

# Međunarodni hotelski lanci u Republici Hrvatskoj

---

**Kaniški, Mateja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:785489>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-03**



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

*Repository / Repozitorij:*

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



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

MATEJA KANIŠKI

**MEĐUNARODNI HOTELSKI LANCI U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**ZAVRŠNI RAD**

Ime i prezime: Mateja Kaniški  
Kolegij: Poslovanje turističkih agencija  
Mentor: mag. oec. Ivan Pukšar  
Komentor: mr. sc. Silvija Vintner - Marković, viši pred.  
Broj indeksa autora: 0618613002

Karlovac, rujan. 2016.

## SAŽETAK

Turizam je jedan od najvažnijih pokretača razvoja gospodarstva u svijetu te vjerojatno jedina djelatnost koja povezuje narode i zemlje bez predrasuda. U ovom radu objasnit će se hotelska industrija kao specifična djelatnost koja obuhvaća širok spektar usluga, te njezina uska povezanost s različitim privrednim granama poput prometa i trgovine. Razvojem turizma i putovanja u proteklih nekoliko godina dolazi do velikih promjena u poslovnoj orijentaciji hotelskih poduzeća i razvitka hotelskih lanaca. Hotelski lanci su sustav hotela povezan s prepoznatljivim imenom i standardom, a stvaraju se temeljem ugovora zainteresiranih strana. Hotelijeri formiranjem hotelskih lanaca na tržištu imaju želju za stvaranjem prepoznatljivosti na tržištu, za povećanjem kvalitete usluge, zauzimanje većeg dijela tržišta te ostvarivanje veće dobiti. Razvoj hotelskih lanaca usko je povezan s razvojem hotelskih standarda, koji čine temelj poslovne uspješnosti hotelskog lanca. Uvođenjem standarda hotel naglašava svoju prepoznatljivost i specifičnost, a gostu pruža sigurnost i kvalitetu usluge.

**Ključne riječi:** ugovor o franšizingu, ugovor o menadžmentu, hotelski standardi, međunarodni hotelski lanci, Republika Hrvatska

## **SUMMARY**

Tourism is one of the most important drivers of economic development in the world and probably the only activity that connects people and countries without prejudice. This paper will explain the hotel industry as a specific activity that encompasses a wide range of services, and its close connection with various industries such as transport and trade. With the development of tourism and travel in the past few years, it came to a major change in business orientation, hotel companies and the development of hotel chains. Hotel chains are a group of hotels that are connected by a recognizable name and standard. They result from a contract of interested parties. With the formation of hotel chains on the market hoteliers have a desire to create a recognizable market, increase service quality, to occupy most of the market and achieve greater profit. The development of hotel chains is closely associated with the development of hotel standards, which are the foundation of a good hotel chain business. The introduction of standards emphasizes the hotels identity and specificity, and to the guests it provides security and quality of service.

**Keywords:** franchise agreement, contract management, hotel standards, international hotel chains, 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.	HOTELSKI LANCI .....	2
2.1.	Povijest i razvoj hotelske industrije .....	2
2.2.	Nastanak međunarodnih hotelskih lanaca.....	4
2.3.	Faktori nastanka hotelskih lanaca.....	5
3.	STVARANJE HOTELSKOG BRANDA .....	8
4.	NAČINI POVEZIVANJA U HOTELSKE LANCE .....	12
4.1.	Potpuno vlasništvo i ugovor o najmu.....	13
4.2.	Ugovor o franšizingu.....	14
4.3.	Ugovor o menadžmentu .....	16
4.4.	Hotelski rezervacijski sustav – Konzorcij .....	18
5.	STANDARDI U HOTELIJERSTVU.....	21
6.	ODABRANI PRIMJERI MEĐUNARODNIH HOTELSKIH LANACA U HRVATSKOJ .....	24
6.1.	Hilton.....	24
6.2.	Kempinski .....	25
6.3.	Starwood.....	26
6.4.	Melia Hotels International.....	28

6.5. Rezidor .....	29
6.6. Accor .....	30
7. ZAKLJUČAK .....	32
POPIS LITERATURE .....	34
POPIS TABLICA.....	37

## **1. UVOD**

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

Predmet ovoga rada su međunarodni hotelski lanci u Republici Hrvatskoj. Cilj rada je analiziranje hotelskih lanaca i njihovih načina povezivanja kako bi se jednostavnije moglo razumjeti njihovi načini povezivanja i širenja u svijetu, a i u Hrvatskoj.

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

Podaci korišteni za izradu završnog rada prikupljeni su iz stručne literature i internet stranica. Metode obrade podataka su: deskripcija, analiza te kompilacija. Način prikupljanja podataka je desk istraživanje.

### **1.3. Struktura rada**

Završni rad obuhvaća 6 poglavlja uz koja su im pridruženi popis literature te popis tablica. U uvodnom dijelu rada definiran je predmet i cilj rada, struktura, izvori podataka i metode prikupljanja. Drugo poglavlje započinje s obradom teorijskog dijela rada, gdje smo prikazali nastanak hotelske industrije, povijest i razvitak hotelskih lanaca, te stvaranje branda. Nadalje u trećem poglavlju opisuju se načini, odnosno oblici povezivanja u hotelske lance, te su razrađeni ugovor o najmu, ugovor o franšizingu, hotelski rezervacijski sustav, ugovor o menadžmentu te potpuno vlasništvo. U četvrtom poglavlju opisani su hotelski standardi te su definirani pojmovi tipizacije i standardizacije. Nakon obrade teorijskog dijela rada u sljedećem su poglavlju obrađeni primjeri međunarodnih hotelskih lanaca u Republici Hrvatskoj, a to su Hilton International, Kempinski, Sol Melia, Sheraton, Accor i Rezidor.

## 2. HOTELSKI LANCI

Hotel se definira kao smještajni objekt u kojem se gostima pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge.<sup>1</sup> Hotel kao takav mora posjedovati određena obilježja i osobine, pa su tako prema hrvatskom zakonodavstvu temeljne značajke hotela:

- da je to kategorizirani ugostiteljski objekt
- da je to ugostiteljski objekt s najmanje 10 soba
- da se u hotelu gostima iznajmljuju sobe ili hotelski apartmani
- da se u hotelu pružaju usluge smještaja i doručka
- da po svom položaju, izgledu, uređenju, ugrađenoj opremi gostu pruža punu udobnost.<sup>2</sup>

Hotelska industrija je sektor poslovanja u čijem je glavnom fokusu pružanje smještaja gostima koji nemaju stalno mjesto prebivališta u turističkoj destinaciji. Nude se usluge koje se ostvaruju na turističkom tržištu prodajom usluga smještaja, kao i posebnih roba koje se prodaju turistima i lokalnom stanovništvu, u svrhu ostvarivanja turističke potrošnje. Razvoj hotelske industrije omogućila je modernizacija uslužne djelatnosti u nekoliko pravaca, te nije važno da li ih promatramo kao organizacijske, kadrovske, tehničke, tehnološke ili neke druge, ovi pravci determiniraju hotelske uslugu.<sup>3</sup>

### 2.1. Povijest i razvoj hotelske industrije

U povijesti turizam je bio rezerviran samo za bogate slojeve građanstva. Nakon druge polovice 20. stoljeća dolazi do omasovljavanja turizma, što je posljedica demokratizacije slobodnog vremena, dostupnosti godišnjeg odmora za najšire slojeve društva, općeg tehnološkog napredak, raspoloživosti i dostupnosti svih informacija. Na karti svijeta dolazi do stvaranja novih tržišta, te su se preraspodjelom moći promijenila područja kretanja ljudi i kapitala. Zapadne države dobivaju sve veću konkurenciju s istoka, što možemo vidjeti na primjeru Kine koja se sve

---

<sup>1</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, NN, br. 48/2002., članak 7.

<sup>2</sup> Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2010. , str 143.

<sup>3</sup> Svorcan, N.: Međunarodni hotelski lanci, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2009. , str. 46.



aktivnije uključuje u turistička kretanja. Prve početke razvoja hotelske industrije nalazimo u SAD-u, gdje je hotelijerstvo iz privredne djelatnosti preraslo u modernu industriju. Ovdje je hotelijerstvo prikazalo iznimnu moć prilagođavanja i praćenja promjena u drugim privrednim granama kroz različito vrijeme i u različitim fazama razvoja ljudskih zajednica. Sjedinjene Američke Države kao lider u političkom, vojnom, ekonomskom sektoru, postavljaju temelje za razvoj hotelske industrije na tržištima širom svijeta. Razvoj hotelijerstva povezan je s razvojem drugih privrednih grana kao što su turizam, promet i trgovina, pa je tako današnja globalna industrija spojem elemenata iz različitih privrednih grana stvorila univerzalni hotelski proizvod. Ovaj sistem ne ovisi samo o razvoju hotelskih kompanija, već je njegov razvoj uvjetovan razvojem faktora izvan hotelske djelatnosti.<sup>4</sup> Hotelska industrija ima jedinstvene značajke izgrađene na obrascu poduzeća koja mora prodati svoje usluge i reagirati na sezonske oscilacije u nacionalnoj i međunarodnoj potražnji. Hotelsku industriju tako možemo sagledati kao visokorizični posao koji obuhvaća širok spektar usluga poput restorana, zabave, poslovnih konferencija i drugih usluga.

Međutim brojni teoretičari izdvajaju sljedeće elemente:

- nagli razvoj prometa
- pojava masovnog turizma
- slobodno vrijeme radno sposobnog stanovništva
- telekomunikacije i informatika
- strukturne promjene u sferama ljudskih potreba i želja.<sup>5</sup>

Hotelijerstvo za neke od navedenih djelatnosti predstavlja samo uvjet, a prema drugima je u takvom odnosu da utječe na njihovoj razvoj. Turistička kretanja nije moguće realizirati bez odgovarajućih smještajnih kapaciteta unutar neke zemlje ili u inozemstvu, jer bez različitih objekata hotelijerstva nemamo ni uvjete za razvoj masovnog turizma, pa tako danas turistička i poslovna putovanja postaju osnova modernog hotelijerstva. Veliki skok turizma dogodio se sedamdesetih godina prošlog stoljeća, što je rezultiralo transformacijama hotelskih poduzeća i odrazilo se na veća ulaganja u hotelsku industriju. Tako razvijene i nerazvijene zemlje koristeći

---

<sup>4</sup>Svorcan, N.: Međunarodni hotelski lanci, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2009. i Vuković, I.: Karakteristike razvoja hotelskih lanaca, Magistarski rad, Univerzitet Singidunum u Beogradu, Beograd, 2011., str. 56.

<sup>5</sup>Ibid

korporativni kapital direktno ili indirektno dolaze do bržeg razvoja hotelske djelatnosti. Povezivanjem hotelijerstva s drugim privrednim granama (trgovinom, prometom) direktno se utjecalo na razvojni proces novih oblika hotelijerstva. U osamdesetim godinama 20-og stoljeća dolazi do prelaska državnih poduzeća u vlasništvo privatnih organizacija. Država smanjuje socijalna davanja iz državnog proračuna, te deregulira privatne poslove. Ukidanjem tih prepreka i ograničenja za strane investitore, te povećanjem ekonomskog rasta dolazi do stvaranja pogodne ekonomske klime i razvoja transnacionalnih kompanija diljem svijeta. Korporacije su nametnule nove oblike pripajanja i spajanja različitih industrija, što je dovelo do usavršavanja starih i novih oblika povezivanja u hotelijerstvu. Uvođenjem novih promjena na tržištu dolazi i do globalnih promjena ponude i potražnje gdje kvaliteta postaje jedino mjerilo uspješnosti poslovanja.<sup>6</sup>

## **2.2. Nastanak međunarodnih hotelskih lanaca**

Razvoj turizma i putovanja u proteklih nekoliko godina doveo je do velikih promjena u poslovnoj orijentaciji hotelskih i drugih poduzeća. Međunarodni hotelski lanci odnosno njihov nastanak i razvoj predstavljaju pokretački motiv koji je otvorio put ekspanziji i globalizaciji hotelijerstva diljem svijeta. U vrlo kratkom vremenu hotelski su lanci postali sinonim hotelijerstva, te su isto tako doprinijeli njegovom otvaranju i popularizaciji. Intenzitet i rast međunarodnih hotelskih lanaca tijekom prošlosti nije bio ujednačen, pa tako nastanak možemo podijeliti na tri vremenska perioda 70-ih godina, od 70-ih 90-ih godina, te od 90-ih godina pa nadalje.<sup>7</sup>

Početnu fazu razvoja hotelskih lanaca karakterizira povezivanje malog broja hotelskih objekata u užem prostornom okruženju, koje kasnije prelazi u fazu regionalnog širenja i stvaranje nacionalnih i međunarodnih hotelskih lanaca. Hotelijer iz SAD-a Conrad Hilton smatra se osnivačem sistema poslovanja po principu hotelskog lanca. Rad po ovom sistemu započeo je kupovinom prvog hotela u Teksasu 1919. godine.<sup>8</sup> Nosioći razvoja hotelskih lanaca u tom periodu bile su hotelske kompanije prvenstveno iz SAD-a, među kojima su najpoznatiji hotelski lanci bili Hilton, Holiday Inn, InterContinental i mnogi drugi.

---

<sup>6</sup> Prilagođeno: Vuković, I.: Karakteristike razvoja hotelskih lanaca, Univerzitet Singdunum, Master rad, Beograd 2011., str. 57.

<sup>7</sup> Čačić, K.: Poslovanje hotelskih prepoduzeća, Univerzitet Singdunum, Beograd 2013., str. 40.

<sup>8</sup> Knowles, T.: Hospitality Management, An Introduction, 2nd ed, Longman, Sage Publications, 1998., str. 62.

Rast i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca u periodu od 70-ih do 90-ih godina postaje dinamičniji, njihov broj u inozemstvu se znatno povećava, a šire se gotovo po svim kontinentima, te uvode i neke nove organizacijske oblike. Hotelske kompanije internacionalnog karaktera uvođenjem više marki diferenciraju svoj program pružanja usluga prema potrebama većeg segmenta potrošača. Bitno obilježje hotelskih lanaca u ovom periodu predstavlja pojavu novijih, brojnijih načina ulaganja u rast i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca, angažiranjem firmi i kapitalnih sredstava iz drugih privrednih djelatnosti. Izrazita dominacija hotelskih lanaca iz SAD-a polako se smanjuje, a na tržište dolaze britanske, francuske, japanske kompanije koje bitno počinju određivati nove odnose na tržištu.<sup>9</sup>

Posljednji period koji traje od 90-ih godina pa sve do danas u poslovanju hotelskih lanaca obilježen je značajnim strukturnim promjenama, i to zbog promjena u ponašanju i zahtjevima turista na turističkom tržištu. Potražnja je postala sofisticiranija, turisti su postajali obrazovaniji, pa s time i probirljiviji. Novi trendovi zahtijevali su promjene u hotelskom poslovanju, ali i u poslovanju drugih organizacija u turizmu. Intenzivni tehnološki razvoj doveo je do uvođenja kompjuterske tehnologije u prodaji i rezervacijama, kao i u cjelokupnom poslovanju. Hotelski lanci u ovom periodu započinju širenje na nova tržišta, posebno u tranzitne zemlje središnje i istočne Europe, s ciljem što je moguće viših konkurentnih sposobnosti u zadovoljavanju potreba potrošača, te što uspješnije iskorištavanje tržišnih šansi i ostvarivanja profita.<sup>10</sup>

### **2.3. Faktori nastanka hotelskih lanaca**

Na formiranje međunarodnih, specijaliziranih hotelskih lanaca, odnosno na njihov razvoj i nastanak utjecali su mnogobrojni faktori, koji se mogu grupirati kao eksterni i interni faktori i to su:<sup>11</sup>

Eksterni faktori

- ekspanzija potražnje za hotelskim uslugama u svijetu

---

<sup>9</sup>Prilagođeno: Čačić, K.: Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd 2013., str. 40.

<sup>10</sup>Prilagođeno: Čačić, K.: op. cit., str. 41.

<sup>11</sup>Čačić, K.: Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet u Beogradu, 1995., str. 33.

- potreba da se ubrza privredni razvoj pojedinih regija u svijetu

Ekspanzija potražnje za hotelskim uslugama u svijetu direktno je bila uvjetovana rastom turističkih putovanja, kao i ostalih putovanja motiviranih drugim razlozima. Pokretački faktori turističkih putovanja su snažan privredni razvoj, a veliki značaj imao je razvoj tehnologije i unapređivanje produktivnosti rada na tržištu. Međutim dva najvažnija motiva pokretanja turističkih putovanja su:

- rast životnog standarda u razvijenim zemljama
- potreban fond slobodnog vremena za veliki broj ljudi

Ubrzavanje privrednog razvoja pojedinih regija u svijetu, prema literaturi, osnovni je faktor pojave nekih od najpoznatijih međunarodnih hotelskih lanaca. Karakteristični je primjer razvoja hotelskog lanca InterContinental Hotels Corporation osnovanog 1946. godine u vlasništvu avio-kompanije Pan American World Airways (Pan Am). Osnovan je na prijedlog američkog predsjednika Theodora Roosevelta, koji je iznio prijedlog da bi bilo dobro graditi i adaptirati hotele u zemljama gdje posluje kompanija Pan Am. Osnivanje IHC-a bilo je poticanje gradnje hotela i poticanje razvoja turizma u zemljama Latinske Amerike<sup>12</sup>, ali kasnije se pokazalo kako je cilj takvog načina povezivanja prvenstveno bio profit i širenje američkog utjecaja na zemlje Trećeg svijeta. Ovakav vid poslovanja postoji i danas, gdje se hotelski lanci grade na nepristupačnim i zabačenim mjestima siromašnih regija. Pozitivna činjenica je to što gradnja hotelskih lanaca u takvim krajevima uistinu dovodi do povećanja prosperiteta tih područja, ali također dovodi i do uništavanja i degradacije okoliša.

#### Interni faktori

- određena marka i garancija kvalitete
- veća efikasnost u poslovanju

Najveći broj internih faktora, pa tako i cilj i strategija nekog poduzeća uvijek su povezani s eksternim faktorima,<sup>13</sup> odnosno interni faktori su u stalnoj međuovisnosti s eksternim faktorima. Brojni autori ističu važnost međudnosa ciljeva i prednosti poslovanja u međunarodnim

---

<sup>12</sup> Lundbreg, D.: The Tourist Business, V.N. Reinhold, New York, 1990., str. 80.

<sup>13</sup> Čačić, K.: op. cit., str. 48.

hotelskim lancima, koji su na duži rok strategijskog i faznog karaktera.<sup>14</sup> Ulaskom u međunarodno hotelsko poslovanje ne postavljamo samo jedan cilj niti samo jednu prednost, uvijek je to kombinacija više ciljeva i prednosti.

Pošto su hotelske usluge neopipljive, ne mogu se klasificirati niti probati, a za potrošače je ovdje iznimno važno zadovoljstvo i kvaliteta usluge. Poduzeća koja svojim potrošačima nude određenu marku i garanciju kvalitete stvaraju na tržištu određenu konkurentnu prednost. Naglasak se stavlja na kvalitetu usluge koja je ujedno i najvažniji faktor, jer kvaliteta usluge predstavlja cijeli hotelski lanac po kojem on postaje prepoznatljiv na tržištu.<sup>15</sup>

Kao interni faktor značajnu ulogu ima i raznolikost ponude koja je usko povezana s efikasnošću poslovanja cijelog hotelskog lanca. Stoga povezivanje i objedinjavanje hotelske usluge s uslugama prijevoznika, turoperatora, putničkih agencija proširuje asortiman i ponudu hotela, te utječe na stvaranje nove organizacijske strukture. Kombinacija rasta i raznolikost ponude omogućila je danas najpoznatijim hotelskim lancima ulazak u međunarodne hotelske vode, odnosno, prerastanje iz nacionalnih u međunarodne hotelske lance. Primjerice Holiday Inn započeo je svoje poslovanje s moto-hotelima, Marriot kao restauratorska firma, a oni su kombinacijom internih i eksternih faktora utjecali na rast i razgranatost vlastite strukture poslovanja.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Prilagođeno: Čačić, K.: op.cit., str. 34.

<sup>15</sup>Teare, R. and Boer, A.: Strategic Hospitality Management – Theory i Practice for the 1990, Cassell Ltd, London, 1991., str. 197.

<sup>16</sup> Prilagođeno: Čačić, K.: op. cit., str. 49.

### 3. STVARANJE HOTELSKOG BRANDA

Suvremene hotelske lance karakterizira marka, prepoznatljivost na turističkom tržištu, primjena zajedničkih standarda te visoki nivo kvalitete. Marka je prije svega nematerijalno dobro, ključni element na raspolaganju poduzeća koje ga posjeduje, koji ako se njime koristi na pravi način ima snagu na tržištu pokazati samu bit poduzeća, proizvoda ili usluge, privući i zadržati tržište, stvarati tako velike financijske priljeve koji se vremenom mogu pretvoriti u značajnu vrijednost poduzeća koja posjeduju tu marku i tako garantirati vremensku održivu prednost u tržišnoj utakmici.<sup>17</sup>

Marke se često koriste u hotelijerstvu i u turističkom poslovanju i vežu se prvenstveno za kvalitetu usluge (proizvoda), te su čest predmet poslovnih odnosa u turizmu. Hotelski brand je vlastito ime koje hotel stvara kako bi u svijesti kupaca moglo biti prepoznato na tržištu, radi ponovnog dolaska gostiju i stalne usmene propagande.<sup>18</sup> Uspješne marke stvaraju skup vrijednosti koji je jedinstven, pa su tako percepcija i reagiranje potrošača na marku mjerilo njezine uspješnosti na tržištu. Marka ima značajnu ulogu u marketingu poduzeća, zbog funkcija koje doprinose realizaciji i plasmanu branda na tržištu. Brand na tržištu imovinu hotela dijeli na meku i tvrdu imovinu. Meka imovina hotela obuhvaća imidž branda i ime, koje su menadžeri stvorili na tržištu. Ime i imidž branda na tržištu mogu se lako prepoznati, mjeriti i procijeniti na temelju triju osnovnih dijelova: prodaje i marketinga, izgrađene infrastrukture i vjernosti kupca, koja se stječe pružanjem kvalitetne usluge. Tako se svi elementi branda koji donose pozitivni rezultat hotelskom poduzeću smatraju sastavnim dijelovima branda. Ti elementi su sljedeći: vjerni gosti kao kupci branda, veličina i globalna distribucija branda, standardi branda, proizvod branda, sigurnost ulaganja i vrijednost branda.<sup>19</sup>

Brand hoteli označuju simbolom, logotipom imena, zaštitnim znakom, te sustavima hotelskih standarda. Tako se brandom imenuju i označuju različite razine kvalitete hotela, vrste,

---

<sup>17</sup> Predović, D.: Vrednovanje marke, Zagrebačka škola ekonomije i managmenta, Zagreb, 2007., str. 8.

<sup>18</sup> Karamarko, N.: Branding ugostiteljsko-turističkih proizvoda kao preduvjet konkurentnosti hrvatskog turizma, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, 2009., str. 76.

<sup>19</sup> Vranešević, T.: Upravljanje markama, Accent, Zagreb 2007., str. 14.

linije proizvoda ili usluga, dok se standardima definira razina kvalitete i stupanj kategorizacije. Brand hotela jest i stvara se kao oznaka kojoj se vjeruje, čiju se kvalitetu sa sigurnošću dočekuje, prepoznaje i prihvaća kao sigurnu, prikladnu životnom stilu, statusu i kupovnoj moći izabranih segmenata hotelskih gostiju.<sup>20</sup>

Hotelski lanci odlikuju se jakom markom ili većim brojem marki, pa je tako najveći dio poslovnih aktivnosti hotelskih lanaca usmjeren na kreiranje i održavanje kvalitete hotelske usluge. Osnovni cilj marke je identifikacija i raznolikost u odnosu na konkurenciju i poziciju na tržištu. Hoteli uvođenjem više marki pokušavaju diferencirati ponudu prema zahtjevima različitih tržišnih segmenata. Kada hoteli koriste marku s imenom lanca za cijeli asortiman usluga, onda se radi o obiteljskoj marki, a kada to ne čine, onda se radi o individualnim markama. Primjerice, Hyatt korporacija koja od 2009. godine posluje pod imenom Hyatt Hotels Corporation u svome sastavu posjeduje 11 marki: Park Hyatt, Grand Hyatt, Hyatt Regency, Hyatt Place, Hyatt Residence Club, Hyatt Resorts, Hyatt Hotels, Andaz, Hyatt Ziva, Hyatt Zilara, Hyatt House.<sup>21</sup> Iz imena marki vidljivo je o kakvim je objektima riječ, čime se pokazuje da među tim objektima postoje razlike između stupnja kvalitete, cijene i lokacije. Za razliku od Hyatt, francuski hotelski lanac Accor kao najveće europsko hotelsko poduzeće u svome poslovanju ne veže ime lanca za svoje marke. Accor danas ima 14 individualnih marki i to: Sofitel, Pullman, McGallery, Novotel, Mercure, Suitehotel, Adagio, All Seasons, Ibis, Hotel F1, Thalassa Sea & Spa, Ibis Styles, Ibis Budget, Mama Shelter.<sup>22</sup> Svaka marka odražava vrijednost konkretnog hotelskog proizvoda namijenjenog odgovarajućem segmentu gostiju. Stoga su marke među korisnicima hotela prepoznatljive po kvaliteti, cijeni, načinu pružanja usluga i drugim obilježjima konkretnog hotelskog lanca.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Prilagođeno: Karamarko, N.: op. cit., str. 78.

<sup>21</sup> Hyatt Hotels <http://www.hyatt.com/hyatt/about/> (20. 04. 2016. )

<sup>22</sup> Accor Hotels <http://www.accorhotels-group.com/en/brands/brand-portfolio.html> ( 20. 04. 2016. )

<sup>23</sup> Čačić, K.: op. cit., str. 51.

Tablica 1. Prvih 50 hotelskih brandova u svijetu u 2014. godini

<b>POREDAK 2014</b>	<b>BRAND</b>	<b>IME KOMPANIJE</b>	<b>SOBE</b>	<b>HOTELI</b>
1	7 Days Inn	Plateno Hotels Group	308,456	2,725
2	Best Western	Best Western International	303,522	3,931
3	Holiday Inn Express	IHG	229,110	2,365
4	Holiday Inn Hotels & Resorts	IHG	225,159	1,212
5	Home Inn	Home Inns Hotels & Management	225,000	2,000
6	Hilton Hotels & Resorts	Hilton Worldwide	201,047	560
7	Hampton by Hilton	Hilton Worldwide	198,914	2,005
8	Marrlott Hotels	Marriott International	179,221	499
9	Super 8	Wyndham Hotel Group	160,847	2,510
10	Sheraton	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	153,370	436
11	Courtyard	Marriott International	145,800	988
12	Days Inn	Wyndham Hotel Group	145,078	1,794
13	Quality	Cholce Hotels International	141,546	1,641
14	Comfort Inn	Cholce Hotels International	136,458	1,754
15	Ibis Hotels	AccorHotels	129,009	1,031
16	GreenTree Inn	GreenTree Inns Hotels Management Group	125,915	1,397
17	Jin Jlang Inn	Shanghai Jin Jlang International Hotel Group Co	121,839	1,011
18	Ramada	Wyndham Hotel Group	115,923	837
19	Crowne Plaza Hotels & Resorts	IHG	113,562	406
20	Motel 6	G6 Hospallty	107,000	1,149
21	DoubleTree by Hilton	Hilton Worldwide	100,879	410
22	Mercure	AccorHotels	89,203	711
23	La Quinta Inns & Suites	LQ Management	86,500	867
24	Hilton Garden Inn	Hilton Worldwide	86,095	618
25	Residence Inns	Marriott International	81,446	675
26	Novotel	AccorHotels	79,220	414
27	Westin	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	76,572	203
28	Magnuson Independent Hotels	Magnuson Hotels Worldwide	73,873	1,031
29	Hyatt Regency	Hyatt Hotels Corp.	71,130	150
30	Extended Stay America	Extended Stay Hotels	69,558	632
31	Raddisson Blu	Carlson Rezidor Hotel Group	68,270	287
32	Fairfield Inns & Suites	Marriott International	66,451	721
33	InterContinental Hotels &	IHG	61,235	180



	Resorts			
34	Premier Inn	Whltbread	59,138	697
35	Motel 168	Home Inns Hotels & Management	58,000	420
36	EconoLodge	Cholce Hotels International	56,692	942
37	Americas Best Value Inn	Vantage Hospitality Group	55,597	1,000
38	Renaissance Hotels	Marriott International	52,607	157
39	Embassy Suites by Hilton	Hilton Worldwide	52,140	219
40	Ibis budget	AccorHotels	51,022	537
41	Toyoko Inn	Toyoko Inn Co.	48,832	249
42	Comfort Suites	Cholce Hotels International	47,074	546
43	NH Hotels	NH Hoteles	46,464	315
44	Howard Johnson	Wyndham Hotel Group	45,919	429
45	Riu Hotels & Resorts	Riu Hotels & Resorts	45,390	105
46	Wyndham Hotels and Resorts	Wyndham Hotel Group	43,865	195
47	Clarion	Cholce Hotels International	43,219	316
48	Melia Hotels & Resorts	Melia Hotels International	41,331	134
49	Homewood Suites by Hilton	Hilton Worldwide	40,056	359
50	Red Roof	Red Roof Inn	39,596	395

Izvor: Hotels Mag, [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com) ( 15. 04. 2016.)

#### 4. NAČINI POVEZIVANJA U HOTELSKE LANCE

Hotelske lance možemo definirati kao skup hotela koji su međusobno povezani istim standardima, a povezuju ih istovremenost kojom su prepoznatljivi na turističkom tržištu i imaju zajedničke standarde. Lanac hotela predstavlja niz hotela istog imena, koji posjeduju iste standarde u raznim zemljama, a u vlasništvu su jedne tvrtke, te su povezani ugovorom o franšizingu.<sup>24</sup> Prvi hotelski lanci pojavljuju se u Americi 1896. godine kada je došlo do povezivanja 15 hotela zbog povećane prepoznatljivosti na tržištu. Nakon Drugog svjetskog rata i u ostalim dijelovima svijeta polako dolazi do razvitka hotelskih lanaca. Hoteli se mogu pojavljivati samostalno ili mogu biti povezani unutar određene grupacije, pa prema tome hotele dijelimo na:

- nezavisne hotele
- hotelske lance

Nezavisni hoteli su hoteli koji nisu vezani s nekom grupacijom, to jest nekim hotelskim sustavom, već posluju samostalno i nezavisno. Nezavisni hoteli primjenjuju opće standarde, poštuju pravilnike o kategorizaciji, ali nemaju međunarodne priznate standarde. Nastup na tržištu je samostalan, a osnovu tržišnog nastupa čine stalni gosti. Takvi hoteli na turističkom tržištu danas teško mogu opstati zbog činjenice da su to uglavnom hoteli koje nalazimo u velikim gradovima, te su to hoteli niskog standarda i srednje ili niže kvalitete, pa se teško mogu suprotstavljati hotelima koji imaju međunarodne priznate standarde.

Hotelski lanci su sustav povezanih hotela s prepoznatljivim imenom i standardom, iza kojeg stoji već poznato tržišno ime (brand ).<sup>25</sup> Hotelski lanci stvaraju se temeljem ugovora zainteresiranih strana, te hotelski lanci mogu biti povezani prema sljedećim osnovama:

- potpuno vlasništvo
- ugovor o franšizingu
- ugovor o menadžmentu
- ugovor o najmu

---

<sup>24</sup> Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2010., str. 145.

<sup>25</sup> Cerović, Z.: op. cit., str. 144.

- hotelski rezervacijski sustav-konzorcij

Odabir jednog od načina povezivanja prvenstveno ovisi o interesima i ciljevima zainteresiranih strana, to jest davatelja standarda (branda) i primatelja, te se strane uglavnom povezuju radi ostvarivanja ciljeva kao što su povećanje kvalitete usluge, povećanje dobiti, zauzimanje većeg dijela tržišta, te veće prepoznatljivosti na turističkom tržištu.<sup>26</sup>

#### **4.1. Potpuno vlasništvo i ugovor o najmu**

Vrsta povezivanja hotela u hotelski lanac gdje je nositelj standarda ujedno i potpuni vlasnik hotelskog standarda i hotela u kojemu ga primjenjuje. Struktura vlasništva može biti pojedinačna (inokosna) ili kolektivna. Davatelj standarda je ujedno i vlasnik standarda, te je i pravni vlasnik hotela koji prima standarde pod kojima će poslovati na tržištu. Prvenstveno ovdje se radi na primjeru klasičnog oblika poslovanja hotela u kojemu hotelski lanac ima pravo raspolaganja nad sve tri funkcije – vlasništvom, poslovanjem i markom hotela. Ovdje menadžment pojedinog hotela prima upute za vođenje i obavezan je slijediti postavljene ciljeve.<sup>27</sup>

Ugovor o najmu je ugovor kojim se povezuju hoteli u hotelski lanac u kojem postoje dvije ugovorene strane koje međusobno uređuju svoje odnose. Hotel se daje u najam najmoprimcu koji je davatelj standarda (branda) gdje on u potpunosti rukovodi odredbama iz ugovora o najmu u kojemu su obično regulirane odredbe o standardima koji će se primjenjivati u hotelu koji je uzet u najam.<sup>28</sup> Najmoprimac tim ugovorom stječe pravo kontrole vođenja hotela, snosi rizik poslovanja, odgovoran je samostalno o pozitivnom ili negativnom poslovanju hotela. Davatelj najma je ujedno i vlasnik hotela, te je odgovaran za održavanje objekta. Rizik za njega može predstavljati loše poslovanje njegovog najmoprimca koji može narušiti ugled hotela. Ugovor o najmu sklapa se na period od 20 godina, gdje je moguće taj period trajanje ugovora produžiti nakon isteka ugovorenog vremena. Ugovorom o najmu najmodavac prima određeni iznos ili

---

<sup>26</sup>Cerović, Z.: op. cit., str. 148.

<sup>27</sup>Prilagođeno: Pivčević, S.: Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela, Magistarski rad, Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2006., str. 71.

<sup>28</sup>Cerović, Z.: op. cit., str. 151.

naknadu za korištenje i tako zarađuje od najma. Najmoprimac plaća naknadu najmodavcu koja može biti ugovorena fiksno ili kao postotak ostvarenog prometa, a zarađuje na poslovanju hotela.<sup>29</sup>

#### **4.2. Ugovor o franšizingu**

Ugovor o franšizingu je ugovor kojim se hotel povezuje u hotelske lance, a sklapa se između najmanje dviju ugovorenih strana. Ugovorene strane koje potpisuju ugovor o franšizingu su vlasnik franšize, odnosno davatelj standarda, a s druge strane je to primatelj franšize, odnosno hotel koji po ugovoru prima franšizu. Prema ugovoru o franšizingu primatelj franšize dobiva pravo korištenja hotelskih standarda, uređenja hotela, zajedničku prodaju, logotip i marketinška prava nastupa na turističkom tržištu, a obavezuje se da će za navedene standarde i prava plaćati ugovorenu naknadu, koja se obračunava kao postotak na ukupni promet. Franšizor određuje grad ili regiju za gradnju hotela, te on bira najbolju lokaciju. Lokacija je važan element uspjeha u hotelskom i općenito u turističkom poslovanju, i jedan je od početnih uvjeta za ostvarivanje dobrog prometa i zarade.<sup>30</sup> Davatelj franšize pruža stručnu pomoć te prenosi znanje (know-how), a posebno se to odnosi na obrazovanje zaposlenika u hotelu i to prije uvođenja franšize i za vrijeme ugovora o franšizingu. Jedna od ključnih stvari koje davatelj ustupa primatelju franšize su pravo na korištenje imena branda i hotelskih standarda.<sup>31</sup> Ugovor o franšizingu obično se zaključuje na vremenski period od dvije do deset godina, a može se produžiti ako su obje strane zadovoljne međusobnom suradnjom. Ugovori o franšizingu usmjereni su na održavanje visoke kvalitete i kontrole hotelskog proizvoda. Ovim oblikom povezivanja malim se hotelskim poduzećima omogućuje suradnja s multinacionalnim hotelskim kompanijama, a time i prisustnost na međunarodnom hotelskom tržištu.

Razvoj franšizinga u međunarodnom hotelskom poslovanju jasno pokazuje da su prednosti koje sadrži takav način povezivanja znatno veće od njegovih mana. Pionirima međunarodnog hotelskog poslovanja su veliki korporativni lanci iz SAD-a koji su dosta rano započeli s primjenom franšize kao na primjer: Holiday Inn je otvorio prvi objekt u Memphisu 1952. godine, a dvije godine kasnije započeo je s franšizingom. Hilton je s franšizingom započeo nešto kasnije

---

<sup>29</sup>Prilagođeno: Pivčević, S.: op. cit., str. 71.

<sup>30</sup>Čačić, K.: op. cit., str.85.

<sup>31</sup>Cerović, Z.: op. cit., str. 149.

1965. godine. Tako je 90% svih kompanija koje se danas bave franšizingom nastalo nakon 1954. godine. Takvi brzi razvoj omogućio je širenje franšiza izvan granica SAD-a. Model franšizing poslovanja prevladava u širenju hotelskih lanaca u svijetu. Veliki hotelski lanci iznose činjenice da je korištenje franšize u poslovanju profitabilnije od direktnih investicija. Tako većina hotela u svijetu ulaze u sistem franšizinga iz sljedećih mogućnosti:

- koristiti međunarodne brandove i tako privući platežno sposobnu klijentelu
- imati pristup središnjim rezervacijskim sustavima i bazama podataka
- koristiti afirmirane sisteme, metode, dizajn i procedure
- poboljšati menadžment i uvesti adekvatno znanje i obuku
- imati lakši pristup tržištu kapitala

Početakom 21.-og stoljeća i dalje veliki broj međunarodnih hotelskih kompanija strategiju svoga rasta i razvoja usmjeravaju kroz različite oblike franšize, što u nacionalnim, što u međunarodnim razmjerima. Usprkos porastu i širenju hotelskih lanaca na sve kontinente diljem svijeta i dalje prema broju hotelskih lanaca prednjače hotelski lanci iz SAD-a.<sup>32</sup>

Tablica 2. Hotelska poduzeća s najviše ugovora o franšizi u 2014. godini.

POZICIJA	KOMPANIJA	FRANŠIZE
1	Wyndham Hotel Group	7, 585
2	Cholce Hotels International	6,300
3	IHG ( InterContinental Hotels Group )	4,096
4	Hilton Worldwide	3,608
5	Marriot International	2,882
6	Home Inns & Hotels Management	1,695
7	GreenTree Inns Hotels Management Group	1,541
8	AccorHotels	1,506
9	Shanghal Jin Jang International Hotel Group	1,503
10	Vantage Hospitallty Group	1,213

Izvor: Hotels Mag, [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com) ( 15. 04. 2016.)

<sup>32</sup> Prilagođeno: Vuković, I.: Karakteristike razvoja hotelskih lanaca, Univerzitet Singdunum, Master rad, Beograd, 2011., str.75.

### 4.3. Ugovor o menadžmentu

Ugovor o menadžmentu 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.<sup>33</sup> Drugim riječima možemo definirati kao sporazum gdje se vođenje poslova hotela ugovorom prenose na menadžment kompanije, gdje menadžment kompanija preuzimanjem poslovnih funkcija hotela za svoj rad dobiva određenu naknadu. Ugovor je to između pravne osobe koja je vlasnik hotela s jedne strane i menadžment kompanije s druge strane.<sup>34</sup> Vlasnik osigurava zemljište, zgradu, namještaj, opremu, obrtni kapital i zadržava potpunu pravnu i financijsku odgovornost. Vlasnici pri izboru kompanije koja će upravljati njihovim hotelom posebno obraćaju pažnju na:

- na njezino iskustvo i pouzdanost
- kvalitetu u izvještavanju
- njezinu komunikativnost i ljudske resurse
- uspješnost u strategijskom povećanju profitabilnosti
- sposobnost da zadovolji visoke standarde za uspješno poslovanje.<sup>35</sup>

Menadžment kompanija daje standarde, pravila i garantira kvalitetu i zaštitu kvalitete na tržištu, donosi veću zaradu vlasniku hotela. Kompanija osigurava know – how koji je vezan za upravljanje, a on je sam po sebi ključan element za uspješno vođenja poslovanja. Poslovi menadžment kompanija mogu biti komercijalnog ili tehničkog karaktera. Radi se o poslovima vođenja i prijenosa znanja poslovnog upravljanja, isto kao i obaveza izobrazbe kadrova te izrada prepoznatljive hotelske usluge ili branda. Ugovor o menadžmentu je ugovor trajne prirode te sklapa se u trajanju od sedam do deset godina, a može trajati i na neodređeno vrijeme.<sup>36</sup>

Prvi ugovori o menadžmentu javljaju se sredinom prošlog stoljeća kada kompanija Inter Continental Hotels sklapa ugovor o menadžmentu s latinoameričkim hotelima. Kada su ugovori o

---

<sup>33</sup>Poslovni.hr, <http://www.poslovni.hr/leksikon/ugovor-o-menadzmentu-1745> ( 20. 05. 2016. )

<sup>34</sup>Cerović, Z.: op. cit., str.149.

<sup>35</sup>Walker, J.: Introduction to Hospitality, Pearson- Prentice Hall, New Jersey, 2006., str. 132 – 134.

<sup>36</sup>Cerović, Z.: op. cit., str.150.

menadžmentu po prvi puta upotrijebljeni, obveze vlasnika hotela bila je da osigura zalihe kapitala neophodne za poslovanje i da omogući neprekidan priljev kapitala čak i u slučajevima poslovanja s gubitkom. Ovakvim ugovorima dobit je imala samo kompanija koja je upravljala hotelom. Ta je dobit bila osigurana kroz fiksnu određenu naknadu, a rizik poslovanja snosio je vlasnik hotela.<sup>37</sup>

Danas je ugovor o menadžmentu popularan način rasta i širenja hotelskih poduzeća u međunarodnom poslovanju. Hotelski lanci koriste ga zbog prednosti bržeg razvoja i širenja, te bržeg plasmana na inozemna tržišta. Ono što je važno jest to da nema ulaganja ili su ulaganja minimalna, rizik poslovanja je minimalan, a odmah u početku osiguran je rast prihoda.<sup>38</sup>

Tablica 3. Hotelska poduzeća s najviše ugovora o menadžmentu u 2014. godini

POZICIJA	KOMPANIJA	UGOVORI
1	Plateno Hotels Group	3,023
2	Home Inns & Hotels Management Group	1,695
3	GreenTree Inns Hotels Management Group	1,580
4	China Lodging Group	1,376
5	Marriott International	1,153
6	AccorHotels	857
7	Shanghai Jin Jiang International Hotels Group Co.	832
8	IHG ( InterContinental Hotels Group )	735
9	Extended Stay Hotels	682
10	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	583

Izvor: Hotels Mag, [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com) ( 15. 04. 2016.)

<sup>37</sup>Vuković, I.: Karakteristike razvoja hotelskih lanaca, Univerzitet Singdunum, Master rad, Beograd 2011., str. 77.

<sup>38</sup>Čačić, K.:op. cit., str. 93.

#### 4.4. Hotelski rezervacijski sustav – konzorcij

Hotelski rezervacijski sustav odnosno konzorcij su kompanije koje pružaju marketinške i rezervacijske usluge, kontinuirano unapređuju svoje tehnologije i šire globalnu distribuciju. Nezavisni hoteli koji nemaju vlastiti rezervacijski sustav korištenjem konzorcija, koji imaju korporacijski lanci, imaju mogućnost transparentnosti. Razlika između hotelskog rezervacijskog sustava i konzorcija je ta da konzorciji obuhvaćaju različite tipove hotela različitih standarda, različitih vlasništva i interesa, a sličnost konzorcija s klasičnim hotelskim lancima može se sagledati s aspekta povezanosti i nastupa prema potencijalnim gostima. Konzorciji ulažu velike napore u standardizaciju kvalitete hotelskih usluga, što je uz zajedničke sisteme marketinga i rezervacija jako važno da bi podigli ukupni efekt cijelog sustava u međunarodnom poslovanju.<sup>39</sup> Ovakav pristup vidljiv je na primjeru kada se pet hotelskih lanaca u Aziji (s Tajlanda, Tajvana, iz Hong Konga, Singapura i Japana) udružilo 2001. godine u jedinstvenu marketinšku organizaciju pod nazivom Azijski hotelski savez (Asian Hotels Alliance - AHA). Cilj udruživanja u savez bio je postizanje kvalitete i jedinstvenog ugleda zasnovanog na usluzi orijentalnog stila.<sup>40</sup>

Postoje konzorciji koji imaju imidž hotelskog lanca zbog svoje profiliranosti i dobrog marketinga, kao što su naprimjer: The Leading Hotels of the World, Small Luxury Hotels of the World, Realis & Chateaux i drugi. Konzorcij Realis & Chateaux uvjetuje ekskluzivnost, što znači da ako je jedan nezavisni hotel član nekog konzorcija, on ne može biti član nekog drugog sustava. Hotel Esplanada bio je prvi hotel iz socijalističkih zemalja koji je imao ugovor s The Leading Hotels of the World od 1988. godine i ugovor sa SRS World Hotels de luxe collection od 2000. godine. U Hrvatskoj ima još nekoliko hotela koji su bili i koji se još danas nalaze u nekom konzorciju. Primjeri konzorcija su: Hotel Pallace u Zagreb nalazio se u austrijskom sustavu Austrotel od 1989. do 1993., Hotel Holiday u Zagrebu od 1998. do danas je član Golden Tulip-a, te Hotel Millennium iz Opatije u SRS World Hotels grupi je od 2001. godine.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup>Cerović, Z.: op. cit., str. 152.

<sup>40</sup>WTO:[http://sete.gr/files/Media/Ebook/110301\\_Tourism%20in%20the%20Age%20of%20Alliances,%20Mergers%20and%20Acquisitions.pdf](http://sete.gr/files/Media/Ebook/110301_Tourism%20in%20the%20Age%20of%20Alliances,%20Mergers%20and%20Acquisitions.pdf)

<sup>41</sup> Prilagođeno: Cerović, Z.: op. cit., str. 152.



Tablica 4. Prvih 25 hotelskih konzorcija u svijetu, u 2014.godini

<b>POREDAK 2014</b>	<b>POREDAK 2013</b>	<b>IME KOMPANIJE</b>	<b>LOKACIJA</b>	<b>SOBE 2014</b>	<b>HOTELI 2014</b>	<b>SOBE 2013</b>	<b>HOTELI 2013</b>
1	1	Hotusa Hotels	Barcelona, Španjolska	233,550	2,595	235,000	2,604
2	2	Best Euraisan Hotels	Moskva, Rusija	191,200	1,778	183,200	1,728
3	3	Preferred Hotels Group	Chicago, Illions, USA	136,228	687	173,966	939
4	7	Global Hotel Alliance	Dubai, UAE	108,400	483	100,000	400
5	5	Worldhotels	Frankfurt, Njemačka	98,293	426	102,543	454
6	4	Associated Luxury Hotels International	Orlando, Florida, USA	98,070	164	119,644	175
7	9	Sceptre Hospitality Resources	Greenwood Village, Colorado, USA	71,250	2,900	81,997	3,591
8	8	Supranational Hotels	London, Engleska	63,834	569	85,243	778
9	10	The Leading Hotels of the World	New York, USA	50,095	416	63,387	425
10	13	Great Hotels of the World	London, Engleska	54,423	252	32,654	150
11	11	Logis Hotels	Pariz, Francuska	45,844	2,343	52,216	2,484
12	12	Hotel Republic	London, Engleska	44,811	210	44,811	208
13	-	HoteIREZ Hotels and Resorts	Nottinghamshire, Engleska	37,784	656	-	-

14	14	Small Luxury Hotels of the World	London, Engleska	24,984	525	25,696	534
15	16	Design Hotels	Berlin, Njemačka	22,262	288	20,406	265
16	18	Sercotel Hotels	Barcelona, Španjolska	19,655	170	16,274	159
17	17	SEH (Societe Europenne d Hotellerie )	Pariz, Francuska	19,200	550	19,000	550
18	15	Epoque Hotels	Miami, Florida, USA	16,792	277	23,555	339
19	19	Historic Hotels of Europe	Juvinisy sur Orge, Francuska	15,912	501	15,912	478
20	20	Chateaux & Hotels Collection	Pariz, Francuska	14,411	476	14,411	476
21	21	Relais & Chateaux	Pariz, Francuska	12,784	530	12,614	515
22	22	L.E. Hotels	Los Angeles, California, USA	11,550	105	11,508	111
23	25	Healing Hotels of the World	Koln, Njemačka	8,386	102	6,476	910
24	23	Hotels & Preference	Pariz, Francuska	7,930	124	10,000	138
25	-	K Hotels International	Studio City, California, USA	7,736	450	-	-

Izvor: Hotels Mag, [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com) ( 15. 04. 2016.)

## 5. STANDARDI U HOTELIJERSTVU

Standardizacija je specifični postupak utvrđivanja jednakih svojstava materijala, dijelova, sklopova i finalnih proizvoda u pogledu dimenzija, oblika kvalitete odnosno fizičkih ili kemijskih svojstava<sup>42</sup> koje gotovi proizvodi moraju imati. Standardizacija ima za cilj pojednostavljuvanje proizvodnih postupaka, da omogućava lakše sporazumijevanje između stranaka, smanjuje troškove proizvodnje, zaštićuje život ljudi, te interes potrošača i radnu sredinu zaposlenika.

Skup standardiziranih proizvoda ili usluga koje imaju zajedničke karakteristike, tehnička svojstva i to na način da je svaki proizvod ili usluga potpuno identična nazivamo tipizacija. Tipizacija je uži pojam od standardizacije te njome dobivamo tipiziran proizvod što znači da su materijal i postupak dobivanja proizvoda ili usluga jednaki, a njihova dozvoljena razlika je propisana. Standardizaciju je razvila međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO), te je definirala ciljeve standardizacije u šest točaka:

- pojednostavljuvanje 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>43</sup>

Ugostiteljska profesija je specifična grana koja proizlazi iz želje da se udovolji gostu, stoga se na početku razvoja i primjene standardizacije smatralo da će njezino uvođenje loše utjecati na hotelijerstvo. Smatralo se da će se primjenom standarda ograničiti osobnost usluge, ograničiti komunikacija između gosta i ugostitelja, da će se smanjiti toplina i ugodnost hotelskog objekta. Ali s prvim razvojem masovnog turizma i razvojem suvremenog hotelijerstva pokazalo se da je primjena hotelskih standarda dovela do povećanja kvalitete i podizanja razine zaštite gosta. Više velikih svjetskih hotelijera pridonijelo je stvaranju standarda, a među najuspješnijima je Cesar Ritz koji uvodi standarde čistoće, opremanja, inventara, dekoracije, osvjetljenja, komfora,

---

<sup>42</sup> Bahtijarević Šiber, F.: Sikavica, P.: Leksikon menedžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001., str.534. u Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2010., str. 135.

<sup>43</sup>Cerović, Z.: op. cit., str. 136.

elegancije, kuhinje, discipline osoblja i komunikacije s gostima. Uvedene standarde potpisao je vlastitim prezimenom u svojem hotelu Ritz i lancu Ritz –Carlton. Uz Cesara Ritza veliku ulogu imao je i Conrad Hilton koji uvodi standarde upravljanja hotelom, planiranja i kontrole rada, cijene, troškova zaposlenika, energije i kvalitete kompjuteriziranog rezervacijskog sustava. Uvođenjem standarda Hilton je smanjio troškove poslovanja, a povećao profit.<sup>44</sup>

Standardi hotela mogu se definirati kao skup propisanih pravila kojima se normiraju željeni standardi hotela radi postizanja i osiguranja propisane kvalitete te stvaranja prepoznatljivosti i različitosti proizvoda. Hotelski standardi i uspješnost poslovanja usko su povezani, jer standardi čine osnovnu usporednu veličinu ili normalu pri ocjenjivanju kadrova, imovine, poslovnog rezultata i uspješnosti poslovanja hotela.<sup>45</sup> Menadžerima je primjena standarda omogućila postizanje optimalne kvalitete, bolju kontrolu, efikasnije vođenje hotelskog objekta te ostvarivanje većeg profita. Gostima se tako pruža Value for Money (vrijednost za novac) odnosno gostu se pruža usluga koja svojom kvalitetom zadovoljava njegove potrebe i očekivanja, a ujedno time pružena kvaliteta usluge odgovara cijeni koju gost plaća za tu uslugu.

Vrste standarda koji se primjenjuju u hotelijerstvu mogu se podijeliti u sljedeća područja:

1. standardi u izgradnji hotelskih objekata
2. standardi u opremi 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
8. standardi hotelske terminologije i simbola
9. standardi upravljanja hotelom
10. ekološki standardi
11. standardi sigurnosti i zdravlja

---

<sup>44</sup>Avelini Holjevac, I.:Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998., str. 106.

<sup>45</sup>Avelini Holjevac, I.: op. cit., str. 64.

## 12. ostali standardi.<sup>46</sup>

Hotel nakon uvođenja standarda naglašava svoju specifičnost i prepoznatljivost, a gostu se pruža sigurnost i garancija da će kvaliteta usluge odgovarati standardima koje hotel primjenjuje. Standardi su temelj poslovne uspješnosti hotela, omogućavaju sniženje troškova, goste čine zadovoljnijima, povećavaju ostvarivanje profita, stimuliraju razvoj te povećavaju kvalitetu usluge. Standard hotela čini i hotelsko osoblje odnosno njihova kreativnost koja ne smije biti ograničena niti sputavana standardima, osobito u komunikaciji između osoblja i gosta. Standardi nisu točno definirana niti određena pravila, oni stalno zahtijevaju prilagođavanje stoga je proces hotelskih standarda izuzetno složen i dugotrajan posao koji zahtjeva timski rad cjelokupnog osoblja. Kvaliteta hotelske usluge propisuje se standardima, pa tako svako odstupanje očekivane kvalitete ne smije biti moguće. Odstupanje od propisanog standarda označava se kao ne kvaliteta, što čine osnovu za nezadovoljstvo gosta ili pada broja gostiju što će onda u konačnosti rezultirati smanjenjem ostvarenog profita. Odstupanje od standarda u hotelu uviđa se u realizaciji radne discipline koja je osnovna pretpostavka za uspjeh hotela. Važno je da se utvrde razlozi odstupanje, da se otklone ako je moguće kroz proces unapređenja standarda, što bi prvenstveno obuhvaćalo trening hotelskog osoblja. Uspjeh hotela uvijek je orijentiran na pružanje kvalitetne hotelske usluge koja čini osnovni čimbenik cijene usluge, odnosno Value for Money što znači da veća kvaliteta dozvoljava i veću cijenu, ali ta visoka cijena mora biti garancija i visoke adekvatne kvalitete pružene usluge.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Prilagođeno: Cerović, Z.:op. cit., str. 137.

<sup>47</sup>Prilagođeno: Cerović, op. cit., str. 138.

## 6. ODABRANI PRIMJERI MEĐUNARODNIH HOTELSKIH LANACA U HRVATSKOJ

### 6.1. Hilton

Povijest Hiltona započinje 1919. godine kada Conrad Hilton kupuje The Mobley u Teksasu, te nakon nekoliko godina kupuje još jedan hotel u Teksasu. On 1925. godine otvara prvi hotel pod imenom Hilton u Dallasu, a njegov cilj bio je vođenje najboljeg hotela u Teksasu pa je tako 1927. godine otvorio prvi hotel s klima uređajima na javnom mjestu i hladnom tekućom vodom u Waco Teksas. Godine 1943. Hilton kupuje Roosevelt i Plaza hotele u New York-u, te dolazi do uspostavljanja prvog hotelskog ugostiteljskog poduzeća na obalama SAD-a. Hilton Hotels Corporation kao tvrtka registrirana je 1946. godine, a nakon toga započinje i javno trgovanje njezinim dionicama na burzi u New York-u. Godinu kasnije 1947. Hilton postaje prvi hotel u svijetu s instaliranim televizorima u sobama. Hilton International osnovan je 1949. godine s otvaranjem hotela Caribe Hilton u Puerto Rico. Iste godine Conrad Hilton kupuje jedan od najluksuznijih hotela toga vremena Waldorf Astoria u New York-u. Hilton 1954. godine kupuje Statler Hotel za 111 milijuna dolara, u ono vrijeme to je bila jedna od najvećih nekretninskih transakcija ikada. Godinu dana kasnije stvara prvi hotelski rezervacijski ured pod nazivom HILCRON, time je omogućio gostima da rezervacije mogu vršiti putem telefona i telegrama. Nakon Drugog svjetskog rata Hilton otvara prvi moderni hotel u Istanbulu s 499 soba, a godine 1949. Hilton stvara novi koncept hotela i zračnih luka. Prvi takav hotel otvoren je u San Franciscu pod imenom Airport Hilton s ukupno 380 soba. U 60-tim godinama otvoren je prvi hotel za žene pod nazivom Lady Hilton. Godine 1970. Hilton otvara hotel u Las Vegasu, a 1979. godine u dobi od 91 godine preminuo je Conrad Hilton. Godine 1987. Hilton uvodi Hilton HHonors svoj program lojalnosti gosta, a 1994. godine nadopunjuje program Hilton HHonors nudeći gostima besplatne zračne milje.<sup>48</sup>

U 21. stoljeću Hilton Hotels Corporation otkupio je od svoga britanskog vlasnika Hilton International za 3,3 milijarde britanskih funti, te ujedinjenjem dviju tvrtku počinje i širenje Hiltona kao branda u svijetu. Tako su se već 2009. godine Hilton hoteli proširili u 76 zemlje svijeta, iste godine Hilton mijenja svoje naziv i logotip u Hilton Worldwide, te mijenja i sjedište iz Beverly Hillsa u Kaliforniju.

---

<sup>48</sup> Hilton Worldwide <http://hiltonworldwide.com/about/history> ( 13.04. 2016. )

Od siječnja 2016. godine Hilton Worldwide uključuje 4.160 hotela s preko 758 502 sobe, iste godine obilježeno je otvaranje Hilton hotela u Čadu kao 100-te zabilježene zemlje gdje Hilton posjeduje svoje hotele. Hotelski lanac Hilton je danas najveći lanac u svijetu po broju soba i međunarodne prisutnosti, a Hilton HHonors danas uključuje više od 50 milijuna članova.

Hilton Worldwide ima 13 robnih marki, uključujući Hilton Hotels & Resorts brand koji je njihov najpoznatiji hotelski brand u svijetu. Elitni hotelski brandovi u grupaciji Hilton još su: Waldorf Astoria Hotels & Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Canopy by Hilton, Curio – A Collection by Hilton, DoubleTree by Hilton, Embassy Suites by Hilton, Hilton Garden Inn, Hampton by Hilton, Homewood Suites by Hilton, Home2 Suites by Hilton i Hilton Grand Vacations. U siječnju 2016. godine Hilton je predstavio novu tržišnu marku pod nazivom Tru by Hilton<sup>49</sup>. Hilton Worldwide u Hrvatskoj ima dva hotela, jedan u Zagrebu pod markom DoubleTree by Hilton te jedan u Dubrovniku pod markom Hilton Imperial.

## **6.2. Kempinski**

Hotel Kempinski je međunarodni hotelski lanac utemeljen kao Hotelbetriebs – Aktiengesellschaft u Berlinu 1897. godine, što ga čini najstarijim europskim luksuznim hotelom s poviješću starom oko 110 godina. Korporativni ured hotelske grupacije nalazi se u Ženevi. Osnivač hotelske grupacije je Berthold Kempinski, rođen 10. listopada. 1843. godine u Posenu. Od 1862. godine obitelj Kempinski se bavila proizvodnjom i trgovinom vina, a 1872. godine preselio je svoju tvrtku u Berlin, gdje je otvorio restoran s par soba i vinskim podrumom pod svojim imenom. Tako je matična tvrtka postala tvrtka vina koja je u konačnici utjecala na razvoj imena Kempinski kao svjetskog branda. Godine 1889. Berthold otvara prvi restoran Kempinski u ulici Leipziger, tada najveći restoran u njemačkom glavnom gradu Berlinu. Berthold Kempinski preminuo je 1910. godine, a posao je naslijedio Richard Unger koji je vrlo brzo doprinjeo razvoju i uspjehu tvrtke. Nakon Prvog svjetskog rata, 1918. godine osnovan je prvi Kempinski hotel u Berlinu na mjestu gdje Kempinski Hotel Bristol i danas stoji. Godine 1953. dionice i ime Kempinski prodani su Hotelbetriebs – Aktiengesellschaft, koji je u narednim godinama preuzeo

---

<sup>49</sup>Hilton Worldwide <http://hiltonworldwide.com/about/history> ( 13.04. 2016. )

upravljanje na nekoliko poznatih hotela. Hotelbetriebs – Aktiengesellschaft je 1970. godine promijenilo svoje ime u Kempinski Hotelbetriebs – Aktiengesellschaft, a u istoj godini osnovano je dugotrajno partnerstvo s Lufthansom. Godine 1985. Lufthansa kupuje dionice u Kempinski AG, te je time omogućio hotelskom poduzeću Kempinski na širenje u inozemstvo. Od 2004. godine Thailand Crown Property Bureau većinski je vlasnik dionica u Kempinski AG kompaniji. Novi vlasnici su putem globalne strategije omogućili razvoj i širenje na nova tržišta.

Kempinski hoteli usmjereni su na upravljanje luksuznim hotelima, gdje je cilj kompanije da ime Kempinski bude sinonim za individualni luksuz. Kempinski svijet luksuza i ekskluzivnosti u potpunosti se održava brandom Residences Kempinski. Prvi takav projekt započeo je 1991. godine u Kini odakle se brzo proširio, i postao sastavni dio Kempinski grupe. Kempinski Residences danas se sastoji od 3000 stambenih jedinica u 26 različita projekata u 11 zemalja diljem Europe, Bliskog Istoka i Azije, gdje se gostima na izbor nude luksuzne gradske kuće, apartmani, penthousi i vile.

Danas Kempinski hoteli djeluju u ukupno 79 hotela s pet zvijezdica u 31 zemalja uključujući Luxury Hotel Group od 2013. godine. Taj se broj stalno proširuje dodavanjem novih hotela u Europi, na Bliskom Istoku, Africi i Aziji. Kempinski je također utemeljitelj hotelske mreže Global Hotel Alliance (GHA), najvećeg svjetskog saveza nezavisnih hotela. Kempinski djeluju unutar poznatih hotela kao što su Hotel Adlon u Berlinu, Palace Emirates u Abu Dhabi, Hotel Taschenbergpalais Kempinski u Dresdenu, Cragan Palace Kempinski u Istanbulu. U Hrvatskoj do danas postoji samo jedan Kempinski hotel, koji posluje pod nazivom Kempinski Hotel Adriatic, a nalazi se na području Istre u Savudriji.<sup>50</sup>

### **6.3. Starwood**

Starwood Hotel & Resorts Worldwide, Inc jedna je od najvećih turističkih tvrtki u svijetu, osnovana je 1991. godine sa sjedištem u Stamford, Connecticut. Tvrtka je osnovana na ambiciju Barry Sternlichta, koji je uz funkciju predsjednika tvrtke bio i u funkciji glavnog izvršnog direktora. Sternlich je rođen 1960. godine u New Yorku, a dvadesetak godina kasnije diplomirao

---

<sup>50</sup>Kempinski Hotels <https://www.kempinski.com/de/hotels/destinationen/> (14.04. 2016. )



je na Sveučilištu Brown. Godine 1991. Sternlicht kupuje niz nekretnina na području San Antonia, Teksasa i Colorada, te u roku od samo 18 mjeseci utrostručuje svoje investicije. Starwood Group je već 1992. godine imala oko 6000 stanova u svojem vlasništvu. Godine 1993. Starwood kupuje prvi hotel, a već godinu dana kasnije preuzima kontrolu nad upravljanjem hotela Westin Co. Starwood 1997. godine ulazi u suradnju s ITT Corporation i već iste godine zajedno s ITT Corporation osniva novi brand za Westin lance pod nazivom Westin. Godinu dana kasnije Starwood kupuje ITT Corporation i preuzima puno vlasništvo. Starwood 2000. godine započinje renovirati hotele Westin s ciljem stvaranja uspješnog Westin branda u svijetu, a iste godine preuzima vlasništvo nad tvrtkom Ciga Group i postaje vlasnik lanca prestižnih europskih palača.<sup>51</sup>

Starwood je jedna od najvećih svjetskih hotelskih tvrtki, koja posjeduje i upravlja koncesijama hotela, lječilišta, turističkih naselja te rezidencija. Danas tvrtka posjeduje i upravlja velikim brojem hotela s vodećim robnim markama u svijetu, kao što su Sheraton, St. Regis, Four Points, W brand, Westin, The Luxury Collection, Le Meridien, Aloft, Element, Desing Hotels i Tribute Portfolio. Većina hotela Starwood su u vlasništvu franšize, a tvrtka izravno posjeduje ili upravlja s 1300 nekretnina u 100-tinjak zemalja.<sup>52</sup> Starwood sadrži 36 hotela u kojima ima puno vlasništvo ili su pod ugovorom o najmu, ali su u većinskom vlasništvu Starwooda. Naknadu za franšize Starwood dobiva u 588 hotela, a u 583 hotela upravlja u ime trećih strana.<sup>53</sup> Blizu 500 hotela tvrtke nalaze se u Sjevernoj Americi, također Starwood vodi hotele u još 80-tak zemalja u Aziji, Europi, Africi i Južnoj Americi uključujući i lanac prestižnih europskih palača pod nazivom Ciga Group. U Hrvatskoj Starwood ima ukupno 4 hotela. Pod brandom Sheraton posluju dva hotela, jedan u Zagrebu te jedan u Dubrovniku. Pod brandom Westin jedan hotel se nalazi u Zagrebu, a pod brandom Le Meridien jedan hotel nalazi se u Splitu.

---

<sup>51</sup> Starwood Hotels <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/starwood-hotels-resorts-worldwide-inc-history/> (14. 04. 2016.)

<sup>52</sup> Starwood Hotels <http://www.starwoodhotels.com/corporate/about/index.html> ( 14. 04. 2016. )

<sup>53</sup> Ibid

## 6.4. Melia Hotels International

Melia Hotels International španjolski je hotelski lanac osnovan 1965. godine u Palma de Mallorci, a osnovao ga je Gabriel Escarrer. Tijekom sljedećih godina Escarrer je iskorištava popularnost otoka, te proširuje svoju tvrtku Hoteles Mallorquines. Tvrtka u razdoblju 1960- tih i 1970- tih počinje stjecati prve hotele na područjima Kanara i Balearima, te različitim poslovnim spajanjima s drugim hotelskim tvrtkama Hoteles Mallorquines počinje rasti nevjerojatnom brzinom. Godine 1984. Hoteles Mallorquines mijenja ime u Sol, a tri godine kasnije Escarrer ulazi u suradnju s luksuznim hotelskim lancem Melia, te mijenja ime tvrtke u Sol Melia. Jedini uvjet za suradnju između Escarrera i hotelskog lanca Melia bio je povećanje zemljopisnog područja tvrtke na područja Kariba, Latinske Amerike i Europe. Escarrer 1985. godine otvara hotele u glavnim španjolskim gradovima, a već iste godine otvara i prvi međunarodni hotel u Bali. Godine 1996. Escarrer odstupa s pozicije izvršnog direktora tvrtke, a njegovo mjesto nasljeđuju sinovi Gabriel Jr. i Sebastian. Iste godine Sol Melia proširuje svoje poslovanje u nekoliko glavnih europskih gradova, te se probija na nova tržišta SAD- a i Kine.<sup>54</sup>

U 21. stoljeću Sol Melia ulazi u suradnju s hotelima Tryp, gdje im za manji udio vlasništva plaća 36 milijuna dolara. Tryp hoteli nastavljaju poslovati kao zasebni brand unutar grupacije Sol Melia. Nekoliko godina kasnije Sol Melia prodaje prava marke Tryp tvrtki Wyndham Worldwide, ali Sol Melia i dalje posjeduje i upravlja hotelima. Dana 3. lipnja. 2011. godine Sol Melia mijenja ime u Melia Hotels International.

Melia Hotels International jedna je od najvećih domaćih španjolskih hotelskih lanaca i 17. najveći lanac hotela u svijetu. Posjeduje više od 350 hotela u 35 zemalja na 4 kontinenta pod markama Melia Gran Melia, ME by Melia, Inside po Melia, TRYP by Wyndham, Sol i Paradisus, uključujući i novu uslugu Club Melia.<sup>55</sup> U Hrvatskoj Melia Hotels International ima dva hotela pod brandom Sol Melia, oba na području grada Umaga.

---

<sup>54</sup>Melia Hotels International <http://www.meliahotelsinternational.com/en/about-us/discover-mhi> ( 14. 04. 2016. )

<sup>55</sup>Melia Hotels International: Ibid

## 6.5. Rezidor

Rezidor Hotels Group započinje s radom 1960. godine, kada je otvoren prvi suvremeni hotel pod nazivom Royal Copenhagen. Izgrađen je u suradnji sa SAS aviokompanijom, s ciljem zadovoljavanja potražnje za luksuznim smještajem u danskoj prijestolnici. Hotel Royal Copenhagen dizajnirao je arhitekt Arne Jacobsen, te je postao prvi slavljani svjetski dizajner hotela. Zahvaljujući suradnji sa SAS aviokompanijom Royal postaje jedan od najslavnijih hotela tijekom 60- tih i 70- tih godina, u njemu su odsjedale velike filmske i rock zvijezde, predsjednici država i mnogi poznati gosti. Godine 1980. otvoren je prvi hotel izvan Skandinavije, točnije u Kuvajtu pod nazivom Radisson Blu Hotel. Rezidor 1994. godine potpisuje prvi franšizni ugovor s Carlsonom za rad i razvoj Radisson brand u Europi, Bliskom Istoku i Africi. Poslije pet godina Rezidor otvara u Africi prvi hotel Radisson SAS Hotel Waterfront u Cape Town-u. Godine 2002. Rezidor sklapa drugi ugovor o franšizi s Carlsonom za razvoj i rad hotela Country Inn, Park Inn & Regent Hotela u Europi, Africi i Bliskom Istoku, a iste godine dolazi i do osnivanja Rezidor SAS Hospitality.<sup>56</sup>

U 2005. godini pokreću brand Missoni kao novi svjetski brand u suradnji s talijanskom modnom kućom Missoni. U istoj godini Carlson kupuje 25% udjela u Rezidor SAS Hospitality. Dvije godine kasnije Carlson postaje najveći dioničar s 45%, te dolazi do promjena imena u The Rezidor Hotels Group. Godine 2009. Rezidor otvara najveći vinski toranj u Raddison Blu Hotel-u kod zračne luke u Zürichu, te prvi Missoni hotel u Edinburghu. U 2010. godini brand Raddison Blu Hotel postaje najveći rastući hotelski brand u Europi. Dvije godine kasnije Carlson povećava vlasnički udio u Rezidor Hotels Group do 51 %, tako da pod zajedničkim partnerstvom od 2012. godine posluju na tržištu pod imenom Carlson Rezidor Hotel Group.<sup>57</sup>

Rezidor Hotel Group jedan je od najbržih rastućih svjetskih hotelskih poduzeća, te je istovremeno deseta najveća hotelska skupina u svijetu. Rezidor obuhvaća više od 1370 hotela u svojem vlasništvu u više od 110 zemalja svijeta, uključujući osam hotelskih brandova, kao što su Quorvus Collection, Raddison Blu, Raddison Red, Hotel Missoni, Country Inns & Suites, Park

---

<sup>56</sup> Rezidor <http://www.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430&p=index> ( 14. 04. 2016. )

<sup>57</sup> Rezidor <http://www.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430&p=aboutrezidor> (14. 04. 2016. )

Inns, Raddison i Park Plaza.<sup>58</sup> Rezidor Hotel Group u Hrvatskoj za sada ima samo dva hotela u Splitu i Dubrovniku.

## 6.6. Accor

Accor AS sa sjedištem u Parizu, vodeća je europska ugostiteljska grupa s 4,000 hotela u 92 zemlje. Godine 1967. Gerard Pelisson i Paul Dubrule otvaraju svoj prvi hotel na cesti blizu Lillea u sjevernoj Francuskoj. Dubrule odlučuje izgraditi američki stil hotela uz autocestu srednjeg cjenovnog područja u suradnji s Pellissonom. Zajedno otvaraju tvrtku Novotel, čiji je uspjeh uslijedio velikim dijelom zbog činjenice što je to bio prvi otvoreni hotel uz cestu na nerazvijenom europskom tržištu. Novotel hotel imao je standardizirane sobe s parkirališnim mjestima i restoranima. Godine 1973. otvoren je Sphere S.A., holding kompanija za hotelske lance do dvije zvjezdice pod nazivom Ibis. Prvi hotel pod nazivom Ibis otvoren je već sljedeće godine. Kompanija je prisvojila lanac restorana uz cestu pod nazivom Courte Pallie, koji je osnovan 1961. godine. Courte Pallie imao je slične karakteristike kao i Novotel: praktičnost, lako parkiranje, brza i kvalitetna usluga. Preuzimanjem Mercure hotelskog lanca 1975. godine kompanija se širi na područje velikih gradova i tržište poslovnih turista. Krajem 1970-ih godina Novotel postaje prvi hotelski lanac u Europi s 240 objekata u Europi, Africi, Južnoj Americi i na Dalekom Istoku. Novotel 1980. godine investira u Jacques Borel International, koji je u vlasništvu restorana i luksuznog hotelskog lanca Sofitel. Nakon gubitaka u poslovanju Borel je primoran prodati hotelski lanac Sofitel Pellisson-u i Dubrulu 1982. godine. Završenim preuzimanjem započinju rad pod zajedničkim imenom Accor, te ulaze u prvih deset hotelskih kompanija u svijetu.

Godine 1979. Accor započinje širenje na američko tržište s otvaranjem hotela u Minneapolisu. Kompanija uvodi na američko tržište Novotel, Ibis, Sofitel i lanac restorana u Kaliforniji pod nazivom Seafood Broiler. Širenje na američko tržište bilo je bezuspješno zbog zasićenog američkog tržišta i sporog razvoja kompanije Accor. Tijekom sredine 1980-ih godina kompanija investira i otvara talijanski lanac pizzerija pod nazivom Pizza del Arte, a dvije godine kasnije ulaze u partnerstvo s pekarnicom i catering kompanijom Lenorte. Kompanija Accor ulazi u turizam kupnjom Africatours, najvećeg turoperatora u Africi. Godine 1989. kompanija

---

<sup>58</sup> Rezidor Hotels: Ibid

Accor u suradnji s Hotec-om uvodi novu ideju u hotelsku industriju Formule 1. Hotelski lanci Formule 1 bili su hoteli s jednom zvjezdicom, bez recepcije, restorana i privatnih kupaonica. Popunjenost hotela bila je visoka s obzirom na deset objekata Formule 1, dok je dodatnih 30 objekata bilo u izgradnji diljem Europe.<sup>59</sup> Godine 1987. Accor ulazi u posao smještaja starijih osoba, gdje gostima u ponudi stoji 24 satna medicinska skrb i tradicionalna hotelska ponuda. Već sljedeće godine Accor ulaže u France Quick, restorane brze hrane u Francuskoj. Kompanija Accor radi veliki iskorak na američkom tržištu i to kupnjom hotelskog lanca Motel 6 Dallas za više od 1.3 milijardi dolara. Na kraju 1992. godine Accor postaje svjetski lider u industriji s 2.100 hotela, 6.000 restorana i 1.000 putničkih agencija.

Accor 1993. godine ulazi u partnerstvo s mađarskom vladom kupnjom hotelske tvrtke Pannonia. Hotelska tvrtka Pannonia dobiva ekskluzivna prava za razvoj pod imenom Accor u Bugarskoj, Albaniji, Rumunjskoj, Slovačkoj, Mađarskoj, kao i za razvoj Mercure lanca u Austriji. Na američkom tržištu Accor kupuje hotelski lanac Red Roof Inns za 1.1 milijardu dolara. U 2000. godini Accor je otvorio 254 nova hotela od kojih je 12 hotela pod brandom Sofitels, brand Sofitel u Aziji proširuje se u Kini i Vijetnamu, te povećava svoj tržišni udio na području Latinske Amerike. Kompanija Accor nastavlja svoje širenje na azijskom tržištu kupnjom hotelskog lanca China's Zenith International Hotels i Century International. Godine 2004. Accor otvara svoj peti hotel u Bangkoku, i uvodi novi brand Suitehotel.

Accor posjeduje 4.000 hotela, ukupno 510 000 soba u 92 različite zemlje. Accor je vodeći europski lider i globalni operator sa svoja dva temeljna poduzeća, hotelima i uslugama. Razlika između Accor kompanije i ostalih hotelskih lanaca je to što Accor pruža široku ponudu ugostiteljskih usluga, različitih stupnjeva kategorizacije od jedne pa do pet zvijezdica. Marke Formule 1, Etap, Motel 6 i Red Roof spadaju u skupinu hotela s povoljnim cijenama i s nekoliko dodatnih usluga. Marke Ibis i Suitehotel nude gostima više usluga po prihvatljivim cijenama, a marke Novotel i Mercure nude smještaj za goste srednje klase pružajući im udobnost i profinjenost. Marka Sofitel luksuznija je marka s gurmanskim restoranima u velikim međunarodnim gradovima. Osim hotelskih nekretnina, Accor je aktivan u putovanjima, nudi restoranske usluge diljem svijeta, casina te spavaće jedinice kod putovanja s vlakom.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Accor Hotels <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/accor-s-a-history/> ( 19. 05. 2016. )

<sup>60</sup>Accor Hotels: Ibid

## 7. ZAKLJUČAK

Ekspanzija i globalizacija hotelijerstva diljem svijeta posljedica su nastanka i razvoja međunarodnih hotelskih lanaca. Hotelski lanci u vrlo kratkom vremenu postaju sinonim hotelijerstva u svijetu, pa tako i u Republici Hrvatskoj. Hoteli povezivanjem u hotelske lance stvaraju brand, čiji je osnovni cilj identifikacija i diverzifikacija usluge na pojedinom tržištu. U usporedbi s europskim, američkim, azijskim hotelskim tržištem u Hrvatskoj su međunarodni hotelski lanci prisutni u manjem postotku, što ima svoje prednosti i nedostatke. Prisutnost hotelskih lanaca u ukupnoj hotelskoj ponudi Hrvatske doprinosi povećanju hotelskih kapaciteta, povećanju stupnja kategorije hotelskog objekta, visokog stupnja kvalitete usluga, te takvi hoteli privlače turiste visoke platežne moći. Ulazak hotelskih lanaca također može utjecati na unaprijeđenje i izgradnju cestovne i komunalne infrastrukture, zapošljavanje lokalnog stanovništva. Ulazak hotelskog lanca na hrvatsko tržište ima i svoje nedostatke. Gradnjom hotela može doći do degradacije okoliša, narušavanja biljnih i životinjskih staništa, te neplanske gradnje.

Hotelski lanci usko su povezani s hotelskim standardima, koji čine temelj uspješnosti pojedinog hotelskog lanca na tržištu. Hoteli primjenjujući standarde naglašavaju svoju prepoznatljivost i specifičnost, a turistima pružaju sigurnost i kvalitetu usluge. Otvaranjem tržišta za investitore i omogućavanjem razvitka hotelskih lanaca, u RH bi rezultiralo stvaranjem novih segmenata turista s većom kupovnom moći. Dolaskom takvih turista u RH povećala bi se prepoznatljivost zemlje na svjetskom turističkom tržištu, a time bi se podigla i percepcija turista o RH, kao zemlji s bogatom, kvalitetnom i raznolikom turističkom ponudom. Za stvaranjem RH kao razvijene turističke destinacije potrebno je modernizirati i rekonstruirati postojeće kapacitete, omogućiti direktne investicije stranih i domaćih ulagača, te kreirati jedinstveni "hrvatski turistički proizvod". U RH trenutno postoji relativno malen broj međunarodnih hotelskih lanaca, većinom smještenih u već razvijenim turističkim središtima Hrvatske, kao što su Split, Dubrovnik, Opatija, Zagreb, Umag i Savudrija. Cilj razvoja leži u razvitku turizma koji će biti usmjeren na višu i visoku razinu kvalitete usluge, koja će u RH dovesti turiste visoke kupovne moći. Hrvatska se približava suvremenim turističkim trendovima svijeta i Europe, ali ona još uvijek nije iskoristila sve svoje resurse s kojima može postići dobar rezultat i konkurirati vodećim turističkim destinacijama svijeta.

## 8. POPIS LITERATURE

1. Avelini Holjevac, I.:Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
2. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P.: Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001.
3. Cerović, Z.:Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2010.
4. Čačić, K.,Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singdunum, Beograd 2013.
5. Karamarko, N.: Branding ugostiteljsko-turističkih proizvoda kao preduvjet konkurentnosti hrvatskog turizma, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, 2009.
6. Knowles, T.: Hospitality Management, An Introduction, 2nd ed, Longman, Sage Publications, London,1998.
7. Lundbreg, D.: The Tourist Business, V.N. Reinhold, New York, 1990.
8. Pivčević, S.: Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela, Magistarski rad, Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2006.
9. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, NN, br. 48/2002., članak 7.
10. Predović, D.: Vrednovanje marke, Zagrebačka škola ekonomije i managmenta, Zagreb,2007.

11. Svorcan, N.: Međunarodni hotelski lanci, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2009.
12. Teare, R. And Boer, A.: Strategic Hospitality Management – Theory and Practice for the 1990, Cassell Ltd, London, 1991.
13. Vuković, I.: Karakteristike razvoja hotelskih lanaca, Univerzitet Singdunum, Master rad, Beograd, 2011.
14. Vranešević, T.: Upravljanje markama, Accent, Zagreb 2007.
15. Walker, J.: Introduction to Hospitality, Pearson- Prentice Hall, New Jersey, 2006.

#### INTERNET IZVORI :

1. Accor Hotels <http://www.accorhotels-group.com/en/brands/brand-portfolio.html> ( 20. 04. 2016. )
2. Accor Hotels <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/accor-s-a-history/> ( 19. 05. 2016. )
3. Hilton Worldwide <http://hiltonworldwide.com/about/history> ( 15. 04. 2016. )
4. Hotels Mag, [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com) ( 15. 04. 2016. )
5. Hyatt Hotels <http://www.hyatt.com/hyatt/about/> (20. 04. 2016. )
6. Kempinski Hotels <https://www.kempinski.com/de/hotels/destinationen/> (14.04. 2016.)
7. Melia Hotels International <http://www.meliahotelsinternational.com/en/about-us/discover-mhi> ( 14. 04. 2016. )
8. Poslovni.hr, <http://www.poslovni.hr/leksikon/ugovor-o-menadzmentu-1745> ( 20. 05. 2016. )
9. Rezidor <http://www.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430&p=aboutrezidor>



10. Starwood Hotels <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/starwood-hotels-resorts-worldwide-inc-history/> (14. 04. 2016.)
11. Starwood Hotels <http://www.starwoodhotels.com/corporate/about/index.html> (14. 04. 2016.)
12. Starwood Hotels <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=HOT.N>  
( 14. 04. 2016. )
13. WTO[http://sete.gr/files/Media/Ebook/110301\\_Tourism%20in%20the%20Age%20of%20Alliances,%20Mergers%20and%20Acquisitions.pdf](http://sete.gr/files/Media/Ebook/110301_Tourism%20in%20the%20Age%20of%20Alliances,%20Mergers%20and%20Acquisitions.pdf) ( 14. 04. 2016. )

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Prvih 50 hotelskih brandova u svijetu u 2014. godini.....	10
Tablica 2. Hotelska poduzeća s najviše ugovora o franšizingu u 2014. godini.....	15
Tablica 3. Hotelska poduzeća s najviše ugovora o menadžmentu u 2014. godini.....	17
Tablica 4. Prvih 25 hotelskih konzorcija u svijetu u 2014.godini.....	19