

# Horizontalno poslovno povezivanje u hotelijerstvu

---

**Kraljević, Jelena**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:081912>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-30**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

JELENA KRALJEVIĆ  
HORIZONTALNO POSLOVNO POVEZIVANJE U  
HOTELIJERSTVU

ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, lipanj, 2021.



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

HORIZONTALNO POSLOVNO POVEZIVANJE U  
HOTELIJERTSVU

ZAVRŠNI RAD

Predmet: Menadžment ugostiteljskih poduzeća

Studij: Poslovna ekonomija

Studijski smjer: Turizam

Mentorica: doc.dr.sc. Ana Portolan

Studentica: Jelena Kraljević

Indeks: 0275067925

Stupanj studija: preddiplomski

Dubrovnik, lipanj, 2021.

## SAŽETAK

Hotelijerstvo je djelatnost koja uključuje pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja. Pored toga, obuhvaća i pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka, wellness usluge, usluge zabava u noćnim klubovima, usluge organiziranja događanja u konferencijskim salama, pružanje usluga banketa i sl. Hotelijerstvo nosi najveći teret turističke ponude iz jednostavnog razloga jer putnici tijekom putovanja moraju negdje odsjesti te imati na raspolaganju osnovne obroke.

Sama riječ „hotel“ ima svoje porijeklo u francuskom jeziku i označavala je gradsku kuću. Smještajni objekti iz skupine hoteli mogu se podijeliti u devet skupina: hotel baština, difuzni hotel, hotel, aparthotel, turističko naselje, pansion, integralni hotel, lječilišne vrste te hoteli posebnog standarda.

Kvaliteta usluga koje se pružaju u hotelu određena je standardima. Što je veća kvaliteta usluga, postiže se i veća cijena na tržištu. U Republici Hrvatskoj, uvjeti za kategorizaciju hotela se dijele na 16 velikih cjelina, unutar kojih opet postoje razni kriteriji: usluge recepcije i ostalo, horizontalne i vertikalne komunikacije i ostalo, smještajne jedinice, soba, kupaonica, kuhinja, usluživanje hrane, usluživanje u smještajnu jedinicu, caffè bar, prostorije i prostori za zaposleno osoblje, ostali sadržaji u hotelu, vanjski izgled objekta i okoliš te održavanje objekta.

Hotelski lanac čine niz hotelskih poduzeća istog imena i istih standarda koji su rasprostranjeni po raznim mjestima i zemljama. Nastaju kao posljedica nastojanja hotela da primjene međunarodne standarde kvalitete i time prošire i ojačaju svoj položaj na tržištu. Pravni oblici vodoravnog povezivanja hotelijera su: izravna strana ulaganja, ugovori o franšizingu, ugovori o menadžmentu ili potpuno vlasništvo. Nužnost povezivanja hotela u lance u suvremenim globalnim uvjetima proizlazi iz činjenice da očekivanja, želje i potrebe modernog gosta postaju zahtjevnije te se hotelijeri moraju tome prilagođavati žele li nastaviti uspješno poslovati. Gosti traže kvalitetu u pružanju usluga, prepoznatljivost, dosljednost, sigurnost. Vodoravnim udruživanjem hotelijeri ostvaruju visoku kvalitetu, pozitivan imidž na tržištu, efikasniju prodaju, veće zadovoljstvo zaposlenika, više mogućnosti i prilika za usavršavanje i mnoge druge prednosti.

*Ključne riječi: hotel, hotelski lanci, prednosti horizontalnog povezivanja*

## SUMMARY

Hospitality is an activity that includes food preparation and provision of food services, preparation and serving of beverages and drinks and provision of accommodation services. In addition, it includes wellness services, night club entertainment services, conference room events, provision of banquet services and similar. The hotel industry carries the greatest burden of the tourist offer for the simple reason that passengers have to stay somewhere during the trip and have basic meals available.

The word “hotel” itself has its origins in the French language and it signified a town house. Accommodation facilities from the group of hotels can be divided into nine groups: heritage hotel, diffuse hotel, hotel, aparthotel, tourist resort, boarding house, integral hotel, spa types of hotels and hotels of a special standard.

The quality of services provided at the hotel is determined by the standards. The higher the quality of services, the higher the market price. In the Republic of Croatia, the conditions for categorization of hotels are divided into 16 large units, within which there are again various criteria: reception services and other, horizontal and vertical communications and other, accommodation units, room, bathroom, kitchen, food service, service in accommodation units, coffee bar, rooms and premises for staff, other facilities in the hotel, the external appearance of the hotel building, and the environment and maintenance of the hotel building.

The hotel chain consists of a number of hotel companies of the same name and the same standards that are spread across different places and countries. They are the result of the hotel's efforts to apply international quality standards and thus expand and strengthen its market position. Legal forms of horizontal connection of hoteliers are: FDI, franchising agreements, management agreements or full ownership. The necessity of connecting hotels into chains in modern global conditions stems from the fact that the expectations, wishes and needs of the modern guest are becoming more demanding and hoteliers must adapt to this if they want to continue to operate successfully. Guests are looking for quality in service, recognizability, consistency, security. Through horizontal association hoteliers achieve high quality, a positive image in the market, more efficient sales, greater employee satisfaction, more opportunities for training and many other benefits.

*Key words: hotel, hotel chains, advantages of horizontal connection*

## SADRŽAJ:

SAŽETAK.....	I
SUMMARY .....	II
1. UVOD .....	1
1.1. Problem istraživanja .....	1
1.2. Predmet istraživanja.....	2
1.3. Ciljevi istraživanja .....	2
1.4. Istraživačke hipoteze .....	2
1.5. Struktura rada.....	2
2. HOTELIJERSTVO .....	4
2.1. Konceptualizacija hotelijerstva.....	4
2.2. Hoteli .....	5
2.3. Restorani u hotelima .....	10
2.4. Barovi u hotelima .....	11
2.5. Povijesni razvoj hotelijerstva.....	12
3. HORIZONTALNO POVEZIVANJE U HOTELIJERSTVU .....	17
3.1. Vrste povezivanja u hotelijerstvu .....	17
3.2. Hotelski lanci .....	23
4. PREDNOSTI HORIZONTALNOG UDRUŽIVANJA HOTELIJERA NA PRIMJERU REPUBLICKE HRVATSKE.....	41
5. SMJERNICE POVEĆANJA POZITIVNIH KORISTI OD POVEZIVANJA HOTELA	47
6. ZAKLJUČAK .....	53
LITERATURA .....	55
PRILOZI.....	58
Popis shema.....	58
Popis grafikona.....	58

# 1. UVOD

Hotelijerstvo, kao djelatnost pružanja usluga smještaja, hrane i pića gostima, jedna je od najvažnijih djelatnosti za turizam i njegov daljnji razvoj iz razloga što turisti borave, noće i hrane se u hotelima prilikom boravka izvan svoje uobičajene sredine u kojoj žive i rade, zbog putovanja (<https://hotelijer.wordpress.com/hrvatsko-hotelijerstvo-2/>, pristup 26.02.2021.). Razni autori, instituti, državni zavodi, statistički uredi definiraju hotelijerstvo, no ne postoji samo jedna točna definicija jer je to kompleksna djelatnost i obuhvaća zadovoljavanje gostiju u različitim segmentima jedne cjelokupne usluge.

Na hotele se ne smije gledati kao na isključivo smještajne objekte za turiste. U njima može boraviti bilo tko tko putuje iz bilo kojih razloga, bili to poslovni, zdravstveni, vjerski ili neki drugi razlozi.

Hoteli su se razvijali dugi niz godina i njihovi primitivni početci sežu još u antičko doba. Taj je razvoj ovisio o raznim gospodarskim, ekonomskim i društvenim uvjetima, ratovima, krizama itd. Danas postoje brojne vrste hotela različitih kategorija. Sve zemlje imaju svoja posebna pravila za standardizaciju kvalitete proizvoda i pruženih usluga u hotelima, pa prema tome i za kategorizaciju hotela po zvjezdicama. Neki hotelijeri otvaraju lance hotela da bi što više razvili svoje poslovanje, da bi stekli određeni ugled i poziciju na tržištu, da bi se lakše promovirali i da bi privlačili više gostiju te generirali veće prihode i imali veći udio u strukturi ukupnih prihoda u turizmu.

## 1.1. Problem istraživanja

Kad se danas spomene riječ hotel, rijetko kada se misli na jedan samostalni hotel. Uobičajeno se hoteli povezuju u veće ili manje hotelske lance. To horizontalno poslovno povezivanje u hotelijerstvu važno je iz nekoliko razloga. Prvo, hoteli su u ranim začetima svoga razvoja bili primitivni, nisu nudili nikakve komplementarne usluge uz smještaj, udobnost, komfor, privatnost, rekreacijske mogućnosti, usluge hrane i pića, već su nudili samo primarnu uslugu smještaja. Daljnjim razvojem, standardi i kvaliteta hotela su se povećavali, što je omogućilo lakše vodoravno povezivanje pružanjem visoke razine zadovoljstva gostima. Drugo, razvojem turizma pružila se hotelijerima mogućnost širenja svog poslovanja na međunarodno tržište povezivanjem svojih poslovnica u priznate hotelske lance. Treće, primjena iste strategije poslovanja na sve hotele koji su horizontalno povezani olakšava samo poslovanje, upravljanje i rukovođenje te je ulazak na tržište jednostavniji kad je hotelijer već „uhodan“ u taktike poslovanja i kad je već stekao određeni ugled na tržištu. Naposljetku, vodoravno poslovno povezivanje u hotelijerstvu omogućava ostvarivanje znatno većeg prihoda jer se troškovi minimaliziraju, a prihodi rastu. Zbog svega prethodno navedenog zanimljivo je vidjeti razlike između poslovanja nezavisnih i povezanih hotela te definirati prednosti hotelskih lanaca.



## **1.2. Predmet istraživanja**

Poslovanje u hotelijerstvu može se organizirati na dva načina: samostalno ili povezujući se poslovno. Stoga su predmet istraživanja ovoga rada opći koncept hotelijerstva, njegov povijesni razvoj te glavne vrste poslovnog povezivanja s naglaskom na horizontalno ili vodoravno poslovno povezivanje. Predmet istraživanja su i hotelski lanci u svijetu i u RH.

## **1.3. Ciljevi istraživanja**

Glavni cilj istraživanja ovog rada je, prije svega, konceptualizacijom i definiranjem obuhvata hotelijerstva, dobiti uvid u glavne karakteristike hotela i usluga koje se pružaju u tim objektima da bi se naposljetku utvrdilo postoje li, te ako postoje, kakve su i kolike prednosti horizontalnog poslovnog povezivanja u hotelijerstvu te potencijalni nedostaci te vrste udruživanja. Potrebno je provesti analizu razlikovanja između prethodno navedene dvije vrste hotelskog poslovanja da bi se uvidio budući vjerojatni smjer razvoja ove djelatnosti.

Cilj je steći jasnu i točnu prezentaciju hotelijerstva u širem smislu, zatim posebno poslovanja hotela u užem smislu i svega što on obuhvaća, razumjeti povijesni razvoj hotelijerstva u svijetu, ali i Republici Hrvatskoj te istaknuti njegov rastući značaj, ali i osjetljivost na društveno-ekonomske okolnosti. Zatim je cilj ovog rada objasniti osnovne vrste povezivanja u hotelijerstvu i steći znanje iz užeg područja horizontalnog poslovnog povezivanja. Na kraju, svrha je upoznati se s hotelskim lancima u Hrvatskoj i na njihovom primjeru iščitati vidljive prednosti takve poslovne strategije.

## **1.4. Istraživačke hipoteze**

Uzimajući u obzir da je tema rada horizontalno poslovno povezivanje, postavljene su slijedeće hipoteze:

H1: Horizontalno povezivanje hotelijera pomaže unaprjeđenju njihovog poslovanja

H2: Horizontalno povezani hoteli bolje zadovoljavaju potrebe turista nego nezavisni hoteli

## **1.5. Struktura rada**

Rad započinje uvodom u kojem se uvodi u temu rada te se ukratko objašnjava što je hotelijerstvo, navode se predmet, problem i ciljevi istraživanja te se postavljaju hipoteze. Vidljivo je da su hoteli kompleksni nositelji turističke i ugostiteljske usluge smještaja. Stoga je važno obratiti pozornosti na sve komponente hotela, uključujući i barove i restorane koji posluju u sklopu hotelskog poduzeća. Važno je da hotel ili hotelski lanac utvrdi čvrste standarde koji će se slijediti u poslovanju kako bi se postigla jednakost kvalitete usluge u svim hotelima te postigao i očuvao tržišni imidž. Također je opisan povijesni razvoj hotelijerstva koji daje

određenu perspektivu koja pomaže shvatiti sve promjene koje su se događale s razvojem društva i globalizacijom koje su dovele do hotela i hotelijerstva kakve poznajemo danas. Hoteli se vodoravno umrežuju na četiri glavna načina: potpuno vlasništvo, ugovor o franšizi, ugovor o menadžmentu te ugovor o najmu. Prikazani su najveći međunarodni lanci hotela, a potom najveći hrvatski hotelski lanci. Ukratko su iznesene prednosti samostalnih hotela i prednosti horizontalne poslovne suradnje hotelskih poduzeća te se može zaključiti kako ono daleko prednjači u pozitivnim koristima koje proizvodi. Rad je podijeljen u šest poglavlja. U poglavlju „Hotelijerstvo“ konceptualizirano je hotelijerstvo, prikazivana su razna obilježja hotela, kriteriji za standardizaciju te se na kraju poglavlja osvrće na restorane i barove u sklopu hotela. U poglavlju „Horizontalno povezivanje u hotelijerstvu“ prvo se raspravljaju vrste povezivanja da bi se zatim u trećem poglavlju koje nosi naslov „Horizontalno povezivanje u hotelijerstvu“ usredotočilo na horizontalno povezivanje i hotelske lance u svijetu i u Republici Hrvatskoj. „Prednosti horizontalnog udruživanja hotelijera na primjeru Republike Hrvatske“ naslov je četvrtog poglavlja u kojem su predložene koristi koje ostvaruju hotelski lanci uzimajući za primjer lance u RH. U petom poglavlju prelazi se na empirijski dio rada gdje se istražuju prednosti vodoravnog hotelskog udruživanja na primjeru Republike Hrvatske na temelju kojeg se u šestom poglavlju daju smjernice za povećanje koristi od takvog udruživanja. Na samom kraju rada u šestom poglavlju uklatko se iznosi ono što se moglo zaključiti iz svih prethodnih poglavlja.

## 2. HOTELIJERSTVO

Prema Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti, hotelijerstvo uključuje pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, članak 2.). U ovom poglavlju će se kroz dva potpoglavlja analizirati obilježja i uloga hotelijerstva te će se prikazati njegov povijesni razvoj.

### 2.1. Konceptualizacija hotelijerstva

Hotelijerstvo je djelatnost koja se odnosi na pružanje usluga smještaja, prehrane, pića te niz poslova i usluga povezanih sa zadovoljstvom i razonodom kupca. Prilikom putovanja van uobičajenog prebivališta u kojem se živi i radi, djelatnost hotelijerstva podrazumijeva smještaj koji se plaća. Pored toga, obuhvaća i razne prateće usluge u sklopu smještajnog objekta kao što su usluge služenja hrane, točenja pića, usluge wellness centara, noćnih klubova, konferencijskih sala, suvenirskih prodavaonica, prodavaonica trgovačke robe itd. Hotelijerstvo pokriva široki spektar usluga za putnike, turiste, izletnike, ljude na poslovnim, studijskim putovanjima i sve vrste posjetitelja (izvor: „Know hospitality industry in detail“, <https://market-width.com/Hospitality-Industry.htm>, pristup: 08.12.2020.).

Lanac vrijednosti hotelijerstva čini veliki dio turizma i usko je vezan uz njega. Međutim, pogrešno je na hotelijerstvo gledati kao na isključivo pružanje usluga turistima. Ono je također i usluživanje svih gostiju koji zatraže hotelske usluge bez obzira iz kojeg motiva odsjedaju u hotelu: turističkog, poslovnog, rekreacijskog, odmornog itd.

Dvije važne značajke hotelijerstva su da je ono radno intenzivna djelatnost te da je glavni i primarni cilj zadovoljstvo kupaca. Ono podrazumijeva pružanje niza usluga i zapošljava veliki broj radnika te je jedna od djelatnosti koje generiraju najveći broj zaposlenih. Također je činjenica da je u hotelijerstvu, više nego u bilo kojoj drugoj djelatnosti bitno da su kupci konstantno zadovoljni tijekom cijelog boravka (izvor: „Know hospitality industry in detail“, <https://market-width.com/Hospitality-Industry.htm>, pristup: 08.12.2020.).

Suvremeno hotelijerstvo sve više preuzima i ulogu pružanja društvenih, kulturnih i zdravstvenih usluga. Ono također inicira gospodarski razvoj sredine u kojoj se nalazi, potiče proizvodnju u prometu, trgovini te omogućuje iskoristivost određenih prirodnih resursa. Hotelijerstvo je specifično jer pruža integrirani proizvod u suradnji s raznim gospodarskim djelatnostima: turističkim agencijama, turoperatorima, trgovinom, industrijom i mnogim drugima. Posebnost hotelijerstva se ističe i u tome što se usluge ne mogu pružiti bez prisutnosti gosta (Vrtiprah i Pavlič, 2005., str. 3. i 4.).

Hotelierstvo je glavni nositelj turističke ponude koji turistima omogućuje smještaj za vrijeme boravka u turističkim odredištima. Poslovanje hotela ponajviše ovisi o turističkom prometu. Ako je u određenoj destinaciji razvijen pretežno sezonski turizam, to će se odraziti i na sezonsko poslovanje hotela. Sve intenzivniji razvoj drugih destinacija, velika pokretljivost turista, ovisnost o trendovima, prateća konkurencija svi utječu na odabir ponude pojedinog turista te se iz tog razloga nositelji ponude, tj. hotelijeri moraju prilagođavati zahtjevima tržišta. Na važnost hotelijerstva za turizam ukazuje i činjenica da oko 50 % ukupne turističke potrošnje u svijetu otpada na usluge smještaja i prehrane (Vrtiprah i Pavlić, 2005., str. 15. i 16.).

## **2.2. Hoteli**

Riječ hotel potječe od francuske riječi *hôtel* koja je predstavljala gradsku kuću (izvor: „Hotels“, <https://tourismnotes.com/hotels/>, pristup, 09.12.2020.). Danas, ovisno od ustanove do ustanove, organizacijska struktura hotela je kompleksna i sastoji se od više odjela. No, svi pripadaju jednoj od dvije skupine: odjeli koji generiraju zaradu i prihod i pomoćni odjeli. U odjele koji generiraju prihode spadaju recepcija, usluživanje hrane i pića i hotelske trgovine. U pomoćne odjele ubrajaju se oni koji neizravno generiraju zaradu, a to su kadrovska služba, održavanje, spremanje, čišćenje itd. (izvor: „Hotels“, <https://tourismnotes.com/hotels/>, pristup, 09.12.2020.).

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti Državnog zavoda za statistiku RH, razred hotela uključuje pružanje usluga smještaja u pravilu na dnevnoj ili tjednoj osnovi, uglavnom za kraći boravak posjetitelja. Jedinice koje su razvrstane, pružaju smještaj u namještenim sobama, katkad s čajnom kuhinjom, osiguravaju dnevno čišćenje i spremanje postelja te nude gostima dopunske usluge kao što su usluge hrane i pića, parkiranje, usluge pranja rublja, bazeni za plivanje i dvorane za vježbanje, oprema za rekreaciju te oprema za konferencije i sastanke. Razred hotela isključuje pružanje usluga smještaja u kućama te namještenim ili nenamještenim stanovima ili apartmanima za stalni boravak, koji se iznajmljuju po pravilu mjesečno ili godišnje (NKD 2007; 55.10).

Ministarstvo turizma RH Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti iz Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli definira hotel kao poslovni objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost, odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (recepcija, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo.) (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, „Narodne novine“, broj 85/2015).

Hotel je osnovni predstavnik objekata za smještaj te se po mnogo čemu izdvaja od ostalih smještajnih objekata. S ekonomskog aspekta, hotel je ekonomska jedinica koja u svrhu stjecanja dobiti pruža određene usluge. S organizacijskog gledišta, hotel je samostalni gospodarski subjekt ili poslovna jedinica nekog poduzeća, a uzimajući u obzir tehnički aspekt, hotel je objekt

s posebnom opremom i uređajima koji omogućuju određeni nivo udobnog smještaja gostiju (Cerović, 2010., str. 70. i 71.).

Hotelski objekt u RH sastoji se od slijedećih prostorno-funkcionalnih cjelina (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, „Narodne novine“, broj 85/2015):

- 1) prostor komunikacije za goste i osoblje
- 2) prostorije koje zajedno koriste svi gosti (repcija, sanitarni čvor, restorani, barovi i drugo)
- 3) prostor smještajnih jedinica koji koristi svaki pojedinačni gost
- 4) prostor koji koristi osoblje (kuhinja, spremišta, garderobe, servis, instalacije i drugo.)

Smještajne jedinice, tj. sobe u hotelima u RH, mogu imati slijedeći kapacitet (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, „Narodne novine“, broj 85/2015):

- 1) jednokrevetna soba
- 2) dvokrevetna soba
- 3) trokrevetna soba
- 4) obiteljska soba, hotelski apartman i apartman (uključuje jedan, dva ili tri kreveta u svakoj sobi)
- 5) studio apartman (u njemu mogu boraviti najviše četiri osobe na pomoćnim i/ili fiksnim krevetima)

Smještajni objekti iz skupine hotela u RH mogu se podijeliti na slijedeće vrste (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, „Narodne novine“, broj 85/2015):

- 1) hotel baština
- 2) difuzni hotel
- 3) hotel
- 4) aparthotel
- 5) turističko naselje
- 6) pansion
- 7) integralni hotel
- 8) lječilišne vrste
- 9) hoteli posebnog standarda; hotel business, hotel meetings, hotel congress, hotel club, hotel casino, hotel holiday resort, hotel coastal holiday resort, hotel family, hotel small and friendly, hotel senior citizens, hotel health and fitness, hotel wellness, hotel diving club, hotel motel, hotel ski, hotel za osobe s invaliditetom i hotel bike.

Radna mjesta u hotelu prema vrsti, nazivu i osnovnom opisu posla u RH su (Šimić, 1994., str.153.):

- direktor hotela (rukovođenje hotelom, predlaganje poslovnog i financijskog plana za određeno razdoblje, analiza tekućeg poslovanja, istraživanje uvjeta rada, praćenje tijekova potražnje poslovnih ljudi i turista, sklapanje ugovora, izdavanje radnih naloga i radnih uputa, organizacija cjelovitog radnog procesa)

- šef recepcije (organizacija i rukovođenje radnim procesom ove službe, operativna kontrola obavljanja poslova na recepciji, organizacija bookinga, organizacija konkretnih servisa za informiranje, mjenjačnice, izrada poslovnih izvještaja i analiza, poslovna suradnja)
- recepcionar (prijem gostiju, evidencija dolaska i boravka gostiju, kontrola izvršenja usluga, predaja poruka, obavljanje drugih poslova u suradnji recepcije i drugih službi u hotelu)
- sobarica (poslovi održavanja higijene u hotelskim sobama i komunikacijskim prostorijama, kontrola ispravnosti opreme i uređaja u hotelskim sobama, kontrola opremljenosti sobe prilikom izlaska gostiju, operativno evidentiranje eventualnih kvarova i stanja opreme, uređaja, posteljine, instalacija i sobnog inventara)

U svakom hotelu, radni proces se zasniva na dvije osnovne skupine poslova (Šimić, 1994., str.154.):

- 1) hotelske službe su recepcija i portirnica, služba domaćinstva i smještaja, ugostiteljske jedinice, turistička odjeljenja, službe nabave i skladišta te administracija i uprava hotela
- 2) standardni radni postupci su prijem gostiju na recepciji, evidencija boravka i program usluga, poslovi smještaja, ugostiteljski poslovi ishrane i pića, posebni poslovi zabave i rekreacije, specifični program pružanja komplementarnih usluga.

Standardizacijom se u hotelijerstvu određuje kvaliteta proizvoda i usluga. U tu svrhu potrebno je prilagođavanje svih tehničkih, organizacijskih, kadrovskih i drugih činitelja koji su potrebni za obavljanje hotelske djelatnosti. Jednom određeni standard nije neka stalna veličina. On se mijenja prema boljem, što najčešće ovisi o individualnoj kreativnosti zaposlenika i sustavu nagrađivanja. Donedavno su zaposleni u hotelijerstvu bili zabrinuti oko toga kako zadovoljiti gosta pružanjem osnovnih ugostiteljskih usluga-smještaja, hrane i pića. Danas, da bi gost bio zadovoljan, treba učiniti mnogo više od toga. Zahtjevi gostiju su sve veći te su gosti sve izbirljiviji. Iz razloga prethodno navedenoga, osnovna je svrha standardizacije proizvodnja proizvoda i pružanje usluga određene i trajne kvalitete što pojedine države uređuju posebnim propisima. Pod standardizacijom se razumijeva normiranje, svođenje na podjednaku mjeru ili veličinu, podjednak sastav, oblik ili dimenzije, priznavanje jedne mjere, propisivanje uvjeta koje jedan materijal, proizvod ili usluga treba zadovoljavati. Kvaliteta ugostiteljskih usluga određuje njihovu cijenu. Naravno, što je viša kvaliteta, postiže se veća cijena na tržištu. U hotelima, ocjena kvalitete i cijena trebaju odgovarati ocjeni hotela-kategorizaciji, prema broju zvjezdica (Vujević, 1997., str.123.- 125.).



Shema 1: Organizacijsko- menadžerska struktura hotela

Izvor: Galičić, 2017., str. 41.

Hotelstars Union zajednica je sedamnaest europskih zemalja koje su uskladile svoje državne regulacije i kategorizacije hotela. U ovu skupinu se ubrajaju: Austrija, Belgija, Češka, Danska, Estonija, Njemačka, Grčka, Mađarska, Latvija, Lihtenštajn, Litva, Luksemburg, Malta, Nizozemska, Slovenija, Švedska i Švicarska.

Prema Hotelstars.eu, da bi hotel bio hotel kategorije s jednom zvjezdicom, mora ispuniti neke minimalne uvjete. Tu se ubrajaju: sobe s kupaonicama i zahodima, svakodnevne usluge čišćenja sobe, televizor, stol i stolica, sapun i ručnici, usluga na recepciji, telefon dostupan za sve goste, doručak, ponuda pića te mogućnost pologa. Za dvije zvjezdice, hotel mora imati švedski stol za doručak, lampu na noćnom ormariću, pristup internetu, mogućnost kartičnog plaćanja, gel za tuširanje, police za posteljinu, te higijenske potrepštine. Hoteli s tri zvjezdice, ispunjavaju slijedeće kriterije: recepcija otvorena 14 sati, ali dostupna telefonski 24 sata, osoblje koje priča dva jezika, dnevni boravak, tj. uređena prostorija za čekanje na recepciji, nošenje prtljage, ponuda pića u sobu, telefon u sobi, sušilo za kosu, ogledalo, služba za pranje i peglanje robe, higijenske potrepštine, dodatni jastuk i pokrivač, sistemski sustav za upravljanje pritužbama gostiju. Da bi hotel bio kategoriziran kao hotel s četiri zvjezdice, mora imati recepciju otvorenu 16 sati, ali dostupnu telefonski 24 sata, predvorje s ponudom pića, švedski stol za doručak i/ili usluge narudžbe u sobu, minibar u sobama, kauč i/ili stolicu i stol, ogrtač i papuče, higijenske i kozmetičke potrepštine. Hoteli najviše kategorije, s pet zvjezdica, moraju imati recepciju otvorenu 24 sata i osoblje koje govori više jezika, uslugu parkiranja automobila, portira, prostrano predvorje s ponudom pića, personalizirani pozdrav svakome gostu uz cvijeće i/ili poklon u sobi, minibar u sobama, higijenske i kozmetičke potrepštine, pristup internetu, sef u sobama, usluge pranja i peglanja rublja, usluge poliranja obuće (izvor: „Criteria Hotelstars union“, <https://www.hotelstars.eu/criteria/>, pristup 09.12.2020.).

Svi prethodno navedeni kriteriji predstavljaju dodatne kriterije koje uz one minimalne, da bi se smještajni objekt uopće klasificirao kao hotel, hoteli moraju ispunjavati kako bi bili kategorizirani s dvije, tri, četiri ili pet zvjezdica.

Republika Hrvatska ne spada u grupu zemalja koje primjenjuju ove kriterije i ima svoje vlastite uvjete. Prema službenom članku iz Narodnih novina, uvjeti za kategorizaciju hotela se dijele na šesnaest velikih cjelina, unutar kojih opet postoje razni kriteriji. Ta područja su: usluge recepcije i ostalo (recepcija, udobnost, sadržaji i usluge, čišćenje i opće stanje recepcije, sanitarni čvor u zajedničkim prostorima, predprostor zahoda za žene i zahoda za muškarce, zahodska kabina za žene, zahodska kabina za muškarce, čišćenje i opće stanje sanitarnog čvora u zajedničkim prostorima), horizontalne i vertikalne komunikacije i ostalo (hodnici, stubišta, dizala, čišćenje i opće stanje), smještajne jedinice (minimalna neto površina sobe, minimalna neto površina kupaonice), soba (osnovni uvjeti, krevet, oprema i uređenje, ostale usluge, čišćenje i opće stanje), suite (osnovni uvjeti, krevet, oprema i uređenje, ostale usluge, čišćenje i opće stanje), kupaonica (wc školjka, umivaonik, kada i tuš kada, oprema, uređenje i ostalo, čišćenje i opće stanje), zaseban zahod (obveza samo u suitama, wc školjka, umivaonik, čišćenje i opće stanje), kuhinja (oprema, prostorije, priručni prostori, uređaji za čuvanje hrane, proizvoda i pića te način čuvanja, prostorije i prostori za odlaganje, rezervne opreme, sredstva za čišćenje komunalnog i drugog otpada, čišćenje i opće stanje), doručak (usluživanje proizvoda, usluživanje napitaka, usluživanje proizvoda od žitarica, usluživanje mliječnih proizvoda, usluživanje mesnih proizvoda, usluživanje jaja i priloga, usluživanje voća i povrća, postava hrane za goste, osoblje, čišćenje i opće stanje), usluživanje hrane (usluživanje ručka, večera i drugih obroka, ponuda jelovnika, osoblje, čišćenje i opće stanje), usluživanje u smještajnu jedinicu, caffè bar (oprema i uređenje, usluge, vrijeme usluživanja, čišćenje i opće stanje), prostorije i prostori za zaposleno osoblje (sanitarni čvor za osoblje koje podliježe sanitarnom nadzoru, sanitarni čvor za ostalo osoblje koje ne podliježe sanitarnom nadzoru, garderoba, prostor za blagovanje, spremište za sobarice, čišćenje i opće stanje), ostali sadržaji u hotelu, vanjski izgled objekta i okoliš te održavanje objekta. Prema ovim uvjetima se rangiraju hoteli u Hrvatskoj i, naravno, što je viša kategorija hotela, viši su i zahtjevi. Neki od posebnih uvjeta koji se moraju zadovoljiti da bi hotel imao pet zvjezdica su da je u hotelu dostupna usluga portira i nosača prtljage, da je osigurana usluga kemijskog čišćenja odjeće, da postoji poseban kat za nepušače, neto površina sobe treba iznositi minimalno 32 m<sup>2</sup>, svakodnevno mijenjanje posteljine, više od jedne elektroutičnice, televizor u boji na hrvatskom jeziku i na najmanje četiri strana jezika, usluživanje doručka mora trajati najmanje četiri sata, a za ručak i večeru po tri sata, najmanje dva jelovnika za svaki obrok. Neke minimalne uvjete poput čistoće i općega stanja te urednosti moraju ispunjavati svi hoteli, neovisno o kategoriji koja im je dodijeljena (izvor: „Uvjeti za kategorizaciju hotela“, <https://narodne-novine.mn.hr/clanci/sluzbeni/dodatni/299816.htm>, pristup, 09.12.2020.).

U obavljanju ugostiteljske djelatnosti, svaki hotelijer u RH, bez obzira na kategorizaciju objekta, mora ispunjavati slijedeće uvjete (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, članak 9.):



- 1) na ulazu u objekt, vidno istaknuti natpis s oznakom vrste objekta
- 2) na ulazu u objekt vidno istaknuti obavijest o radnom vremenu i radnim, odnosno neradnim danima
- 3) utvrditi kućni red te isti istaknuti na recepciji
- 4) utvrditi normative o utrošku namirnica za pojedino jelo, piće i napitak
- 5) izdati gostu račun za svaku pruženu uslugu
- 6) istaknuti cijene
- 7) pridržavati se propisanog radnog vremena
- 8) onemogućiti iznošenje pića i napitaka
- 9) na propisan način voditi knjigu gostiju
- 10) omogućiti korisniku podnošenje pisanih prijava
- 11) osigurati goste od posljedica nesretnog slučaja
- 12) pisanim putem obavijestiti nadležni ured o prestanku obavljanja ugostiteljske djelatnosti, u roku od osam dana od nastale promjene.

Osim kategorizacije po zvjezdicama, postoje i drugi kriteriji razvrstavanja hotela. Prema kriteriju veličine, hoteli mogu biti mali, srednji, veliki i jako veliki. Prema kriteriju lokacije, hoteli mogu biti: gradski hoteli, hoteli u blizini zračne luke, moteli, hoteli u predgrađu, hoteli u odmaralištu, te oni plutajući, na brodovima i kruzovima. Na temelju ciljne skupine gostiju, hoteli se dijele na poslovne hotele, tranzitne hotele, apartmanske hotele, rezidentalne hotele za dulji boravak, bed and breakfast hotele i kasino hotele. Obzirom na duljinu boravka gostiju, hoteli mogu biti komercijalni hoteli, tranzitni hoteli, polu-rezidentalni hoteli, rezidentalni hoteli i hoteli za produženi boravak. Prema nivou, odnosno razini kvalitete pružene usluge, hoteli se dijele na luksuzne hotele, hotele srednje klase i niskobudžetne, tj. povoljne hotele (izvor: „Hotels“, <https://tourismnotes.com/hotels/>, pristup, 09.12.2020.).

### **2.3. Restorani u hotelima**

Djelatnosti restorana u RH uključuju djelatnosti dostavljanja pripremljenih obroka potrošačima, bilo da im je pripremljeni obrok serviran dok su na mjestu ili svatko sebi servira izložene pripremljene obroke, bilo da potrošači konzumiraju pripremljene obroke na licu mjesta, odnose ih sa sobom ili su im dostavljeni (NKD 2007; 56.10).

Direktorica za hranu i piće pri Nobu Hotel Ibiza Bay Liliana Anichiarico savjetuje kako osmisliti vrhunski restoran u sklopu hotela. Prvi korak je osmisliti koncept. Potrebno je istražiti tržište, okolinu u kojoj hotel posluje i profil klijenata koji posjećuju hotel. U slijedećem koraku naglašava se lokalna kuhinja i njena adaptacija u odabrani koncept. Uz to, preporučljivo je i kreirati jedno jelo po kojem će restoran biti prepoznatljiv i po kojem će ga gosti pamtiti. Nakon realizacije ideje, potrebno je kontinuirano održavati kvalitetu restorana u hotelu, paziti na atmosferu i reagirati na zahtjeve klijenata (izvor: „Hotelski restorani također mogu biti

atraktivne destinacije“, 2018., <https://hrturizam.hr/hotelski-restorani-takoder-mogu-biti-atraktivne-destinacije/>, pristup:13.12.2020.).

Restorani u sklopu hotela jedan su od najvažnijih odjela koji pridonose sveukupnoj zaradi i popularnosti hotela. Stoga je prije svega potrebno analizirati što bi potencijalni gosti hotela htjeli jesti tijekom svog boravka i primijeniti to na lokalnu kuhinju i sastojke, ali imajući istovremeno u vidu i važnost raznolikosti ponude jer gosti mogu doći iz svih dijelova svijeta. Također je bitno razmotriti u kojem dijelu hotela bi trebao biti restoran i kakav bi trebao biti dizajn. Poželjno bi bilo da ne bude u istom tonu te kao i ostatak hotela kako bi gosti na restoran gledali kao na neku potpuno novu atrakciju u sklopu hotela, a ne kao na samo objekt u kojem će jesti (izvor: „How to build an attractive and successful hotel restaurant“, Morantis, <https://www.hotelieracademy.org/hotel-restaurant-tips/>, pristup:13.12.2020.).

Institut Techomic provodi istraživanja i strateško savjetovanje putem analiziranja zadovoljstva kupaca, procjene tržišnih prilika i studije ulaska na određeno tržište čime pomaže svojim klijentima, koji su pružatelji usluga hrane i pića, da poboljšaju svoje poslovno upravljanje, rezultate i povećaju dobiti. Prema istraživanju ovoga Instituta iz 2018., udio potrošnje u hotelskim restoranima u ukupnoj potrošnji u hotelu kontinuirano raste, a konkretno je 2017. bio viši za 4,9 % u odnosu na 2016. godinu. U 2017. ukupna potrošnja u restoranima u hotelu iznosila je 48,7 milijardi američkih dolara, a za 2018. godinu se predviđao rast od 5% (izvor: „Consumer spending on hotel food-and-beverage outlets on the rise“, 2018., Simon, <https://www.hotelmanagement.net/food-beverage/consumer-spending-at-hotel-food-and-beverage-outlets-rise>, pristup 17.12.2020.).

#### **2.4. Barovi u hotelima**

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti u RH, razred barova uključuje djelatnosti pripremanja i serviranja pića za izravnu potrošnju na licu mjesta (NKD 2007, 56.30).

Posljednjih su godina hotelski barovi uvelike dobili na važnosti i popularnosti. Prvo na što treba paziti kod barova u sklopu hotela je da se moraju prilagoditi sati rada i da se ne smije stvarati prevelika buka jer je hotel, u konačnici, mjesto gdje ljudi odsjedaju i noće. Također se treba obratiti pozornost na to da to mjesto u hotelu bude više od bara, da bude interaktivno i kreativno mjesto gdje gosti mogu možda naučiti neke nove vještine i steći nove kompetencije kroz, npr., radionice o pravljenu koktela (izvor: „How to conquer the unique challenges of running a hotel bar“, 2016., Baird, <https://www.liquor.com/articles/running-hotel-bar/>, pristup:17.12.2020.).

Prema Pravilniku o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupine „barovi“, u RH u ovom razredu razlikuje se deset vrsta objekata koji se isto tako mogu naći i u sklopu hotela (Pravilnik o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina „restorani“, „barovi“, „catering objekti“ i „objekti jednostavnih usluga“, 1.2.):

- 1) kavana- mora imati prostoriju za usluživanje gostiju, hladna i topla jednostavna jela, točionik te namještaj prilagođen dužem boravku gostiju
- 2) noćni klub- mora imati živu glazbu, prostoriju za usluživanje gostiju s točionikom, prostor za ples, garderobe za goste i izvođače te namještaj prilagođen duljem boravku gostiju
- 3) noćni bar- mora imati glazbu koja se ne mora izvoditi uživo, prostoriju za usluživanje gostiju s točionikom, garderobu za goste te namještaj prilagođen duljem boravku gostiju
- 4) disco club- mora imati glazbu, povremeno živu glazbu, prostoriju za usluživanje gostiju s točionikom, garderobu za goste, prostor za ples te namještaj prilagođen duljem boravku gostiju
- 5) caffe bar- mora imati prostoriju za usluživanje gostiju s točionikom
- 6) pivnica- mora imati prostoriju za usluživanje gostiju s točionikom za točenje piva na krigle
- 7) buffet- mora imati prostoriju za usluživanje gostiju s točionikom i prostor za pripremu hrane
- 8) krčma- mora imati prostoriju za usluživanje gostiju s točionikom i prostor za pripremu hrane
- 9) konoba- mora imati prostoriju za usluživanje gostiju s točionikom i prostor za pripremu hrane te namještaj uobičajen za primorski kraj
- 10) klet- mora imati prostoriju za usluživanje gostiju s točionikom i prostor za pripremu hrane te izvorni namještaj iz kraja u kojem se objekt nalazi, hrana se može pripremati i na ognjištu

## **2.5. Povijesni razvoj hotelijerstva**

Nastanak prvih oblika hotelijerske djelatnosti seže sve do antičkih vremena. Grčka termalna kupališta bila su mjesta predviđena za odmor i oporavak, Rimljani su gradili vile u kojima su nudili smještaj strancima u prolazu, neki vjerski redovi gradili su prva svratišta i hospicije te čak i bolnice uz samostane za sve putnike. Stvarnim i konkretnim nastankom hotelijerstva može se smatrati početak 15. stoljeća u Francuskoj gdje je donesen zakon da se hotelska poduzeća moraju registrirati. Ubrzo nakon toga, i Engleska je uvela isti zakon. Međutim, u to doba, velika većina hotela se nalazila izvan gradova i gradskih jezgra. No, s pojavom industrijske revolucije u drugoj polovici 18. stoljeća, izgradnja hotela uvelike je olakšana. Prvi hoteli u centrima grada otvoreni su u New Yorku, a zatim u Kopenhagenu. Početkom 19. stoljeća, hoteli su počeli nicati i u Engleskoj, Francuskoj i Italiji. U Japanu se početkom 19. stoljeća tek javljaju prve kuće za odmor, a u Indiji bungalovi za putnike i trgovce u prolazu. Dakle, hotelijerstvo se puno brže

razvijalo u Europi i Sjevernoj Americi nego u ostatku svijeta (izvor: „Povijest hotelijerstva“, <https://hotelijer.wordpress.com/povijest-hotelijerstva/>, pristup 17.12.2020.).

Ovaj ukratko opisan razvoj hotelijerstva kroz povijest može se podijeliti na slijedeća vremenska razdoblja (izvor: „Hotels“, <https://tourismnotes.com/hotels/>, pristup:17.12.2020.):

1) antičko doba

2) doba „Grand Tour“ putovanja u srednjem vijeku

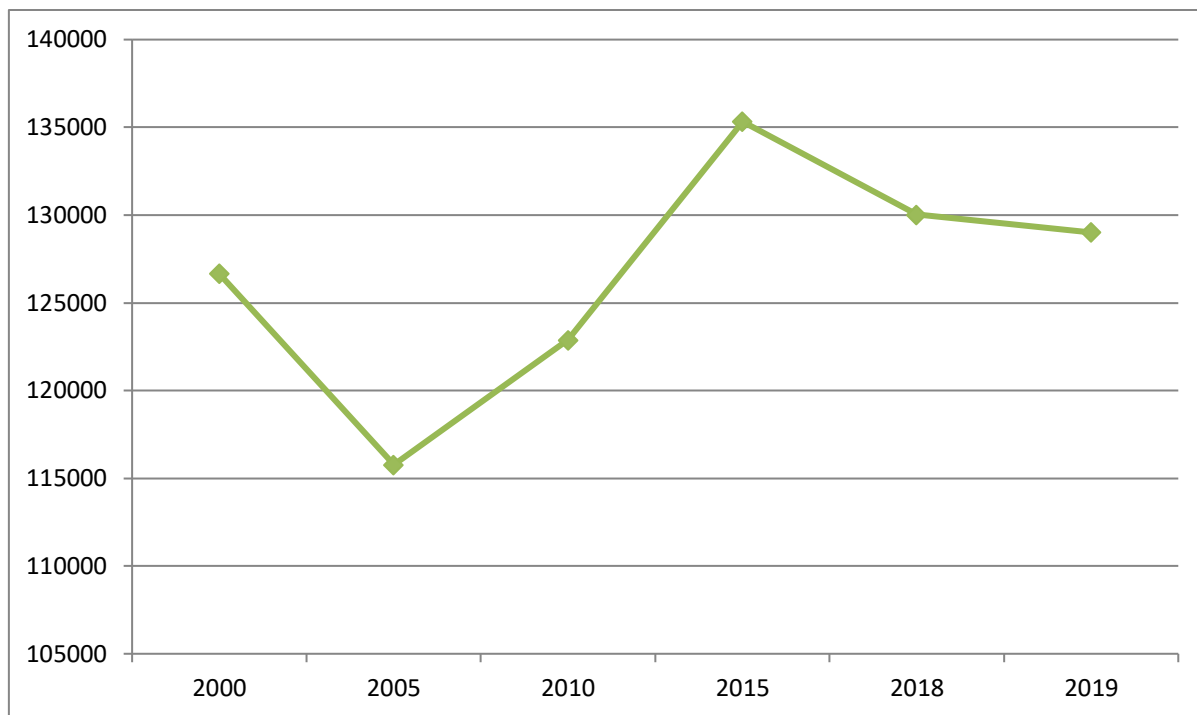
3) moderno doba

Najranije zabilježena pojava neke vrste smještajnog objekta datira u 500. godinu prije nove ere. Grad Korint u Grčkoj imao je u ponudi smještajne objekte s hranom i krevetima za putnike. Ovi „hoteli“ bili su primitivnog tipa budući da su se kreveti svi nalazili u istoj prostoriji te nije postojala privatnost ni prostorije za osobnu higijenu. U 3. stoljeću prije nove ere, usporedo s razvojem prvih prometnica kroz Europu i Bliski Istok, pojavljivali su se i smještajni objekti uz putove. Ovakva ponuda smještajnih objekata nije se mijenjala nekoliko stotina godina, sve do industrijske revolucije i izuma parnog stroja čime su putovanja postala lakša i brža. Vodeća zemlja u hotelijerskoj industriji u to doba bila je Švicarska, ali i Europa općenito u kojoj su nicali smještajni objekti koji su nudili i neke druge usluge uz osnovnu uslugu smještaja i noćenja.

Druga polovica 18. stoljeća poznata je kao zlatno doba putovanja. U tom razdoblju najvažnija su bila Grand Tour putovanja koja su bila obvezna u sklopu obrazovanja plemstva, aristokracije i malobrojnih bogatih trgovaca. Ta su putovanja trajala i po nekoliko godina te su obuhvaćala Francusku, Italiju, Njemačku, Austriju, Irsku i Švicarsku. Ljudi s poduzetničkim potencijalom u tim zemljama su prepoznali iznimnu priliku i upustili su se u poslove hotelijerstva. Najistaknutiji hoteli u to doba bili su Dolder Grand u Zürichu, Imperia u Beču, Jahreszeiten u Hamburgu i Des Bergues u Ženevi.

Dalji razvitak u području prijevoznih sredstava ubrzao je i olakšao putovanja i time potaknuo i razvitak hotela. No, dva svjetska rata usporila su razvoj turizma i hotelijerstva, koji se u Europi polagano počeo obnavljati od 1950. Američki hotelijeri su u tom razdoblju najviše promijenili hotelsku industriju brojnim inovacijama i agresivnim pristupom i ulaskom na tržište što su kasnije preuzeli i europski hotelski poduzetnici. Tijekom vremena i sve do danas, broj hotela se povećava, sve više se razvijaju i nastaju hotelski lanci (izvor: „Hotels“, <https://tourismnotes.com/hotels/>, pristup:17.12.2020.).

Prema istraživanju Ministarstva turizma Republike Hrvatske, smještajni kapaciteti u hotelima su rasli do razdoblja oko Domovinskog rata, te opet u poslijeratnom razdoblju. Međutim, dogodio se nagli pad između 2005. i 2009., najvjerojatnije zbog tadašnje krize, kada od 2010. smještajni kapaciteti ponovno počinju nicati te su nadmašene brojke postignute nakon rata.



Grafikon 1: Smještajni kapaciteti u hotelima 2000.-2019.

Izvor: Turizam u brojkama 2019. na [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR\\_%202019%20%281%29.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR_%202019%20%281%29.pdf), pristup:21.12.2020.

Prvi smještajni objekt u Hrvatskoj bio je hospitalium za strance u dubrovačkoj Sponzi, izgrađen u 14. stoljeću. Prema zapisima, u našoj su državi postojale i brojne krčme (Vrtiprah, Pavlič, 2005., str.11. i 12.). Prvi hotel na našim prostorima otvoren je 1868. na Hvaru od strane Higijeničarskog društva Societa Igiencia, a kao prvi registrirani hotel, koji je zapravo bio svratište, spominje se svratište A. Tocilja na Hvaru 1848. te gostionica sa sobama u Dubrovniku 1854. Godine 1882. Društvo južnih željeznica iz Beča nastoji u Opatiji stvoriti organizirano morsko kupalište i lječilište te kupuje Vilu Angiolinu koju pretvara u hotel. Dvije godine poslije to isto društvo gradi novi hotel Kvarner koji se smatra prvim „modernim hotelom“ na našim prostorima. Hotelski objekti u Hrvatskoj nastavljaju se otvarati u gradovima razvojem trgovine i obrta i uz ljekovita vrela i kupališta. Stanje i razvoj hotelijerstva u Hrvatskoj ovisili su o razvoju gospodarstva, ali i o ratnim zbivanjima koji su usporavali njegov razvoj (Ratkajec, 2009., str. 13. i 14.).

Najveći turistički promet početkom 20. stoljeća i s razvojem međunarodnog turizma Hrvatska bilježi 1938., kada je 500 tisuća turista posjetilo našu državu, od čega se 61 %v odnosilo na inozemne turiste. 50ih godina u Hrvatskoj prevladavaju odmarališta, ali se nakon 1965., uz pomoć državnih poticaja, počinju graditi i hoteli i drugi smještajni objekti (Vrtiprah, Pavlič, 2005., str. 14.).

Ne dijele svi autori isto mišljenje oko podjele povijesnog razvoja hotelijerstva na razdoblja. Prema Vrtiprah i Pavlič, povijesni razvoj hotelijerstva se promatra kroz četiri faze (Vrtiprah, Pavlič, 2005., str. 10.- 14.):

#### 1) Razdoblje starog vijeka

Prvi smještajni objekti datiraju iz antičkog i rimskog doba koji su pretežito obuhvaćali ono što bi danas nazvali gostionicama, konačištima, prenoćištima i sl. u početku se usluge smještaja i hrane nisu naplaćivale jer se smatralo kako je to moralna obveza, neko nepisano pravilo ili norma. No, s razvojem trgovine, putovanja iz vjerskih razloga, odmora, zabave, zdravstvenih motiva, te su se usluge počele naplaćivati. Prvi smještajni objekti počeli su nicati u Egiptu, Babilonu i Asiriji pod nazivom karavan-saraji. U Grčkoj su se objekti slične vrste zvali ksenodohije, pandokeje, katagogiji, kataliziji. U rimskoj državi, od smještajnih objekata najpoznatije su bile stabule, popine, taberne. U 4. i 5. stoljeću dolazi do postupnog iščezavanja putovanja zbog osjećaja opće nesigurnosti koji je vladao zbog propasti Rimskog Carstva i posljedičnih čestih sukoba među raznim državama.

#### 2) Razdoblje srednjega vijeka

U srednjem vijeku najmanje se putovalo iz zabavnih motiva, a najviše zbog poslovnih razloga. Smještajni objekti koji su prevladavali u srednjem vijeku bili su samostani, tzv. hospitali. Smještaj se nije naplaćivao, ali je bilo uobičajeno da gost daruje domaćina. Nakon što su se poboljšali uvjeti u svijetu, putovanja su postala češća pa se otvaraju i privatni hospitali i gostionice. S razvojem takvih smještajnih objekata razvijaju se i prvi regulirajući propisi za objekte za smještaj. Krajem srednjeg vijeka, s brojnim zemljopisnim otkrićima raste broj putovanja istraživača i trgovaca. Otvaraju se nove vrste smještajnih objekata: krčme, konobe, restorani, prenoćišta i svratišta.

#### 3) Razdoblje humanizma i renesanse

Od 16. do sredine 18. stoljeća, razvoj trgovine uvjetovao je razvoj raznih oblika smještajnih objekata po cijeloj Europi, a posebno u Italiji. U razdoblju humanizma bila su poznata „grand tour“ putovanja koja su bila namijenjena izobrazbi mladih plemića i bogatih trgovaca. Trajala su tri do četiri godine. Najprije se putovalo na konjima, a kasnije na kočijama. Noćilo se po crkvama, samostanima, pa i dvorcima. Od 1618. do 1648., za vrijeme Tridesetogodišnjeg rata u Europi, putovanja zamiru, ali se ponovno javljaju nakon poboljšanja političkih prilika. Počinju se graditi svratišta, od kojih su oni koji su bili najbolje uređeni za bogate goste dobivali naziv hotela, pansioni itd. prvi hotel obiteljskog tipa izgrađen je 177. u Londonu što je pokrenulo daljnje građenje hotela širom Zapadne Europe. 1832. sagrađen je hotel „Astor House“ u New Yorku kao najpoznatiji u Americi. Ostali poznati hoteli bili su: „Grand Hotel“, „Grand Hotel du Louvre“, „Kaiserhof“ i „Frankfurterhof.“ S razvojem parobroda i željeznica, raste broj putnika.

#### 4) Razdoblje dvadesetog stoljeća

Nastavlja se razvoj smještajnih kapaciteta. Zbog velikog industrijskog i tehnološkog napretka, raste broj putovanja s motivom bijega od svakidašnjice. Nakon Drugog svjetskog rata, putovanja radi razonode i zabave postaju masovan oblik turizma. grade se veliki hoteli, apartmani, kampovi i dr. Prema podacima Svjetske turističke organizacije, broj soba u smještajnim kapacitetima u svijetu 2002. iznosio je oko 17, 5 milijuna. U vremenskom razdoblju od 1970. do 2002. međunarodni turistički promet narastao je sa 165 milijuna na oko 714 milijuna turista.

### 3. HORIZONTALNO POVEZIVANJE U HOTELIJERSTVU

Važno je razlikovati pojmove samostalnih hotela, hotelskih lanaca i mreže hotela. Ako je određeni hotel pravno, gospodarski i ekonomski neovisan te vodi vlastitu poslovnu politiku, može se nazvati samostalnim hotelom. Ako je, pak, hotel u suradnji s drugim hotelima, no ne gubi svoju pravnu i gospodarsku samostalnost, govori se o mreži hotela. Naposljetku, ako neki hotel surađuje s drugima, no pritom gubi svoju samostalnost i neovisnost, radi se o koncentracijskom procesu stvaranja lanca hotela u vlasništvu samo jedne ugovorne tvrtke.

Horizontalno poslovno umrežavanje za glavni cilj ima proširenje tržišnog položaja i konkurentnosti na što više potencijalnih destinacija. Vodoravno povezivanje može se ostvariti na više načina, a najučestalije se javljaju razna spajanja ili preuzimanja hotelskih poduzeća, različiti oblici ugovora kao što su ugovor o franšizi, ugovor o menadžmentu itd. (Vrtiprah i Pavlič, 2005., str. 236.).

#### 3.1. Vrste povezivanja u hotelijerstvu

Internalizacijom, globalizacijom te sve većom mobilnošću putnika i rastom značaja putovanja, javljaju se potrebe, ali ujedno i potencijalne poslovne prilike za poslovno povezivanje među hotelijerima (Vrtiprah i Pavlič, 2005., str. 235.).

U svijetu se javljaju uglavnom tri oblika poslovnog povezivanja (Borković i Kobašić, Poslovanje ugostiteljskih poduzeća, 1993., str. 84.):

- 1) povezivanje malih vlasnika hotela u nastojanju zajedničkog nastupa na tržištu
- 2) poslovno suradnja između dva ili više partnera u nastojanju postizanja tržišnih prednosti u pružanju određenih usluga. Najčešće se povezuju turističke agencije međusobno ili hoteli i agencije.
- 3) spajanje dva ili više partnera ili samo određenih poslovnih jedinica, razvoj uvođenjem nove opreme i pogona te stvaranje velikih poslovnih sustava

Izbor između prethodno navedenih oblika umrežavanja ovisi o nizu čimbenika (Vrtiprah i Pavlič, 2005., str. 235.): ciljevima poduzeća, veličinom poduzeća, poslovnim potencijalima poduzeća, konkurenciji, očekivanoj razini poslovanja i mnogim drugim činiteljima.

Horizontalni tip poslovnog povezivanja uključuje povezivanje istovrsnih poduzeća, unutar jedne djelatnosti. Najčešći pojavnici oblici horizontalne integracije su hotelski lanci, lanci motela, lanci restorana itd. (Vrtiprah i Pavlič, 2005., str. 236.)

Vertikalnom suradnjom više samostalnih partnera dragovoljno stupa u odnos radi minimiziranja troškova i poboljšanja ponude. Vertikalni oblik poslovnog umrežavanja javlja se



između raznovrsnih poduzeća, koji se bave različitim djelatnostima. Najčešći i najpoznatiji primjer vertikalnih integracija su povezivanje turističkih agencija i hotela te zračnih prijevoznih kompanija i hotela. Drugi najčešći i najpoznatiji oblik vertikalnog poslovnog umrežavanja predstavlja suradnja hotela s raznim opskrbljivačima i dobavljačima potrebnima za pružanje cjelokupne usluge u hotelu kao što su npr. prehrambene kompanije, kompanije koje se bave proizvodnjom pića i napitaka itd. (Vrtiprah i Pavlič, 2005., str. 236.).

U hotelijerstvu su značajna tri oblika vertikalne integracije (Vrtiprah i Pavlič, 2005., str. 248.):

#### 1) proizvodni oblik

Proizvodni oblik vertikalnog poslovnog povezivanja hotelijera podrazumijeva suradnju između hotela i raznih dobavljača, tj. poduzeća koji se bave proizvodnjom hrane, pića, energenata, higijenskih potrepština i dr. Obe ugovorne strane ostvaruju prednosti od proizvodnog oblika vertikalne suradnje: poduzeća lakše plasiraju i distribuiraju svoje proizvode, a hoteli uvijek imaju na raspolaganju sredstva potrebna za neometano odvijanje poslovanja.

#### 2) prodajni oblik

Prodajni tip vertikalne poslovne suradnje očituje se u povezivanju hotelskih poduzeća, prometnih poduzeća i turističkih agencija. Tri su moguće varijante prodajne suradnje. Postojeća se hotelska poduzeća mogu povezati s postojećom turističkom agencijom. Nadalje, turističke agencije ili turopertori mogu razvijati vlastitu hotelsku djelatnost, uključivanjem postojećih hotela u svoj poslovni sustav ili gradnjom novih, vlastitih hotela. I zadnje, hoteli mogu osnivati vlastite turističke agencije. U prodajni oblik integracije još se uključuju i zrakoplovne kompanije koje u svoj poslovni sustav uključuju hotele ili turističke agencije.

#### 3) proizvodno-prodajni oblik

Proizvodno-prodajni tip vertikalne poslovne suradnje predstavlja kombinaciju dva prethodno navedena tipa u kojem dolazi do suradnje između hotela, turističkih agencija, prijevoznčkih kompanija i raznih dobavljača i trgovaca u svrhu što veće dobiti i uspješnosti poslovanja.

Vertikalni tip suradnje omogućuje postizanje brojnih prednosti (Wirtschaftsforum Graubünden, str. 14.): povećanje sveukupnog zadovoljstva gostiju i postizanje efikasnosti u rezerviranju i evidenciji jer se sve događa „iz jedne ruke“, minimiziranje troškova pripravnosti, minimiziranje troškova investiranja usmjeravanjem na točno određene tržišne niše potrošača.

Prema geografskom obuhvatu, razlikuju se dva tipa vertikalnih mreža (Pivčević, 2006., str. 81.):

- 1) vertikalne mreže na lokalnoj i regionalnoj razini stvaraju se zajedničkim radom hotela s raznim pružateljima turističkih usluga na razini destinacije. Cilj je pružiti integriran proizvod na jednom mjestu.
- 2) vertikalne mreže na nacionalnoj i internacionalnoj razini stvaraju se zajedničkim radom hotela s raznim davateljima usluga na razini države ili šire. Najvažniji mogući partneri u vertikalnoj mreži uzimajući u obzir internacionalni okvir su zrakoplovne kompanije, brodske kompanije i željeznice. Razlog se može tražiti u neophodnosti transporta prilikom dalekih putovanja.

Također postoje i dijagonalne mreže u hotelijerstvu koje se stvaraju dobrovoljnom suradnjom više pravno i ekonomski samostalnih ugovornih strana, tj. poduzeća iz raznih grana i djelatnosti s istim ciljem kao i svi prethodno opisani tipovi umrežavanja, postizanja boljeg nastupa na tržištu i profitabilnijeg poslovanja. Koncept dijagonalnog umrežavanja temelji se na ideji da svaki sudionik mreže unosi temeljne kompetencije te se tako otvaraju velike mogućnosti za transfer know-howa, imagea ili marke nekog poduzeća ili korporacije. Dijagonalno povezivanje često nastaje suradnjom već formirane horizontalne mreže s drugim poduzećima kao što su kozmetička poduzeća, trgovački lanci, medijske kuće, banke, osiguravajuća društva i mnogi drugi. Geografski obuhvat dijagonalnih mreža može biti i nacionalan i internacionalan. Broj ugovornih strana u dijagonalnom poslovnom povezivanju je obično malen. Prednosti opisanog oblika poslovne suradnje su mogućnosti za napredovanje na tržištu i povećanje prometa, a glavni nedostaci su činjenice da nema brzih rezultata i da se isti razlikuju kod svakog pojedinačnog partnera u mreži (Pivčević, 2006., str.82.).

Prethodno navedene i opisane poslovne mreže dijelile su se prema kriteriju smjera povezivanja. Još jedan kriterij prema kojem se mogu podijeliti poslovne veze je prema intenzitetu povezivanja koji govori kolika je sloboda odlučivanja svakog pojedinog partnera, a koliko pravno i ekonomski ovisi i o drugim partnerima. Tipovi povezivanja prema intenzitetu umrežavanja su (Pivčević, 2006., str.84.):

- 1) mreža bez ugovora

Usljed formiranja labavih mreža bez ugovora javljaju se brojne opasnosti koje mogu iskrsnuti kao što su: prešućivanje u prikrivanje važnih elemenata poslovanja, ne uspijeva se postići jedinstvena ponuda po jedinstvenoj cijeni, neuspješni pokušaji uvođenja zajedničkih standarda kvalitete itd. (Kohl&Partner/Horwath Consulting, Handbuch für Hotel-Kooperationen, 1996., str. 13.)

Kod stupanja u mrežu bez ugovora očekivanja trebaju biti niska, ciljevi moraju biti jasno definirani, moraju biti određena pravila poslovanja, broj mrežnih partnera ne smije biti prevelik i mora se ograničiti, povezanost među poduzećima i zaposlenicima mora biti jaka i pouzdana, jedno poduzeće mora biti glavno i koordinirati izvršenje poslova svih ostalih partnera, moraju postojati mjere za sankcioniranje neodobrenog ponašanja, mora postojati obvezna godišnja

članarina za poduzeća članove mreže bez ugovora (Kohl&Partner/Horwath Consulting, Handbuch für Hotel-Kooperationen, 1996., str. 15.).

## 2) mreža s djelomičnim ugovorom

Poslovno povezivanje s djelomičnim ugovorom predstavlja mrežu stvorenu parcijalnim ugovorom koji se još naziva kooperacijskim ugovorom koji sadržava određene, što je moguće preciznije sporazume i dogovore. No, potrebno je i da sporazumi ne budu previše detaljno razrađeni iz razloga što to može negativno utjecati na strukturu i koordinaciju unutar mreže. Najvažniji aspekti zajedničkog rada koji se trebaju definirati u ugovoru su: određivanje naziva mreže, sjedišta mreže, strategije poslovanja, konkretnih ciljeva i vizija, organizacije mreže, načina postupka uslijed napuštanja mreže od strane jednog od partnera, pravne i financijske politike. (Bronder, str. 185.-188.) U slučaju hotelijerstva, djelomični se ugovori najčešće sklapaju za zajedničke nabavke, zajedničke marketinške politike ili za ljudske, tj. humane resurse kao što su programi doškoloavanja ili specijalizacije već zaposlenih radnika. Obično se organiziraju za provedbu određenih jednostavnih ili vremenski ograničenih zadataka. Poslovno povezivanje parcijalnim ugovorom može biti autonomna, na vrijednost koncentrirana struktura ili pak koncern, na moć orijentirana struktura. Kod autonomnih struktura, jedno poduzeće zaduženo je za koordinaciju cijele mreže. Međutim, na tržištu su poznati brojni slučajevi gdje su ovakvi oblici poslovne mreže puko sredstvo za ostvarenje individualnih ciljeva čime se umanjuje pozicija i napredovanje na tržištu. Nasuprot tome, kod koncerna, pravno i gospodarski samostalni hoteli se povezuju pod jednim zajedničkim vodstvom, no pritom ne gube potrebnu fleksibilnost za provođenje strategije i taktika.

## 3) mreža sa zajedničkim poduzećem

Oblik poslovnog povezivanja u kojem se već postojeća poslovna mreža institucionalizira stvaranjem novog poduzeća naziva se mrežom sa zajedničkim poduzećem. Mrežni su partneri i dalje samostalni i neovisni, ali ih zajedničko poduzeće pravno i ekonomski povezuje. Rukovodeći poslovi najčešće se dodjeljuju određenom vanjskom stručnjaku ili već postojećem mrežnom partneru. Zajedničko poduzeće pogodno je za složena i komplicirana područja poslovanja mreže koja zahtijevaju integrirani pristup.

## 4) mreža zasnovana na ugovoru o franšizi

Franšiza je dugoročni, surađujući prodajni sustav u kojem vlasnik franšize za određenu naknadu daje primatelju franšize ponudu proizvoda, prava i know-howa. u hotelijerstvu, primatelj franšize ima pravo koristiti hotelske standarde, određeno uređenje hotela, zajedničku prodaju, logotip i marketinšku politiku i prava. Naknada se obično plaća u određenom postotku od prodaje. Prije samog uvođenja franšize i potpisivanja ugovora, zaposlenici hotela idu na potrebnu izobrazbu kako bi hotel bio u skladu s franšizom. Glavni elementi franšiznog ugovora su dogovaranje i ugovaranje licence i know-howa. Ugovor na temelju franšize donosi prednosti

i za davatelja i za primatelja franšize. Davatelj franšize postiže brzu ekspanziju na tržištu bez velikih ulaganja, a primatelj franšize postiže sigurniju poziciju na tržištu putem već uhodane i poznate marke. Pri sklapanju franšiznog ugovora potrebno je obratiti pozornost na neke elemente: mrežni partneri moraju biti spremni ući pod krovni brand, marku, moraju se odreći dijela samostalnosti i individualnosti, partneri snose visoke troškove za samu naknadu, ali i za prilagođavanje hotela određenim franšiznim zahtjevima te oni na određeni način postaju članovi hotelskog lanca i u skladu s tim moraju preuzeti neke elemente rada prisutne u lancima.

#### 5) mreža u obliku holdinga

Holding mreža gospodarsko je povezivanje pravno i ekonomski samostalnih poduzeća pod jednim zajedničkim vodstvom. Jedno trgovačko društvo koje ima udjel u ostalim poduzećima upravlja i kontrolira svima njima (Vukonić, 2001., str. 119.). Uključenje u mrežu u obliku holdinga zahtijeva da se procijeni vrijednost poduzeća koja stupaju u odnos u cilju određivanja udjela pojedinih poduzeća u osnovnom kapitalu cjelokupnog holdinga. Holding financira udjele mrežnih partnera putem investicija privatnih i institucionalnih ulagača, a mrežni partneri imaju na raspolaganju potreban kapital koji od holdinga dobivaju po povoljnijim uvjetima nego što bi dobili od depozitnih financijskih institucija. Bitni elementi holdinga su: veliki troškovi ulaska za partnere, isti se moraju odreći određenog dijela samostalnosti, vodstvo u holdingu daje okvirne smjernice za poslovanje, partneri na osnovi svojih udjela mogu sudjelovati u odlukama uprave holdinga, veličina zajedničkog osnovnog kapitala pospješuje izbjegavanje i brzo rješavanje financijskih kriza (Kohl&Partner/Horwath Consulting, Handbuch für Hotel-Kooperationen, 1996., str. 736.).

#### 6) fuzija

Prema intenzitetu povezivanja, najviši stupanj imaju fuzije. Nastaju kada se dva ili više poduzeća spoje u jednu gospodarsku i pravnu poslovnu jedinicu u kojoj sudjelujuća poduzeća gube samostalnost i neovisnost. Dakle, fuzije, za razliku od prethodno opisanih tipova povezivanja, ne spadaju pod kooperacijske tipove.

Za pravno i zakonsko reguliranje poslovnih mreža u Hrvatskoj zaduženi su Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o udrugama i Zakon o zadrugama koji govore da se poslovno povezivanje može javiti u sedam pravnih oblika (Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, 111/93; zakon o udrugama, Narodne novine, 88/01; Zakon o zadrugama, Narodne novine, 36/95):

- 1) javno trgovačko društvo je društvo kojim se spajaju dvije ili više pravnih ili fizičkih osoba sa svrhom trajnog obavljanja određene djelatnosti. Neograničene mogućnosti na raspolaganju svim članovima te izričita zabrana za provođenje vlastitih poslova izvan trgovačkog društva predstavljaju veliki rizik te zbog toga javno trgovačko društvo nije najpogodnija pravna osnova za umrežavanje.

- 2) komanditno društvo je trgovačko društvo kojim se spajaju dvije ili više pravnih ili fizičkih osoba sa svrhom trajnog obavljanja djelatnosti, a od kojih najmanje jedna stavlja na raspolaganje svoju imovinu te se naziva komplementar, a najmanje jedna odgovara za obveze društva do iznosa određenog kapitalnog uloga te se naziva komanditor. Komanditno društvo se ne susreće često u praksi zato što je nužno postojanje bar jednog partnera s većom odgovornošću te iz tog razloga nije pogodna pravna osnova za poslovno povezivanje s ravnopravnim odnosima.
- 3) gospodarsko interesno udruženje je trgovačko društvo sa svojstvom pravne osobe kojim se spajaju dvije ili više pravne ili fizičke osobe u svrhu olakšanja i poboljšanja obavljanja gospodarskih djelatnosti sudjelujućih članova, ali na način da samo interesno udruženje ne ostvaruje dobit. (Zakon o trgovačkim društvima, članak 583.)
- 4) dioničko društvo je trgovačko društvo u kojem članovi, koji se nazivaju dioničari, sudjeluju s udjelima u osnovnom kapitalu podijeljenom na dionice, ali sami dioničari ne odgovaraju za obveze društva. Dioničko društvo prikladna je pravna osnova za dugoročne poslovne mreže s većim stupnjem intenziteta povezivanja te su čest instrument povezivanja hotelijera u mreže. Postavljena su jasna pravila koja pretpostavljaju zajedničke rasprave i rješavanje konflikta u društvu.
- 5) društvo s ograničenom odgovornošću je trgovačko društvo kojim se spajaju dvije ili više pravnih ili fizičkih osoba te ulažu temeljne uloge s kojima sudjeluju u društvu, ali članovi društva ne odgovaraju za obveze društva. Društvo s ograničenom odgovornošću sadrži bitne elemente svojevrsne dioničkom društvu, ali je fleksibilnije.
- 6) zadruga je dobrovoljno poslovno udruživanje pravnih ili fizičkih osoba koje se nazivaju zadrugari. Svaki član djeluje i posluje u cilju unapređenja vlastitog poslovanja, ali i zajedničke dobiti svih zadrugara. Zadruga za obveze odgovara imovinom, a u slučaju da je postojeća imovina nedostatna, zadrugari odgovaraju za obveze. Zadruga je povoljna pravna osnova za stvaranje mreže sa slabim intenzitetom povezivanja.
- 7) udruga je slobodno i dobrovoljno poslovno udruživanje pravnih ili fizičkih osoba radi zauzimanja za razne ciljeve, svjetonazore i stavove, a bez namjere ostvarivanja profita. Temeljni je akt udruge Statut kojim je određen udio svakog člana udruge u ispunjavanju obveza. Ulazak u udrugu jednostavan je.

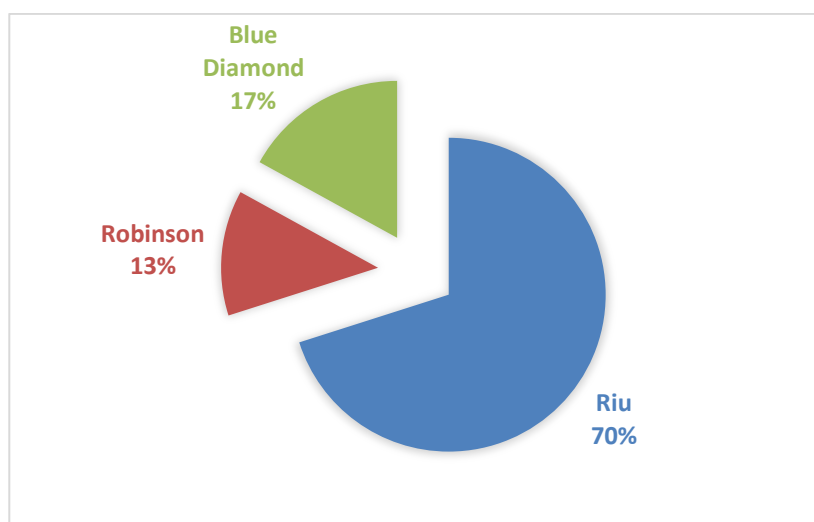
Da bi poslovne mreže bile uspješne, relevantni su slijedeći čimbenici (Frey, 2002., str. 214.-231.):

- 1) detaljno isplanirano umrežavanje
- 2) ciljni sustav
- 3) usmjerenost na prednosti i snage
- 4) strukturirano povezivanje
- 5) kultura povjerenja
- 6) adekvatan informacijski sustav i sustav komunikacije

Možda najbolji i najpoznatiji primjer uspješnih vertikalnih i horizontalnih integracija u hotelijerstvu je TUI. TUI u svojem poslovanju ima osam različitih brandova hotela (izvor: <https://www.tui.com/>, pristup 08.02.2021.):

- 1) Riu
- 2) Robinson
- 3) Blue Diamond
- 4) Iberotel
- 5) Grupotel
- 6) Grecotel
- 7) Magic Life
- 8) Dorfhotel

Od 2008. do 2019. provodilo se istraživanje o smještajnim kapacitetima koje TUI posjeduje. Prema istraživanju, najviše smještajnih kapaciteta zastupljeno je u Riu brandu hotela, a najmanje u Dorfhotel. Gledajući samo 2018. i 2019., samo su tri branda zastupljena.



Grafikon 2: Smještajni kapaciteti u hotelima TUI organizacije

Izvor: Capacity of TUI AG hotels and resorts from 2008 to 2019, by brand, <https://www.statista.com/statistics/270725/capacity-of-tui-ag-hotels-and-resorts-brands/>

### 3.2. Hotelski lanci

Horizontalni tip poslovne suradnje u hotelijerstvu najčešće se javlja kao posljedica nastojanja hotela da primjene međunarodne standarde poslovanja i prošire tržišni utjecaj i položaj (Vrtiprah i Pavlić, 2005., str. 238.).

Lanac hotela je niz hotelskih poduzeća istog imena i istih standarda rasprostranjeni po raznim destinacijama i zemljama u vlasništvu jedne ugovorne tvrtke ili uz ugovore o franšizi (Cerović, 2003., str. 144.).

Prvi lanac hotela ikad pojavio se 1896. u Sjedinjenim Američkim Državama povezivanjem petnaest hotela u cilju postizanja prepoznatljivog tržišnog imidža. U Europi i ostatku svijeta, hotelski se lanci javljaju kasnije, nakon Drugoga svjetskog rata (Leidner, 2004., str. 40. i 41.).

Glavne prednosti vodoravnog povezivanja su (Vrtiprah i Pavlič, 2005., str. 238.):

- 1) prepoznatljiva kvaliteta usluge
- 2) standardizacija poslovanja
- 3) prepoznatljiv imidž na tržištu
- 4) pojednostavljena i efikasnije prodaja

Vodoravno poslovno povezivanje hotelijera može se ostvarivati temeljem izravnih stranih ulaganja, ugovora o franšizingu ili ugovora o menadžmentu (Vrtiprah i Pavlič, 2005., str. 242.).

Izravna strana ulaganja u suvremenom svijetu hotelijerstva postala su značajan čimbenik strategija poslovanja hotelskih poduzeća. Predmet kupoprodaje mogu biti samostalni hoteli, ali i već postojeći hotelski lanci. Primarni motivi za izravna ulaganja su uglavnom niži troškovi i dostupnost novih i boljih tehnologija. Ulaganja mogu biti usmjerena u rekonstrukciju ili prilagodbu već postojećih hotela ili u gradnju novih (Vrtiprah i Pavlič, 2005., str. 242. i 243.).

Ugovor o franšizi raširen je ponajviše zbog prednosti koje omogućuje i primatelju i davatelju franšize. Primatelj franšize postiže određeni prepoznatljiv ugled i imidž na tržištu, dobiva nove tržišne segmente i niše potrošača, omogućuje mu se korištenje novih metoda poslovanja i središnjeg rezervacijskog centra. Međutim, ugovor o franšizi ima i svojih nedostataka. Glavni je nedostatak nemogućnost kontrole i revizije poslovanja i poslovne politike hotelskog poduzeća. Ugovori o franšizi najčešće traju od dvije do deset godina (Vrtiprah i Pavlič, 2005., str. 243.).

S aspekta hotelskih lanaca, franšizing je poslovni koncept kojim se na tržište plasira jedinstvena marka pod jedinstvenim imenom i logotipom. No, iako se nalaze pod istim imenom, davatelj i primatelj franšize zadržavaju pravnu i ekonomsku samostalnost (izvor: <http://www.hotelsmag.com/archives/2005/07/biggest-hotel-companies.asp?dt=1>, pristup 08.02.2021.).

Moguće je ostvariti franšizing na više načina (Hotels, International Hotel & Restaurant Association, highlands Ranch, 2001. iz Vrtiprah i Pavlič, 2005., str. 243.):

1. ustupanje prava za poslovanje određenom pravnom subjektu na ciljnom tržištu
2. formiranje novih vlastitih poslovnih jedinica na ciljnom tržištu šireći tako poslovanje ustupanjem prava franšizom
3. formiranje zajedničkog poduzeća s izabranim pravnom subjektom na ciljnom tržištu kojim se širi poslovanje

Hotelski lanac Holiday Inn iz Sjedinjenih Američkih država prvi je primjer hotelskih lanaca nastalih ugovorom o franšizi (Vrtiprah i Pavlić, 2005., str. 244.).

Ugovor o menadžmentu prvi put se pojavio između pedesetih i šezdesetih godina 20.st. Radi se o ugovoru u kojem specijalizirane i stručne menadžerske kompanije ustupaju svoje usluge hotelijeru i pritom ne preuzimaju nikakav rizik niti ulažu ikakav kapital, već samo daju stručne rukovodeće savjete i utvrđuju naknadu za svoj rad, u fiksnom iznosu ili u postotku od ukupno ostvarenog prometa (Vrtiprah i Pavlić, 2005., str. 246.).

Glavna mjera uspješnosti poslovanja menadžerske kompanije su potpuni, precizni i redoviti financijski izvještaji i godišnji planovi poslovanja koji trebaju sadržavati projekcije prihoda i rashoda, proračun kapitalnih rashoda, popravaka i održavanja i plan marketinške politike (Kandžija i Ivandić, 1996., str. 152. iz Vrtiprah i Pavlić, 2005., str. 246.).

Menadžerska kompanija obvezuje se da će rukovoditi hotelom, donositi važne poslovne odluke, obavljati poslove planiranja i marketinga, jamčiti provođenje i poštivanje ugovorenih poslovnih standarda. Sve više se na strani davatelja stručnih menadžerskih usluga nalaze međunarodni hotelski lanci jer su im potrebna mala kapitalna ulaganja za postizanje velike raširenosti na tržištu. Nasuprot tome, hotel, tj. primatelj menadžerskih usluga obvezuje se staviti na raspolaganje menadžerskoj kompaniji dio osoblja iz izvršnog kadra. Time stječe pravo na uporabu imena i na korištenje prednostima koje nudi imidž menadžerskog poduzeća. Ugovori o menadžmentu obično se sklapaju na rok od sedam do deset godina ili na neodređeno vrijeme. Okrupnjavanje hotela ugovorom o menadžmentu nešto je manje zastupljeno nego prethodno opisanim ugovorom o franšizi. Najpoznatija svjetska menadžerska kompanija je Hilton International koja je u potpunosti menadžerskog tipa (Vrtiprah i Pavlić, 2005., str. 256. i 247.).

Osim opisanih vrsta ugovora, hotelski lanci nastaju i potpunim vlasništvom i ugovorom o najmu. Kod potpunog vlasništva, nositelj standarda poslovanja ujedno je i vlasnik spomenutih standarda i lanca hotela u kojemu se primjenjuju. Radi se o klasičnom i najzastupljenijem obliku poslovanja lanca hotela u kojemu hotelski lanac ima pravo raspolaganja nad sve tri glavne funkcije: vlasništvom, poslovanjem i markom određenog hotela. Ugovorom o najmu, s druge strane, hoteli se povezuju u lanac na način da davatelj standarda hotel uzima u najam te njime rukovodi, no i preuzima potpuni rizik poslovanja kao da je stvarni vlasnik, a stvarni vlasnik dobiva ugovorom zajamčenu naknadu, tj. rentu. Ugovori o najmu najčešće se sklapaju na dulji period od oko dvadeset godina s mogućnošću produženja ugovora (Cerović, 2003., str. 151. iz Vrtiprah, Pavlić, 2005., str. 248.).

Hotelski lanac je poduzeće koje ima u vlasništvu ili rukovodi nekoliko hotela smještenih na različitim područjima. Potrebno je razlikovati lanac hotela od hotelskog branda. Hotelski brand je identitet koji povezuje grupu hotela u očima gostiju. Identitet je obično predstavljen u obliku određenih simbola, znakova, oznaka i riječi (Landman, 2020, Hotel Chain, izvor: <https://www.xotels.com/en/glossary/hotel-chain/>, pristup 10.02.2021.).



Danas su hotelski lanci osnova turističke ponude. Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji, jedan od pet hotela pripada hotelskom lancu. No, svi hotelski lanci u svijetu razlikuju se prema veličini te prema organizaciji rada, poslovanja i upravljanja (izvor: <https://www.city-of-hotels.com/165/hotel-chains-en.html>, pristup 10.02.2021.).

Hotelski lanac je grupa hotelskih poduzeća koja pružaju identične usluge na istoj razini kvalitete, sličnog dizajna i pristupa radu s gostima. Hotelski lanci mogu biti nacionalni ili internacionalni, a svaki hotel ima vlastito ime u sklopu lanca. Bitna značajka hotelskih lanaca je činjenica da oni gostu mogu pružiti osjećaj da su „kod kuće“ zbog prethodno spomenute dosljednosti u dizajnu i poslovanju. Primarna prednost lanaca hotela je mogućnost kompenzacije grešaka u poslovanju jednog hotela prihodima i zaradama od drugog hotela što je u slučaju poslovanja neovisnih hotela nemoguće (International hotel chains and their performance, str. 3., <https://zizuhotel.ru/en/rabota-bloggerom/mezhdunarodnye-gostinichnye-cepi-i-ih-effektivnost-osnovnye/>, pristup 10.02.2021.).

Šest najvažnijih i najvećih prednosti vodoravnog poslovnog povezivanja hotelskih poduzeća su slijedeće (International hotel chains and their performance, str. 3., <https://zizuhotel.ru/en/rabota-bloggerom/mezhdunarodnye-gostinichnye-cepi-i-ih-effektivnost-osnovnye/>, pristup 10.02.2021.):

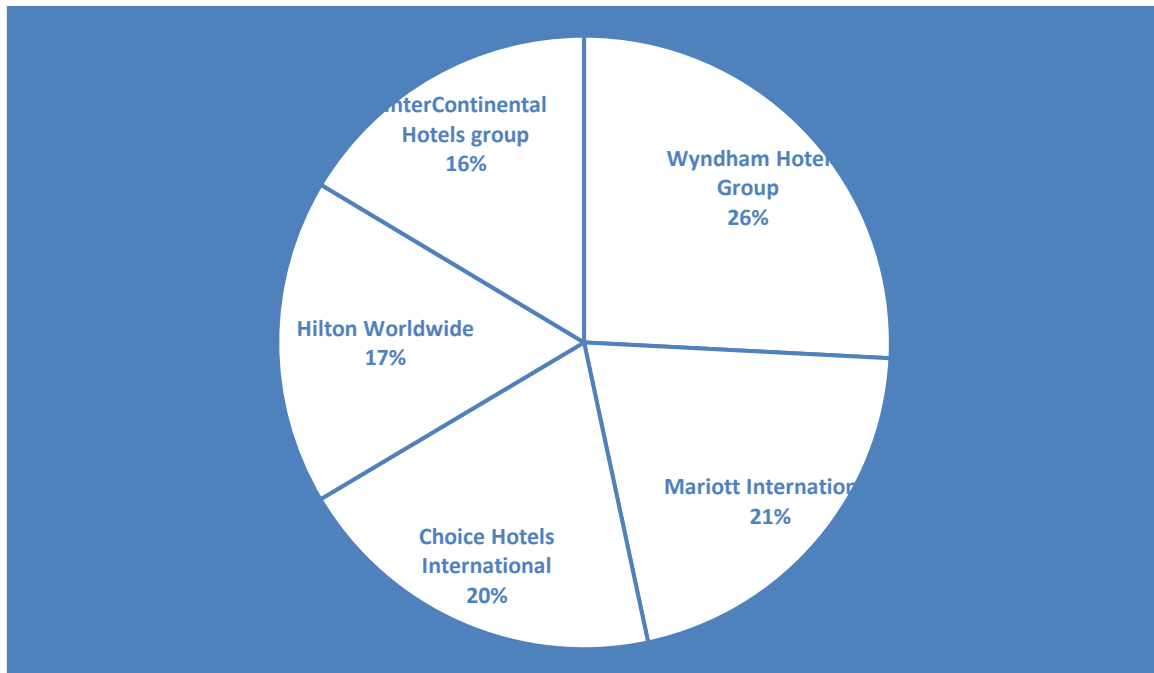
- 1) usluživanje većeg broja gostiju raspoređujući ih među hotelima u sklopu lanca
- 2) korištenje središnjeg rezervacijskog centra
- 3) centralizirana kupnja roba i usluga potrebnih za odvijanje poslovanja u što spadaju oprema za sobe, posteljine, higijenski i preparati za čišćenje itd.
- 4) financiranje cjelokupnog poslovanja ulaganjima, investicijama i mobilizacijom kapitala
- 5) elastična i fleksibilna cjenovna politika osjetljiva na promjene na tržištu
- 6) centralizirani računovodstveni sustav i efikasnije rukovođenje financijama

Prema međunarodnom udruženju hotela i restorana, hotelski lanci mogu se podijeliti u tri kategorije (<http://www.ih-ra.org/>, pristup 10.02.2021.):

- 1) korporativni hotelski lanci
- 2) lanci neovisnih hotelskih poduzeća koja se udružuju u svrhu korištenja zajedničkog rezervacijskog sustava, marketinških koncepata i politike, oglašavanja i sl.
- 3) menadžerski hotelski lanci

### **3.2.1. Horizontalno poslovno povezivanje hotelijera u svijetu**

Od lipnja 2020., prema broju hotela u sklopu lanca i svojstava u portfelju koja se kreću od ekonomskih, financijskih do smještajnih jedinica koja sve skupa govore vrijednost i veličinu hotelskog lanca, najveći lanac hotela u svijetu je Wyndham Hotel Group iza kojeg slijede Marriott International, Choice Hotels International i Hilton Worldwide.



Grafikon 3: Vodeći svjetski hotelski lanci od lipnja 2020., po broju objekata

Izvor: Leading hotel companies worldwide as of June 2020, by number of properties,

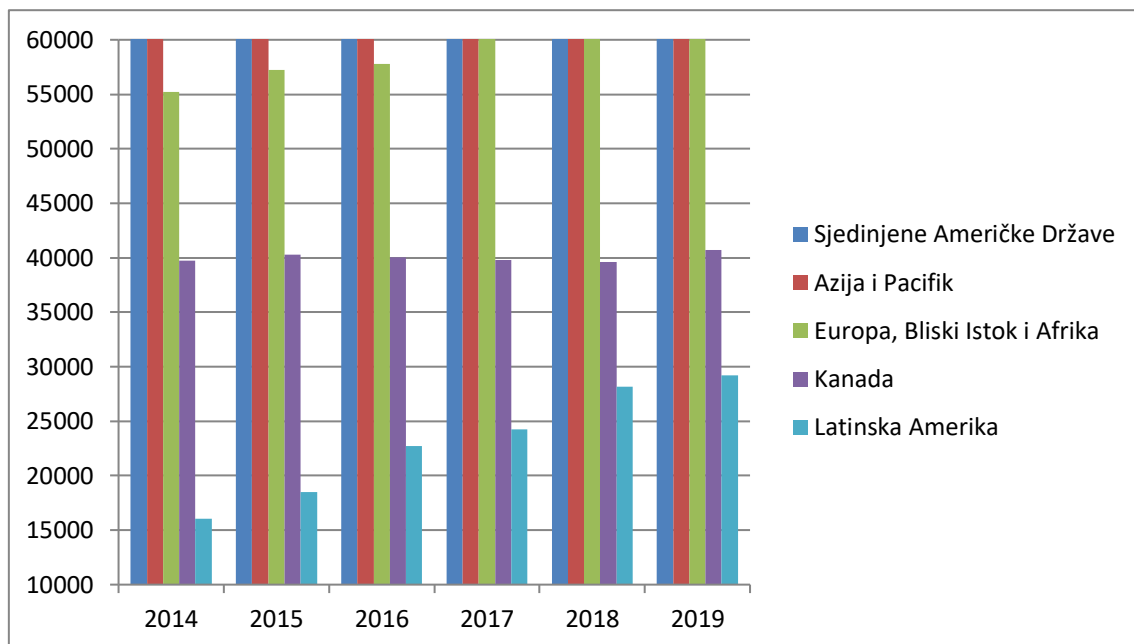
<https://www.statista.com/statistics/197869/us-hotel-companies-by-number-of-properties-worldwide/>, pristup 10.02.2021.

Wyndham Hotel Group je američki lanac hotela, najveći u svijetu u sklopu kojeg posluje oko 9 000 hotela koji uključuju 19 brandova (<https://www.wyndhamhotels.com/en-uk/about-us>, pristup 10.02.2021.):

- 1) Super 8 - Tisuće destinacija diljem Sjeverne Amerike namijenjeno je putnicima na „road trip“ putovanjima.
- 2) Days Inn - Brand hotela fokusiran na male stvari i detalje koji će poboljšati sveukupni doživljaj gostiju.
- 3) Ramada – Rasprostranjen na nekoliko stotina lokacija u svijetu nudi gostima diversificiranu ponudu.
- 4) La Quinta - Hoteli na mnogo lokacija s besplatnim doručkom.
- 5) Howard Johnson – Za goste koji traže pouzdanu i prijateljsku atmosferu.
- 6) Travelodge – Za goste koji su avanturističkog duha, smješteni u planinama i na plažama diljem svijeta.
- 7) AmericInn – Gostoljubivost i ljubaznost na prvom mjestu, prostrane i udobne sobe.
- 8) Wyndham Garden – Smješteni van svjetskih metropola, u blizini zračnih luka.
- 9) Baymont – Udobnost na prvom mjestu.
- 10) Microtel – Moderne i suvremeno uređene sobe.
- 11) Wingate – Prostrane, velike i udobne sobe.
- 12) Hawthorn – Velike sobe sa zasebnom kuhinjom prilagođene za duže boravke.

- 13) Trademark – Rasprostranjeni u mnogo destinacija, svaki hotel ima vlastitu prepoznatljivost i identitet.
- 14) TRYP – Rasprostranjeni u najvećim svjetskim gradovima.
- 15) Wyndham – Smješteni u najpoznatijim svjetskim destinacijama za odmor, ali i poslovnim gradskim sjedištima.
- 16) Esplendor – Zastupljeni u Južnoj Americi.
- 17) Dazzler – Smješteni širom Latinske Amerike u blizini atraktivnih gradova.
- 18) Dolce – Vrhunski i moderno uređeni hoteli.
- 19) Wyndham Grand – Autentična životna iskustva.

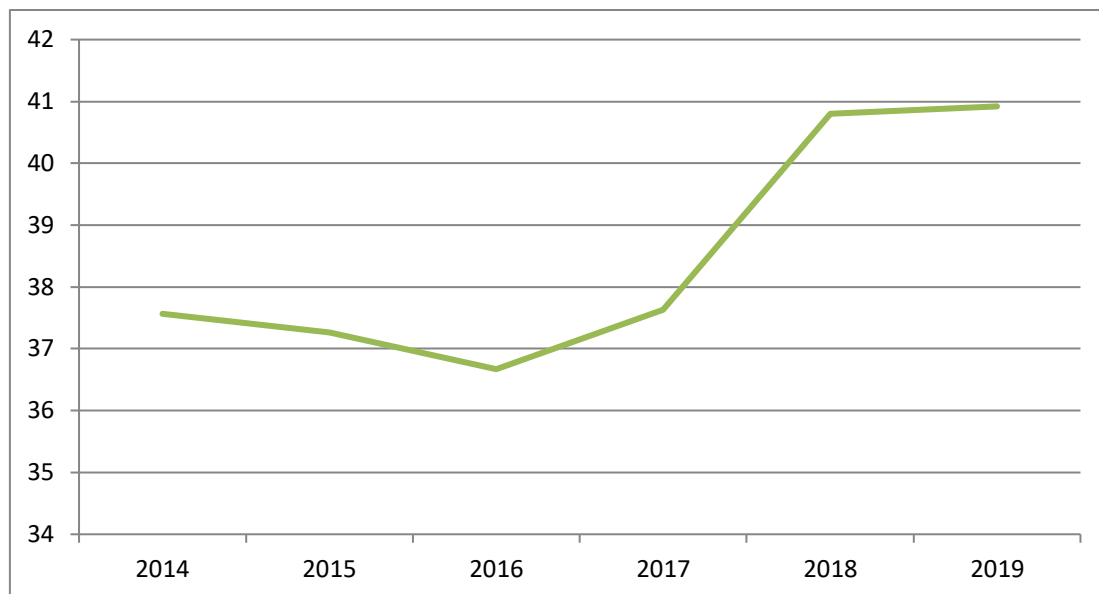
Hoteli iz Wyndham Hotel Group hotelskog lanca najviše su zastupljeni u Sjevernoj Americi, a najmanje u Južnoj Americi. Broj hotela u Kanadi se svake godine smanjuje, a u Aziji su hoteli iz lanca Wyndham Hotel Group uglavnom podjednako zastupljeni kroz sve godine istraživanja, osim u 2017. kad je došlo do blagog povećanja broja hotela iz navedenog lanca.



Grafikon 4: Broj hotela hotelskog lanca Wyndham Hotel Group u svijetu od 2014. do 2019., prema regijama

Izvor: Number of Wyndham Hotels & Resorts Inc. hotel rooms worldwide from 2009 to 2019, by region, <https://www.statista.com/statistics/247306/number-of-wyndham-hotels-and-resorts-inc-hotel-rooms-worldwide/>, pristup 10.02.2021.

Prema istraživanju koje je provedeno od 2014. do 2019., prihod po sobi svakog pojedinačnog hotela rastao je s blagim padom 2016.



Grafikon 5: Prihod u američkim dolarima po dostupnoj sobi hotelskog lanca Wyndham Hotel Group u svijetu od 2014. do 2019.

Izvor: Revenue per available room (RevPAR) of Wyndham Hotels & Resorts Inc. hotels worldwide from 2014 to 2019, <https://www.statista.com/statistics/255058/wyndham-hotels-and-resorts-inc-revpar/>, pristup 10.02.2021. Marriott International hotelski je lanac u sklopu kojeg posluje oko 7 000 hotela unutar 30 brandova (<https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi>, pristup 10.02.2021.):

1) Luxury

- Classic luxury
  - The Ritz-Carlton
  - St. Regis
  - JW Marriott
- Distinctive luxury
  - Ritz-Carlton Reserve
  - The luxury collection
  - W Hotels
  - Edition

2) Premium

- Classic premium
  - Marriott Hotels
  - Sheraton
  - Marriott Vacation Club
  - Delta Hotels
- Distinctive premium
  - Le Meridien
  - Westin
  - Renaissance Hotels
  - Gaylord Hotels

### 3) Select Hotels

- Classic select
  - Courtyard Hotels
  - Four Points
  - Springhill Suites
  - Protea Hotels
  - Fairfield Inn & Suites
- Distinctive select
  - AC Hotels
  - Aloft Hotels
  - Moxy Hotels

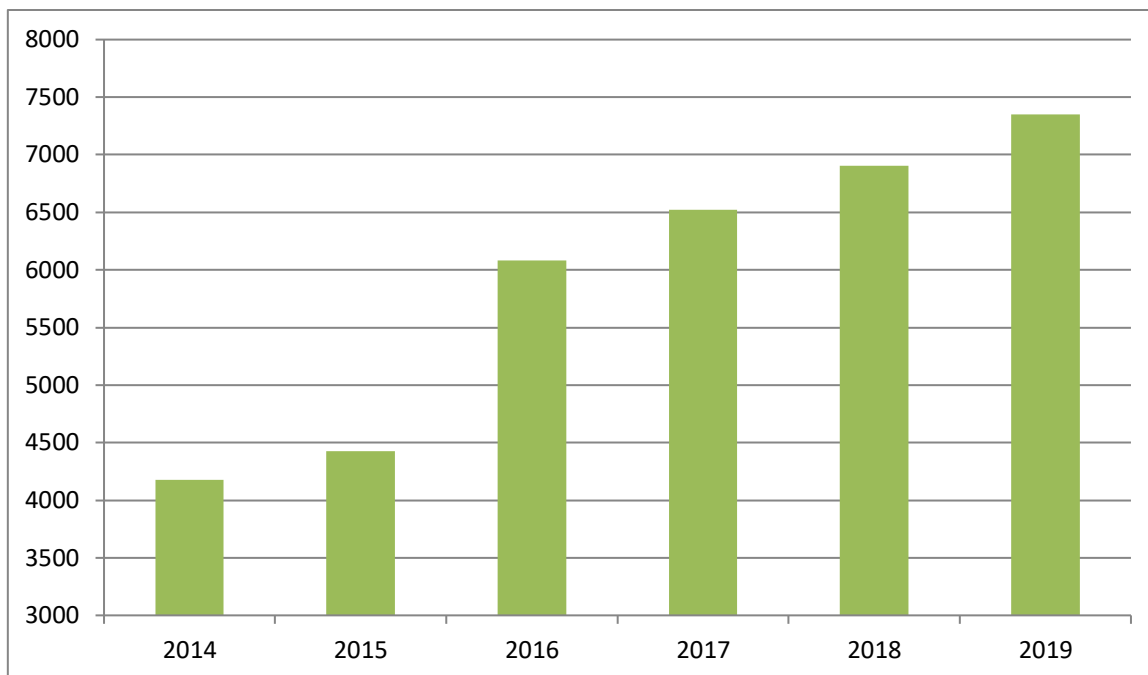
### 4) Longer Stays

- Classic longer stays
  - Marriott Executive Apartments
  - Residence Inn
  - TownePlace Suites
- Distinctive longer stays
  - Element
  - Homes & Villas by Marriott International

### 5) Collections

- Autograph Collection Hotels
- Design Hotels
- Tribute Portfolio

Broj hotela u sklopu lanca raste iz godine u godinu. Svake godine rast je blag i umjeren, a najviši je ostvaren prelaskom iz 2015. u 2016. kada je broj hotela u lancu porastao za čak 50%.

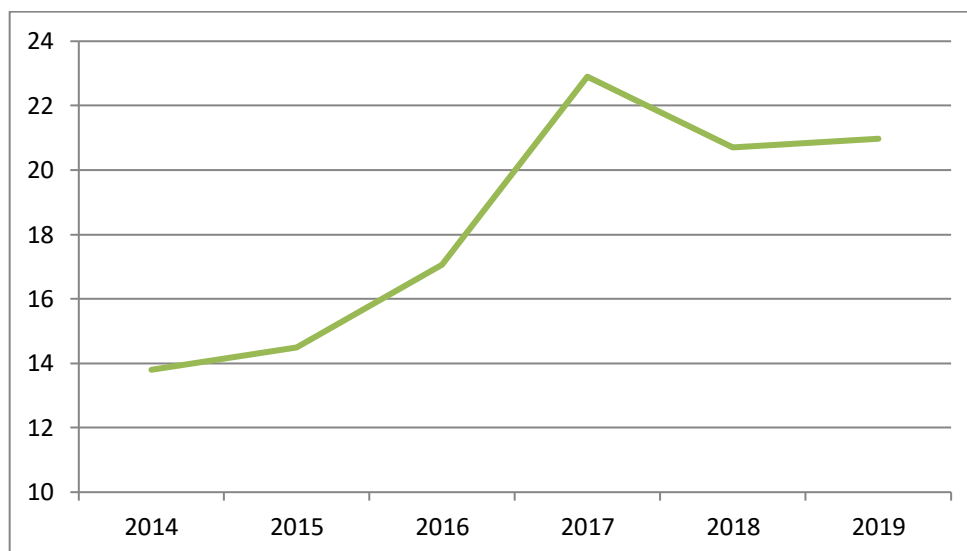


Grafikon 6: Broj hotela hotelskog lanca Marriott International od 2014. do 2019.

Izvor: Number of Marriott International hotels worldwide from 2014 to 2019,

<https://www.statista.com/statistics/247285/number-of-marriott-international-hotels-worldwide/>, pristup 10.02.2021.

Prihodi hotelskog lanca rasli su do 2017., nakon čega se dogodio pad, no u razdoblju nakon 2018., pokazuju polagani rast.



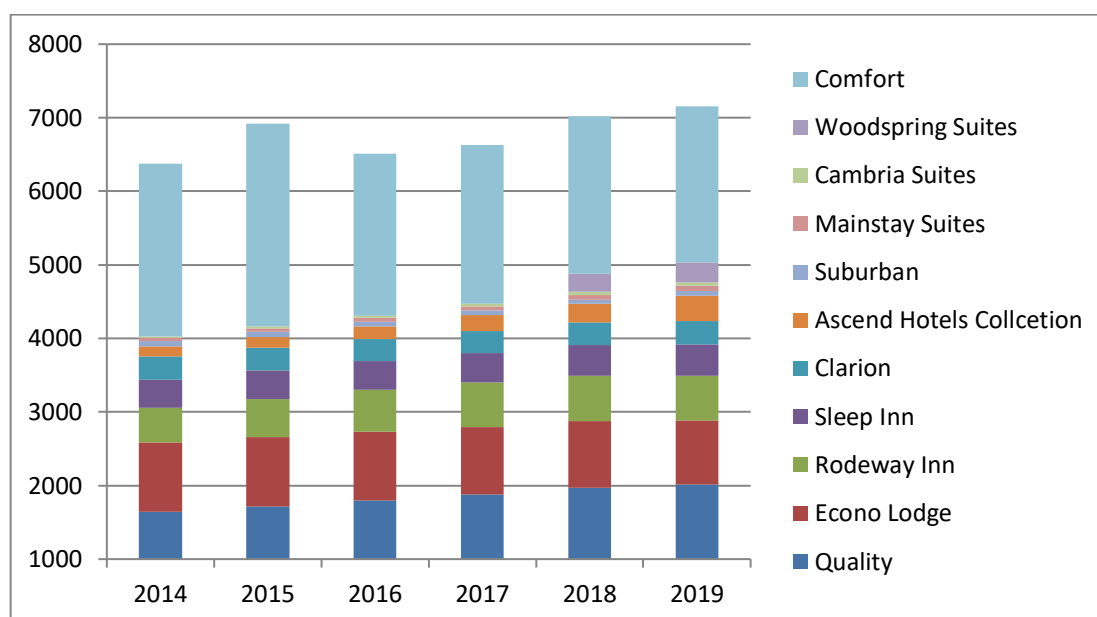
Grafikon 7: Prihodi hotela hotelskog lanca Marriott International u cijelom svijetu od 2014. do 2019. u milijardama dolara

Izvor: Revenue of Marriott International worldwide from 1999 to 2019,

<https://www.statista.com/statistics/266279/revenue-of-the-marriott-international-inc-hotel-chain/>, pristup 10.02.2021.

Choice Hotels International treći je po redu hotelski lanac po veličini u svijetu. 7 000 hotela obuhvaćeno je u 12 brandova (<https://www.choicehotels.com/en-uk/about/brands>, pristup 10.02.2021.):

- 1) Choice Hotels Europe
  - Ascend Hotels Collcetion
  - Comfort
  - Quality
  - Clarion
- 2) Choice Hotels International
  - Cambria Hotels
  - Sleep Inn
  - Clarion Pointe
  - Mainstay Suites
  - Woodspring Suites
  - Woodspring Suites
  - Suburban Extended Stay Hotels
  - Econo Lodge
  - Rodeway Inn

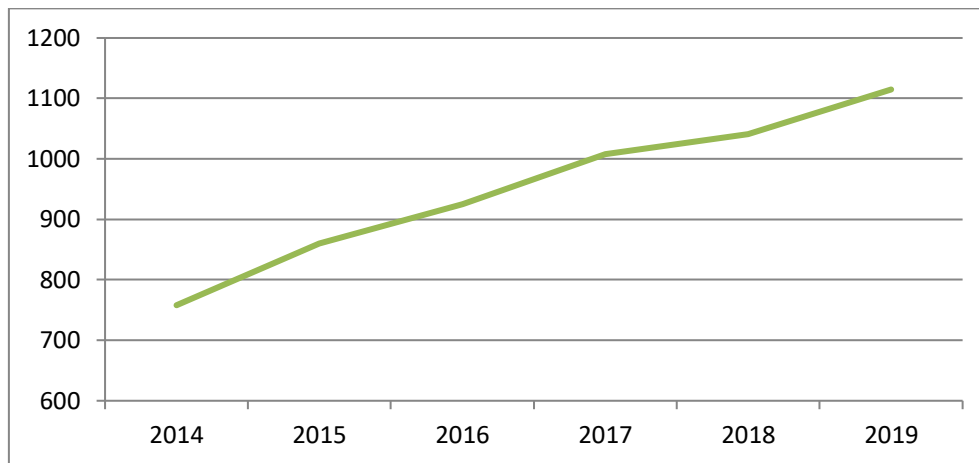


Grafikon 8: Broj hotela hotelskog lanca Choice Hotels International u svijetu od 2014. do 2019., prema brandovima

Izvor: Number of Choice Hotels properties worldwide from 2012 to 2019, by brand, <https://www.statista.com/statistics/257380/number-of-choice-hotels-properties-worldwide-by-brand/>, pristup 10.02.2021.

Iz grafičkog prikaza vidljivo je da prevladava broj hotela u sklopu branda Comfort, a iza slijedi Quality. Brand Woodspring Suites tek se pojavljuje 2018., raste broj hotela.

Prihodi hotelskog lanca kontinuirano rastu, ali je vidljivo da taj rast nije strm. Kroz godine prihodi se blago povećavaju.



Grafikon 9: Prihodi hotelskog lanca Choice Hotels International od 2014. do 2019., u milijunima američkih dolara

Izvor: Revenue of Choice Hotels worldwide from 2008 to 2019, in million U.S.dollars,

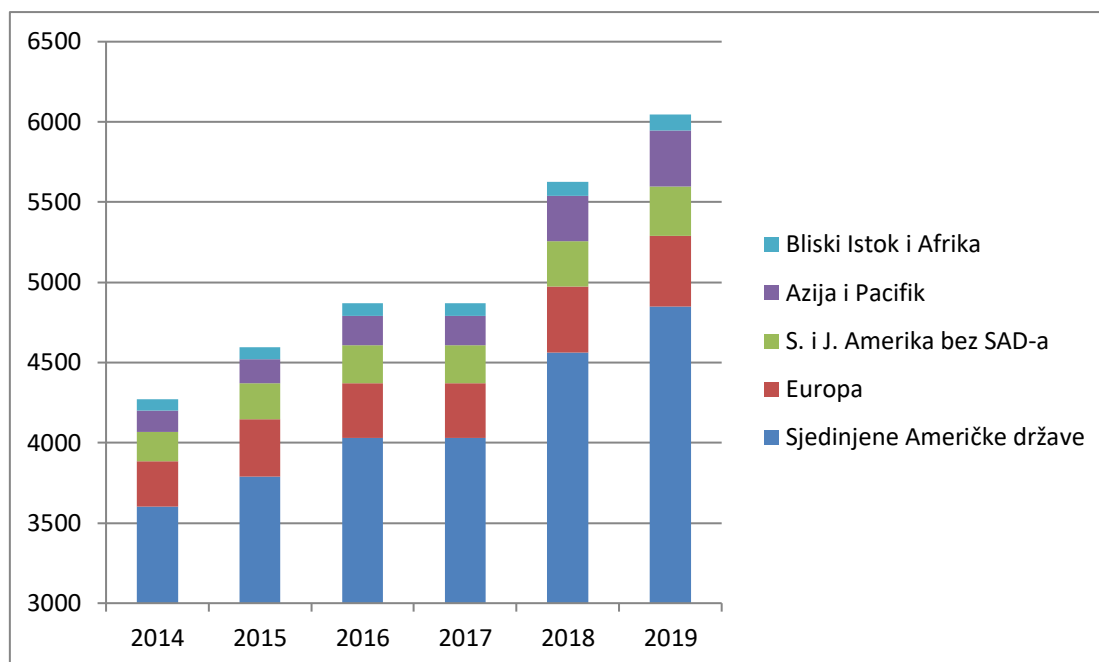
<https://www.statista.com/statistics/257395/choice-hotels-revenue/>, pristup 10.02.2021.

Hilton Worldwide svjetski je hotelski lanac s oko 6 300 hotela i 18 brandova (<https://www.hilton.com/en/corporate/>, pristup 10.02.2021.):

- 1) Waldorf Astoria (15 zemalja)
- 2) LXR Hotels & Resorts (4 zemlje)
- 3) Conrad (21 zemlja)
- 4) Canopy (6 zemalja)
- 5) Signia (tek pokrenut brand)
- 6) Hilton Hotels & Resorts (93 zemlje)
- 7) Curio Collection (26 zemalja)
- 8) Doubletree (47 zemalja)
- 9) Tapestry Collection (3 zemlje)
- 10) Embassy Suites (5 zemalja)
- 11) Tempo (tek pokrenut brand)
- 12) Motto (jedna zemlja)
- 13) Hilton Garden Inn (49 zemalja)
- 14) Hampton (29 zemalja)
- 15) Tru (2 zemlje)
- 16) Homewood Suites (4 zemlje)
- 17) Home2 Suites (2 zemlje)
- 18) Hilton Grand Vacations (5 zemalja)



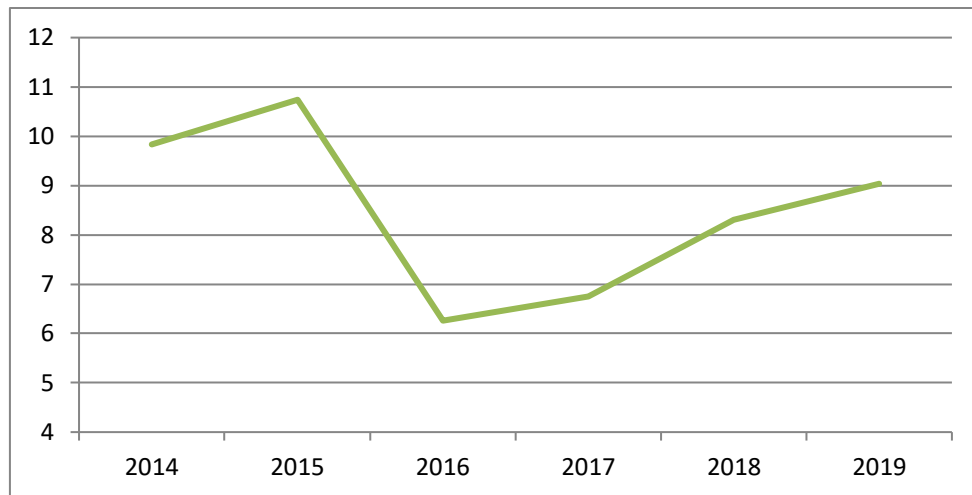
Najveći broj hotela nalazi se u Sjevernoj Americi, a najmanji na Bliskom Istoku i u Africi. Najveći rast broja hotela u Sjedinjenim Američkim Državama zabilježen je na prijelazu između 2017. i 2018. kada broj hotela raste s nešto više od 4.000 na 4.500. od 2018. bilježi se i porast hotela iz lanca Hilton Worldwide i u Aziji.



Grafikon 10: Broj hotela hotelskog lanca Hilton Worldwide od 2014. do 2019., prema regijama

Izvor: Number of Hilton Worldwide Holdings Inc. hotels from 2013 to 2019 , by geographical region, <https://www.statista.com/statistics/297754/number-of-hilton-worldwide-hotels-by-geographical-region/>, pristup 10.02.2021.

Prihodi lanca hotela rasli su do 2016. kada naglo padaju, no brzo opet počinju rasti. Rekordna godina po prihodima bila je 2015., kada su prihodi dostigli skoro 11 milijardi američkih dolara.

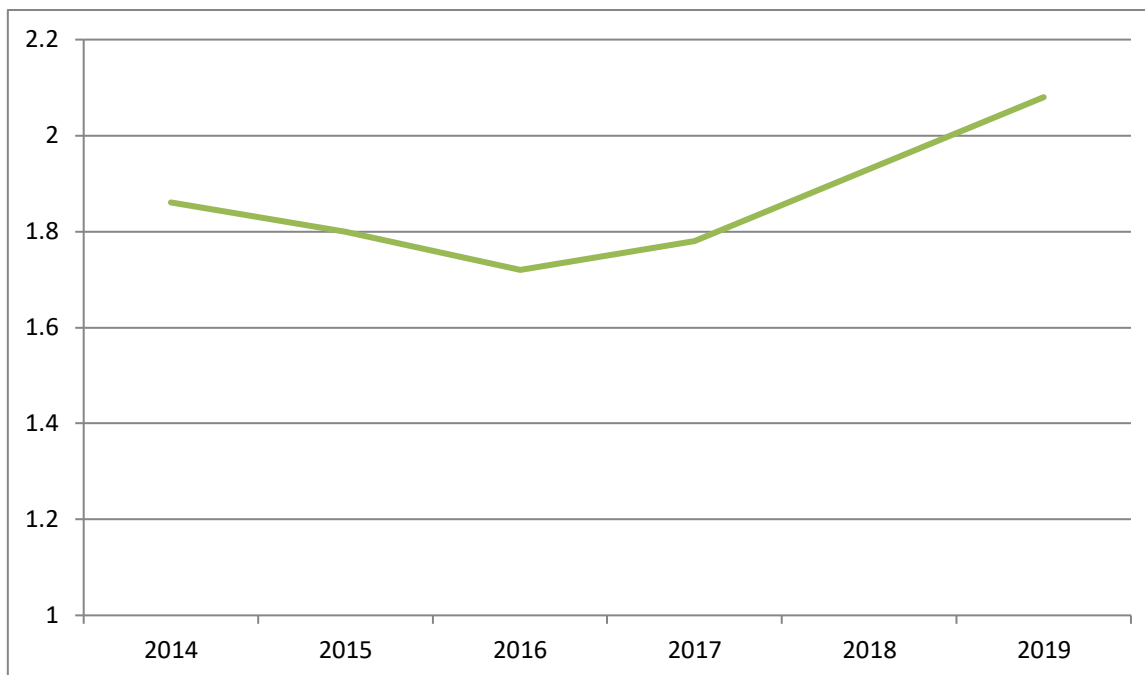


Grafikon 11: Prihodi hotelskog lanca Hilton Worldwide od 2014. do 2019., u milijardama američkih dolara

Izvor: Hilton Worldwide Holdings Revenue 2011-2020, <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/HLT/hilton-worldwide-holdings/revenue>, pristup 10.02.2021

InterContinental Hotels Group hotelski je lanac sa oko 5 000 hotela. Brandovi lanca su slijedeći (<https://www.ihgplc.com/en/our-brands>, pristup 10.02.2021.):

- 1) Six senses
- 2) Regent
- 3) InterContinental
- 4) Kimpton
- 5) Even
- 6) Hualuxe
- 7) Crowne plaza
- 8) Voco
- 9) Holiday Inn
- 10) Holiday Inn Express
- 11) Holiday Inn Club Vacations
- 12) Avid
- 13) Candlewood
- 14) Indigo
- 15) Staybridge
- 16) Atwell



Grafikon 12: Prihodi hotelskog lanca InterContinental Hotels Group od 2014. do 2019.

Izvor: Revenue of the InterContinental Hotels Group from 2007 to 2019,

<https://www.statista.com/statistics/273254/revenue-of-the-intercontinental-hotels-group/>, pristup 10.02.2021.

Iz grafičkog prikaza vidljivo je da su prihodi uglavnom konstantni s blagim padom 2016. 2018. prihodi dostižu dvije milijarde američkih dolara.

Iz prethodnih grafikona u kojima su vidljivi veličina i prihodi nekih od najvećih lanaca hotela u svijetu, vidljivo je kako se radi o velikim kompanijama koje ostvaruju ogromne profite. Svi lanci posluju s najmanje 4.000 hotela u svim važnijim turističkim regijama na svijetu i ostvaruju prihode od barem milijardu i pola američkih dolara svake godine. Neupitno je da navedeni vodeći svjetski lanci iznimno brinu o kvaliteti svojih usluga i zadovoljstvu gostiju zbog čega i uspješno posluju te postižu tržišni imidž najboljih i prvih u svijetu.

### 3.2.2. Horizontalno poslovno povezivanje hotelijera u Hrvatskoj

Hotelski lanci u RH mogu se podijeliti u dvije glavne skupine (Hrvatsko hotelijerstvo, <https://hotelijer.wordpress.com/hrvatsko-hotelijerstvo-2/>, pristup 11.02.2021.):

- 1) Domaći lanci hotela
  - Valamar hoteli i ljetovališta
  - Maistra
  - Importanne Hotels & Resorts
  - Jadranski luksuzni hoteli
  - Plava laguna
  - Bluesun hoteli i ljetovališta
- 2) Inozemni hotelski lanci
  - Starwood Hotels & Resorts Worldwide

- Sol Melia Hotels
- Falkensteiner Michaeler Tourism Group AG
- Vienna International
- The leading hotels of the world

Starwood Hotels & Resorts Worldwide u RH su zastupljeni s pet hotela: Sheraton Dubrovnik Riviera Hotel; Hotel Lone, Rovinj; Le Meridien Lav, Split; Sheraton Zagreb Hotel; The Westin Zagreb (<https://www.marriott.com/search/findHotels.mi>, pristup 11.02.2021.).

Sol Melia lanac hotela zastupljen je u RH u Istri, u Umagu koji posluje s 13 hotela: Sol Umag Residence, Village Sol Garden Istra, Sol Stella Apartments, Sol Aurora All Inclusive, Melia Istrian Villas, Sol Garden Istra, Sol Katoro, Sol Umag, Melia Coral, Sol Amfora, Apartment Polynesia, Sol Sipar, Adriatic- guest house Komfor. Sol Melia hoteli pogodni su za obiteljske odmore (<https://www.melia.com/en/hotels/croatia/umag/home.htm>, pristup 11.02.2021.).

Hoteli iz lanca Falkensteiner Michaeler Tourism Group AG zastupljeni su u RH na zadarskoj obali: Falkensteiner Premium Camping Zadar, Falkensteiner Club Funimation Borik, Falkensteiner Family Hotel Diadora, Falkensteiner Premium Apartments Senia (<https://www.falkensteiner.com/hr/o-falkensteineru>, pristup 11.02.2021.).

Vienna International hotelski lanac u Hrvatskoj ima svoje hotele u Splitu i Rovinju: Family Hotel Amarin, Resort Amarin, Atrium Hotel (<https://www.wego.com/hotels/chains/vienna-international>, pristup 11.02.2021.).

The leading hotels of the world u RH posluje sa svoja četiri hotela: Sun Gardens Dubrovnik, Ikador Luxury Boutique Hotel & Spa, Hotel Monte Mulini, Grand Park Hotel Rovinj (<https://www.hotel.com.au/croatia/the-leading-hotels-of-the-world.htm>, pristup 11.02.2021.).

1910. otvoren je prvi hotel iz hrvatskog hotelskog lanca Valamar u Poreču, Hotel Riviera. 1913. i 1923. otvoreni su hoteli Venezia i Parentino, također u vlasništvu Valamara. Od 1965. do 1990. bilo je razdoblje intenzivnog razvitka i gradnje novih hotela. Od 2000. do 2010. uvode se prvi brandovi. Sjedište Valamar hotelskog lanca danas se nalazi u Poreču (<https://www.valamar.com/hr/>, pristup 11.02.2021.).

„Savršen odmor, svaki dan, za svakog gosta.“ Tako glasi vizija Valamar lanca hotela. Glavna misija je ostati lider u odmorišnom turizmu, zaposlenike i goste uvijek stavljati na prvo mjesto te stalno pružati nove vrijednosti. Temeljne vrijednosti lanca su: gostoljubivost, ambicioznost, odgovornost, inovativnost i ponos (<https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/>, pristup 11.02.2021.).

Valamar posjeduje hotele i kamping ljetovališta. Hotelski brandovi su (<https://valamar-riviera.com/hr/brendovi-i-portfelj/>, pristup 11.02.2021.):

- 1) Valamar Collection: Otok Rab, Dubrovnik, Poreč; 536 smještajnih jedinica

- 2) Valamar Collection Resorts: Poreč, Rabac; 725 smještajnih jedinica
- 3) Valamar Hotels & Resorts: Poreč, Rabac, Otok Krk, Dubrovnik, Makarska; 4 055 smještajnih jedinica
- 4) Sunny by Valamar: Poreč, Rabac, Otok Krk, Otok Rab, Dubrovnik, Makarska, Otok Hvar; 3 571 smještajna jedinica
- 5) Brand partnerstva: Rabac; 372 smještajne jedinice

Brandovi u kamping ljetovalištima su slijedeći (<https://valamar-riviera.com/hr/brendovi-i-portfelj/>, pristup 11.02.2021.):

- 1) Camping Adriatic by Valamar- Premium Resorts: Poreč, Otok Krk, Otok Rab; 5 350 smještajnih jedinica
- 2) Camping Adriatic by Valamar- Resorts: Poreč, Rabac, Otok Krk, Otok Rab; 4 558 smještajnih jedinica
- 3) Camping Adriatic by Valamar- Sunny: Rabac, Poreč, Pula, Otok Krk, Dubrovnik; 1 660 smještajnih jedinica

Maistra lanac hotela posluje već dugi niz godina u Hrvatskoj pod tri branda: Maistra Collection, Maistra Select, Maistra Camping. Destinacije u kojima se nalaze hoteli su: Rovinj (Hotel Eden, Island Hotel Istra, All Suite Island Hotel Istra, Island Hotel Katarina, Resort Villas Rubin), Vrsar (Hotel Pineta, Resort Belvedere, Resort Petalon, All Inclusive Resort Funtana), Zagreb (Hotel Jadran) i Dubrovnik (Hotel Mlini, Hotel Astarea, Villas Srebreno)(<https://www.maistra.com/hr>, pristup 11.02.2021.).

Hotelski lanac Maistra nastao je spajanjem društava Jadran-turist d.d. iz Rovinja i Anita d.d. iz Vrsara, a registrirano je 15. ožujka 2005. na Trgovačkom sudu u Rijeci. Krajem listopada 2014. lanac postaje većinsko vlasništvo Grand Hotel Imperial Dubrovnik, no sjedište lanca je u Rovinju (<https://www.maistra.com/hr>, pristup 11.02.2021.).

Royal Hotels & Resorts lanac hotela smješten je u Dubrovniku te posluje s pet hotela: Royal Ariston, Royal Neptun, Royal Blue, Royal Princess, Royal Palm u čijem sklopu se nalazi i 13 multifunkcionalnih konferencijskih dvorana koje su vrhunski tehnološko opremljene. Neki od najpoznatijih restorana, tavreni i barova u hotelima su: La Castile u hotelu Royal Princess, restoran Vista u hotelu Royal Blue, Neptun Terrace u hotelu Royal Neptun (<https://www.royaldubrovnik.com/hr/>, pristup 25.02.2021.).

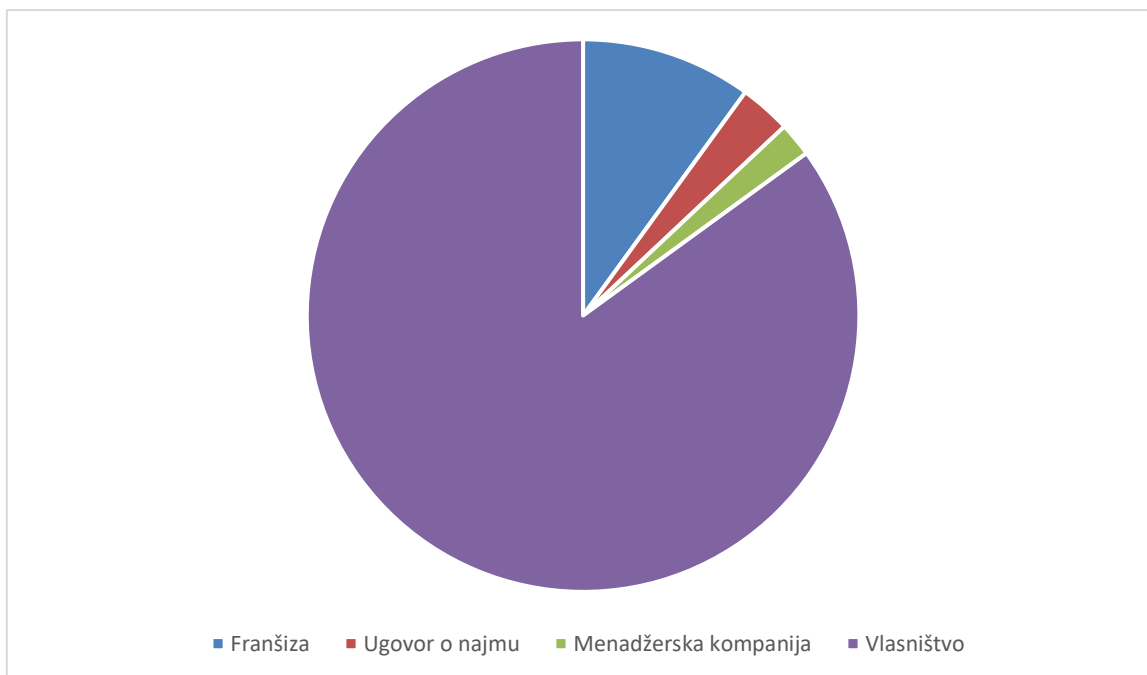
Jadranski luksuzni hoteli hotelski je lanac koji upravlja luksuznim hotelima u Dubrovniku, Cavtatu i na otoku Mljetu. Hotelski lanac posluje u sklopu tri kolekcije: Dream kolekcija, Escape kolekcija i Unwind kolekcija koje sveukupno obuhvaćaju dvanaest hotela: Hotel Excelsior Dubrovnik, Hotel Kompas Dubrovnik, Hotel Bellevue Dubrovnik, Hotel Croatia Cavtat, Villa Orsula Dubrovnik, Hotel Odisej Mljet, Villa Agave Dubrovnik, Hotel Supetar Cavtat, Hotel Dubrovnik Palace, Villa Glavić Dubrovnik, Grand Villa Argentina Dubrovnik te

Vila Seherezada Dubrovnik (<https://www.adriaticluxuryhotels.com/hr/o-nama/>, pristup 11.02.2021.).

Plava laguna hrvatski je hotelski lanac koji posluje od 1957. Ima svoje hotele u Istri: u Umagu, Rijeci i Poreču u kojem je i sjedište lanca. Svake godine više od 600.000 ljudi posjeti neki od hotela u sklopu lanca. Smještajni portfelj hotelskog lanca sastoji se od 20 hotela, 11 apartmanskih naselja i devet kampova, a raspolaže i 360 vozova i dvije nautičke marine. Neki od hotela su: Garden Suites Park Plava laguna u Poreču, Hotel Park Plava laguna u Poreču, Hotel Bonavia Plava laguna u Rijeci, Hotel Sol Garden Istra for Plava laguna u Umagu, Hotel Sol Sipar for Plava laguna u Umagu, Hotel Zorna Plava laguna u Poreču, Hotel Mediteran Plava laguna u Poreču, Hotel Plavi Plava laguna u Poreču, Hotel Parentium Plava laguna u Poreču, Hotel Albatros Plava laguna u Poreču i dr. (<https://www.plavalaguna.com/hr/hoteli>, pristup 14.02.2021.).

Bluesun hoteli i ljetovališta je hrvatski lanac hotela sa sjedištem u Zagrebu. Posluje s 11 hotela i jednim kampom u jadranskim obalnim destinacijama: Brela, Bol, Tučepi, Starigrad-Paklenica, Marija Bistrica, Omiš i Supetar. Lanac surađuje s TUI-em premium hotela TUI Blue Jadran. Neki od hotela su: Bluesun hotel Maestral, Bluesun hotel Alga, Bluesun hotel Kaštelet, Bluesun hotel Neptun, Bluesun hotel Marina, Bluesun hotel Kaj, Bluesun hotel Soline, Bluesun hotel Borak (<https://www.bluesunhotels.com/osnovni-podaci.aspx>, pristup 14.02.2021.).

Prema istraživanju koje je 2019. provela globalna konzultantska tvrtka HTL Consulting, prema poslovnom modelu, u Republici Hrvatskoj najveći broj hotelskih lanaca posluje pod pravnom osnovom potpunog vlasništva koje je prethodno opisano na početku poglavlja. Vlasnici opisanih lanaca su nositelji standarda poslovanja i marke hotela. Drugi najzastupljeniji pravni oblik pod kojim posluju lanci hotela u RH je franšiza pomoću koje se lanac lako širi prodajući vlastitu franšizu, ali i očekujući ispunjavanje svih standarda kvalitete i poslovanja kod primatelja franšize. Najmanji je broj menadžerskih kompanija koje isključivo ustupaju menadžerske usluge hotelima i ne preuzimaju nikakav rizik.



Grafikon 13: Poslovni modeli lanaca hotela u Republici Hrvatskoj

Izvor: European Chains & Hotels Report 2019, str. 36., [https://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/03/HTL\\_2019\\_EU\\_CHAINS-2.pdf](https://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/03/HTL_2019_EU_CHAINS-2.pdf)

Iz opisanog vidljivo je da u RH prevladavaju kako strani, tako i do danas dosta razvijeni domaći hotelski lanci. Svaki ste ističe originalnošću i vlastitim brandovima. Još uvijek nisu dosegli stupanj razvijenosti, veličine i rasprostranjenosti kao inozemni lanci hotela, ali idu tim putem.

#### **4. PREDNOSTI HORIZONTALNOG UDRUŽIVANJA HOTELIJERA NA PRIMJERU REPUBLIKE HRVATSKE**

Općenito gledajući, i samostalni hoteli i hotelski lanci imaju svoje prednosti i nedostatke. Glavne prednosti i koristi koje proizlaze iz poslovanja samostalnih hotela su (David, 2016., <https://www.linkedin.com/pulse/chain-vs-independent-what-benefits-working-small-big-hotels-david>, pristup 29.03.2021.):

- 1) prijateljski i bliski odnosi među zaposlenima i menadžerima
- 2) personalizirani pristup gostima koji vodi većoj lojalnosti i ponovnim dolascima gostiju koji to cijene
- 3) fleksibilnija pravila
- 4) autentičnost i jedinstvenost
- 5) samostalni hoteli pružaju mogućnost stjecanja iskustva u različitim aspektima poslovanja hotela

Međutim, neke od najistaknutijih mana kod poslovanja samostalnih hotela su slijedeće (David, 2016., <https://www.linkedin.com/pulse/chain-vs-independent-what-benefits-working-small-big-hotels-david>, pristup 29.03.2021.):

- 1) s manje zaposlenog osoblja, teže je otići na odmor i zaposlenici se moraju prilagoditi fleksibilnom, a ne unaprijed određenom radnom vremenu i smjenama
- 2) samostalni hoteli imaju manje obrazovnih resursa i prilika za razvoj od velikih lanaca hotela

Ipak, i hotelski lanci imaju određene nedostatke koji se javljaju u poslovanju (David, 2016., <https://www.linkedin.com/pulse/chain-vs-independent-what-benefits-working-small-big-hotels-david>, pristup 29.03.2021.):

- 1) stroge smjernice poslovanja koje ne dopuštaju fleksibilnost
- 2) više je raspoloživih poslova i profesija što podrazumijeva i veći broj kandidata i oštru konkurenciju

Glavne prednosti horizontalnog udruživanja u lance hotela su slijedeće (David, 2016., <https://www.linkedin.com/pulse/chain-vs-independent-what-benefits-working-small-big-hotels-david>, pristup 29.03.2021.):

- 1) veće plaće zbog većeg obujma poslovanja i više povlastica za zaposlene
- 2) lakše je nenadano poći na odmor ili putovanje jer je lakše i naći zamjenu nego kod samostalnih hotela
- 3) lanci nude veće mogućnosti usavršavanja te seljenje na druge krajeve svijeta po kojima lanac ima svoje hotele što sve doprinosi dugoročnom razvoju karijere zaposlenika

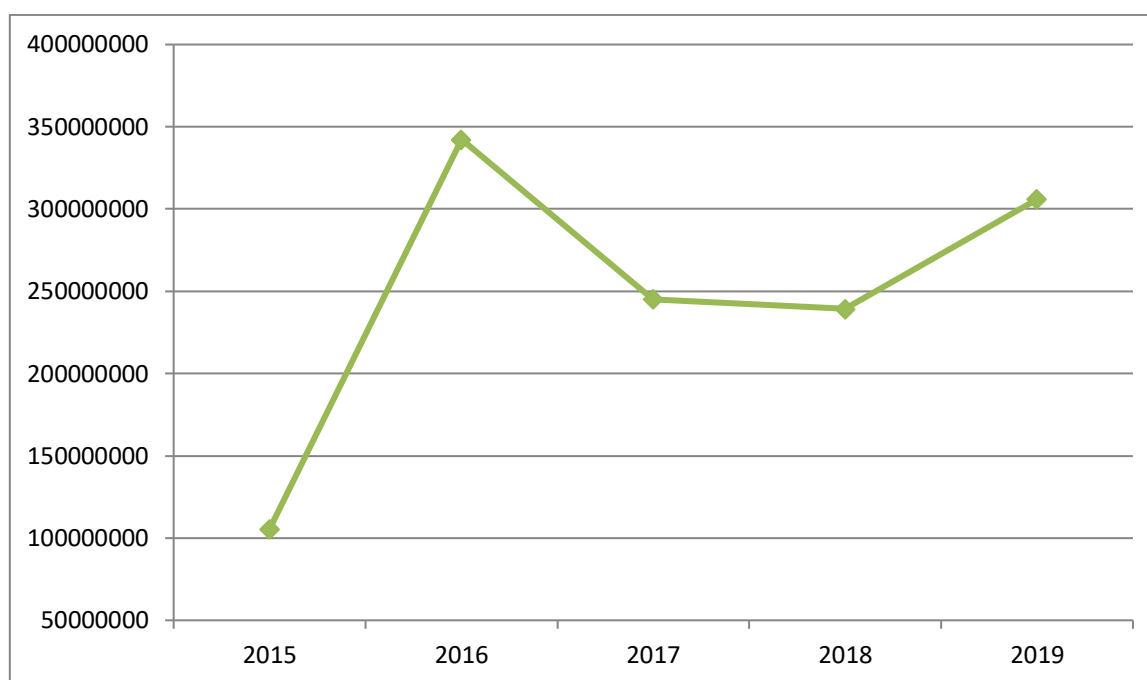


- 4) lanci imaju strogi niz smjernica i standarda koje zaposlenici moraju ispunjavati i poštovati na temelju kojih se prave procjene izvedbe svakog zaposlenika što im daje informacijsku osnovu za stalno poboljšavanje

Još neke istaknute prednosti vodoravnog udruživanja hotelijera su: jak i prepoznatljiv imidž na tržištu, široka geografska pokrivenost, visoko kvalificirano osoblje, financijska disciplina, veze s utjecajnim partnerima, članstva u raznim savezima, personalizacija, politika cijena, korporativna kultura i dr. (Krupskyi, Dzhusov, Meshko, Brithchenko i Prytkyn, 2019., str. 7.).

Prema podacima dobivenim anketiranjem eksperata koji su vršili ocjenjivanje prednosti koje proizlaze iz integracije turističke ponude, najvažniji elementi prednosti su bili: jačanje konkurentne prednosti i racionalnije korištenje kapaciteta. Ostali su uključivali: efikasnije istraživanje globalnog tržišta, izgradnja imidža, uvođenje središnjeg rezervacijskog sustava. Navedeno se odnosi na povezivanje subjekata u turističkoj ponudi koji uključuju turooperatore, putničke agencije i dr., ali i hotele (Pavlić, 2004., članak „Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi“ iz časopisa „Naše more“, str. 218.).

Gledajući konkretno RH, najveći hotelski lanci, kao što je navedeno u prethodnom poglavlju, su: Valamar, Maistra, Jadranski luksuzni hoteli, Plava laguna, Blue Sun te Importanne.

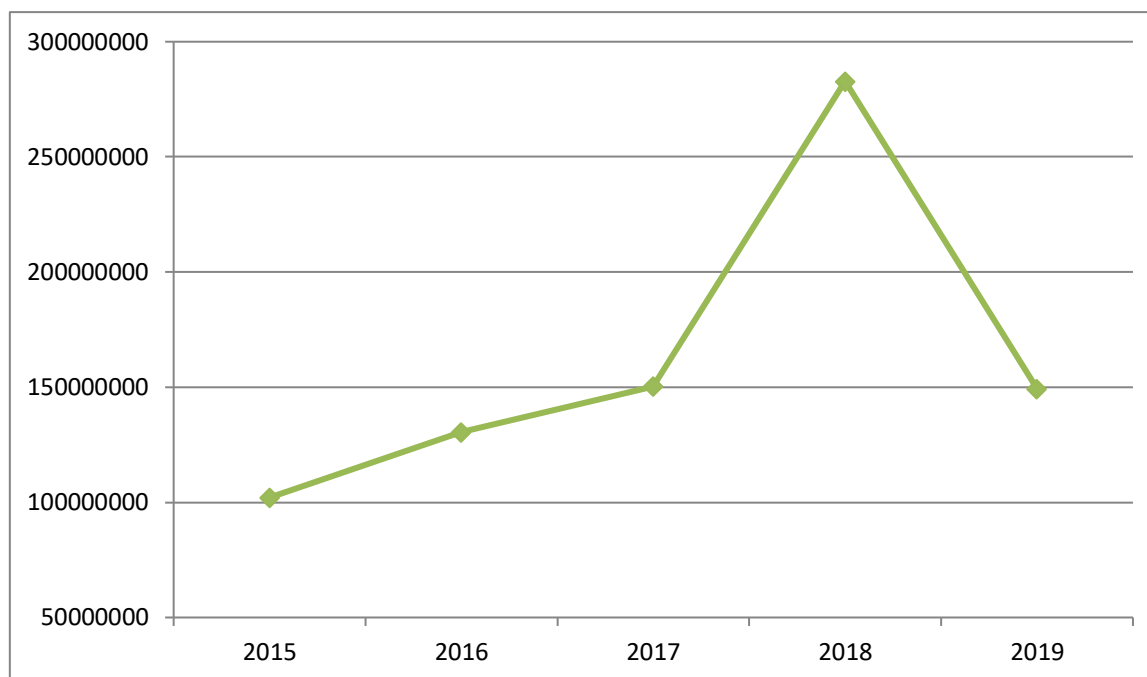


Grafikon 14: Neto dobit u kunama hotelskog lanca Valamar od 2015. do 2019.

Izvor: <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/financijska-izvjesca/?page=3>, pristup 29.03.2021.

Iz grafičkog prikaza vidljivo je da je neto dobit, dobit nakon što se oduzmu svi troškovi, porezi i kamate, lanca Valamar ostvarila ogroman rast prijelazom iz 2015. u 2016. Ostvaren je rast od

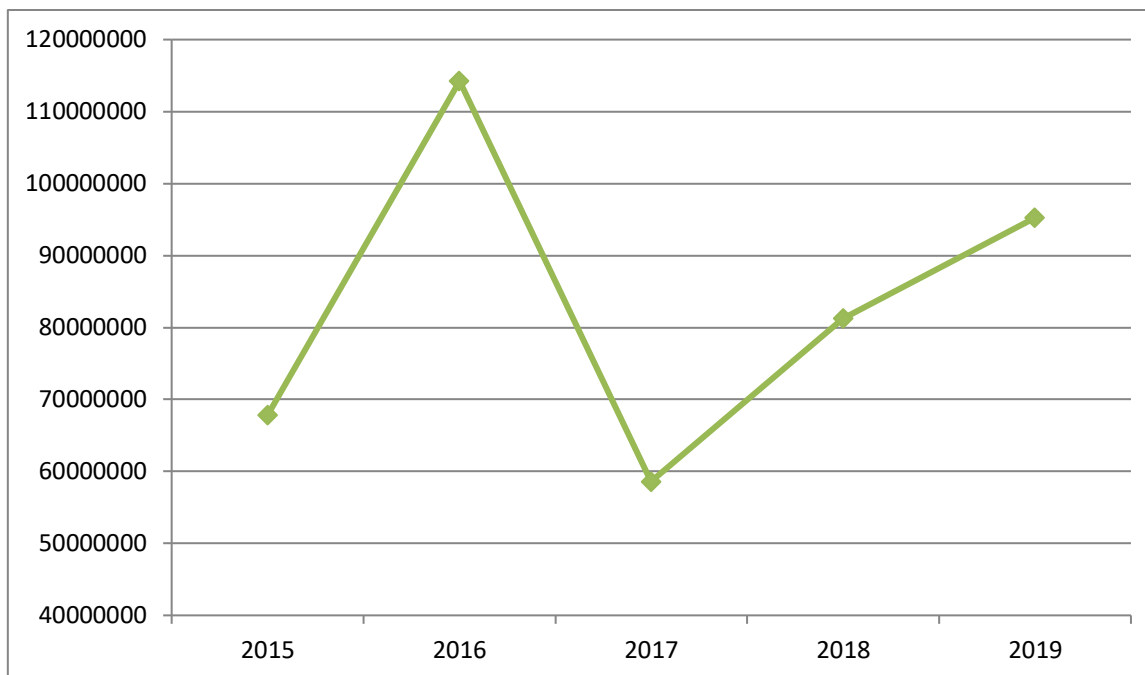
224,6%. Jedan od ključnih poslovnih događaja 2016. bio je i sklapanje ugovora o uspostavi strateške poslovne suradnje s društvima TUI Northern Europe Limited, TUI UK i TUI Nordic Holding AB, gdje je TUI istaknuo da u naredne tri godine planira dovesti 80.000 gostiju, odnosno ostvariti oko 400.000 noćenja, što je sve zasigurno pridonijelo naglom i velikom rastu neto dobiti Valamara. U 2017. i 2018. dogodio se blaži pad, da bi prijelazom od 2018. na 2019. neto dobit ponovno porasla, ali je bila na manjoj razini nego 2016. (<https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/119444/godisnji-izvjestaj-za-2016-konsolidirani.pdf>, pristup 29.03.2021.).



Grafikon 15: Neto dobit u kunama hotelskog lanca Maistra od 2015. do 2019.

Izvor: <https://www.maistra.com/hr/o-nama/tromjesecna-izvjesca>, pristup 30.03.2021.

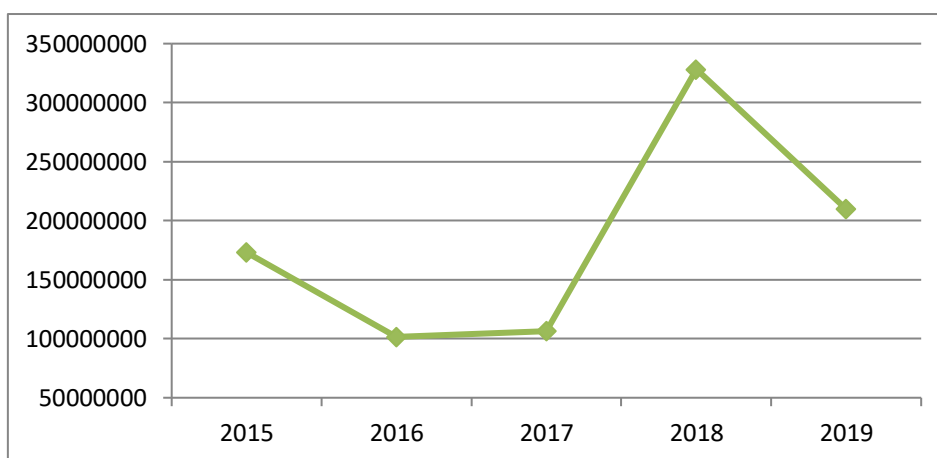
Iz grafičkog prikaza vidljivo je kako neto dobit lanca Maistra raste bez prekida od 2015. te prijelazom s 2017. na 2018. rast neto dobiti je bio puno veći i primjetniji nego prijašnjih godina da bi 2019. ponovno neto dobit bila slična razini iz 2017.



Grafikon 16: Neto dobit u kunama hotelskog lanca Adriatic Luxury Hotels od 2015. do 2019.

Izvor: <https://www.adriaticluxuryhotels.com/wp-content/uploads/2019/11/revizorsko2015.pdf>, pristup 30.03.2021.

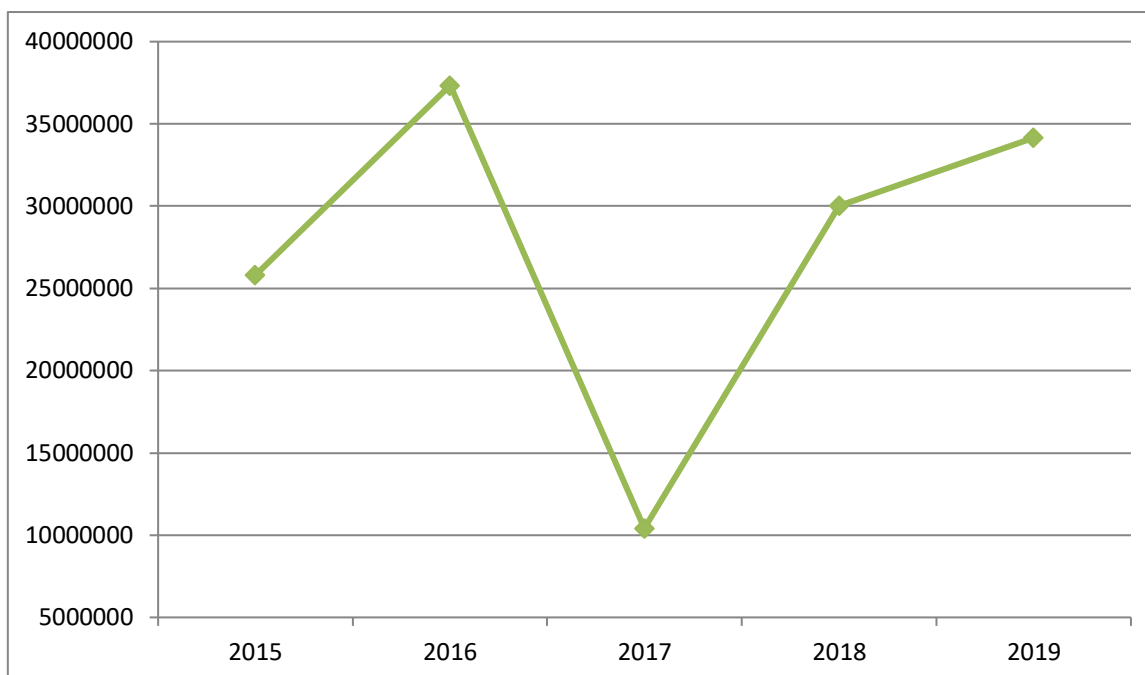
Iz grafičkog prikaza može se vidjeti da je neto dobit lanca porasla s 2015. na 2016. da bi naredne godine ponovno pala na razinu iz 2015. te nakon toga nastavila polako, ali sigurno rasti. Lanac je 2015. pripremio te 2016. primijenio strategiju centralizacije poslovanja koja je dovela do povećanja dobiti. Tada se centraliziralo sedam odjela u hotelima: prodaja, marketing, odnosi s javnošću, financije, nabava, pravni odjel i odjel održavanja i kvalitete (<https://www.adriaticluxuryhotels.com/wp-content/uploads/2019/11/revizorsko2015.pdf>, pristup 30.03.2021.).



Grafikon 17: Neto dobit u kunama hotelskog lanca Plava laguna od 2015. do 2019.

Izvor: <http://biz.plavalaguna.hr/hr/korporativne-informacije/plava-laguna/financijska-izvjesca>, pristup 02.04.2021.

Na grafičkom prikazu vidljivo je da hotelski lanac Plava laguna ima prilično nestabilna kretanja neto dobiti kroz vrijeme. Najviša neto dobit ostvarena je 2018., a najmanja 2016.

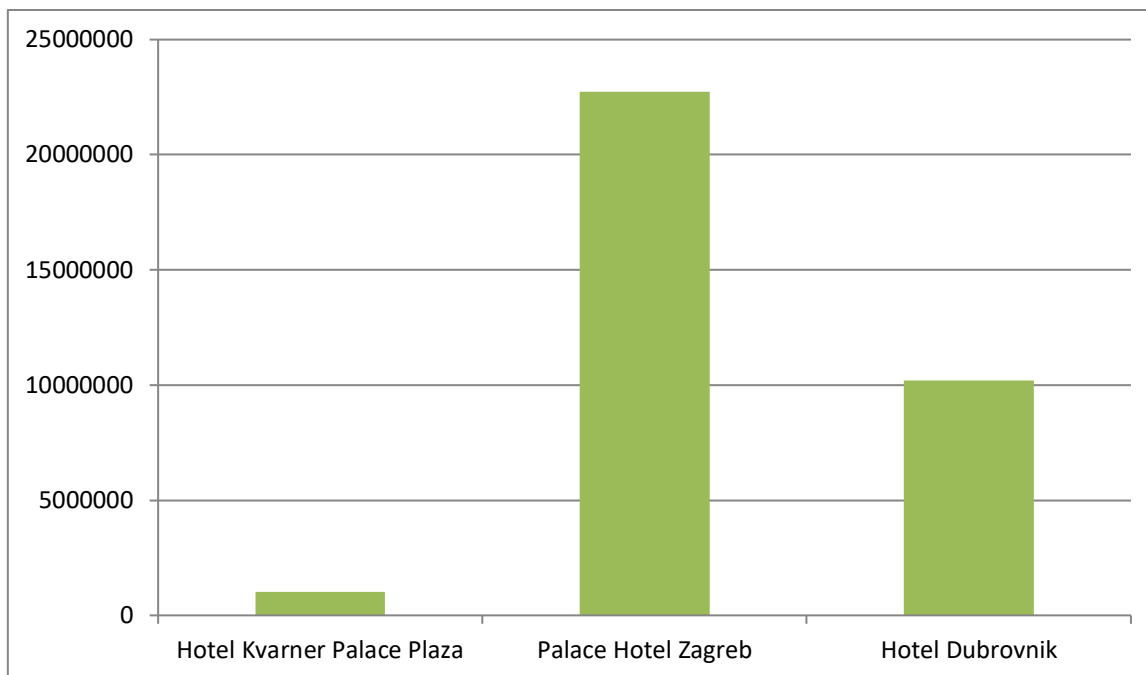


Grafikon 18: Neto dobit u kunama hotelskog lanca BlueSun od 2015. do 2019.

Izvor: <https://www.bluesunhotels.com/financijska-izvjesca.aspx>, pristup 02.04.2021.

Neto dobit lanca BlueSun naglo je i oštro pala s 2016. na 2017., nakon čega se opet vratila na razine približno jednake onoj iz 2016. kada je lanac ostvario najvišu neto dobit. U 2016., lanac je sudjelovao u određenim sudskim sporovima pokrenutim protiv njegovih ovisnih društava. Uprava je procijenila da postoji rizik gubitka te su predviđeni financijski odljevi. 2017. lanac je ulagao određena sredstva u ovisna društva te je došlo do rasta neto dobiti (<https://www.bluesunhotels.com/EasyEdit/UserFiles/Burza/suncekoncern2016konsolidiranofinancijal.pdf>, pristup 02.04.2021.).

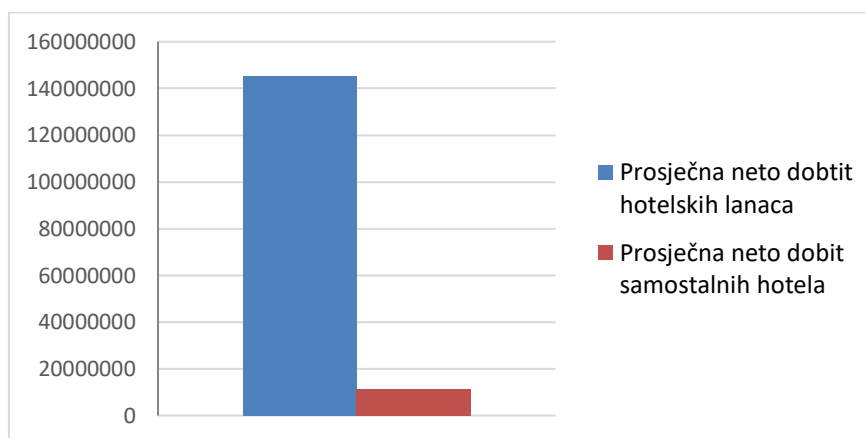
Iz dosada opisanog i navedenog, može se reći da hotelski lanac BlueSun ostvaruje najveće prihode te najbolje posluje od svih hotelskih lanaca u Republici Hrvatskoj. Najvišu neto dobit ostvario je 2016. s gotovo 38 milijuna kuna. Odmah iza slijedi Valamar koji je iste godine ostvario neto dobit u visini malo manjoj od 35 milijuna kuna.



Grafikon 19: Poslovni prihodi u kunama određenih samostalnih hotela u Republici Hrvatskoj 2016.

Izvor: <https://www.fininfo.hr/>, pristup 02.04.2021.

Radi usporedbe, u prethodnom grafičkom prikazu su prikazani prihodi od poslovanja tri samostalna hotela u Republici Hrvatskoj: hotel Kvarner Palace Plaza, Palace Hotel Zagreb i Hotel Dubrovnik. Daleko najveće prihode 2016. ostvario je Palace Hotel Zagreb s oko 22 milijuna kuna. Dakle, vidljiva je razlika u poslovanju samostalnih i povezanih hotela. Izračunom temeljem prethodnih podataka dobivena je prosječna neto dobit navedenih pet hotelskih lanaca od 143.952.214. kn te prosječna neto dobit navedena tri samostalna hotela za 2016. od 11.322.480. kn, što daje razliku od 133.872.734. kn. Povezani hoteli ostvaruju daleko veće prihode i bolje poslovanje nego samostalni hoteli (Grafikon 20).



Grafikon 20: Usporedba prosječnih neto dobiti hotelskih lanaca i samostalnih hotela u 2016.

Izvor: <https://www.fininfo.hr/>, pristup 02.04.2021.

## 5. SMJERNICE POVEĆANJA POZITIVNIH KORISTI OD POVEZIVANJA HOTELA

U počecima hotelijerske djelatnosti, za uspjeh u poslovanju bili su ključni osmijeh i pristojnost prilikom usluživanja gostiju. Međutim, kako se razvijalo hotelijerstvo, rastao broj putovanja, kako su se mijenjali motivi putnika, tako se i osnovna turistička usluga pružanja smještaja i prehrane morala prilagođavati. Danas su ključni i neizostavni elementi prikladnog pružanja usluge osmijeh, uniformiranost, ljubaznost u komunikaciji s gostima te gostoljubivost, no oni više nisu dovoljni. Današnji gost je puno zahtjevniji i obazriviji te savjesno troši svoj novac i slobodno vrijeme. Budući da su gosti ključ uspjeha u turizmu, bitno je dobro razumijevanje važnosti uslužnosti u hotelijerstvu čime se zadržavaju lojalni gosti i privlače novi („Why customer service in hospitality industry is everything“, Kimanuka, 2014., <https://www.newtimes.co.rw/section/read/183956>, pristup 13.04.2021.).

Amadeus Hospitality jedan je od najpoznatijih informacijskih sustava i baza podataka u turizmu i s turizmom povezanih djelatnosti. Razvija tehnološka rješenja i unapređenja temeljena na cloud tehnologiji. Amadeus ugostiteljski softver pomaže mnogim hotelijerskim objektima poboljšati učinkovitost poslovanja u svim segmentima, od rezervacije, prijave pa sve do odjave gostiju. Softver navodi osam načina kako povećati koristi i prihode u poslovanju hotelskih lanaca (<https://www.amadeus-hospitality.com/insight/improve-hotel-guest-satisfaction-retention/>, pristup 13.04.2021.):

- 1) CRS (Central Reservation System), CRM (Customer Relationship Management) i SO (Service Optimization)

Svi hoteli u sklopu lanca trebali bi koristiti jedan središnji sustav za rezervacije(CRS) koji pruža informacije o gostima i uslugama koje koriste. Također bi trebao postojati sustav upravljanja odnosima s gostima(CRM) koji pomaže shvatiti kako gosti biraju koje će usluge kupiti kroz pružanje informacija o kontekstu putovanja, kao npr. dolazak u grupi ili individualno, dolazak s agencijom ili samostalno, kakav pansion se najčešće bira i sl. Sustav za optimizaciju usluge omogućava prikupljanje i vrednovanje te analizu podataka vezanih za iskustva gostiju u hotelima. Sva tri navedena sustava upućuju na važnost razumijevanja gosta i pružanje što personaliziranije usluge pomoću raznih informacija

- 2) komunikacija s gostom nakon rezervacije

Hotelski lanci će zasigurno postizati bolje rezultate i pružiti više zadovoljstva gostima ako uspostave komunikaciju s njima odmah nakon što su gosti rezervirali određenu uslugu. Na taj način hoteli imaju i priliku pokazati gostima koliko su predani odnosima s gostima.

- 3) ponuda besplatnih i komplementarnih usluga

Nuđenje nekih jednostavnih usluga besplatno može promijeniti sliku o hotelu i cijelom lancu. Ne mora uključivati ništa složeno, već male usluge poput besplatnog Wi-Fi-ja ili transfera do prijevoznih terminala (zrakoplovne luke, kolodvora itd.)

#### 4) provođenje i implementiranje tehnoloških inovacija u sobe

Uvođenje novih načina komunikacije s poslugom, npr. tableta može poboljšati koristi lanaca hotela. Hotelski lanci Sheraton i Hilton već su uveli pametne ključeve, tzv. smart room keys koji otključavaju sobu jednostavnim prelaskom prsta po pametnom telefonu.

#### 5) proaktivnost u poslovanju

Bolje je odmah poduzeti neke akcije za poboljšanje usluge i stalno istraživati čime bi gosti možda mogli biti nezadovoljni i kako to poboljšati nego čekati da se gost sam požali pa tek onda djelovati. Poslujući na ovakav način, lanac će zasigurno postizati bolje rezultate i steći prestižan imidž na tržištu. Ako ipak dođe do žalbi gostiju, potrebno je što prije reagirati i ispraviti situaciju.

#### 6) nagrađivanje vjernih gostiju

Građenje povjerenja gostiju iznimno je važno u hotelijerstvu. Ako su određeni gosti više puta odsjedali u hotelu, nužno je nagraditi ih na neki način, npr. besplatnim noćenjem u nekom od hotela u sklopu lanca, ili nekim manjim uslugama, kao npr. besplatnim pićem u baru hotela, kasnijom odjavom, tzv. late check-out ili pak dodjeljivanjem sobe više kategorije za cijenu niže.

#### 7) mogućnost više kanala komunikacije

Nudeći gostima mogućnost da se informiraju ili rezerviraju putem raznih platformi, društvenih mreža ili uređaja olakšat će jednostavnost i brzinu procesa rezerviranja i informiranja gostiju. Broj telefona, broj za slanje poruka, Facebook, Instagram, Skype su samo neki od načina kako hotel može komunicirati s gostom i uvijek mu biti na raspolaganju čime će se povećati zadovoljstvo uslugom, a samim time i koristi koje lanac ostvaruje. Još jedna od smjernica za povećanje koristi u poslovanju hotelskih lanaca je kreiranje dobre web-stranice. Web stranica hotela treba sadržavati sve potrebne informacije i biti pregledna tako da gost lako može doći do onoga što treba.

#### 8) ekskluzivno i dostupno iskustvo

Da bi lanac uspješno poslovao, potrebno je da se orijentira brojnim segmentima i tako povećá svoj udjel na tržištu. Nudeći ekskluzivna iskustva gostima više platežne moći, ali u isto vrijeme i iskustva dostupna većem broju ljudi, hotel će zadovoljiti široki spektar gostiju i povećati prihode.

Važno je napomenuti kako velika većina gostiju provjeri hotel na nekoj od platformi za ocjenjivanje prije nego što uopće rezervira sobu u hotelu. Stoga bi menadžer u svakom

pojedinom hotelu u sklopu lanca trebao odrediti upravljanje reputacijom i brandom kao jedan od prioriteta, što uključuje („Hotel Managers“, 2017., <https://hospitalitytech.com/hotel-managers-focus-these-5-areas-best-operations-efficiency>, pristup 13.04.2021.):

- 1) praćenje recenzija na online platformama
- 2) odgovaranje na negativne recenzije na prijateljski i ljubazan način
- 3) promoviranje razne ponude putem interneta
- 4) odgovaranje na upite gostiju u što kraćem roku
- 5) osmišljavanje novih strategija oglašavanja i pozicioniranja branda na tržištu

Zajednički brand jedna je od glavnih karakteristika hotela povezanih u lanac. Hoteli dijele zajednički prepoznatljivi brand. Stoga horizontalno povezivanje i zajedničko poslovanje ima određene utjecaje na financijske aspekte hotela (Ivanov, 2016., str.21.):

- 1) smanjen rizik kod izbora hotela

Gosti će lakše donijeti odluku o rezervaciji smještaja u hotelu koji je dio velikog međunarodnog lanca i pritom se sigurnije osjećati nego u samostalnom hotelu.

- 2) postizanje veće prepoznatljivosti na tržištu
- 3) povećani prosječni dnevni prihodi

Pripadnost hotela lancu i brandu rezultira premijskom cijenom usluge.

- 4) povećan broj gostiju

Kao što je već navedeno, više gostiju bira prepoznate hotele koji pripadaju lancu, nego nezavisne hotele.

- 5) povećan broj noćenja

Povećan broj noćenja se javlja kao posljedica povećanog broja gostiju.

Jedna od bitnih smjernica za povećanje koristi u poslovanju hotelskog lanca je korištenje ekonomije obujma. Ekonomiju obujma predstavlja smanjenje prosječnih troškova kako se proizvodnja povećava. Što je lanac više proširen po svijetu, više je i mogućnosti raspodjele troškova za marketing, administrativne poslove, istraživanja, održavanje rezervacijskog sustava itd. čime se smanjuju prosječni troškovi (Ivanov, 2016., str. 24.).

Širenjem poslovanja povezivanjem u lance osigurava se veća efikasnost u poslovanju, a diversifikacijom ponude uz istodobnu standardizaciju pružanja usluga udovoljava se kompleksnoj i sve zahtjevnijoj potražnji na turističkom tržištu. Kombinacija navedene dvije strategije, ekspanzije i diversifikacije, omogućila je mnogim lancima postizanje međunarodne



prepoznatljivosti i samim time i uspješnije poslovanje. Neki od primjera su: Holiday Inn, Marriott, Ramada itd. (Čačić, 2010., str.58.).

U istraživačkom članku „Hotel chains: survival strategies for a dynamic future“ objavljenom u časopisu Journal of tourism futures, ističe se osam strategija za buduće uspješno poslovanje hotelskih lanaca (Richard, 2017., članak „Hotel chains: survival strategies for a dynamic future“ iz časopisa „Journal of tourism futures“, str. 57.-62.):

#### 1) ostati kompetitivan

Investitori postaju sve više usredotočeni na ulaganje u bolju i kvalitetniju imovinu čime se povećava konkurencija. Najveću prijetnju hotelskim lancima u suvremenom dobu predstavljaju OTA-online travel agents kao što su npr. Airbnb, Booking, Expedia, Trivago i dr. Da bi se uspješno nosili s postavljenim izazovima, hotelski lanci morat će biti agresivniji u planiranju metoda financiranja rasta i maksimizacije profita tražeći nove izvore financiranja, šireći se na rastuća tržišta te personalizacijom i razlikovanjem od konkurenata na tržištu.

#### 2) financirati budućnost

Postojanje fondova za ulaganje (REIT) u nekretnine i fondova privatnog kapitala(PE) dovelo je do izmjene u vlasničkoj strukturi unutar hotela. Hotelski lanci koji koriste REIT fondove ubrzali su prodaju nekretnina iznajmljujući imovinu putem dugoročnih ugovora o menadžmentu s menadžment kompanijama. PE fondovi uglavnom se odnose na kratkoročne investicije do pet godina kupujući hotelsko poduzeće, razvijajući ga i zatim ga plasirajući na tržište. Obje mogućnosti uključuju planiranje budućnosti, bilo bliske ili daleke, što uvelike pomaže povećanju koristi koje će hoteli ostvarivati u daljnjem poslovanju.

#### 3) ciljati na rastuća tržišta

Predviđa se da će se hotelska ulaganja preusmjeriti na rastuća tržišta u razvoju: Latinska Amerika, Bliski Istok te Azija i Pacifik. Ta tržišta posljednjih godina pokazuju ekonomski rast, čime postaje neizbježno i širenje poslovanja hotelskih poduzeća na navedena područja.

#### 4) upravljati prihodima

Odjel za upravljanje prihodima u hotelu u budućnosti će pružati nove mogućnosti u planiranju i optimizaciji prihoda čime će se moći bolje objasniti utjecaj promjena cijena na izbor kupca, tj. gosta.

#### 5) personalizirati uslugu

Hotelski lanci su u globalnim uvjetima suočeni s potrebom boljeg razumijevanja želja gostiju. Hotelski lanci trebali bi se usmjeriti na analiziranje velikog broja podataka, a ne samo na puku segmentaciju tržišta te praćenje i mjerenje razvoja turističke potražnje.

#### 6) razmišljati izvan okvira segmenta

Glavna smjernica za personalizaciju usluge je bolje razumijevanje gostiju kao individualaca, nego kao segmenta. To podrazumijeva praćenje potreba pojedinih gostiju, nagrađivanje vjernih gostiju te dijeljenje velikih segmenata u manje, mikro-segmente.

#### 7) odgovoriti na razvoj očekivanja gostiju

U početku razvoja hotelijerstva, vodilo je se sintagmom „one size fits all.“ Međutim, u novim uvjetima koji vladaju na globalnom turističkom tržištu, od hotelijera se traži „personalizirano“, „autentično“, „lokalno“, koji moraju pratiti inovacije i konstantno prilagođavati svoje strategije poslovanja.

#### 8) surađivati s tržištem u stvaranju usluge

Jedna od glavnih smjernica za buduće planiranje usluga hotela je suradnja sa samim gostima. Uključivanjem i već postojećih, a i potencijalnih potrošača putem fokus grupa na internetu hotelski će lanci centralizirati i bolje koordinirati svoje inovacijske napore.

Jedna od glavnih značajka turističke potražnje je sezonalnost. Hotelska poduzeća trebaju nastojati smanjiti sezonske oscilacije te nastojati privući potražnju i tijekom izvansezonskih razdoblja. Ponuda boljih i raznolikijih proizvoda, posebnih paušalnih paketa, snižavanje cijena uz nemogućnost odgode su neke od glavnih smjernica za ublažavanje sezonskih oscilacija (Moutinho, 2005., str. 18.).

Obzirom je posljednjih godina primjetan trend porasta učestalosti putovanja putnika starije životne dobi, između 50 i 65 godina, potrebno je i da se ponuda tome prilagodi. Uzimajući u obzir hotele, prilagodba starijim osobama i osobama s poteškoćama npr. uvođenjem više dizala, gradnjom većih kupaonica, izgradnjom rampi za invalidska kolica, postavljanjem pomoćne stolice u kade i gumba za SOS te osmišljavanjem nekih novih sadržaja koji će više odgovarati starijoj populaciji siguran je način za privlačenje navedenog segmenta (Moutinho, 2005., str. 18.).

Briga o okolišu danas je veća nego ikada i neće prestati rasti. To stvara rastući pritisak na turističke subjekte u ponudi da pokažu svoj doprinos održivom razvoju koji ne šteti okolišu. Konkretno, gledajući hotele, nužan uvjet daljnjeg uspješnog poslovanja je uvođenje mjera za očuvanje okoliša. Hoteli moraju imati mogućnost razvrstavanja otpada, štedne žarulje i svjetla na senzore u hodnicima i zajedničkim prostorijama da se ne troši bespotrebna energija ako nitko nije tu, ugradnja solarnih panela, zamjena kada tuševima i sl. To je posebno važno za hotelske lance da bi stekli i očuvali svoj imidž na tržištu (Moutinho, 2005., str. 20. i 21.).

Kod upravljanja hotelom u hotelskom lancu, potrebno je pratiti podatke o gostima kako bi se poboljšala i personalizirala usluga. Obraćanje veće pozornosti na zaposlenike povećat će njihovu učinkovitost što je bitno jer su oni ključ uspjeha u turizmu i hotelijerstvu. Prije nego što hotel traži od svojih zaposlenika visoku razinu pružanja usluge i stručnost, potrebno je te iste zaposlene motivirati, trenirati i potaknuti na dobar rad kako bi oni na kraju pružili izvrsnu

uslugu gostu. Također, jedna od najvažnijih smjernica za daljnje poslovanje hotelskih lanaca je implementiranje novih tehnologija i posvećenost brizi da hotel ne zaostaje za svjetskim trendovima. Sve navedeno pridonosi povećanju pozitivnih učinaka u poslovanju udruženih hotela.

## 6. ZAKLJUČAK

Opisujući hotelijersku djelatnost, sagledavajući povijest hotelijerstva, proučavajući hotele i vrste hotela, iznoseći glavne oblike udruživanja hotelijera s posebnim naglaskom na horizontalnom umrežavanju, u ovom radu se nastojalo prikazati prednosti vodoravnog poslovnog povezivanja hotela. Uzimajući u obzir postavljene hipoteze na početku rada, može se zaključiti da su one potvrđene. Horizontalno umrežavanje hotelijera uvelike pomaže unapređenju i poboljšanju njihova poslovanja. To je jasno vidljivo iz 3. i 4. poglavlja. Prikazane su neto dobiti svjetskih lanaca koje su vrlo visoke, hrvatskih lanaca te je usporedbom sa samostalnim hotelima pokazano da samostalni hoteli ostvaraju znatno manje prihode. To se objašnjava jednostavnim razlozima poput većih plaća zaposlenika koji su onda motivirani za bolji i kvalitetniji rad i usluživanje gostiju, većih mogućnosti usavršavanja, nižih troškova poslovanja zbog centralizacije pojedinih odjela u hotelu, lakšeg uzimanja godišnjih odmora zbog lakog i brzog pronalaženja zamjene, mogućnosti seljenja zaposlenika na razne krajeve svijeta, lakoće dosljednog poštivanja standarda, jačanja imidža i pozicije na tržištu, visoko kvalificiranog osoblja, financijske discipline, ostvarenih veza s utjecajnim partnerima, članstava u raznim savezima, stvaranja pozitivne korporativne kulture i sl. Druga postavljena hipoteza kako vodoravno povezani hoteli bolje zadovoljavaju potrebe gostiju nego samostalni hoteli također je točna što se može zaključiti također iz 3. i 4., ali i 5. poglavlja u kojem su predstavljene smjernice i upute za daljnje poboljšanje poslovanja hotelskog lanca. Poznato je kako lanci hotela imaju strogo utvrđene standarde i norme kvalitete koji su isti za sva hotelska poduzeća u lancu. Na taj način gostima se osigurava dosljednost i ispunjenje svih očekivanja u bilo kojem kraju svijeta. No, osim strogog poštivanja utvrđenih standarda, da bi hotelski lanci nastavili ispunjavati i nadmašivati očekivanja gostiju očigledno ne smiju stati kod toga, već stalno tražiti prilike za poboljšanje te ispravljati greške prije nego se pojave. Iz ovog rada se može zaključiti kako su neke od najvažnijih uputa i smjernica koje bi hotelski lanci trebali razmatrati i primjenjivati su:

- komunikacija s gostima neposredno nakon rezervacije kako bi pokazali predanost
- povremene ponude određenih besplatnih usluga poput besplatnog Wi-Fi-ja, transfera do prijevoznih terminala, spa tretmana ili dodatnih noćenja, praćenje ubrzanih tehnoloških inovacija i prilagođavanje kako bi lanac išao u korak s vremenom te kako ne bi iznevjerio očekivanja gostiju
- nagrađivanje lojalnih gostiju kako bi se oni i dalje vraćali istodobno im time pokazujući koliko cijene vjerne gosti
- svjesnost o postojanju jakih konkurenata poput raznih online platformi kao što su Airbnb, Booking, Expedia, Trivago te nošenje s konkurencijom odgovarajućim strategijama poslovanja

→praćenje recenzija gostiju na online platformama kako bi se ispravile eventualne pogreške ili na ljubazan način odgovorilo na upite i komentare

→stalno poboljšavanje i osmišljavanje novih strategija oglašavanja i promidžbe prilagođenih pojedinim segmentima

→stalno proširivanje na nova i rastuća tržišta kako bi se brzo zauzeo položaj

→suradnja s gostima u kreiranju i pružanju usluge proučavajući ankete, upitnike, fokus grupe na internetu i time dajući gostima mogućnost da se uključe u pružanje usluge i utječu na nju

→praćenje podataka o gostima i potencijalno uočavanje trendova dolazaka, noćenja, kretanja prihoda i rashoda, uzoraka rezervacija i upita poboljšavajući svime time upravljanje hotelom i cjelokupno poslovanje

→briga o okolišu davanjem mogućnosti recikliranja, izrađivanjem planova štednje energije, održavanjem zgrade i prostora oko zgrade osiguravajući svim time održiv razvoj.

Nakon opisanog koncepta hotelijerstva i povezivanja u hotelijerstvu očigledno je da je hotelijerstvo kompleksan i složen fragment turističke ponude. Iz svega navedenog može se zaključiti kako hotelski lanci danas prevladavaju u odnosu na samostalno hotelijersko poslovanje te kako učestalost horizontalnog povezivanja raste pod utjecajima globalizacije i daljnjeg razvoja turizma i putovanja te je samo pitanje vremena kada će hotelski lanci istisnuti samostalne hotele s tržišta.

## LITERATURA

1. Baird, S., 2016., How to conquer the unique challenges of running a hotel bar, [4 Rules for Running a Hotel Bar the Right Way \(liquor.com\)](#), pristup 13.12.2020.
2. Borković, V., Kobašić, A., 1993., Poslovanje ugostiteljskih poduzeća, Dubrovnik Sveučilište u Splitu, FTVT Dubrovnik
3. Cerović, Z., 2003., Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Opatija
4. Čačić, K., 2013., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singdunum, Beograd
5. David, D. L., 2016., Chains vs. Independent, <https://www.linkedin.com/pulse/chain-vs-independent-what-benefits-working-small-big-hotels-david>, pristup 29.03.2021.
6. Frey, R. S., 2002., Knowledge and process management John Wiley & Sons Ltd.
7. Galičić, V., 2017., Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
8. H., Hotelski restorani također mogu biti atraktivne destinacije, [Hotelski restorani također mogu biti atraktivne destinacije - HrTurizam](#), pristup 13.12.2020.
9. Horwath HTL, European chains & hotels report 2019, <https://horwathhtl.com/publication/european-chains-hotels-report-2019/>, pristup 03.04.2021.
10. Hotel Chain, [Hotel Chain Definition / Meaning - Xotels](#), pristup 09.12.2020.
11. Hotel chains, [Hotel Chains \(city-of-hotels.com\)](#), pristup 09.12.2020.
12. Hotels, <https://market-width.com/Hospitality-Industry.htm>, pristup 09.12.2020.
13. HotelStars Union, 2020., [Excerpt of the Criteria: Hotelstars Union](#), pristup 09.12.2021.
14. Hrvatsko hotelijerstvo. [Hrvatsko hotelijerstvo – Hotelijer \(wordpress.com\)](#), pristup 09.12. 2020.
15. <https://hospitalitytech.com/>, pristup 11.12.2020.
16. <https://hotelsmag.com/>, pristup 20.04.2021.
17. <https://www.adriaticluxuryhotels.com/hr/o-nama/>, pristup 11.02..2021.
18. <https://www.amadeus-hospitality.com/>, pristup 08.05.2021.
19. <https://www.bluesunhotels.com/osnovni-podaci.aspx>, pristup 11.02.2021.
20. <https://www.choicehotels.com/en-uk/about/brands>, pristup 10.02.2021.
21. <https://www.falkensteiner.com/hr/o-falkensteineru>, pristup 11.02..2021.
22. <https://www.fininfo.hr/>, pristup 01.02..2021.
23. <https://www.hilton.com/en/corporate/>, pristup 11.02..2021.
24. <https://www.hotel.com.au/croatia/the-leading-hotels-of-the-world.htm>, pristup 10.02.2021.
25. <https://www.htz.hr/hr-HR>, pristup 02.03.2021.
26. <https://www.ihgplc.com/en/our-brands>, pristup 12.04.2021.
27. <https://www.marriott.com/default.mi>, pristup 10.02. 2021.
28. <https://www.melia.com/en/hotels/croatia/home.htm>, pristup 11.02. 2021.
29. <https://www.plavalaguna.com/hr/hoteli>, pristup 11.02.2021.

30. <https://www.royaldubrovnik.com/hr/>, pristup 11.02.2021.
31. <https://www.statista.com/>, pristup 04.12.2021.
32. <https://www.tui.com/>, pristup 09.02..2021.
33. <https://www.valamar.com/hr/>, pristup 11.02.2021.
34. <https://www.wego.com/hotels/chains/vienna-international>, pristup 10.02.2021.
35. <https://www.wirtschaftsforum-gr.ch/DE/projekte.html>, pristup 12.04.2021.
36. <https://www.wyndhamhotels.com/en-uk/about-us>, pristup 10.02.2021.
37. [IHRA \(ih-ra.org\)](http://ih-ra.org), pristup 20.04.2021.
38. Internation hotel chains and their effectiveness, [International hotel chains and their effectiveness. Major world hotel chains \(zizuhotel.ru\)](http://zizuhotel.ru), pristup 13.04.2021.
39. Ivanov, S. H., 2016., Do hotel chains improve destination's competitiveness, Varna University of Management
40. Kimanuka, O., 2014., Why customer service in hospitality industry is everything,, <https://www.newtimes.co.rw/section/read/183956>, pristup 13.04.2021.
41. Know hospitality industry in detail, 2020., <https://market-width.com/Hospitality-Industry.htm>, pristup 05.12.2020.
42. Kronbichler, A., Kohl&Partner/Horwath Consulting, Handbuch für Hotel-Kooperationen, 1996., Horwath HTL
43. Krupskyi, O. P., Dzhusov O., Meshko, N., 2019., Key sources when formulating competitive advantages for hotel chains, Tourism, Vol. 67 / No. 1 /2019/ 34-46
44. Leidner, R., 2004., The european tourism industray: a multi-sector with dynamic markets, Luxemborg, European Commission
45. Morantis, N. S., How to build an attractive and successful hotel restaurant, [How to build an attractive & successful Hotel Restaurant - Hotelier Academy](http://HotelierAcademy.com), pristup 13.04.2021.
46. Moutinho, L., 2005., Strateški menadžment u turizmu, Zagreb, Mass Media
47. Narodne novine (2007), Nacionalna klasifikacija djelatnosti, Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
48. Narodne novine (2020), Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Uvjeti za kategorizaciju hotela
49. Narodne novine (2020.), Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Pravilnik o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina „restorani“, „barovi“, „catering objekti“ i “objekti jednostavnih usluga“
50. Narodne novine (2020.), Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti
51. Pavlić, I., (2004.), Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi, Naše more, Vol. 51 /No. 5-6 /2004/, 214-226
52. Pivčević, S., (2006.), Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb
53. Povijest hotelijerstva, [Povijest hotelijerstva – Hotelijer \(wordpress.com\)](http://PovijestHotelijerstva.wordpress.com), pristup 02.12.2020.
54. Ratkajec, S., 2009., Ugostiteljstvo, Zagreb, Školska knjiga

55. Richard, B., 2017., Hotel chains: survival strategies for a dynamic future, [https://www.researchgate.net/publication/307980304\\_Hotel\\_chains\\_Survival\\_strategies\\_for\\_a\\_dynamic\\_future](https://www.researchgate.net/publication/307980304_Hotel_chains_Survival_strategies_for_a_dynamic_future), pristup 13.04.2021.
56. Simon, E., 2018., Spending at hotel F&B outlets on the rise, [Consumer spending at hotel food-and-beverage outlets on the rise | Hotel Management](#), pristup 13.12.2020.
57. Šimić, A., 1994., Turističko poslovanje, Zagreb, Informator
58. Vrtiprah, V., Pavlič, I., 2005., Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, Tiskara Zelina
59. Vujević, I., 1997., Gostiteljstvo i turizam, Ekonomski fakultet Split, Split



## PRILOZI

### Popis shema

Shema 1: Organizacijsko -menadžerska struktura hotela

### Popis grafikona

Grafikon 1: Smještajni kapaciteti u hotelima 2000.-2019.....	14
Grafikon 2: Smještajni kapaciteti u hotelima TUI organizacije.....	23
Grafikon 3: Vodeći svjetski hotelski lanci od lipnja 2020., po broju objekata .....	27
Grafikon 4: Broj hotela hotelskog lanca Wyndham Hotel Group u svijetu od 2014. do 2019., prema regijama .....	28
Grafikon 5: Prihod u američkim dolarima po dostupnoj sobi hotelskog lanca Wyndham Hotel Group u svijetu od 2014. do 2019. ....	29
Grafikon 6: Broj hotela hotelskog lanca Marriott International od 2014. do 2019.....	31
Grafikon 7: Prihodi hotela hotelskog lanca Marriott International u cijelom svijetu od 2014. do 2019. u milijardama dolara.....	31
Grafikon 8: Broj hotela hotelskog lanca Choice Hotels International u svijetu od 2014. do 2019., prema brandovima .....	32
Grafikon 9: Prihodi hotelskog lanca Choice Hotels International od 2014. do 2019., u milijunima američkih dolara .....	33
Grafikon 10: Broj hotela hotelskog lanca Hilton Worldwide od 2014. do 2019., prema regijama .....	34
Grafikon 11: Prihodi hotelskog lanca Hilton Worldwide od 2014. do 2019., u milijardama američkih dolara .....	35
Grafikon 12: Prihodi hotelskog lanca InterContinental Hotels Group od 2014. do 2019.....	36
Grafikon 13: Poslovni modeli lanaca hotela u Republici Hrvatskoj .....	40
Grafikon 14: Neto dobit u kunama hotelskog lanca Valamar od 2015. do 2019. ....	42
Grafikon 15: Neto dobit u kunama hotelskog lanca Maistra od 2015. do 2019.....	43
Grafikon 16: Neto dobit u kunama hotelskog lanca Adriatic Luxury Hotels od 2015. do 2019. ....	44
Grafikon 17: Neto dobit u kunama hotelskog lanca Plava laguna od 2015. do 2019. ....	44
Grafikon 18: Neto dobit u kunama hotelskog lanca BlueSun od 2015. do 2019. ....	45
Grafikon 19: Poslovni prihodi određenih samostalnih hotela u Republici Hrvatskoj 2016.....	46
Grafikon 20: Usporedba prosječnih neto dobiti hotelskih lanaca i samostalnih hotela .....	46

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam završni rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentorice doc.dr.sc.prof. Ane Portolan, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

Jelena Kraljević