjavanje lanca bio je dobar potez poslovanja Hilton hotelske korporacije koja je tada pripojila vlasništvo Promus Corporation-a koji je kupljen 1999.godine i sastoji se od četiri branda. Nastanak Hilton korporacije i Inter Continental-a nije bio glavni cilj razvoj nerazvijenog područja kao takvog već i velike prednosti poslovanja koje nude nerazvijene regije, a to su jeftina radna snaga i sl. Za regije poput Bahama najprofitabilnija djelatnost je upravo turizam. Osiguranje egzistencije domicilnom stanovništvu i velike ekonomske koristi Hilton-a i Inter Continental-a su bile dovoljan razlog za proširivanje poslovanja na to područje. Preklapanje strategijsko-ekonomskih interesa SAD-a i poduzeća u procesu internacionalizacije, kao Pan Am koji je prelazio na etnocentričnu poslovnu orijentaciju i Hilton-a kao već velikog nacionalnog hotelskog lanca pružilo je koristi za sve stranke. Na ovaj način su već rezimirana poduzeća ulazila u turistički nerazvijena, ali atraktivna područja te poboljšala svoju tržišnu poziciju, svoj tržišni udio, proširila svoje međunarodne aktivnosti, itd. Faze razvoja međunarodnih hotelskih lanaca ovise o neposrednoj vezi između eksternih i internih faktora u procesu njihovog formiranja.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Prilagođeno prema: Čačić, K., op. cit.

Nacionalni hotelski lanci ili hotelske grupacije svoj uspjeh mogu pripisati internacionalizaciji, jer su neki od najpoznatijih međunarodnih hotelskih lanaca su upravo djelovali na nacionalnom tržištu. Interni faktori koji su dostupni u tome procesu su zaslužni za takvo prerastanje i transformaciju u jedne od globalno najpoznatije hotelske lance. Interni faktori su faktori bez kojih ta transformacija nebi bila moguća i neophodno je da budu vezani za trenutak izlaska određenog hotelskog lanca na globalno tržište. Interni faktori koji dijele početak međunarodnog poslovanja uvijek su rezultat strategijskog pristupa, te donošenja pravilnih odluka hotelskog lanca. Utvrdili smo da je internacionalizacija proces pristupa, ulaska manjeg nacionalnog poduzeća na tržišta van djelovanja svoje zemlje. Poduzeća koja prolaze kroz proces internacionalizacije, moraju prilagoditi svoj način poslovanja na globalne uvjete i elemente, kojih ima mnogo više nego na tržištu vlastite države. Strategijski pristup potreban za ulazak na svjetsko tržište sastoji se od mnogih faktora, te je potrebno obuhvatiti tržišni i organizacijski aspekt, odnosno neophodno je promotriti tržišne i organizacijske implikacije strategijskih faktora. Hotelske usluge kao nematerijalni proizvod, koji nije opipljiv, te ga je na taj način teško kvantificirati, no za potrošače izuzetno važno jer uslugu ocjenjuju stupnjem zadovoljstva ostvarenog boravkom u hotelskom kapacitetu. Teško se i može orijentirati u raznovrsnoj ponudi hotelskih usluga na globalnoj razini. Zbog takvih situacija prednost će imati hoteli koji naspram konkurencije nude garanciju kvalitete te brand poznat kupcima. Najznačajniji faktor identifikacije nekog hotelskog lanca je kvaliteta usluga, kojom se stvara ugled hotelskog poduzeća, odnosno njegov brand. Korporacije tog tipa poslovanja su Hilton, Holiday Inn, Hyatt i dr. Efikasnost poslovanja na međunarodnom tržištu je mnogo veća, nego na jednom, domaćem tržištu. Poslovanje u novim uvjetima drastično se mijenja sa ulaskom na globalno tržište, što su veće prilike, veće su i posljedice donošenja pravih ili krivih odluka.<sup>11</sup>

Diversifikacijom ponude izlazi se u susret heterogenoj, ali istovremeno i komplementarnoj potražnji - stoga se npr. objedinjuju usluge hotela sa uslugama prijevoznika, turoperatora i si., uključujući i usluge sofisticiranih rezervacijskih sistema. Kombinacija ekspanzije i diversifikacije kao pravaca rasta omogućila je danas najpoznatijim svjetskim lancima ulazak u međunarodne hotelske poslove, odnosno prerastanje iz nacionalnih u međunarodna poduzeća: *Holiday Inn* je počeo sa motelima, tj. moto-hotelima, *Marr/off* kao restoranska firma, *Ramada* prvo kao restoranska, pa potom - konkurirajući *Holiday Inn*-u u SAD - kao

---

<sup>11</sup> Prilagođeno prema: Čačić, K., op. cit.

motelska kompanija itd.<sup>12</sup>

Neki od poznatiji međunarodnih hotelskih lanaca zadržali su svoje prvobitne poslove i danas te proširili svoju ponudu, neki su ušli i u druge aktivnosti poslovanja kombinacijom interne i eksterne metode rasta. Razgranatom strukturom poslovanja i širenja globalnim tržištem je njihov portfolio složeniji, na isti način su se razvili i neki drugi hotelski lanci čije se međunarodno poslovanje temeljilo na nekim drugim poslovnim aktivnostima od strane nekih drugih poduzeća.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Čačić, K., op. cit., str. 58.

<sup>13</sup> Prilagođeno prema: Čačić, K., op. cit.

### 3. HOTELSKI LANCI KAO PRIMARNI NOSIOCI RAZVOJA HOTELSKJE INDUSTRIJE

Hotel predstavlja reprezentativni objekt kompletne hotelske, turističke i ugostiteljske industrije. Kao takav mora posjedovati određena obilježja i osobine da bi mogao opstati i prilagođavati svoje poslovne programe velikim tržišnim oscilacijama. Razvoj hotelske industrije, odnosno njena ekspanzija omogućena je modernizacijom uslužne djelatnosti u nekoliko pravaca. Bez obzira da li se promatraju kao organizacijski, kadrovski, tehnički, tehnološki ili neki drugi, ovi pravci determiniraju hotelsku uslugu. Adekvatan prikaz njihovih različitih razvojnih etapa, modaliteta poslovnih aktivnosti, oblika rasta specifičnih pojedinih tržišta omogućavaju holistički pristup evoluciji hotelske industrije od obiteljskog biznisa preko zanatske radinosti ka modernoj uslužnoj industriji koja obuhvaća ogromne količine kapitala na međunarodnom nivou.<sup>14</sup>

#### 3.1. Povijest razvoja hotelske industrije

Znanstveno-tehnološka revolucija, ekonomski napredak, profitabilnost, poboljšanje uvjeta života kao i slobodno vrijeme, neminovno dovode do promjena u načinu zadovoljenja potreba, ali i do stvaranja nove lepeze interesa. Civilizacijska spirala prati svoju neprekidnu nit napredka. U prvi plan izbijaju tercijarne djelatnosti. Među njima poseban fenomen predstavlja turizam.<sup>15</sup>

Nekada je turizam bio striktno rezerviran za bogatiji dio društva, no danas je postao dostupan gotovo svima. Predstavlja zadovoljenje potreba u smislu psihičkog i fizičkog odmora masovnih proporcija. Pružatelji usluga tog sektora imaju težak zadatak u smislu zadovoljenja različitih potreba, afiniteta turista. Tržište danas regulira i mijenja smjerove kretanja kapitala i ljudi preraspodjelom moći i radikalnim promjenama. Pojavom drugih sudionika na svjetskom tržištu stvara se još veća konkurencija, npr. sudjelovanje Kine u svjetskim procesima dosada najdominantniji zapad dobiva ozbiljnu konkurenciju. Ovakve velike tržišne promjene uvelike

---

<sup>14</sup> Svorcan, N.: Međunarodni hotelski lanci, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2009. u Vuković, I.: Karakteristike razvoja hotelskih lanaca, Magistarski rad, Univerzitet Singidunum u Beogradu, Beograd, 2011., str. 51.

<sup>15</sup> Vuković, I., op. cit., str. 52.

utječu na hotelsko poslovanje na globalnoj razini. Mala hotelska poduzeća iz obiteljskog vlasništva danas su zamijenile velike hotelske korporacije i međunarodni hotelski lanci. Ova privredna grana se uvelike promijenila i prilagođavala kroz različita razdoblja i vijekove. Prednost uslužne djelatnosti nad proizvodnom datira iz SAD-a , na tom području se pojavljuju i prvi oblici potpuno nove proizvodno-uslužne industrije, koja je svoju globalno popularnost stekla u jako kratkom vremenskom periodu. SAD kao vodeća sila u gotovo svim sektorima pogotovo političkim, vojnim i ekonomskim postavila je i temelje hotelske industrije na svjetsko tržište. Razvoj hotelske djelatnosti je uvjetovan brojnim faktorima kao što su trendovi, tehničko- tehnološki faktori, različiti trendovi kroz razdoblja, te usponi i padovi ostalih industrija. Hotelska industrija je skup djelatnosti koja je nastala pod bogatstvom i moći SAD-a. Za vrijeme korporativnog globalizma hotelijerstvo se razvijalo zbog direktne povezanosti sa turizmom, prometom, trgovinom te je njegov razvoj bio uvjetovan tim elementima. Univerzalni hotelski proizvod je produkt stvoren kombinacijom različitih privrednih grana u jedinstven kompleksan sistem. Taj sistem nije nikad pa ni danas ne ovisi samo od hotelskih kompanija, već za njegovu uspješnost i razvoj su utjecali mnogi faktori izvan hotelske djelatnosti.<sup>16</sup>

Među njima brojni teoretičari izdvajaju slijedeće:

- nagli razvoj prometa - posebno avioprometa,
- fenomen masovnog turizma,
- slobodno vrijeme radno sposobnog stanovništva,
- telekomunikacije i informatika
- strukturne promjene u sferama ljudskih potreba i želja.<sup>17</sup>

Hotelijerstvo se kroz razdoblja povezalo sa puno različitih djelatnosti , za neke od njih hotelijerstvo predstavlja uvjet, a za druge posljedicu njihovog razvoja, međutim svi su utjecali na međusobni razvoj. Masovni turizam kao oblik masovnih turističkih kretanja nije moguće ostvariti bez adekvatnih smještajnih kapaciteta bilo to u inozemstvu ili unutar granica naše zemlje. Masovni turizam stvara uvjet bez kojeg nebi mogao opstati a to je postojanje različitih smještajnih objekata. Tako se i postavljaju osnove modernog hotelijerstva, te osnovna putovanja se dijele na turistička i poslovna. Hotelske kompanije prilagođavaju svoje

---

<sup>16</sup> Prilagođeno prema: Vuković, I., op. cit.

<sup>17</sup> Svorcan, N.: Međunarodni hotelski lanci, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2009., str.

kapacitete u skladu sa brojem putnika, duljinom njihovog boravka, te prema potrebama i afinitetima modernog turista. Unapređenje kvalitete usluga i njihove strukture vode ka specijalizaciji hotelske ponude . Do novih oblika specijalizacije dovodi povezivanje hotelske djelatnosti sa turističkim organizacijama, prometnim trgovinama ili drugim djelatnostima. Veliki skok turizma dogodio se sedamdesetih godina prošlog stoljeća na globalnoj razini. To razdoblje je obilježilo velika ulaganja u hotelsku industriju, na razvijene ali i nerazvijene zemlje. Razvoj i ulaganja su se ostvarila pomoću korporativnog kapitala. Uzrok je bila konkurentska borba velikih interkontinentalnih aviokompanija, pojava tada naprednijih i većih aviona pod nazivom jumbo jet. To je označilo novi oblik povezivanja hotelijerstva i međunarodnih hotelskih lanaca na globalnoj karti. To je bio odgovor internacionalnih hotelskih lanaca na sve širu potrebu korisnika usluga, te značajan razvoj transnacionalnih aviokompanija i turoperatora na svjetskom turističkom tržištu.<sup>18</sup>

Proces globalne „liberalizacije“ osamdesetih godina prošlog stoljeća označio je prelazak državnih poduzeća u vlasništvo privatnih organizacija. Država je na taj način smanjila socijalna davanja iz državnog budžeta, a i privatni poslovi su deregulirani. Državni sektori i vlade smanjile su ograničenja i prepreke stranim investicijama, efikasnosti privređivanja te općem ekonomskom rastu. Osamdesete i devedesete godine prošlog stoljeća su bile prekretnica razvoja transnacionalnih kompanija na globalnoj razini. Privreda na nacionalnoj razini nije više bila dostatna, te je tržištem svih država upravljala svjetska ekonomija. Ulazak Istoka na svjetsko tržište i reforma zapadnih zemalja pospješile su razvoj novih trendove u globalnoj ekonomiji. Došlo je do pojave korporativnog kapitalizma u novom obliku. Spajanja (mergers) i pripajanja (aquisitions) su postali novi oblici korporativnog poslovanja u svim industrijama. Stari oblici privređivanja kao ugovori o menadžmentu i franšizni ugovori su također reformirani. Dolazak novih trendova na tržište je utjecalo na globalne promjene ponude i potražnje, te napuštanje nekih tradicionalnih poimanja poslovanja. Tada je nastupilo razdoblje u kojem je kvaliteta jedino mjerilo uspješnosti poslovnja bilo gdje u svijetu.<sup>19</sup>

Početak trećeg milenija se opisuje kao informatička revolucija. Uz neprekidno usavršavanje hardware-a i software-a, te pojavom Interneta konstruirani su novi oblici povezanosti na tržištu:

---

<sup>18</sup> Prilagođeno prema: Vuković, I., op. cit.

<sup>19</sup> Ibid

- primjena najnovije visokorazvijene tehnologije u svim segmentima rada i poslovanja;
- pojava slijedeće revolucionarnog trenda. Razvoj računalne tehnologije je dostigao vrhunac. Svi postojeći materijali, tehnike i tehnologije su postali kočnice napretku na ovom polju. Zato je neophodna nova tehnološka revolucija koja će cjelokupnu planetu pogurati naprijed;
- razvoj prometa, odnosno pojava avion-hotela space shuttle-ova, direktno su inicirali usmjerenje turizma i hotelijerstva ka svemiru;
- telekomunikacije su prenesene u svemir i pretvaraju se da će u dogledno vrijeme, postati vodeća ljudska djelatnost;
- pojava integriranih sistema uvjetovala je neočekivane promjene u ponašanju stanovništva i otvorila vrata prodiru lakih industrija na svjetsko tržište. U hotelijerstvu je stvoren novi gost koji, pored osnovnih usluga, ima dugačku listu potpuno novih zahtjeva;
- virtualnost dobiva realniju dimenziju u svakodnevnom hotelskom poslovanju. Ono što je izgledalo moguće samo u filmovima znanstvene fantastike, polako poprima realne primjere. Virtualni novac danas nikom ne predstavlja nepoznanicu. Primjena platnih kartica, internetske akcije i dividende, kupovina na lizing i kredit ili timesharing, u hotelskoj industriji predstavljaju samo inicijalne korake nekog novog perioda razvoja;
- evidentne su koncepcijske i sadržajne promjene u marketingu i menadžmentu. Klasični hotelijerski poslovni sistemi i njihove patuljaste forme ruše se i dobivaju nova obilježja. Globalna poslovna filozofija iznjedrila je jedan miks hotelijerskih aktivnosti konkretno primenjenih u praksi međunarodnih hotelskih lanaca. One tek očekuju teoretska i znanstvena objašnjenja;
- hotelijer budućnosti je obrazovan, utreniran i komunikativan. Poznaje više jezika i nije vezan za jedno mjesto ili jednu zemlju. Hotelske korporacije koje uspiju ujednačiti vlastito obrazovanje kadrova sa fantastičnim promjenama u okruženju imat će prednost u svjetskom poslovanju;
- nove želje, prohtjevi i navike mijenjaju strukturu gostiju. Globalizacijom stvaraju se velike skupine potrošača različitih potreba. Iz osnova se mijenja

dosadašnja praksa, da se gostima nudi ono što oni žele. Njihove želje se ujedinjuju i proizvode.<sup>20</sup>

### 3.2. Početak i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca

Prošlo stoljeće donijelo je velike promjene koje su bile presudne za poslovanje hotelske industrije. Hotelska poduzeća prilagođavanjem na nove trendove prolaze kroz fazu rasta i razvoja individualno. Poduzeća tog tipa ovise o uvjetima u okruženju u kojima djeluju te se na njih moraju konstantno prilagođavati. Povremeno u poslovanju svake industrije dolazi do promjena u okruženju ili transformacija u organizacijskom, tehničkom i tehnološkom pogledu, takve promjene su planirane i u nekim slučajevima neophodne za opstanak i razvoj poduzeća. Takva drastična strukturalna promjena karakteristična je za prerastanje nacionalnih hotelskih kompanija u međunarodni hotelski lanac. Internacionalizaciji poslovanja prethode određene razvojne etape, jedna od njih je konsolidacija hotelijerstva na nacionalni relacijama pojedinih regija i država. Sa takvom transformacijom dolaze mnogi faktori i čimbenici, te gotovo svi pridonose novim oblicima poslovanja te industrije i novim trendovima. Kod ovakvih transformacija posebna važnost se pridodaje okruženju, te se radi na temelju mikro i makro analize, tako se i hotelska industrija može promatrati na vanjsko i unutarnje okruženje.<sup>21</sup>

Vanjsko okruženje podrazumijeva pet aspekata koji su, više ili manje, prožeti i objašnjeni samom globalizacijom hotelske industrije:

- ekonomski,
- politički,
- tehnološki,
- socio-kulturološki
- ekološki.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Svorcan, N.: Međunarodni hotelski lanci, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2009., str. 49. u Vuković, I.: Karakteristike razvoja hotelskih lanaca, Magistarski rad, Univerzitet Singidunum u Beogradu, Beograd, 2011., str. 53.

<sup>21</sup> Prilagođeno prema: Vuković, I., op. cit.

<sup>22</sup> Vuković, I., op. cit., str. 54.

Faktori unutarnjeg okruženja koji se fokusiraju prvenstveno na samu hotelsku industriju i njenu strukturu:

- konkurencija,
- potrošači,
- dobavljači i
- imitacija.<sup>23</sup>

Za uspješno upravljanje hotelskih lanaca neophodne su promjene u samoj djelatnosti, koje prate aktualne trendove. Klasificiraju se u šest segmenata:

- promjene radnog okruženja,
- pojava profesionalnih menadžera,
- razvoj modernih kontrolnih sistema,
- primjene tehničkog okruženja - posebno računovodstva i menadžmenta informacijskih sistema
- promjene u metodama transporta i putnih modela
- pojava franchising koncepta poslovanja.<sup>24</sup>

Okruženje u nekim zemljama je takvo da za funkcioniranje hotelskih lanaca je potrebna pokretačka sila i neophodni resursi za funkcioniranje, no često interni i eksterni faktori mogu stvoriti ograničavajuće faktore koji spriječavaju rast hotelskih kompanija i stagnaciju prerastanja u hotelske lance, odnosno proces internacionalizacije.<sup>25</sup>

### 3.3. Umrežavanje hotelskih poduzeća

Efektivnost i efikasnost mreža u hotelijerstvu određena je najvećim dijelom raspoloživošću i izraženosti određenih kritičnih čimbenika. Ti čimbenici nisu konstitutivni elementi mreže nego djeluju kao katalizatori koji pospješuju njezin uspjeh. Uzimajući u obzir teoretske

---

<sup>23</sup> Porter, M.: Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, The Free Press, New York, 1982. u Vuković, I.: Karakteristike razvoja hotelskih lanaca, Magistarski rad, Univerzitet Singidunum u Beogradu, Beograd, 2011., str. 54.

<sup>24</sup> Vuković, I., op. cit., str. 54.

<sup>25</sup> Prilagođeno prema: Vuković, I., op. cit.

spoznaje o čimbenicima uspješnosti u mrežama općenito te specifične hotelske djelatnosti. Čimbenici uspjeha umrežavanja u hotelijerstvu:

- detaljno planiranje mreže
- ciljni sustav
- koncentracija na snage
- strukturirano umrežavanje
- kultura povjerenja
- adekvatan informacijski i komunikacijski sustav.<sup>26</sup>

Kod navedenih čimbenika uspjeha umrežavanja i konkretno planiranje mreže nisu sebi same svrha već su načini ili "alati" za postizanje tih ciljeva. Kako bi se pravilno planirale aktivnosti potrebno je pomno analizirati interno i eksterno okruženje, odrediti koje su aktivnosti bitne za postizanje strateških konkurentskih potencijala. Također poznavanje vlastitih slabih i jakih strana, te analiza tržišta i potencijalnih kupaca, prijatnije iz vanjskog okruženja i dr. Kod planiranja ciljeva poduzeća, važno je znati što se točno namjerava postići, te je usklađivanje ciljnog sustava bitno za ponašanje i djelovanje cijele mreže. Kod snažnih vanjskih utjecaja na ciljeve poduzeća, odnosno u uvjetima jake konkurencije, smatra se da ispunjenje jednog cilja može ometati ostvarenje drugog cilja. Na taj način će se razviti konkurentski a ne kooperativni odnosi, drugi slučaj je kada ciljevi poduzeća su u potpunosti različiti te ne djeluju jedan na drugog, kooperacija nije ni očekivana. Zato umrežavanje kooperanata koji dijele identičan cilj ima najveće šanse za ostvarenje poslovnih ciljeva. Pravilno planiranje i alokacija resursa vodi ka ostvarenju cilja, te se snage usmjeravaju na ciljnu grupu, a ne na tržište na kojem naše poduzeće nema interese ni koristi. Pravilno ostvarenje ciljeva u kooperativnom poslovanju izvedivo je samo na jedan način a to je povjerenjem, svako nepovjerenje negativno utječe na cjelokupno poslovanje, zato se od partnera očekuje predvidivo ponašanje u obostranom smislu. Način na koji se postiže kooperativno poslovanje jest komunikacija, obavezno omogućavanje pristupa i korištenje raspoloživih informacija u svrhu kvalitetne koordinacije rada ka postizanju zajedničkih ciljeva. Kao primjere takvog tipa umrežavanja najbolje je koristiti inozemne primjere. "Best Western International" za kojeg se

---

<sup>26</sup> Frey, M.: Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie – Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen, Dissertation Nr. 2622, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2002., str.214.-231. u Pivčević, S.: Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela, Magistarski rad, Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2006., str. 94.

smatra da je začetnik dobrovoljnog udruživanja nesovisnih hotela pod "krov" istog branda. Best Western je osnovao M.K: Guertin, kao poptorni sustav za hotele članove, a danas je u vlasništvu oko 4 200 hotela u 80 zemalja na globalnom tržištu. Na području Sjeverne Amerike posluje 2 398 hotela, 221 u SAD-u, dok u Europi posluje 1 307 hotela od toga 249 u Engleskoj, 241 u Francuskoj i 160 hotela u Njemačkoj. U Hrvatskoj danas posluju 4 hotela u vlasništvu Best Western grupacije. U Rijeci se nalazi Best Western Hotel Jadran, dok u Splitu Best Western Art Hotel i u Zagrebu Best Western Premier Hotel Astoria i Best Western Hotel Stella.<sup>27</sup>

Slijedeći primjer je "Relais&Chateaux", francuski dobrovoljni lanac velikog ugleda i unikatnog profinjenog stila sa sjedištem u Parizu. Uključeni hoteli su rafinirano izgleda i ukusa, velikim dijelom sastavljeni o bivših dvoraca, povijesnih palača i antičkih zgrada prenamjenjenih u hotele i restorane. Radi se od diverzificiranom lancu hotela, tj. brandu u okviru kojeg postoji 5 različitih tipova proizvoda (4 za hotele i 1 restoran), koji se označavaju različitim bojama. Danas broji 453 hotela i restorana diljem svijeta.<sup>28</sup>

Nadalje, The Leading Hotels of the World osnovan je 1928. godine, sa inicijalno 38 članova. "Luxury hotels" je bio prvobitan naziv i odnosi se i danas na ponudu obog hotelskog lanca koji pruža luksuzne usluge smještaja i vrhunske kuhinje diljem svijeta. Glavno sjedište se nalazi u New York-u, a imaju i 25 ureda u različitim zemljama. Danas raspolažu sa 430 luksuznih hotela sa preko 68 000 soba. Danas je u vlasništvu Hotel Representative, Inc. (HRI). Leading Hotels Of the World dostupan je i u RH, sa hotelom Monte Mulini u Rovinju.<sup>29</sup>

### 3.4. Stvaranje hotelskog branda

Brand je općeprihvaćen izraz za proizvod (tvrtku ili osobu) s markom (ime, izraz, znak, simbol, dizajn...) svjesno obilježen radi jasnoga prepoznavanja i razlikovanja njegovih izgrađenih posebnosti, vrijednosti i prestiža na temelju stvorenoga identiteta i odnosa prema

---

<sup>27</sup> Prilagođeno prema : Pivčević, S.: Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela, Magistarski rad, Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu, 2006.

<sup>28</sup> Pivčević, S., op. cit., str. 98.

<sup>29</sup> The Leading Hotels of the World , <http://www.lhw.com/corporate/fact-sheet> (10.06..2015.)

potrošaču i javnosti. Markom obilježeni proizvodi, od starih civilizacija do modernih hotela, značili su za kupca sigurno obećanje i očekivanje provjereno dobre kvalitete proizvoda s imenom. Hotelski je brand vlastito ime hotela koje se stvara kako bi u svijesti kupaca moglo biti prepoznato na tržištu, radi ponovnoga dolaska gostiju i stalne usmene propagande, među gostima i u javnosti.<sup>30</sup>

Ulaganja u određeni brand kroz fazu probijanja na tržište, pokazuje vrijednost nakon odobrenja korisnika branda, odnosno kupaca koji presuđuju u kvaliteti pa naposljetku i prepoznatljivosti određenog branda. Brand kako smo već naveli, sastoji se od mnogo funkcija koje doprinose realizaciji plasmana tog branda na tržište gdje će se razlikovati od drugih brandova. Prepoznavanje branda na tržištu dijeli imovinu hotela na tvrdu i mekanu iovinu hotela, gdje mekana obuhvaća ime i imidž branda. Ti elementi su lako prepoznatljivi kupcima na tržištu, te se sastoje od sastavnih dijelova: vrijednost prodaje i marketinga, infrastruktura stvorena na tržištu, te vjernost kupaca koja je stečena kvalitetom i prepoznatljivošću na tržištu. Hotelski brand se na tržištu razlikuje od drugih hotela, hotelskih grupacija ili lanaca hotela svojim imenom i specifičnim kvalitetnim pružanjem usluga, međutim hotelski brand se sastoji od mnogo drugih elemenata. Ti elementi su: vjerni gosti kao kupci branda, veličina i globalna distribucija branda na tržištu, sigurnost ulaganja i vrijednost branda, standardi branda, proizvod branda. Svi elementi branda što na bilo koji način donose pozitivan rezultat hotelskom poduzeću se smatraju sastavnim dijelom branda. Prepoznatljiv brand hotelskog poduzeća sam stvara vlastite standarde po kojima se ističe, te se proizvod klasificira kao tip, marka tog hotelskog poduzeća. Proizvod je prepoznat od strane svojih kupaca po svojim karakteristikama, različitostima, jedinstvenim svojstvima i kvalitetom koja nosi logo i produkt je poznatog hotelskog lanca. Brand van hotelijerstva nemora biti proizvod, već i poznate osobe predstavljaju određeni brand, kao što su poznati sportaši, glumci te se njihove usluge plaćaju s obzirom na snagu branda i neopipljive su kao i ugostiteljske usluge poznatih hotelskih lanaca (IHG, Sheraton, Hyatt, itd.). Cijene proizvoda se diferenciraju kao i kupci (gosti) po nastalom brandu.<sup>31</sup>

Brand ili marku hoteli označavaju simbolom, logotipom imena, zaštitnim znakom, sustavima hotelskih standarda (za stvaranje i prepoznavanje pozicije predstavljene kvalitete i osjećaja

---

<sup>30</sup> Karamarko, N.: Branding ugostiteljsko-turističkih proizvoda kao preduvjet konkurentnosti hrvatskog turizma, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, 2009., str. 76

<sup>31</sup> Prilagođeno prema: Karamarko, N.: Branding ugostiteljsko-turističkih proizvoda kao preduvjet konkurentnosti hrvatskog turizma, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, 2009.

zadovoljstva pruženom uslugom). Najvažniji i jedinstveni činitelj hotelskoga branda jesu zaposlenici kao imenovani ambasadori branda svoga hotela. Brand uvijek označava nešto je već provjereno dobro ili bolje od toga. Zato se brandom imenuje i označava, a standardima definira poznata razina kvalitete različitih razina odnosno kategorija hotela. Hotel je samo hotel, sve dok ne postane poznat i tražen brand, od razine *Best Western* do *Holiday Inn*, *Hilton*, *Marriott*, *Sheraton*, *Westin*, *Kempinski*, *Regent*... i drugih brandova. Hotelski brand može se definirati kao jedinstvena, označena i zaštićena tržišna marka hotela kao proizvoda ili organizacije, kojom se zadovoljavaju potrebe i želje izabranih segmenata gostiju kao kupaca. Brand hotela jest i stvara se kao oznaka kojoj se vjeruje, čiju se kvalitetu sa sigurnošću dočekuje, prepoznaje i prihvaća kao sigurnu, obećavajuću, prikladnu životnome stilu i statusu te kupovnoj moći izabranih segmenata hotelskih gostiju kao potrošača proizvoda s poznatim imenom, koji se razlikuje od konkurenata.<sup>32</sup>

Svjetski poznate marke kao kod hotelskih lanaca imaju najučinkovitije brandove, tj. brandove koji su poznati na svjetskoj razini i oni su identitet hotelskog lanca koji je specifičan. Takvi brandovi sa marketinškog stajališta pružaju kupcu percepciju kvalitete, sigurnosti, te im kupci odgovarajuće platežne moći ostaju lojalni gosti bilo gdje u svijetu. Očekivanja i zadovoljstvo pruženom uslugom stvaraju emocije i sjećanje, iskustvo povezanosti sa hotelom ili grupacijom od strane kupaca, te na taj način velike grupacije podijele tržište u svoju korist. Procjena ukupne vrijednosti branda se mjeri sa ukupnom vrijednošću prodaje, snagom branda, tržišnom pozicijom, stabilnošću, prilagodbom određenom tržištu zbog različitosti kulturom, itd.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Karamarko, N., op. cit., str. 78.

<sup>33</sup> Prilagođeno prema: Karamarko, N.: Branding ugostiteljsko-turističkih proizvoda kao preduvjet konkurentnosti hrvatskog turizma, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, 2009.

## 4. NAČINI UGOVARANJA KOD POVEZIVANJA HOTELSKIH LANACA

Skupina hotela koja nosi ime isto ime, primjenjuje iste standarde u raznim mjestima i zemljama, kojoj je vlasništvo uređeno ugovorom o franšizi ili je u vlasništvu jedne tvrtke te koristi centralizirani sustav rezervacija se zove hotelski lanac. Sličan oblik poslovanja koriste i koncerni čije se poslovnice nalaze na različitim mjestima, a iste su gospodarske grane i djelatnosti. Hotelski lanac, kao oblik novog načina poslovanja se prvi puta u povijesti pojavljuje u SAD-u 1896. godine, kada je spojeno 15 hotela u svrhu stvaranja prepoznatljive kvalitete, te lakše prepoznatljivosti brand-a na tržištu. Ostatak svijeta se uključio u ovakav način upravljanja tek nakon 2. svjetskog rata. SAD-a kao začetnik hotelskih lanaca i danas dominira u broju takvog povezivanja hotela, dok se u Europi nalazi znatno manji broj.<sup>34</sup>

Branding hoteli su zapravo sustav hotela s prepoznatljivim imenom, poznatom kvalitetom, te standardom iza kojeg stoji poznato ime (brand), povezani u hotelski lanac. Hoteli u Hrvatskoj dijele se na hotelske lance, hotele u hotelskim poduzećima, nezavisne hotele te male nezavisne hotele (do 40 soba). Hotelski lanci su grupe hotela koji mogu biti povezani raznim tipovima vlasništva i ugovora:

- potpunim vlasništvom (nositelj standarda, tj. branda je vlasnik)
- franšiznim ugovorom (hotel koristi brand, identitet i standarde nekog hotelskog lanaca; hotelski lanac nema financijskog interesa u tom hotelu, već dobiva naknadu za franšizu)
- ugovorom o menadžmentu (menadžment kompanija pruža hotelu usluge upravljanja tim hotelom, a za to dobiva određenu naknadu)
- ugovorom o najmu (hotel se daje u najam davatelju standarda, tj. branda, a on u potpunosti njime rukovodi)
- u konzorcij (grupiraju se neovisni hoteli radi unapređenja marketinga i prodaje; isti rezervacijski sustav).<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Prilagođeno prema: Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.

<sup>35</sup> Wordpress, <https://hotelijer.wordpress.com/hrvatsko-hotelijerstvo-2/> (12.4.2015.)

#### 4.1. Ugovor o franšizi

Primjeri međunarodnog hotelskog poslovanja pokazuju da su prednosti franšizinga veće nego mane. Pioniri međunarodnog poslovanja su Američki korporativni lanci koji su vrlo rano počeli primjenjivati franšizing, kao npr. Holiday Inn otvara prvi objekt u Memphisu 1952. godine, te je dvije godine kasnije počeo sa franšizingom, Ramadin je počeo s radom 1954. godine te otvara prvi franšizni objekat 1959. godine, dok je Hilton počeo 1965 godine. Što govori da je 90 % svih kompanija koji se bave franšizingom nastalo nakon 1954. godine, takav brz razvoj na druga tržišta i ostale pogodnosti su pogodovale razvoju franšizinga i van SAD-a. Međunarodni hotelski lanci i danas intenzivno koriste franšizing, mada i danas lanci iz SAD-a prednjače u statistici. Popularnost franšizinga možemo potvrditi kako veliki korporativni lanci koji su među prvih 20 u svijetu i danas u prosjeku imaju čak 80% objekata u sistemu franšizinga, kao npr. LQ Management LCC i Vantage Hospitality group. Jedni od najvećih korporativnih lanaca iz SAD-a su i najveći davaoci franšiznih ugovora tipa Wyndham Hotel Group koji ima preko 7,000 hotela ima učešće franšiznih ugovora od 99,6%, dok Choice Hotels International ima 100% učešća franšiza u ukupnom broju hotela, InterContinental iz Velike Britanije 85,6% i Hilton Hotels Corporation 85%.<sup>36</sup>

Kako bi se spriječilo ikakvo nezakonito djelovanje vezano za davatelja i primatelja franšize, te da bi se uspostavila ravnoteža između onih koji prodaju i onih koji kupuje ovakav oblik ugovora Američko savezno povjerenstvo za trgovinu je 1979. godine donijelo pravomoćne propise. Ta skupina zakona se naziva "Nužni uvjeti i zabrane s obzirom na franšize i poslovne pothvate". Takvi zakoni s popularno nazivaju Franšizni propisi, te obuhvaćaju popis obveza davatelja franšize. Davatelji franšize po zakonu su obvezni:

- Dostaviti potencijalnim korisnicima franšize dokument s navedenim uvjetima prije izravnog susreta, odnosno deset dana prije nego korisnik franšize uplati bilo koji iznos davatelju franšize
- Dokazati pismenim putem tvrdnje o zaradi i predviđanja dobiti vlasnika franšize
- Naveći broj i postotak korisnika franšize koji ostvaruju visinu zarade i koja se navodi u promotivnim materijalima koji iznose tvrdnje o zaradi

---

<sup>36</sup> Prilagođeno prema: Čačić, K., op. cit.

- Poslati potencijalnom korisniku franšize kopije onsovnih franšiznih sporazuma kojima se koristi davatelj franšize
- Promptno refundirati bilo koji iznos koji zakonski pripada potencijalnom korisniku franšize ako je on odsutao od potpisivanja franšiznog sporazuma s davateljem franšize
- Ni usmeno ni pismeno se ne smije iznositi tvrdnje koje nisu u skladu s pismenim dokumentima koji su poslani korisniku franšize.<sup>37</sup>

Direktor hotela prije potpisivanja franšiznog ugovora mora biti dobro upoznat sa poslovanjem davatelja franšize. Davatelj franšize je obavezan prema zakonskim propisima ponuditi uvid u mnoge podatke zaštićene marke (branda), a potencijalni korisnici ih moraju temeljito proučiti. Prije ulaska u takvu vrstu poslovanja, potrebno je puno stvari razmotriti. Neki od polaznih elemenata prije ugovaranja franšize:

- Kvaliteta i iskustvo zaštićene marke - potrebno je proučiti prijašnje poslovanje primatelja te zaštićene marke, također proučiti menadžersko iskustvo direktora menadžmenta zaštićene marke. Posljedice ovakvog tipa poslovanja mogu bit iznimno velike, zato što davatelj franšize i zaštićena marka ne odgovaraju za izgubljenu imovinu primatelja franšize.
- Predodžba o kvaliteti i uslužnosti zaštićene marke - hotelski gosti razlikuju pojedine zaštićene marke prema kvaliteti, uslužnosti i cijeni.
- Visina naknade koja se plaća davatelju franšize - potrebno je proučiti uvjete prijašnjih primatelja franšize ove marke
- Razvitak zaštićene marke - bitno je predvidjeti održivost predmeta franšize, radi budućnosti same marke ali onih koji plaćaju njeno korištenje.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Hayes, D.K.; Ninemeier, J.D.: Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, 2005., str. 480.

<sup>38</sup> Hayes, D.K.; Ninemeier, J.D., op.cit., str. 488.

Tablica 1: Hotelska poduzeća s najvećim brojem ugovora o franšizi 2013. g.

| POZICIJA | KOMPANIJA                                        | FRANŠIZE |
|----------|--------------------------------------------------|----------|
| 1        | Wyndham Hotel Group                              | 7,293    |
| 2        | Choice Hotels International                      | 6,243    |
| 3        | InterContinental Hotels Group(IHG)               | 3,934    |
| 4        | Hilton Worldwide                                 | 3,312    |
| 5        | Marriott International                           | 2,553    |
| 6        | Accor                                            | 1,335    |
| 7        | Vantage Hospitality Group                        | 1,090    |
| 8        | Carlson Rezidor Hotel Group                      | 1,011    |
| 9        | Home Inns & Hotels Management                    | 969      |
| 10       | Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co. | 670      |

Izvor: HOTELS Mag, [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com) (15.03.2015.)

## 4.2. Ugovor o menadžmentu

Ugovor o menadžmentu (engl. management contract, njem. Geschäftsführungsvertrag), ugovor nastao o međunarodnoj poslovnoj praksi. U pravnoj literaturi definiran je kao sporazum kojim se vođenje poslova ili druge funkcije koje inače obavlja uprava ugovorom prenosi na samostalnu pravnu osobu koja vodi poslove društva uz naknadu. Obveze davaoca menadžmenta (menadžer) su da vodi poslove cijelog poduzeća ili jednog njegova odjeljka u sklopu čega donosi poslovne i financijske odluke, obavlja poslove zastupanja, kadrovske poslove, poslove vezane uz planiranje i marketing.<sup>39</sup>

Ovisno o prirodi djelatnosti njegovi poslovi mogu biti komercijalnog ili tehničkog karaktera, ali se redovno radi o stvarnom vođenju poslova i prijenosu know-howa poslovnog upravljanja. Tipična obveza davaoca menadžmenta je i izobrazba osoblja u poduzeću primaoca menadžmenta. Menadžer vodi poslove u ime primaoca menadžmenta i za njegov račun, ali se ugovorom redovno isključuje odgovornost za snošenje poduzetničkog rizika, gubitaka ili stečaja. Upravi primaoca menadžera preostaju nadležnosti nad financijskim poslovanjem i dr. u mjeri u kojoj je primalac menadžmenta sposoban obavljati djelotvoran

<sup>39</sup> Poslovni.hr, <http://www.poslovni.hr/leksikon/ugovor-o-menadzmentu-1745> (11.4.2015.)

nadzor. Ugovori o menadžmentu primjenjuju se u poslovnoj praksi prijenosa znanja i iskustva poslovnog upravljanja od razvijenih zemalja nerazvijenim zemljama. U suvremenoj poslovnoj praksi naročito je razvijen prijenos menadžmenta vođenja hotela i drugih uslužnih djelatnosti. Primaoci menadžmenta su u pravilu velika državna poduzeća u proizvodnji ili javnim uslužnim djelatnostima ili veća i bogatija privatna poduzeća. Ugovor o menadžmentu je ugovor trajne prirode, sklapa se na određeno razdoblje od pet do sedam godina, a u ugovorima o hotelskom menadžmentu i do dvadeset godina ili na neodređeno vrijeme. Davalac menadžmenta obvezuje se da će postupati u skladu s najboljim standardima struke, pažnjom savjesnog vlasnika i u interesu primaoca menadžmenta. Ugovori ove vrste sadrže brojna i široka ograničenja odgovornosti za naknadu štete davaoca menadžmenta.<sup>40</sup>

Tablica 2: Hotelske kompanije s najvećim brojem ugovora o menadžmentu menadžmentu 2013. g.

| POZICIJA | KOMPANIJA                                        | UGOVORI |
|----------|--------------------------------------------------|---------|
| 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        | InterContinental Hotels Group(IHG)               | 658     |
| 7        | Starwood Hotels & Resorts Worldwide              | 547     |
| 8        | China Lodging Group                              | 516     |
| 9        | Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co. | 465     |
| 10       | Hilton Worldwide                                 | 453     |

Izvor: HOTELS Mag, [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com) (15.03.2015)

<sup>40</sup> Poslovni.hr, <http://www.poslovni.hr/leksikon/ugovor-o-menadzmentu-1745> (11.4.2015.)

### 4.3. Potpuno vlasništvo i ugovor o najmu

Potpuno je vlasništvo vrsta povezivanja hotela u lanac u kome je korisnik standarda, tj. marke ujedno i njezin potpuni vlasnik te vlasnik hotela u kojem ga primjenjuje. Dakle, radi se o klasičnom obliku poslovanja hotela u kojem hotelski lanac ima pravo raspolaganja nad sve tri funkcije – vlasništvom, poslovanjem i markom navedenog hotela. Menadžment svakog pojedinog hotela prima upute za vođenje te je obližatan slijediti postavljene ciljeve koncerna.<sup>41</sup>

Ugovor o najmu je ugovor koji je sklopljen između najmodavca i najmoprimca o pravu korištenja i vođenja određenog hotela. Najmoprimac tim ugovorom stječe pravo potpune kontrole vođenja hotela, odgovoran je za menadžment i snosi rizik poslovanja, odnosno o pozitivnom ili negativnom rezultatu poslovanja je odgovoran on sam. Davatelj najma je vlasnik hotela i on je odgovoran za održavanje objekta. Rizik najmodavca je slučaj lošeg poslovanja najmoprimca, koji može u velikoj mjeri narušiti ugled hotela. Ugovorom o najmu najmodavac prima određeni iznos ili naknadu korištenja, taj iznos može biti fiksni, npr. kao postotak ostvarenog prometa ili bruto profita, također moguće je dogovoriti i kombinaciju postotnog i fiksnog iznosa. Ugovori o najmu se sklapaju na period duži od 20 godina, gdje je moguće taj period produžiti nakon isteka ugovornog vremena. Hotelski lanci mogu biti najmoprimatelji, te u tom slučaju taj objekt spada u brand tog hotelskog lanca i vodi se pod jedinicom lanca te grupacije.<sup>42</sup>

### 4.4. Hotelski rezervacijski sustavi - Konzorciji

Konzorciji ili hotelski rezervacijski sustavi su korporacije koje pružaju marketinške i rezervacijske usluge, kontinuirano unapređuju svoje tehnologije te distribuciju na globalnoj razini. Hoteli koji nemaju vlastiti rezervacijski sustav, odnosno nezavisni hoteli sa ulaskom u konzorcij postaju povezani sistemom rezervacija i marketingom. Razlika između rezervacijskih sustava hotelskih lanaca i konzorcija je ta da konzorciji obuhvaćaju različite

---

<sup>41</sup> Pivčević, S.: Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela, Magistarski rad, Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2006., str. 71

<sup>42</sup> Prilagođeno prema: Pivčević, S.: Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela, Magistarski rad, Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2006.

kategorije hotela, vlasništva i interesa. Zbog toga se konzorciji nemogu smatrati hotelskim lancima, ali s obzirom na funkciju povezuju hotele u sustav globalizacije poslovanja. Konzorciji su grupa nezavisnih hotela ili nacionanih lanaca, no postoje neki konzorciji koji imaju imidž hotelskog lanca, zbog profiliranosti i marketinga kao što su: Small Luxury Hotels of the World, The leading hotels of the World, SRS Hotels Steingenberger. Neki konzorciji poput Relais & Chateaux uvjetuju da ako je jedan nezavisni hotel član tog konzorcija, nemože biti član nekog drugog. Na našem području hotel Esplanada je imala ugovor sa The Leading Hotels of the World, on je bio prvi hotel iz socijalističkih zemalja u konzorciju 1988. godine, te sa SRS World Hotels de luxe collection od 2010. godine. Također u SRS World Hotels konzorciju je Hotel Millennium iz Opatije od 2001. godine, Pallace iz Zagreba u sastavu austrijskog Austrotel od 1989. do 1993. godine, Hotel Holiday u Zagrebu član je Golden Tulip-a od 1998. godine.<sup>43</sup>

Hotusa Hotels je jedan primjer uspješnog konzorcija. Hotusa je osnovana 1977 na inicijativu hotelske menadžerske grupe iz Barcelone koje su odlučile ujediniti snage i stvoriti organizaciju koja nudi poslovne i marketinške usluge nezavisnim hotelskim poduzećima. Danas Hotusa raspolaže sa preko 2500 hotela na 48 država. Hotusa je krajem 2013 godine bila prva na listi hotelskih konzorcija u svijetu. Svrha Hotusa Hotels je pružanje malim hotelima i reduciranim grupama sva sredstva i "alate" koji su im potrebni za povećanje konkurentne moći na prostoru na kojem djeluju.<sup>44</sup>

Tablica 3: Prvih 25 hotelskih konzorcija u svijetu 2013. godine

| 2013<br>POREDAK | 2012<br>POREDAK | IME<br>KOMPANIJE                             | LOKACIJA                 | SOBE<br>2013 | HOTELI<br>2013 | SOBE<br>2012 | HOTELI<br>2012 |
|-----------------|-----------------|----------------------------------------------|--------------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
| 1               | 1               | Hotusa Hotels                                | Barcelona,<br>Španjolska | 235,000      | 2,604          | 234,360      | 2,604          |
| 2               | 2               | Best Euroasian<br>Hotels                     | Moskva,<br>Rusija        | 183,200      | 1,728          | 179,180      | 1,600          |
| 3               | 3               | Preferred Hotel<br>Group                     | Chicago,<br>Illionois    | 173,966      | 939            | 173,557      | 976            |
| 4               | 6               | Associated<br>Luxury Hotels<br>International | Orlando,<br>Florida      | 119,644      | 175            | 11,945       | 155            |

<sup>43</sup> Prilagođeno prema: Cerović, Z., op. cit.

<sup>44</sup> Hotusa, <http://www.hotusa.com/about-us/> (12.4.2015.)

|    |    |                                         |                             |         |       |         |       |
|----|----|-----------------------------------------|-----------------------------|---------|-------|---------|-------|
| 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   |
| 11 | 12 | Logis Hotels                            | Pariz, Francuska            | 52,216  | 2,484 | 54,248  | 2,556 |
| 12 | 13 | Hotel Republic                          | London, Engleska            | 44,811  | 208   | 34,250  | 157   |
| 13 | 4  | Grand Hotels of the World               | London, Engleska            | 32,654  | 150   | 172,348 | 890   |
| 14 | 14 | Small Luxury Hotels Of the World        | Surrey, Engleska            | 25,696  | 534   | 26,000  | 525   |
| 15 | 16 | Epoque Hotels                           | Aventura, Florida           | 23,555  | 339   | 23,751  | 305   |
| 16 | 18 | Design Hotels                           | Berlin, Njemačka            | 20,406  | 265   | 19,049  | 250   |
| 17 | 17 | SEH                                     | Pariz, Francuska            | 19,000  | 550   | 20,000  | 550   |
| 18 | 21 | Sercotel Hotels                         | Barcelona, Španjolska       | 16,274  | 159   | 12,603  | 127   |
| 19 | 19 | Historic Hotels of Europe               | Pariz, Francuska            | 15,912  | 478   | 17,734  | 519   |
| 20 | 20 | Chateaux & Hotels Collection            | Pariz, Francuska            | 14,411  | 476   | 17,182  | 692   |
| 21 | 23 | Relais & Chateaux                       | Pariz, Francuska            | 12,614  | 515   | 11,000  | 520   |
| 22 | 22 | L.E.Hotels                              | Los Angeles, California     | 11,508  | 111   | 12,600  | 120   |
| 23 | 24 | Hotels & Preference                     | Pariz, Francuska            | 10,000  | 138   | 10,640  | 157   |
| 24 | -  | Minotel Worldwide                       | Lausanne, Švicarska         | 7,000   | 200   | 5,500   | 150   |

Izvor: HOTELS Meg, [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com) (15.03.2015.)

## 5. STANDARDIZACIJA I HOTELSKI STANDARDI

Standardizacija je specifičan postupak utvrđivanja jednakih svojstava materijala, dijelova, sklopova i finalnih proizvoda u pogledu dimenzija, oblika kvalitete odnosno fizičkih ili kemijskih svojstava, što ih taj materijal, dio, sklop ili finalni proizvod - usluga, moraju imati. Standardizacija je postupak donošenja i primjenjivanja standarda, tehničkih normativa i nori kvalitete.<sup>45</sup>

Standardizacija pojednostavljuje proces proizvodnje i proizvoda te olakšava komunikaciju između potencijalnih stranaka, podiže ekonomičnost poslovanja, smanjuje troškove poslovanja, sudjeluje u zaštiti zdravlja ljudi, te štiti interes kupca i njegova prava. Standard su pravila, direktne informacije proizvoda ili usluga, karakteristike koje proizvod ili usluga moraju sadržavati, određeni uvjeti koje moraju zadovoljavati, te kvalitetu koju moraju dostići da bi se mogli zvati standardiziranim proizvodom ili uslugom. Tipizacija je proces određivanja tipa proizvoda ili usluge te svrstavanja istih u skup standardiziranih proizvoda ili usluga. To je uži pojam od standardizacije. Skup proizvoda ili usluga koji dijele ista tehnička svojstva na način da su svaki proizvod ili usluga, materijal ili postupak potpuno identični uz dozvoljenu propisanu razliku. Standardizacija je stvorena od strane međunarodne organizacije za standardizaciju(ISO).<sup>46</sup>

Ciljevi standardizacije precizirani u šest točaka:

- pojednostavljenje sve većeg broja varijanti i postupaka u životu čovjeka,
- sporazumijevanje,
- opća ekonomičnost,
- sigurnost zdravlja i zaštita čovjeka,
- zaštita interesa potrošača i društva,
- uklanjanje zapreka u trgovini.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P.: Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001., str.534. u Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 135.

<sup>46</sup> Prilagođeno prema: Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.

<sup>47</sup> Cerović, Z., op. cit., str. 136.

Sa razvojem masovnog turizma i razvojem suvremenog hotelijerstva razvio se sustav primjene standarda što se sa specifičnosti ugostiteljske djelatnosti nije smatralo dobrom idejom, kasnije je ipak prevladala standardizacija kvaliteta usluge, pogotovo ako govorimo o hotelskim lancima. Smatralo se da će standardizacija usluge ograničiti osobnost usluge, ograničiti komunikaciju između gosta i ugostitelja, pokazalo se upravo suprotno jer je standardizacija rezultirala povećanjem kvalitete. Pružanjem standardizirane usluge i njezinom kvalitetom gostima se pruža određena sigurnost u smislu da kupac zna što kupuje i nema neugodnih iznenađenja. Druge prednosti vezane za standardizaciju su omogućavanje postizanje optimalne organizacije, kontrola, olakšava upravljanje objektom poslovanja, time i veći profit. Sa strane kupaca osim sigurnosti kupnje pruža i Value for money, kada kupci dobiju očekivanu vrijednost i zadovoljenje za svoj novac. Standardizacija usluge i proizvoda donosi i veću učinkovitost i uspješnost poslovanja, poslovnog rezultata, ocjenjivanja kadrova i imovine. Najveći hotelski lanci su najbolji primjeri standardizacijskih procesa, kao što su Hotels Ritz-Carlton, Hotels Hilton, Hotels Savoy, Hotels Sheraton, Hotels Holiday Inn, IHG-InterContinental Hotels Group i dr.<sup>48</sup>

Oblici i područja primjene standarda u hotelijerstvu, određuju vrste standarda koji se primjenjuju u hotelijerstvu i mogu se podijeliti u slijedeća područja:

1. standardi u izgradnji hotelskih objekata
2. standardi opreme i uređaja soba i ostalih prostorija u hotelima
3. standardi procesa rada u hotelu (nabava, proizvodnja, servis, prodaja)
4. standardi kvalitete ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga
5. standardi komuniciranja i poslovne etike
6. standardi hotelskog informacijskog sustava
7. kadrovski standardi (standardi rada)
8. standardi hotelske terminologije i simbola
9. standardi upravljanja hotelom
10. ekološki standardi
11. standardi sigurnosti i zdravlja

---

<sup>48</sup> Prilagođeno prema: Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.

## 12. ostali standardi.<sup>49</sup>

Gost hotela, kupac standardizirane usluge kupuje već dokazanu kvalitetu, te dobiva sigurnost i garanciju. Standardi nisu zakoni koji sputavaju hotelsku industriju, oni se prilagođavaju razvoju hotelijerstva i poboljšanju kvalitete usluge i proizvoda, oni zapravo smanjuju komunikacijske probleme između korisnika i pružatelja usluga, te potiču jednostavniji pristup rada hotelskog osoblja i to sve u svrhu zadovoljenja turista, odnosno njihovih potreba. Korelacija zadovoljenja potreba gostiju i profita hotela je snažna i uvijek će biti najvažnija značajka hotelske industrije. Value for money za korisnike usluga hotela i sniženje troškova po jedinici usluge za hotelijere su jedni od koristi koje omogućuju standardizacija usluge. Hotelski standardi zahtijevaju privikavanje zbog kompleksnosti samog procesa, taj dugotrajni proces zahtijeva timski rad. Takav proces se sastoji od mnogo aktivnosti koje moraju biti provedene, kao što su obrazovanje i trening radnika o strane stručnjaka, primjena standarda u praksi, konstantna kontrola standarda i otklanjanje odstupanja, te neprestano obrazovanje osoblja i pokušavanje unapređenja standarda s ciljem pružanja bolje usluge. Kvaliteta hotelske usluge je specifično propisana odgovarajućim standardima, te svako kršenje ili zaobilaženje tih standarda dovodi do nezadovoljstva kupca. Nezadovoljstvo kupaca može dovesti do smanjenja broja gostiju ili stvaranja lošeg ugleda poduzeća, što u hotelskim lancima ima puno veći efekt i može napraviti ogromnu štetu povezanim poduzećima s obzirom da pružaju standardiziranu uslugu (istu) na međunarodnoj razini. Ako se orijentiramo na Value for money sa strane kupaca, njima pruža sigurnost kvalitetne usluge kako smo već i ustvrdili, ali uvelike pridonosi i hotelijerima i to ne samo što im povećava ugled kod potencijalnih kupaca, već im povećava i profit. Što je veća kvaliteta usluge, veća je i cijena takve usluge pod uvijetom kalibriranja tih dvaju elemenata u nekoj ravnoteži. Povećanje profita postiže se i na druge načine, kao npr. uvođenjem određenih standarda poslužuje se smanjenje troškova proizvodnje.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Avelini Holjevac, I.: Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998., str. 69. u Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 137.

<sup>50</sup> Prilagođeno prema: Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.

## 6. PROGRAM LOJALNOSTI (LOYALTY PROGRAM)

Loyalty program je program koji nagrađuje kupce u svrhu zadržavanja njihovog povjerenja nekoj kompaniji ili poduzeću. U SAD-u je se prvi put pojavio takav tip poslovanja. Prvobitno se javio kod aviokompanija u SAD-u zbog brzo rastuće konkurencije i sve većih fiksnih troškova poslovanja. Modeli stimuliranja i nagrađivanja u svrhu prevlasti nad konkurencijom. Na taj način su česti korisnici osiguravali mnoge olakšice proporcionalne putovanjima kod određenih aviokompanija, programi su bili različiti poput financijskih olakšica, nagradnih milja, bodova, itd. Takav oblik poslovanja je bio pozitivan zbog velikih kompanija koje šalju svoje radnike na poslovna putovanja. Radnici takvih kompanija su sami mogli birati prijevoznika, te su besplatne milje i bodove mogli zadržati za sebe, na taj način su birali avio kompaniju koja je imala najbolji loyalty program. Promet određenih aviokompanija je bio u porastu, te je zahvaljujući loyalty programu iznosio blizu sedam milijardi američkih dolara u razdoblju od jedne godine. Istraživanjima je dokazano da devedeset posto Amerikanaca učestvuje u takvim obicima nezavisnih programa. Nakon velikog uspjeha takva vrsta programa je zaživjela i kod drugih djelatnosti, poput turističkih agencija, hotelskih lanca, trgovinskih lanaca, trgovačkih lanaca, bezniskih kompanija. Uslužne djelatnosti masovno primjenjuju ovakav oblik poslovanja. Uz ovaj program stvorena su i posebna sredstva bezgotovinskog ili kreditnog plaćanja, što je rezultiralo snažnim diferencijacijama u odnosu na konkurenciju te je tržište podijeljeno. Stvoren je efikasan model zadržavanja kupaca koji ujedno i distancira kupce od konkurencije. Takav pristup tržištu je pridonio i unapređenju marketinga poslovanja, na način da je omogućio jasniji pogleda na ciljne skupine, preferencije kupaca, osobina pojedinih potrošača.<sup>51</sup>

Suvremeni oblici loyalty programa uslužnih sistema grupiraju se u skupine:

- Dobivanje novčanog popusta prilikom plaćanja predstavlja osnovni model usmjeren prema svim korisnicima, bez obzira na stupanj njihove odanosti tom poduzeću. S obzirom da nisu naglašeni pojedini segmenti, ovaj model se veže za unapređenje prodaje u maloprodajnim sistemima.

---

<sup>51</sup> Prilagođeno prema: Svorcan, N.: Strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum u Beogradu, Beograd, 2011.

- Dobivanje besplatnih trgovačkih jedinica prilikom kupovine većih količina robe ili uslijed učestalih konzumacija. Naglašeni su oni segmenti korisnika koji imaju visoku frekvenciju učestalosti konzumiranja proizvoda, usluga ili njihovih kombinacija. Nagrada je predstavljena u obliku besplatnih kupovina koje se uobičajenno troše. Po ovom principu funkcioniraju saloni ljepote, kućna dostava hrane ili auto praoalice jer se programi mogu lako i uspjeshno kopirati.
- Kombiniranje prethodna dva modela kroz sakupljanje određenih vrijednosnih bodova ili poena na osnovu kojih se ostvaruju ili novčani popusti ili besplatne kupovine. U tu svrhu se formiraju baze podataka i razdvajaju ciljne grupe potrošača kojima se nude određeni uvjeti i pogodnosti. Ovaj model je posebno razvijen kod aviokompanija, hotela, bankarskih i finansijskih institucija i trgovačkih lanaca.
- Dobivanje posebnih ili prilagođenih ponuda. Kombiniranjem većeg broja poslovnih modela kod velikih baza potrošača vrše se pravilne procjene, ali i ponude prema ciljnim segmentima. Inovacija se primjenjuje kod internacionalnih hotelskih i trgovinskih lanaca koji razvijaju dugoročne odnose sa krajnjim korisnicima i imaju visok stupanj prilagođavanja potrošačkim grupama ili pojedincima.<sup>52</sup>

Poslovanje nekih poznatijih klubova je isto bazirano na loyalty programima koji svojim kupcima pod određenim uvjetima daju određene beneficije, pogodnosti, olakšice, itd. Takvi klubovi većim dijelom dominiraju u SAD-u to su takozvani umreženi klubovi koji pružaju mnogo različitih usluga pod jednim imenom. Heterogenost turističke ponude i njezina kompleksnost zahtijeva kombinaciju usluga, te pružatelji usluga nemaju izbora nego sklopiti ugovor sa nekim poduzećem koji pruža neke druge usluge. Na taj način su se udružile i mnoge poznate avio kompanije sa hotelima i hotelskim lancima. Kasnije su aviokompanije postale i vlasnici smještajnih kapaciteta te su uz loyality program vezan uz prijevoz (besplatne milje i sl.) nudile i smještaj i hranu. Neki od vodećih brendova takvog oblika poslovanja su American Airlines, United Airlines ili Pan Am. Kod takvih poduzeća ponuda se proširila, a s time i nagradni paketi loyalty programa.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup>Veljković, S.: Marketing usluga, CID, Beograd, 2009., str. 196. u Svorcan, N.: Strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca, Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum u Beogradu, Beograd, 2011., str. 276.

<sup>53</sup> Prilagođeno prema: Svorcan, N.: Strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum u Beogradu, Beograd, 2011.

## 6.1. Loyalty programi međunarodnih hotelskih lanaca

Kupci hotelskih usluga odabiru hotel po svojim preferencijama, odnosno po svojim željama, prohtjevima, potrebama ali i financijskom moći. Stvaranje neke korelacije između ponuđača takvih usluga i korisnika omogućuje ponuđaču stvaranje stalnog gosta, veću iskorištenost kapaciteta, ostvarivanje profita. Zadovoljstvo kupca uslugom, ispunjena očekivanja, "value for money" i pozitivna iskustva sa određenim brandom doprinose tome da se gosti vraćaju u isti hotel. Međutim svako tržište danas pa tako i hotelijerstva jer zasićeno raznolikom ponudom i "utakmica" hotelskih lanaca i kompanija se vode na inovativan način. Zbog takvih loyalty programa gosti biraju između dva hotela slične ili jednake kvalitete. Kupci ponekad bez obzira na zadovoljstvo usluge u nekom hotelskom lancu odluče izabrati neki drugi hotel iz znatiželje, nekih novih iskustava. Kod poslovanja hotelskih lanaca dominira marketinški program koji ima za cilj nagraditi svoje učestale goste, takvog tipa programa je "Frequent user program", koji je vezan za učestalost kupovine pojedinca, količinski i vrijednosno. Hotelski lanci koriste model u kojem se kreira vrijednost gosta kroz osiguranje jedinstvenog nivoa kvalitete proizvoda. Stjecanjem odanog gosta omogućuje hotelijeru podizanje cijena, povećanje udio na tržištu, te stječe veću prepoznatljivost branda. Uspješne strategije hotelskih lanaca donose i povećanje ukupne dobiti i veću vrijednost samog branda. Loyalty programi su se pokazali uspješni i centar svakog hotelskog lanca je postalo zadovoljstvo kupaca, zapravo je postalo i osnova pozicioniranja svakog hotelskog lanca na tržište. Istraživanja pokazuju da je 2008. godine na međunarodnom tržištu poslovalo najmanje 25 različitih hotelskih brandova samo u segmentu produženog boravka, što pokazuje da je primjena specijaliziranih programa izuzetno profitabilna, odnosno neminovna za opstanak na tržištu. Takav oblik poslovanja nije dostupan samo u svrhu povećanja prodaje jer su koncentrirani na određene ciljne segmente, već pravilan plan poslovanja leži u zadovoljstvu gostiju, pogotovo kod onih učestalih i u ispunjenju njihovih očekivanja.<sup>54</sup>

IHG (InterContinental Hotels Group) Rewards Club Offers je loyalty program jednog od najvećih hotelskih lanaca u svijetu, imaju razrađenu politiku nagradnih programa za različite kategorije kupaca. Članovi loyalty programa IHG-a imaju mnoge povlastice i posebne ponude za velikim popustima diljem svijeta. Povlastice se ostvaruju korištenjem bilo kojeg od 4 700 hotela u vlasništvu IHG-a. Kao primjer, jači dijelovi lanca imaju i veće popuste, bonuse i

---

<sup>54</sup> Prilagođeno prema: Svorcan, N.: Strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum u Beogradu, Beograd, 2011.

povlastice. Struktura zarade glasi da za svaki dolar potrošen u sljedećim hotelima gost dobiva 10 bodova na IHG reward kartici, a to su: InterContinental Hotels & Resorts, Hualuxe Hotels and Resorts, Crown Plaza Hotels & Resorts, Hotel Indigo, Even Hotels, Holiday Inn, Holiday Express, Holiday Resorts i Holiday Inn Club Vacations. Za odsjedanje u Staybridge Suites i Candlewood Suits dobivate 5 bodova za svaki potrošeni dolar na njihovoj kartici. Nude i "milje" ako letite sa viokompanijama s kojima je IHG poslovni partner. Za goste Američkih hotela u vlasništvu IHG-a dostupne su i dodatne pogodnosti ako koristite MasterCard kartice, gosti dobivaju jedno noćenje gratis. Dostupna je i standardna ponuda kada na svkih 60 000 bodova dobivate jedno besplatno noćenje godišnje. U razni ponudama su i večere, doručak u krevetu i mnoge druge pogodnosti IHG loyalty programa za zadržavanje kupaca i konkuriranja snažnim hotelskim lancima.<sup>55</sup>

Hilton HHonors je program nagrađivanja kupaca za odane goste, pogodnosti se mogu zaraditi na razne načine. Bodovi se dobivaju na noćenje u hotelima grupacije, na večere u njihovima restoranima, kupovinom na HHonors Karticu. Pogodnosti su slične kao i kod konkurencije 10 bodova za dolar kod poznatijih brandova grupacije kao što su: Hampton Inn ili Homewood Suites by Hilton, a 5 bodova za dolar kod Home2 Suites by Hilton hotels. Naravno tu su i milje kod avio partnera, Elite Membership kod vlasnika zlatnih i dijamantnih HHonors kartica. Nude raznoliku ponudu što se tiče prijevoznih pogodnosti jer su u partnerstvu sa željezničkim kompanijama ali također i sa Rental, Cruise i mobilnim kompanijama gdje jeftinije možete koristiti mobilni uređaj u roamingu (inozemstvu).<sup>56</sup>

Kempinski Loyalty Programme nudi pogodnosti po kategorijama kupaca, koje se dijele na zlatne, platinaste i crne kartice. Zlatna kartica ima pogodnosti odabira novina, besplatan pristup internetu, besplatnu zalihu flaširane vode, te profil člana loyalty kluba. Platinasta kartica nudi sve benificije zlatne, te mogućnost upgrade-a u apartman ili sobu više kategorije, "late check-out 3pm" što znači da se možete odjaviti iz hotela do 3 popodne, garancija da će vaš čekat slobodna soba čak 48 sati prije vašeg dolaska. Crna loyalty kartica je najviši rang pogodnosti gdje nude pogodnosti platinaste kartice i mnogo više poput "early check-in 9am" ili "late check-out 6pm". Crna ima mogućnost korištenja limuzine, 15% popusta na hranu i piće, te 20% na kemijsko čišćenje odjeće, dr.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> IGH InterContinental Hotels Group, <http://www.ihg.com/rewardsclub/us/en/earn-rewards> (10.06.2015.)

<sup>56</sup> Hilton HHonors, <http://hhonors3.hilton.com/en/earn-use-points/overview/index.html> (10.06.2015.)

<sup>57</sup> Kempinski, <http://www.kempinski.com/en/hotels/loyalty-programme/> (10.06.2015.)

## 7. ODABRANI INOZEMNI HOTELSKI LANCI U RH

### 7.1. Accor

Accor S.A. je Europska vodeća ugostiteljska grupa sa gotovo 4 000 hotela u 85 država dilje svijeta. Accor posjeduje hotele različitih kategorija od 5 zvijezdica Sofitel lanac do budžet hotela Formula 1, Etap, Ibis u Europi, Motel 6 i Red Roof Inns u SAD-u, također i srednje klase Novotel i Mercure u europskoj i Azijskoj/Pacifičkoj Rim regiji. Kao dodatak hotelskim objektima, Accor je aktivan u putovanjima i popratnim sadržajima, te ima suvlasništvo u Carlson Carlson Wagonlit Travel-u, gdje nudi pakete koji sadrže putovanje i smještajna odmorista u 33 zemlje. Accor također nudi restoranske usluge diljem svijeta, casina te vagnske spavaće jedinice kod putovanja vlakom. U 1967. godini Gérard Pelisson i Paul Dubrule su otvorili prvi Novotel hotel uz cestu blizu Lille-a na sjeveru Francuske. Putovanja su "cvjetala" 60-ih godina u Francuskoj, te hotelska ponuda još uvijek nije dostigla potražnju. Hoteli u Francuskoj tada su uglavnom bili smješteni u ruralnom dijelu kao prenoćišta ili kao luksuzni hoteli u centrima gradova. Dubrule je odlučio izgraditi američki stil hotela uz autocestu srednje cjenovnog razreda. Surađivao je sa Pellisson-om, bivšim direktorom istraživanja tržišta u IBM Europe. Preko Pellisson-ovih veza, partneri su imali mogućnost uzimanja bankovnih zajmova, te je tako otvoreno poduzeće Novotel. Uspjeh koji je uslijedio je velikim dijelom bio moguć zato što su bili prvi koji su otvorili na nerazvijeno Europsko tržište smještaja na autocesti. Svaki Novotel hotel je omogućavao standardizirane sobe sa parkirališnim objektima i restoranima s lokalnom kuhinjom. Ubrzo nakon toga Novotel hoteli su postali dostupni u zračnim lukama i popularnim ljetovalištim, kao što je obalno područje i planine. Začetnici Novotela su uveli filozofiju decentraliziranog menadžmenta i unikatnog dvojnog vlasništva. U 1973. godini je otvorena Sphere S.A. holding kompanija za novi lanac od dvije zvijezdice, "no-frills hotels", nazvan Ibis; prvi Ibis je otvoren slijedeće godine od tada. Kompanija je također prisvojila Courte Paille, lanac restorana uz cestu osnovanih 1961. godine, koji su dijelili istu filozofiju kao i Novotel: praktičnost, lako parkiranje, konstantna kvaliteta i brza usluga. Akvizicija Mercure hotelskog lanca u 1975 "pogurala" je kompaniju na zonu velikih gradova i na tržište poslovnih putnika, te su ti hoteli varirali prema regionalnoj potražnji u stilu, karakteru i restoranskoj ponudi. Krajem 70-ih Novotel postaje premijerni hotelski lanac u Europi sa 240 ustanova u Europi, Africi, Južnoj Americi i dalekom

istoku. 1980-ih godina Novotel investira u Jacques Borel International, koji je bio vlasnik restorana i luksuznog hotelskog lanca Sofitel. Jacques Borel je bio poznati vlasnik restorana. Borel je nakon gubitaka u hotelskom poslovanju bio primoran prodati Sofitel hotelski lanac Pelisson-u i Dubrulu 1982. godine. Tada su se sve kompanije udružile pod imenom Accor i postale među prvih 10 hotelskih kompanija u svijetu. Sofitelove luksuzne usluge za ciljnu skupine su imale poslovne i obiteljske putnike. Lokacije Accor-ovih hotela su bili gradovi, zračne luke i prestižne turističke lokacije, te je Accor predstavio dio hotelske industrije za goste veće platežne moći.<sup>58</sup>

Accor-ova početna ekspanzija na američko tržište je počela 1979. godine sa otvaranjem hotela u Minneapolis-u. Širenje na američko tržište nije bila dobra ideja zbog zasićenog američkog tržišta i Accor-ovog sporog razvoja. Kompanija je uvela Novotel, Ibis i Sofitel na američko tržište, kao i lanac restorana u Californiju nazvan Seafood Broiler. Međutim svaki pothvat je na gubitku, no bez obzira na to dva vlasnika su odlučili američki uslužni stil i osnovnu kulturu donijeti u Europu. Nakon što su posjetili školu obuke u McDonald's Corporation i Disneyland-u, otvorili su Accor akademiju u glavnom sjedištu u Evry-u 1985. godine. Akademija je pružala izobrazbu od pravilnog telefoniranja s kupcima do team building vještina, te istraživanje novih tehnologija. Accor je trošio 2% godišnje zarade na trening i izobrazbu svojih zaposlenika. 1980-ih su otvorili i talijanski lanac pizzerija nazvan Pizza del Arte, te su 1983. godine ušli u posao sa pekarnicama i catering kompanijom Lenôtre dvije godine kasnije. Ušli su i u posao putovanja nakon što su kupili Africatours, najvećeg turoperatora do Afrike, što je postalo treća najveća investicija do tada. Accor je proširio svoj posao turoperatora do sjeverne i južne Amerike, Azije i južnog Pacifika preko kupnje Americatours, Asiatours i Ted Cook's Islands in the Sun. Kako bi privukli vikend turiste u Europu, Accor je razvio Épisodes, agenciju specijaliziranu za popunjavanje kapaciteta vikendom za razliku poslovnih putovanja tijekom tjedna. 1985. godine Accor u suradnji s Hotec-om dolazi do revolucionarne ideje, nove ideje u hotelskoj industriji Formule 1, to je projekt hotelskog lanca sa jednom zvijezdicom, bez recepcije, restorana i privatnih kupaoonica. Putnici su jednostavno trebali umetnuti kreditnu karticu na ulazu, kako bi dobili pristup sobi, koje su koštale samo 15\$ na noć. Formula 1 je privukla mlade ljude i obitelji lošije financijske moći. Osoblje su sveli svega na dvije osobe na 60 soba, kako bi troškove sveli na minimum. Stupanj posjećenosti je bio velik s obzirom na 10 objekata Formule 1, dok je

---

<sup>58</sup> FundingUniverse, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/accor-s-a-history/> (10.06.2015.)

još 30 objekata bilo u izradi diljem Europe. 1986. godine Accor-ov prihod je dosegao 2 bilijuna dolara, dok je neto profit bio oko 32 milijuna dolara. Novotel sa hotelima u 31 zemlji, ostao je najprofitabilniji dok je Sofitel još imao jaku konkurenciju na tržištu luksuznih hotelskih brandova. Accor je nudio najbolje cijene za razliku od svojih internacionalnih suparnika, te je postao najveći operator u europskoj. Vodio je na tržištu Francuske i zapadne Njemačke i proširio se u srednjoj i ekonomskoj klasi na Španjolsku, Italiju, Britaniju sa 75 milijuna dolara investiranja. 1987. godine Accor je ušao u posao smještaja starijih osoba, koja je nudila 24h medicinsku skrb, te malo tradicionalnu hotelsku ponudu. Investirao je i u lanac Parthénon na Brazilskom tržištu. 1988. godine investirao je u France Quick, restorane brze hrane, drugi po veličini u Francuskoj. 1990. godine pokušavaju ponovno se proširiti na Američko tržište kupnjom Dallas-a, budžet hotela za preko 1.3 bilijuna dolara. Do 1997 godine Accor je upravljao sa 2,605 hotela i 289,200 soba diljem svijeta, te zarade od 18.6 bilijuna dolara. Accor se sastojao od kompanija biznis klase hotela i ostalih, koji su se sastojali od kompanija: Mercure, Novotel, Coralia, Sofitel, Motel 6, Ibis, Formula 1, Etap Hotel. U ranim godinama novog milenija Accor je otvorio luksuzne hotele sa 5 zvijezica u velikim gradovima poput Chicago-a, Dallas-a, Los Angeles-a, Miami-a, New York City-a, San Francisco-a i Washington-a. Kasnije Accor se proširio na Kinu i Vietnam, te na Aziju. Na kraju 2003. godine Accor je gotovo ostvario svoj cilj kada je u njegovom vlasništvu bilo 3,894 hotela i 453,403 soba diljem svijeta.<sup>59</sup>

## 7.2. Hilton International

Conrad Hilton 1919. godine, kupuje The Mobley, hotel u Teksasu te kroz nekoliko godina kupuje i druge hotele na tom području. Conrad N. Hilton je otvorio prvi hotel koji je nosio ime Hilton 1925. godine s namjerom vođenja najboljeg hotela u Teksasu. Dvije godine kasnije, Hilton je otvorio prvi hotel s tekućom vodom i klimatizacijom u Waco Teksasu. Hilton je 1943. godine kupio Roosevelt and Plaza hotels u New York-u. Time je postao prvi hotel čije se vlasništvo proteže od obale do obale. Tri godine kasnije, 1946., je osnovan Hilton Hotels Corporation te dolazi na listu burze u New Yorku. Roosevelt Hilton hotel je prvi u povijesti uveo televiziju u sobe. Hilton International je osnovan 1949. godine otvaranjem Caribe Hilton u Puerto Ricu na Karibima. Iste godine, Conrad Hilton kupuje tada najluksuzniji hotel

---

<sup>59</sup> FundingUniverse, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/accor-s-a-history/> (10.06.2015.)

Waldorf Astoriju. Tijekom 50-ih godina prošlog stoljeća obavlja tada najveću kupoprodaju preuzimajući Statler Hotel za 111 milijuna američkih dolara. Također, otvara prvi rezervacijski ured pod nazivom Hilcron koji je omogućio gostima da vrše rezervacije putem telefona i telegrama. Nakon drugog svjetskog rata, otvara Hilton Istanbul, prvi moderni hotel "iz temelja". Nekoliko godina kasnije, prvi otvara novi koncept aerodroma i hotela u San Franciscu gdje je otvorio Airport Hilton sa 380 soba. U 70-im godinama otvoren je Las Vegas Hilton. Conrad Hilton je preminuo 1979. godine.<sup>60</sup>

Danas se Hilton Worldwide smatra jednom od najvećih i najbrže rastućih uslužnih kompanija u svijetu. Posjeduje više od 4300 hotela, rezorata te ima ukupno više od 715 000 soba u preko 94 zemalja diljem svijeta. U proteklih 100 godina od osnutka, Hilton Worldwide definirao je temelje hotelske industrije te utvrdio portfolio od 12 svjetski poznatih brandova. Najreprezentativniji dio poduzeća se smatra brand Hilton Hotels & Resorts. Hilton portfolio također uključuje elitne hotelske brandove poput Waldorf Astoria Hotels & Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Canopy by Hilton, Curio-A Collection by Hilton, DoubleTree by Hilton, Home2 Suites by Hilton, Hilton Garden Inn i Hampton Inn. Hilton posjeduje i poznatu timeshare kompaniju Hilton Grand Vacations (HGV).<sup>61</sup>

### 7.3. Regent

Prva azijska globalna hotelijerska grupa koja je bila uspješan izazov europskoj i sjeverno-američkoj dominaciji u hotelskoj industriji. Čvrsto vjerovanje u jednostavnu eleganciju, udobnost bez premca i tradicionalno azijsko gostoprimstvo podižu standarde luksuznih hotela već dulje od 40 godina. Sada vraćena u azijsko vlasništvo i uključena u uzbudljivu novu razvojnu fazu, marka Regent je usmjerena na potvrđivanje svojega položaja kao predvodnika u poslovanju hotela s pet zvjezdica. Tvrtka je osnovana 1970. godine kao zajedničko ulaganje legendarnog hotelijera Roberta H Burnsa i Tokyu Group u japanskom vlasništvu, a tvrtkino vješto rukovođenje zbirkom čuvenih globalnih hotela je ubrzo doseglo ugled u inovacijama i posvećenosti detaljima. Jedanaest godina kasnije, otvorila je vrhunski Regent Hong Kong; dizajnerski osmišljena zgrada na morskoj obali je postala hotel kojemu se na svijetu najviše dive i koji je pokrenuo otvaranje drugih novih hotela u nekim od najglamurnijih dijelova

---

<sup>60</sup> Hilton Worldwide, <http://www.hiltonworldwide.com/about/history/> (13.4.2015.)

<sup>61</sup> Hilton Worldwide, <http://www.hiltonworldwide.com/about/> (13.4.2015.)

svijeta. Zajedno s Georgeom Rafaelom i Adrianom Zechaom – koji su kasnije osnovali Amanresorts – Bob Burns je postavio temelje trajnog uspjeha ove marke imajući kao nit vodilju vrhunsku gastronomiju, prostrani smještaj i besprijekorne usluge koji sačinjavaju iskustvo svakog gosta. Tijekom 1980.-ih i 1990.-ih godina, Regent je otvorio čak 17 hotela u svijetu. Među njima je i Regent Beverly Wilshire, obzirno obnovljen kako bi odražavao svoje korijene iz 1928. godine i kasnije bio odabran za scenografiju filma ‘Zgodna žena’ (‘Pretty Woman’) s Juliom Roberts i Richardom Gereom. Ostali svijetli trenuci uključuju veličanstveno otvaranje hotela Regent New York 1991. godine, simbola sofisticiranosti u jednom od najprpošnijih gradova na Zemlji, te hotela Regent Bali Resort, izgrađenog s pogledom na zanosni zaljev Jimbaran. Ponovno, Regentov revolucionarni pristup udobnosti – što uključuje stvaranje zasebnih vila s privatnim bazenom za svakog gosta – je značajno podigao ljestvicu. U kolovozu 1992. godine, marku Regent je preuzeo Four Seasons, te je većina proslavljenih hotela, uključujući Regent New York, Regent Sydney i Regent Bali, rebrendirana u Four Seasons. Pet godina kasnije, 1997. godine, Regent je kupila privatna grupacija Carlson Hospitality Group, te su uvođenjem Regent Seven Seas Cruises postavljeni novi standardi pružanja usluga u sektoru krstarenja. Regent je 2010. godine preuzela korporacija Formosa International Hotels Corporation (FIHC) – najveća i najprofitabilnija hotelska tvrtka izlistana na tajvanskoj burzi i vlasnik i upravitelj hotela The Grand Formosa Regent Taipei – što je označavalo povratak u azijsko vlasništvo te otvaranje još jednog ambicioznog poglavlja u priči o ovoj marki. Novi hoteli se već grade u Abu Dhabiu, Dohi, Baliju, Kuala Lumpuru i Phuketu, te će se budući razvoj usredotočiti čvrsto na kinesku regiju i na ključna otvaranja u glavnim globalnim središtima kao što su New York, Paris i London. Uz restorane s potpisom i spa centre, sofisticirane stambene zgrade i najsuvremenije maloprodajne prostore, novi portfelj FIHC-a s jedinstvenim, posebno planiranim nekretninama će – kao i uvijek – ostati privržen izvornoj viziji Regenta glede stvaranja najbolje marke luksuznih hotela u svijetu. Robert H. Burns je bio osnivač Regent International Hotels s Adrianom Zecchaom i Georgeom Raphaelom, te je legenda hotelske industrije proslavljen u svijetu zbog postavljanja novih standarda za luksuzno hotelijerstvo. Nakon rođenja u New Yorku, njegovih šest desetljeća bavljenja hotelima je započelo u kuhinjama i praonicama hotela Waldorf Astoria kasnih 1940.-ih, dok je pohađao sveučilište New York University. Godine 1970. je osnovao Regent International Hotels u Hong Kongu, stvorivši jednu od najpoznatijih luksuznih marki u ovoj industriji. U 22 godine rada, grupacija je otvorila 17 luksuznih hotela u cijelom svijetu. Predvodnik grupe je bio hotel The Regent Hong Kong, ikona hotelske industrije, u kojem je objedinjena izvrsnost azijske razine usluga

sa zapadnom učinkovitošću i luksuzom. Nagrađen je s nekoliko međunarodnih nagrada kao 'najbolji hotel u svijetu'. Burns je 1992. godine prodao svoj udjel u Regentu tvrtki Four Seasons Hotels & Resorts. Godine 2001., nakon petogodišnje obnove, dovršio je svoj posljednji projekt – ekskluzivni Grand Hotel a Villa Feltrinelli s 21 sobom u Gargnanu na obali jezera Garda, jedan od luksuznih hotela koji izaziva najveće divljenje u Europi, koji je kasnije prodao. Robert H Burns se 2010. godine vratio u Regent kao Počasni predsjednik.<sup>62</sup>

#### 7.4. Kempinski

Kempinski Hoteli su europski najstariji luksuzni hoteli, odnosno hotelska grupacija sa preko 110 godina povijesti. Kompanija je osnovana 1897. godine u Ženevi uz pomoć zaklade 'Hotelbetriebs-Aktiengesellschaft' u Berlin-u. Brathold Kempinski je rođen 10. listopada u Poljskoj. Obitelj Kempinski se bavila vinom, te su bili vrlo uspješni poduzetnici. Počeci poslovanju su bili kada je otvorio restoran sa par soba u Berlinu, zatim 1889. godine otvara restoran u Leipziger Strasse, koji je postao najveći u Berlinu. Richard Unger postaje direktor firme nakon smrti Kempinskog 1910. godine. Prvi hotel je osnovan 1918. godine u Berlinu. Nakon 2. svjetskog rata fundacija 'Hotelbetriebs-Aktiengesellschaft' koja je bila vlasnik već nekoliko hotela, preuzima i Kempinski, te se nakon nekog vremena tako i nazvala. 1985. godine Lufthansa kupuje dionice u Kempinski AG, što je omogućilo da Kempinski otvori i hotele u inozemstvu. Od 2004. godine Thailand Crown Property Bureau je većinski vlasnik Kempinski AG kompanije. Kempinski je sa novim vlasnikom proširio svoje djelovanje na globalnu razinu. Politika poslovanje Kempinski kompanije je bilo stvaranje luksuznih hotela diljem svijeta sa povijesno unikatnim i modernim hotelima. Kempinski danas posluje sa 75 hotela u 30 zemalja, uključujući i Hrvatsku.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Regent Hotels, <http://www.regenthotels.com/hr-HR/Group/About-Regent/The-Regent-Story> (10.06.2015.)

<sup>63</sup> Kempinski, <http://www.kempinski.com/en/hotels/information/history/> (10.06.2015.)

## 7.5. Rezidor

Povijest Rezidor Hotel's Group počinje 1960. godine kada su otvorili prvi hotel Royal Copenhagen, investiran od strane SAS aviokompanije kako bi zadovoljila potražnju luksuznog smještaja u glavnom gradu Danske. Tada moderan dizajn novotvorenog hotela je dizajnirao legendaran arhitekt Arne Jacobsen, imao je status prvog dizajnerski izgrađenog hotela u svijetu, te su neki predmeti tada po prvi put dizajnirani posebno samo za hotel. SAS-ov Rezidor je postao najpoznatijim hotelom u svijetu 60-ih i 70-ih godina jer su tamo odsjedali predsjednici država, filmske i glazbene zvijezde. Prvi Rezidor hotel otvoren van Skandinavije je Radisson SAS Hotel u Kuwait-u. 2000. godine pridružuju 100 hotela. Park Inn postaje Park Inn by Radisson. 2012. godine postaju deseti najveći hotelski lanac u svijetu sa preko 1300 hotela u 80 zemalja sa brandovima poput: Radisson Blu, Radisson, Country Inns & Suits By Carlson, Park Inn by Radisson, Hotel Missoni i Park Plaza. Radisson hoteli, resorti i spa se mogu naći i na hrvatskim atraktivnim lokacijama poput Splita i Dubrovnika.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> The Rezidor Hotes Group, <http://www.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430&p=abouthistory> (10.06.2015.)

## 6. ZAKLJUČAK

Ekspanzija hotelskih lanaca u svrhu pružanja jednolike i "sigurne" kvalitete usluga bilo gdje se hotel nalazi, su glavne polazišne točke hotelskih kompanija, odnosno lanaca. Na taj način hotelski lanac stvara određeni brand prepoznatljiv kupcima usluga, jasnu sliku kvalitete usluga bilo to u RH ili u bilo kojoj drugoj državi u svijetu. Međunarodno širenje tih kompanija na gotovo svaku državu zbog jačanja konkurencije između hotelskih lanaca daju turistu ili poslovnom putniku "sliku" razvijenosti regije. Glavni problem RH je u tome što ne prihvaća obje ruke strana ulaganja toga tipa što bi uvelike unaprijedilo naš glavni adut – turizam. Međutim postoje tu i negativne strane, jedna od njih je održivi razvoj gdje se uspostavlja prijateljski odnos između turista i domaćeg stanovništva. Najčešća konotacija uz hotelske lance je naravno kvaliteta ali i s time dolazi i veća cijena za kvalitetu, što nije nužno loše jer s tom kvalitetom dolaze turisti veće platežne moći. Hrvatska je zemlja u razvoju i traži svoje mjesto uz turističke razvijene zemlje te sad ima priliku postaviti novi standard i "oprezno" koordinirati turističke aktivnosti. Hrvatska uz prelijepu obalu mora otvoriti vrata investicijama (stranim ulagačima) i otvoriti vrata elitnom turizmu, te se na taj način postaviti na scenu razvijenih svjetskih zemalja. Masovni turizam s prirodnim resursima i niskim cijenama kao glavnom ponudom kao slučaj RH i nije neki veliki zadatak, rješenje niti ispunjavanje potencijala, da bismo privukli elitne turiste potrebno je ponuditi svjetski poznatu kvalitetu. Međunarodni lanci privlače turiste na način da daju ugled turističkoj destinaciji kao izrazito privlačnoj i interesantnoj destinaciji. Realnost jest da u RH nema dovoljno međunarodnih lanaca bar ne na lokacijama gdje bi trebali bit najviše zastupljeni i to stvara sliku Hrvatske kao zemlje pretežito masovnog turizma (sunca i mora) što nebi trebao biti slučaj nego bi trebala bit stvorena razvnoteža dvaju segmenata. Loša pretpostavka iz tog razloga kao što je slučaj sa mnogim franšizama, ako ne vide profit koji uvjetuju mnogi čimbenici (promet, atraktivnost lokacije, itd) neće ulaziti na to tržište, tako i elitni turisti i kongresi neće smatrati atraktivnom ako nisu prisutni npr. Sol Melia, Carlson Rezidor ili neki drugi. Cilj razvoja je ne razmišljati što će domicilnom stanovništvu biti relevantno, nego što će biti atraktivno i ljudima iz svijeta, to je jedini način stvaranja svjetske turističke destinacije.

## 7. LITERATURA

1. Avelini Holjevac, I.: Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998., str. 69.
2. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P.: Leksikon menedžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001., str.534.
3. Borković, V.; Kobašić, A.: Poslovanje ugostiteljskih poduzeća, Sveučilište u Splitu, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 1993.
4. Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
5. Čačić, K.: Poslovanje hotelskih preduzeća, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
6. Frey, M.: Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie – Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen, Dissertation Nr. 2622, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2002., str.214.-231.
7. Geić, S.: Organizacija i politika turizma, Kulturološko — ekologijski i sociogospodarski aspekti, Sveuciliste u Splitu, Split, 2007.
8. Hayes, D.K.; Ninemeier, J.D.: Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, 2005.
9. Karamarko, N.: Branding ugostiteljsko-turističkih proizvoda kao preduvjet konkurntnosti hrvatskog turizma, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, 2009.
10. Knowles, T.: Hospitality Management, An Introduction, 2nd ed. Longman, Harlow, 1998.
11. Lockwood A., Medlik S.: Tourism and Hospitality in the 21st Century, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001., str. 4-5.
12. Pivčević, S.: Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela. Magistarski rad. Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu, 2006.
13. Porter, M.: Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, The Free Press, New York, 1982.

14. Radosavljević, G.: Hotelski lanci u procesu globalizacije, *Ekonomski horizonti*, 10, (1-2), 2008., str. 33-43.
15. Svorcan, N.: *Međunarodni hotelski lanci. Visoka hotelijerska škola strukovnih studija.* Beograd, 2009.
16. Svorcan, N.: *Strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum u Beogradu, Beograd, 2011.
17. Veljković, S.: *Marketing usluga*, CID, Beograd, 2009., str. 196.
18. Vrtiprah, V., Pavlić, I.: *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005.
19. Vuković, I.: *Karakteristike razvoja hotelskih lanaca*, Magistarski rad, Univerzitet Singidunum u Beogradu, Beograd, 2011.

#### Internet izvori:

1. FundingUniverse, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/accor-s-a-history/> (10.06.2015.)
2. Hilton HHonors, <http://hhonors3.hilton.com/en/earn-use-points/overview/index.html> (10.06.2015.)
3. Hilton Worldwide: <http://www.hiltonworldwide.com/about/history/> (13.04.2015.)
4. Hilton Worldwide: <http://www.hiltonworldwide.com/about/> (13.04.2015.)
5. HOTELS Mag, [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com) (15.03.2015.)
6. Hotelijer, [www.hotelijer.wordpress.com](http://www.hotelijer.wordpress.com) (15.03.2015.)
7. Hotelijer: <https://hotelijer.wordpress.com/hrvatsko-hotelijerstvo-2/> (12.04.2015.)
8. IGH InterContinental Hotels Group, <http://www.ihg.com/rewardsclub/us/en/earn-rewards> (10.06.2015.)
9. Kempinski, <http://www.kempinski.com/en/hotels/loyalty-programme/> (10.06.2015.)
10. Kempinski, <http://www.kempinski.com/en/hotels/information/history/> (10.06.2015.)
11. Poslovni: <http://www.poslovni.hr/leksikon/ugovor-o-menadzmentu-1745> (11.4.2015.)
12. Profit Magazin: [http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj\\_065.458.html](http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_065.458.html) (13.04.2015.)

13. Regent Hotels, <http://www.regenthotels.com/hr-HR/Group/About-Regent/The-Regent-Story> (10.06.2015.)
14. The Leading Hotels of the World , <http://www.lhw.com/corporate/fact-sheet> (10.06..2015.)
15. The Rezidor Hotes Group,  
<http://www.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430&p=abouthistory> (10.06.2015.)
16. Wordpress, <https://hotelijer.wordpress.com/hrvatsko-hotelijerstvo-2/> (12.4.2015.)

## **8. POPIS TABLICA**

Tablica 1 Hotelska poduzeća s najvećim brojem ugovora o franšizi 2013. g. str. 23

Tablica 2 Hotelske kompanije s najvećim brojem ugovora o menadžmentu  
2013. g. str. 24

Tablica 3 Prvih 25 hotelskih konzorcija u svijetu 2013. godine str. 26