„HOTELSKI LANCI I NJIHOV GOSPODARSKI UTJECAJ NA HRVATSKI TURIZAM“

Šunjić, Ela

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:032094

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

„HOTELSKI LANCI I NJIHOV GOSPODARSKI UTJECAJ NA HRVATSKI TURIZAM“

Mentor : **Studentica:**

doc. dr. sc. Ljudevit Pranić **Ela Šunjić**

Split, svibanj, 2016.

SADRŽAJ:

1. Uvod 1

2. Učinci turizma na odredište 3

3. Ugostiteljstvo kao privredna djelatnost 4

3.1 Podjela ugostiteljstva 5

3.1.1. Hotelijerstvo 6

3.1.2. Restauraterstvo 8

3.2. Značaj ugostiteljstva za razvoj turizma 10

3.3. Hotelijerstvo kao važan dio turističkog ugostiteljstva 11

4. Integracije u hotelu 15

4.1.Oblici integracija 16

4.2. Hotelski lanac kao oblik horizontalne integracije 18

4.2.1. Ugovori i oblici hotelskih lanaca 20

4.2.2. Prednosti i problemi hotelskih lanaca 25

4.3. Hotelski lanci u Europi 28

4.4. Rast hotelskih lanaca 29

5. Pregled unutarnje i vanjske ponude u hotelijerstvu RH 30

6. Zaključak 42

7. Literatura 43

1. Uvod

Malo je termina danas u upotrebi kao što je turizam, a da istovremeno ne postoji potreba da se preciznije odredi njegovo značenje. Može se reći da postoji toliko definicija turizma koliko ima ljudi koji se njime bave. Za mnoge turizam predstavlja putovanje, odmor, rekreaciju i sl., dok za druge pak koji rade u turizmu, ova je društvena pojava čista suprotnost, jer je vezana uz profesiju, intenzivan rad i zaradu.

Prva asocijacija pri spomenu pojma turizam predstavlja kretanje ljudi u cilju zadovoljavanja određenih potreba. Turizam kao fenomen ima dug povijesni vijek. Međutim tek u posljednje vrijeme je postao predmetom proučavanja od strane raznih analitičara i stručnjaka, i to prvenstveno zahvaljujući stalnom rastu i razvoju.

Do početka 20-og stoljeća su putovale samo povlaštene klase, plemići i društvena elita. Tek nakon drugog svjetskog rata, pojava i razvoj masovnog turizma omogućavaju sudjelovanje drugih društvenih slojeva u turističke tokove.

Posljedično, razvoj masovnog turizma odnosno turističke potražnje uvelike doprinosi razvoju receptive. Prije svega pojam receptive se odnosi na hotele koji su osnovni smještajni objekti. U uvjetima sveopće globalizacije hoteli se sve više integriraju tj. udružuju u hotelske lance. Kao takvi, postaju snažni konkurenti na turističkom tržištu, podižu razinu standarda svog poslovanja, nude visoko kvalitetne ponude i usluge u svojim objektima te raspolažu sa visokim financijskim sredstvima. S promjenama oblika turizma, promjenama tehnologije, sve većim zahtjevima potrošača stvara se sve zahtjevnije potražnja kojoj se hoteli nastoje prilagoditi. Naime, suvremenu potražnju karakterizira sve manje vremena koje stoji na raspolaganju, a ujedno sve više financijskih sredstava, pa stoga potrošači tj. turisti žele visoko kvalitetnu uslugu koju im mali hoteli ne mogu pružiti i zbog toga je veliki broj malih hotela uvidio prednosti integracije u hotelski lanac. Suvremeni smještajni objekti se prilagođavaju svojoj okolini i doprinose njenom razvoju i očuvanju. Naime, hoteli koji posluju s profitom znatno doprinose razvoju drugih djelatnosti kao npr. trgovine, povećavaju stopu zaposlenosti, utječu na platnu bilancu i na porast društvenog proizvoda (BDP).

Cilj završnog rada je pokazati što za Hrvatsku tj. hrvatski turizam znači prisutnost uspješnih stranih hotelskih lanaca tj. kako njegovo poslovanje utječe na razvoj hrvatskog turizma. Turizam može biti glavna pokretačka snaga određene zemlje, ali da bi se to postiglo, potrebno je integralno djelovanje svih sudionika.

Metode rada tijekom izrade završnog rada su slijedeće, naime najvećim dio se odnosi na prikupljanje, a zatim prikaz podataka koje su objavile razne državne i svjetske institucije u obliku statističkih izvještaja, vijesti i zakona. Određen dio podataka je preuzet iz literature, kao i sa globalne mreže, interneta.

2. Učinci turizma na odredište

Učinci turizma ogledaju se prvenstveno kroz turističku potrošnju. Turistička potrošnja može se definirati kao diskrecijski dio osobne, finalne potrošnje namjenjene zadovoljenju potreba pojedinca vezanih uz turistička putovanja. Uz definiciju turističke potrošnje vežu se redom sljedeći pojmovi :

- Osobna potrošnja (financirana iz osobnog budžeta)
- Diskrecijski dio osobne potrošnje (predstavlja dio osobne potrošnje koji se izdvaja prema individualnim željama)
- Finalna potrošnja (konzumiranje dobara i usluga bez mogućnosti da se na temelju tij vrijednosti stvori nova dodana vrijednost)

Naime, razlike u obilježima potrošnje u mjestu stalnog boravka i potrošnje na turističkom putovanju znatnim djelom uvjetuju rast turističkih kretanja. Ljudima je zanimljivo otkrivati nešto novo i nepoznato, te u tom slučaju ponašanje potrošača prelazi iz racionalne sfere u iracionalnu tj. hedonističku potrošnju. Kako bi maksimizirali turističku potrošnju a ujedno i njene ekonomske učinke, sudionici turističke ponude svoje aktivnosti moraju maksimalno podrediti zadovoljenu turističkih potreba.

Konkretno govoreći o učincima turizma na odredište mogu se spomenuti sljedeći učinci:

- Pozitivan učinak međunarodne razmjene u turizmu (potrošnjom inozemnih posjetitelja sva roba i usluge dobivaju izvozni karakter, naravno kada se radi o dobrima i proizvodima koja su proizvedeni u Hrvatskoj)
- Pozitivan učinak na zapošljavanje i proizvodnost u turističkom odredištu (povećanjem turističke potrošnje stvara se mogućnost novih poslova i obrta vezanih za turizam)
- Pozitivan učinak na društvo i kulturu (razni običaji, jezici i zanati ostaju prisutni upravo zbog turizma jer su upravo to načini na koji se približava potrošačima odnosno turistima.)
- Pozitivan učinak na veću kvalitetu života (zbog turizma se postižu napredci u infrastrukturi, trgovini, graditeljstvu itd.)

Dakako , uz pozitivne učinke turizma nalazimo i negativne učinke kao što su štete učinjene na kulturno povijesnim spomenicima zbog velikog broja turista u odredištu, nadalje javlja se

problem prenapučenosti odredišta za vrijeme sezone, također zbog mogućnosti zapošljavanja u turizmu napuštaju se tradicionalni obrti poput obrta, pomorstva i poljoprivrede.

3. Ugostiteljstvo kao privredna djelatnost

Ugostiteljstvo ima veliki značaj u ukupnog gospodarstvu jedne zemlje, a temeljnu ulogu ima u unaprjeđenju turizma kao ekonomskog i društvenog fenomena današnjice. Ugostiteljstvo kao organizirana djelatnost namijenjena je zadovoljavanju potreba turista za smještajem i hranom, te kao takva predstavlja osnovni receptivni čimbenik turizma. Međusobna ovisnost ugostiteljstva i turizma je velika a potkrepljuje se činjenicom da preko 50% prihoda ostvarenog u turizmu otpada na ugostiteljstvo. Ugostiteljstvo kao privredna djelatnost obavlja se u različitim ugostiteljskim i drugim objektima gdje se pružaju i različite ugostiteljske usluge. Usluge su namijenjene podmirenju ljudskih potreba koje nastaju u svezi s promjenom mjesta stalnog boravka turista[1] i drugih putnika i domaćeg stanovništva koje iz bilo kojeg razloga ne organizira podmirenje navedenih potreba u vlastitom kućanstvu.

Ova djelatnost se ostvaruje pružanjem usluga neposredno potrošačima – korisnicima usluga, što znači da potrošač mora biti osobno prisutan da bi se usluga uopće mogla realizirati. Ugostiteljske usluge dijelimo na osnovne, sporedne i pomoćne. U osnovne ugostiteljske usluge spadaju već prethodno spomenute usluge smještaja, prehrane i pića, zatim u sporedne usluge spada prijem i ispračaj gostiju, prijenos stvari i prijevoz osoba, davanje obavijesti, čuvanje vrijednosti gostiju, prodaja roba i predmeta i sl., i u pomoćne ugostiteljske usluge spadaju održavanje ugostiteljskih objekata i opreme, održavanje okoliša ugostiteljskih objekata, pekarske uslugu, usluge garažiranja i popravak automobila gosta i sl. Pored navedenih usluga turisti koriste i mnoge druge, a iako one nisu odlučujuće pri izboru destinacije, mogu se smatrati činiteljima kvalitetnog provođenja odmora. U cilju što boljeg zadovoljavanja potreba ljudi u ugostiteljstvu treba osigurati što veći izbor usluga, što bolju

[1] Skup statističara održan u Ottawi 1991.godine dao je definicije pojmova turist i turizam. Turizam je skup odnosa i pojava vezanih za aktivnost osoba koje putuju i borave u mjestima izvan uobičajene sredine, i to neprekidno najviše do godine dana radi provođenja slobodnog vremena, poslovnih i drugih razloga. Turist je osoba koja putuje u mjesto izvan uobičajene sredine u trajanju od najviše 12 mjeseci, a glavni razlog putovanja ne smije biti obavljanje plaćene djelatnosti u mjestu koje se posjećuje.

kvalitetu i što kulturnije pružanje tih usluga. Važnost ugostiteljskih usluga ne očituje se samo zato što se njima zadovoljavaju potrebe ljudi u stanovanju i hrani, nego i stoga što se njima zadovoljavaju i druge potrebe.

Ugostiteljstvo vrši značajnu funkciju pokretača gospodarskog rasta, potiče proizvodnju u mnogim drugim djelatnostima npr: trgovina, poljoprivreda, promet itd., što utječe na rast njihovih kapaciteta zaposlenosti, omogućuje valorizaciju određenih prirodnih resursa, djeluje na uravnoteženje platne bilance zemlje itd.

Prodajom svojih proizvoda inozemnim turistima ugostiteljstvo vrši određen oblik izvoza roba i usluga, što je od velikog značaja za cjelokupno gospodarstvo. S obzirom na karakter poslova za ugostiteljstvo se može reći da je mješovito- proizvodno- uslužna djelatnost.

3.1 Podjela ugostiteljstva

Podjela ugostiteljstva radi se najčešće po slijedećim kriterijima :

- Vrste usluga i tehnološkog procesa rada (koje se referiraju na hotelijerstvo i restoraterstvo)
- Vrste ugostiteljskih potrošača (opće i turističko)
- Vremenskog razdoblja obavljanja djelatnosti (stalno i sezonsko poslovanje)
- Dužine boravka gostiju (prolazno i pansionsko)
- Mjesta pružanja usluga (stacionirano i pokretno)
- Komercijalnosti poslovanja (komercijalni i nekomercijalno)
- Vlasništva (državno, privatno i mješovito)

Ugostiteljstvo kao gospodarska djelatnost obavlja se u različitim ugostiteljskim objektima. Podjela nastaje na temelju razlika koje proizlaze iz tehnološkog procesa, oblika finalnog proizvoda ili usluga, organizacijsko tehničkih karakteristika i načina pružanja usluga. Po tim osnovama najčešća je podjela na hotelijerstvo i restauraterstvo.

3.1.1. Hotelijerstvo

Hotelijerstvo[2] je djelatnost koja se bavi pružanjem usluga smještaja, prehrane, točenja pića, prodaje trgovačke robe i rekreacije domicilnom stanovništvu, poslovnim ljudima i turistima u kategoriziranim smještajnim objektima. Zapravo sve usluge koje hotelijerstvo kao djelatnost pruža turistima možemo podijeliti na komercijalne, ugostiteljske i ne ugostiteljske usluge. Hotelijerstvo je dio globalnog poduzetništva objedinjeno jednim općim pojmom i zajedničkima nazivom- turizam.

Hotelijerstvo predstavlja važni faktor gospodarstva neke države jer prema nekim izvorima, turizam, poslije zdravstva, osigurava posao najvećem broju ljudi na svijetu, a u nekim zemljama boj zaposlenih u uslužnim djelatnostima je mjerilo za procjenu standarda ljudi u tim državama.

Karakteristike usluga koje se pružaju u hotelijerstvu su :

- Nedodirljivost usluga
- Istovremenost „proizvodnje“ i konzumiranje usluga
- Participacija gosta u proizvodno – uslužnom procesu
- Raznovrsnost usluga
- Prolaznost usluga
- Odnosi povjerenja (hotelijera i gosta)

Hotelijerstvo obuhvaća raznolike objekte za smještaj koji čine tzv. mrežu hotelskih objekata na određenom području. Spomenuti objekti se međusobno razlikuju po određenim arhitektonskim osobinama, po načinu izvršavanja uslugu te po veličini samog objekta. Upravo iz navedenih razloga u mnogim se zemljama propisuju uvjeti koje moraju ispunjavati različite vrste objekata. To se najčešće propisuje normama o kategorizaciji. Svrha kategorizacije je u informiranju potencijalnog kupca o kvaliteti objekta koji mu se nudi, a s druge strane da obveže nudioca (pružaoca usluge) na održavanje kvalitete i prilagođavanje razine usluga stečenoj kategoriji. Temeljem članka 15. Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti, Pravilnikom o razvrstavanju o minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata[3] u Hrvatskoj se

[2] https://www.scribd.com/doc/123821592/Hotelijerstvo

[3] N.N. 48/02.

uređuju minimalni uvjeti, razvrstanje, kategorije, vrste ugostiteljskih objekata za smještaj, mjerila i način kategorizacije ugostiteljskih objekata. Objektima za smještaj smatraju se :

- hoteli
- turistička naselja
- turistički apartmani
- panison
- aparthoteli
- kampovi
- apartmani
- sobe za iznajmljivanje
- odmarališta
- omladinski hoteli
- kuća za odmor
- prenoćište i sl.

Smještajni objekti se mogu prikazati u dvije skupine, odnosno kao osnovni i komplementarni.

Tablica 1. Smještajni objekti

Osnovni	Komplementarni
Hoteli	Kamp
Hotelska naselja	Omladinski hotel
Apartmanska naselja	Kuća za odmor
Pansioni	Prenoćište
Aparthoteli	Sobe za iznajmljivanje
Guest house	Odmaralište
	Apartman

Izvor : http://lumens.fthm.hr/edata/2011/13be1406-f93f-418d-a015-70df62bd7567.pdf

3.1.2. Restauraterstvo

Restauraterstvo[4] je djelatnost orijentirana na prodaju hrane i pića, a ostvaruje se u različitim objektima sukladno klasifikaciji i kategorizaciji (restorani, barovi, kantine i sl.). obuhvaća objekte za pripremu i pružanje usluga hrane i pića kao : restoran, gostionica, zdravljak, zalogajnica, pečenjarnica itd.

Sukladno spomenutom Pravilniku[5], objekti koji pružaju usluge prehrane i točenja pića su :

- Restorani
- gostionice
- zdravljaci
- zalogajnice
  pečenjarnice
- pizzerije
- bistroi
- slastičarnice
- objekti brze prehrane (fast food)
- kavane
- noćni barovi
- noćni klubovi
- disco klubovi
- caffe barovi
- pivnica
- konobe
- buffet
- krčme
- kantine
- catering

Minimalni uvjeti kojima moraju udovoljiti ugostiteljski objekti su :

[4] Dr.sc. Pivčević Smiljana , „10.Organizacijski oblici turističkog ugostiteljstva“

[5] Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, N.N 57/02, članak 4.-49.,te za skupinu hoteli „Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli“, N.N. 48/2002.,članak 5.

- opći uvjeti
- isticanje vrste, naziva, oznaka i kategorije
- opskrba vodom, energijom, PTT i zbrinjavanje otpadnih tvari
- zvučna izolacija prostorija, zaštita od prašine
- grijanje i hlađenje prostorija
- zaštita od požara
- ispravnost i funkcionalnost uređaja i opreme
- uvjeti prostorije za osobnu higijenu
- uvjeti za kuhinje
- prostori za čuvanje namirnica
- točionik, jelovnik i karta pića
- usluge i oprema smještajnih jedinica
- zdravstveni uvjeti građana koji pružaju usluge u domaćinstvu

Pored minimalnih uvjeta, ugostiteljski objekti koji se kategoriziraju moraju ispunjavati i uvjete propisane kategorizacijom. Kategorizacija ugostiteljskih objekata primjenjuje se na hotele, pansione, motele, turističke apartmane, kampove, kuće i stanove za odmor i sobe za iznajmljivanje iz skupine ugostiteljskih objekata za smještaj te restorane iz skupine ugostiteljskih objekata za prehranu.

Oznaka za kategoriju ugostiteljskog objekta je zvjezdica te standard i komfor. U elementima iz skupine obvezatnih elemenata sadržani su i minimalni uvjeti. Iz skupine izbornih elemenata ugostiteljski objekt mora stvarati najmanji broj bodova utvrđenih kategorizacijom za pojedinu vrstu objekta.

Rasponi u zahtjevima su vrlo veliki po kategorijama. Velike su razlike u razini udobnosti i kvaliteti usluga. Objekti najniže kategorije (jedna zvjezdica) moraju udovoljavati samo minimalnim uvjetima. Za više kategorije zahtjevi rastu razmjerno s kategorijom. Kategorija ugostiteljskog objekta utvrđuje se rješenjem nadležnog upravnog organa a postupak se pokreće zahtjevom pravne i fizičke osobe koja obavlja ugostiteljsku djelatnost.

3.2. Značaj ugostiteljstva za razvoj turizma

Polazeći od iznesenih značajki ugostiteljstva, uloga je ove djelatnosti kao receptivnog[6] čimbenika u ukupnom turističkom procesu. Pored toga, ugostiteljstvo prema svom značenju prelazi okvire turističke djelatnosti jer pruža ugostiteljske usluge mnoštvu potrošača- putnika koji nisu turisti, kao i mjesnom stanovništvu. Uloga ugostiteljstva u integralnom turističkom procesu razumijeva pridržavanje uvjeta : tehnologije, organizacije, ekonomije i pravno uređenje ukupne turističke djelatnosti. Odatle proizlazi i obveza usklađenog djelovanja svih gospodarskih sudionika na strani pružanja turističkih i komplementarnih usluga u odnosu s neposrednim korisnicima tih usluga. Kvaliteta turističkog proizvoda ugostiteljskog poduzeća određena je s jedne strane, kvalitetom objekta koji pruža navedene usluge, stručnošću osoblja i sl., a s druge strane, kvalitetom lokacije i poslovnom politikom poduzeća. Prilagođavanjem ponude zahtjevima turističke potražnje osigurava se bolji plasman usluga na tržištu, a time i veći priliv turista i razvoj onog dijela ugostiteljske mreže koji je usmjeren na turiste i služi isključivo za podmirenje njihovih potreba.

Ugostiteljsko poslovanje se odvija u sezonskim oscilacijama, a upravo zbog oscilacija turističke potražnje na koju su pretežno usmjereni. Zbog toga, za ugostiteljstvo je od izuzetnog značaja istraživanje tržišta, odnosno prikupljanje informacija o motivima dolaska potencijalnih turista da bi se dobile određene informacije o tome što bi to moglo privući još veći broj posjetitelja. Kao što je prethodno u samom uvodu spomenuto, do 20- tog stoljeća je putovala samo društvena elita, trgovci , hodočasnici i sl. U današnje vrijeme sve češće se mijenja turistička motivacija te predstavlja te obuhvaća najčešće više razloga za putovanje. Istraživanja u turizmu[7] pokazala su da su najčešći razlozi za turističko putovanje slijedeći :

- odmor i rekreacija
- kružno putovanje
- konferencije, seminari, izložbe
- poslovni razlozi
- zdravlje
- religija
- šport
- učenje

[6] Prof. dr.sc. Slobodan Ivanović :“ Ekonimika ugostiteljstva 2. Tematska jedinica „

[7] Sanda Weber, Vesna Mikačić „Osnove Turizma“, Školska knjiga Zagreb, str. 67.

- kupnja
- posjet kulturnim priredbama ili
- neki drugi razlozi

Poseban odnos ugostiteljstva prema turizmu proizlazi iz velike osjetljivosti ugostiteljstva na promjenu turističkog prometa. Sezonski karakter turizma uvjetuje i sezonski rad mnogih ugostiteljskih objekata. U prosjeku posluju 150- 200 dana tijekom godine, što ukazuje na njihovu izravnu ovisnost o kretanju turističke potražnje. Velike koncentracije potražnje naglašene su za vrijeme ljetnih mjeseci, posebno za kapacitetima na područjima gdje je osnovni motiv dolaska odmor na moru i suncu.

Mogućnosti za produljenje sezone su ograničene prirodnim činiteljima (iako se u posljednje vrijeme sve više uspjeha ostvaraju na tom području), a mogućnosti za bolje korištenje kapaciteta u tijeku glavne sezone već postignutim relativno dobrim sezonskim korištenjem kapaciteta.

Ugostiteljstvo ka receptivni činitelj turističke ponude neophodan je uvjet za razvoj turizma osobito tzv. boravišnog turizma, jer u turističkom odredištu može boraviti istodobno onoliko posjetitelja za koliko je moguće osigurati odgovarajući smještaj. Ono je osnovni preduvjet turističke potražnje i valorizacije ostalih turističkih mjesta.

3.3. Hotelijerstvo kao važan dio turističkog ugostiteljstva

Hotelijerstvo je najznačajniji dio ugostiteljstva u kojem se u razvijenim turističkim zemljama realizira oko 2/3 turističkih noćenja[8]. Namijenjeno je uglavnom korisnicima usluga koji dolaze izvan područja gdje su hotelski objekti smješteni.

Osnovna funkcija hotelijerstva je pružanje usluga smještaja, a zatim i prehrane i pića.

Djelatnost hotela- hotelijerstvo je sastavni dio ugostiteljske mreže namijenjene prihvatu turista i posjetitelja. Omogućuje boravak turista izvan njihovog mjesta prebivališta u mjestima boravišta gdje su takvi objekti smješteni. Svojim objektima hotelijerstvo čini receptivnu osnovu. Uz ovu osnovu smješteni su i drugi objekti koji je nadopunjavaju.

[8] Galičić Vlado : „ Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje“, Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički menadžment Opatija, 2005.

Mjerenje turističkog potencijala pomoću kapaciteta hotelijerstva, vrši se sastavljanjem u odnos ukupnog broja kreveta prema broju stanovnika (broj kreveta na 1000 stanovnika). Osim brojem kreveta turistički potencijal se mjeri raznovrsnošću objekata. Raznovrsnost objekata najbolje se prikazuje njihovom strukturom, pod kojom se podrazumijeva sastav mreže smještajnih objekata. Spomenuta mreža se može promatrati s više gledišta i to :

- s gledišta sastava prema vrstama objekta
- s gledišta kategorije objekta
- s gledišta veličine i starosti objekta

Hrvatsko hotelijerstvo i njegov razvoj može se promatrati s nekoliko aspekta :

- razvoj turističke potražnje
- oblici i strukture kadrova i menagmenta
- arhitektura i urbanizam
- društveno političko uređenje
- sociološki odnosi u društvu
- gospodarska razvijenost društva
- komunalno infrastrukturna razina opremljenosti
- prometna povezanost

Razvoj hotelijerstva kao gospodarske grane može se podijeliti u šest faza[9] :

1. prvobitno hotelijerstvo (prva masovna putovanja na hrvatskom prostoru)
2. elitno hotelijerstvo (prvi hoteli sa jasno definiranim funkcijama, recepcijom..)
3. hotelijerstvo između dva svjetska rata (gradnja malog broja hotela)
4. hotelijerstvo poslije drugog svjetskog rata (period obnove i masovnijeg dolaska domaćih turista)
5. razvijeno tržišno hotelijerstvo (izgradnja duž cijele obale, prevladavaju hoteli kategorije B)
6. hrvatsko hotelijerstvo u restrukturiranju (rekonstrukcija, adaptacija i sanacija objekata)

Hotel kao građevinski objekt skup je hotelskih sadržaja i sadrži sve elemente prostora i vremena u kome se izgradio. Hotel u današnjem smislu industrijskog načina stvaranja i realizacije usluga dio je urbanističkog sadržaja na prostoru na kome je hotel izgrađen.

[9] Zdenko Cerović : „ Hotelski menadžment, Faklutet za turistički menadžment Opatija, str. 80.

Urbanizam se kao društvena disciplina bavi izučavanjem, uređenjem i oblikovanjem prostora u svim vidovima javnog i privatnog života. Cilj je urbanizma stvoriti povoljnije prostorne uvjete za samostalan razvoj društvene zajednice kao cjeline i omogućavanje povoljnijih uvjeta za razvoj, život i ljudsku djelatnost.

Definicije hotela u pojedinim nacionalnim zakonodavstvima su vrlo različite. U nekim zakonodavstvima polazi se od opće funkcije hotela, a neke određuju minimalne uvjete kojima objekt mora udovoljavati da bi se mogao nazvati hotelom.

Hotel je osnovni reprezentant objekta za smještaj, koji se po svojim karakteristikama izdvaja iz skupine ugostiteljskih objekata za smještaj. Temeljne značajke hotela prema hrvatskom zakonodavstvu[10] su sljedeće :

- da je to kategorizirani ugostiteljski objekt
- da je to ugostiteljski objekt sa najmanje 10 soba
- da se u hotelu gostima izdaju sobe ili hotelski apartmani
- da se u hotelu pružaju usluge smještaja i doručka
- da je po svom položaju, izgledu i ugrađenoj opremi i uslugama gostu pruža punu udobnost

Prema nekim kriterijima, pojam hotel označava smještajne objekte od 50 pa čak do 2000 soba, pa i više , jer neki hoteli danas imaju i više od 5000 soba. Pomoću ovih standarda moguće je podjeliti hotele u četiri različite kategorije[11]:

- do 149 soba
- od 150 do 299 soba
- od 300 do 600 soba
- više od 600 soba

Nadalje, po kriteriju veličine hotela, možemo pronaći i drukčije podjele, pa se tako sukladno jednoj klasifikaciji[12] hoteli razvrstavaju u :

- male hotele (do 100 soba)

[10] Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli.

[11] Slobodan Ivanović : „ Ekonomika ugostiteljstva“ str. 15.

[12] Baker, S.,Bradley, P.,Huyton, J.,Principles of Hotel Front Office Operations, Continuum, London 2000., str.8

- srednje velike hotele (od 100-200 soba)
- velike hotele (više od 200 soba)

Prema klasifikaciji u Austriji (isti se kriteriji koriste u većini europskih zemalja), hoteli se razvrstavaju na :

- male hotele (do 70 kreveta)
- srednje velike hotele (70- 150 kreveta)
- velike hotele (više od 150 kreveta)
- lance hotela (više od 1000 kreveta)

Uzimajući u obzir sve dosad navedeno, hotel možemo definirati[13] kao kategorizirani smještajni objekt, u kojemu se gostima iznajmljuju sobe ili apartmani, pružaju usluge doručka, kao i ostale usluge u zavisnosti od tipa i kategorije hotela.

S obzirom na specifično poslovanje cjelokupne turističke djelatnosti, te s obzirom na veličinu hotela (mali, srednji i veliki) razlikuje se i poslovanje hotela. Naime , logično je da mali i veliki hoteli nemaju jednake principe po kojima posluju i na taj način ostvaruju dobit. U većini zemalja veliki broj hotela su mala gospodarstva. Veličina hotela je ograničena veličinom tržišta i opsegom konkurencije. Mnoga tržišta za hotelske usluge su mala i u mnogim malim tržištima usluge pruža više od jednog hotela. Naime, veličina hotela nije važna za njegovo poslovanje, kao što je to slučaj kod nekih drugih industrija.

Mali hotel je smještaj kojim upravlja vlasnik koji je često i direktor samog hotela. U takvom je hotelu jedna osoba zadužena za održavanje kao i za kontrolu osoblja za održavanje, potom tu je domaćica koja ujedno nadgleda osoblje na recepciji. U ovakvom tipu hotela može a i ne mora postojati osoba odgovorna za prodaju. Računovođa je zadužen za vođenje knjiga i produženje financijskih i poreznih izvješća. U ovakav tip hotela se ulaže više od minimuma.

Mali hoteli svojim tržištima pristupaju manje formalno jer točno znaju što njihovi gosti traže. Međutim, mnogi uspješni hoteli uzimaju u obzir reakcije svojih gostiju i čak mali hoteli rijetko postaju uspješni bez aktivne i adekvatne promocije.

Upravljanje malim hotelom zahtjeva vještine i znanja, koje u rijetkim slučajevima posjeduje samo jedna osoba. Ali mali hotel nema probleme upravljanja koje imaju veliki hoteli te,

[13] Zdenko Cerović : „Hotelski menadžment“ Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 74.

upravo zato što je malen, uživa određene prednosti. Vlasnik / menager može poslovanje hotela voditi tako da se osjeti njegova osobnost te učiniti da se mnogi gosti uvije iznova vraćaju.

Budućnost je malog hotela, stoga, u usredotočivanju na ono što najbolje čini, te ono što samo on može ponuditi, u visokoj kakvoći, pojedinačnom i osobnom pristupu hotelu, u čemu gosti i zaposlenici pronalaze mnogo privlačniju alternativu velikim jedinicama i velikim kompanijama. No uz suradnju s drugima te oslanjajući se na dostupnu mu pomoć, mali hotel može prilagoditi neke prednosti velikog hotela vlastitim potrebama.

4. Integracije u hotelu

Turisti kao nosioci potrošnje, konstantno pokazuju tendenciju rasta potražnje za odgovarajućim uslugama i dobrima u turističkim odredištima, ali i u djelatnostima koje omogućuju ta kretanja. Spomenute turiste tj. njihove preferencije nastoji zadovoljiti odgovarajuća turistička ponuda, koju čini više različitih djelatnosti.

Na organiziranom usmjeravanju turista rade brojne inicijativne organizacije tzv. organizatori putovanja. Na taj način dolazi do određenih koncentracija na strani potražnje, koju organizatori putovanja okupljaju oko sebe i usmjeravaju prema određenim područjima i turističkoj ponudi tih istih područja. Takvoj koncentraciji na strani potražnje, nositelji ponude nastoje na određeni način parirati, povezujući se poslovno u stvaranju zadovoljavajuće ponude. Interesi svih nositelja ponude na određenom području podudarani su, iz razloga što svi nastoje maksimalno zadovoljiti potražnju da bi ostvarili odgovarajući profit. Stoga, logične su njihove tendencije da se međusobno povežu i budu u stanju ponuditi organizatorima putovanja povoljne aranžmane. Upravo na takvim osnovama dolazi do odgovarajućih povezivanja tj. integracija unutar pojedinih djelatnosti i među njima.

Nositelji ponude u jednom odredištu, svoje veze razvijaju na osnovi zajedničkih interesa za bolji plasman vlastitih usluga. Spomenuti interesi u jednom odredištu dolaze od prirode turističke ponude, koja se u svakom odredištu javlja kao složeni ekonomski sustav. U središtu takvog sustava obično stoji turističko ugostiteljstvo, kao okosnica oko koje se vrši povezivanje. Razlog povezivanja je stvaranje interesne cjeline u kojoj se treba postaviti stupanj koordinacije i suradnje među nositeljima raznih djelatnosti, koje na određeni način u

turističkom odredištu sudjeluju u stvaranju turističke ponude, odnosno u realizaciji turističke potrošnje.

4.1.Oblici integracija

Integracije, kao oblik povezivanja gospodarskih subjekata, treba promatrati kao proces poslovnog povezivanja sa svrhom da se ostvari određeni zajednički cilj, a taj cilj je poboljšanje učinkovitosti poslovanja i povećanje profita. Ta vrsta integracije je zapravo ekonomski proces u kojem se uspostavljaju određeni odnosi i postižu ekonomske prednosti. Spomenute prednosti su u mogućnosti da se :

- izvrši racionalnija podjela rada
- poboljša pozicija na tržištu zajedničkom ponudom
- ostvari sniženje troškova proizvodnje
- racionalnije koriste sredstva za rad
- ostvari specijalizacija i sl.

Integracije , kao ekonomski proces, u svijetu se javljaju u tri osnovna oblika[14]:

1. povezivanje manjih subjekata kroz poslovna udruženja u kojima nastoje sjediniti ponudu i zajednički nastupati na tržištu
2. poslovnom kooperacijom dva ili više partnera sa svrhom da postignu određene prednosti na tržištu, ili u proizvodnji usluga i proizvoda.
3. Spajanjem , pripajanjem i razvojem gospodarskih subjekata, čime nastaju veće organizacijske cjeline. Ovaj oblik predstavlja organizacijsko „srastanje“, što nastaje spajanjem dva ili više poduzeća, pripajanjem poslovnih jedinica ili cijelih poduzeća drugima, a dosta često i razvojem postojećih poduzeća, čiji kapaciteti rastu izgradnjom novih ili kupnjom pogona drugih poduzeća itd.

Općenito, govoreći o vrstama integracija, u turizmu se kreću u dva osnovna pravca i u kombinaciji tih pravaca. Ti pravci su redom :

- Horizontalni pravac integracija
- Vertikalni pravac integracija

[14] Dr. Vesna Borković, dr. Antun Kobašić : „ Poslovanje ugostiteljskih poduzeća“, str. 83-87.

- Kombinirani vertikalno- horizontalni pravac.

Po teoriji horizontalnog pravca, integracije odnosno povezivanja se vrše unutar jedne djelatnosti. Tu dolazi do do poslovnog povezivanja hotelskih i drugih ugostiteljskih poduzeća međusobno radi postizanja većeg stupnja ostvarenih zacrtanih ciljeva, nego u slučaju samostalnog tržišnog natupa i poslovanja. Najčešći oblik horizontalne integracije su lanci hotela, motela, restorana i sl. Takve integracije se u svijetu gotovo nikada ne ograničavaju na jedno odredište ili neko područje, već su rasprostranjene na više područja ili zemalja.

Vertikalni pravac povezivanja, odvija se među subjektima različitih djelatnosti, odnosno među poslovnim jedinicama različitih djelatnosti. Osim međusobnim povezivanjem raznih djelatnosti, ovi pravci integracija mogu nastati i razvijanjem novih djelatnosti nekog privrednog subjekta (npr. kada ugostiteljsko poduzeće proširuje svoju djelatnost na drugu granu, ili kada agencija otvara ugostiteljsku jedinicu). Najučestaliji primjeri takvog integriranja su između hotela i agencija i dalje s prevoznicima u zračnom prometu. Taj tip integracija različitih djelatnosti ima za cilj povećanje kvalitete i kvantitete prodaje međusobno povezanih usluga na tržištu, pa se naziva prodajnim tipom.

Prethodno spomenuta dva osnovna oblika integracija vrlo često se međusobno kombiniraju unutar složenih poduzeća, ili u okviru raznih poslovnih udruženja. Dakle, takvo se integriranje naziva kombiniranim tipom. Navedeni oblik integracije se najčešće ostvaruje tako što agencija ili hotelska firma daje inicijativu za vertikalno povezivanje prodajnog tipa, a potom se hotelijer povezuje s proizvođačem da bi osigurao potrebne proizvode.

Mnogobrojni oblici integracija nose i brojne prednosti kao što su :

- smanjene troškova zajedničkom nabavom
- racionalnije korištenje kadrova
- organizirani pristup tržištu itd.

Za hotelijerstvo i ugostiteljstvo postoje i posebne prednosti pojedinih oblika povezivanja.

Kod vertikalne integracije prednosti su posebno naglašene u tzv. prodajnom tipu gdje dolazi do povezivanja hotelijera, agencija i prijevoznika. Prednosti tog oblika su redom :

- povezivanje lanca turističke ponude i integralne cjeline, što predstavlja veliku prednost za potencijalnog kupca
- stvara se mogućnost kreiranja i prodaje zajedničkog programa ili proizvoda

- posredna prodaja se pretvara u neposrednu i dolazi do izravnog kontakta s kupcem, do objektivnije podjele i relativnog sniženja troškova
- prodire se u dubinu i širinu tržišta, a proizvođač se približava kupcu
- povećava se sigurnost plasmana i smanjuje rizik pojedinog nositelja aktivnosti

Prednosti horizontalnog oblika su u tome, što se integriranjem istovrsnih poslovnih subjekata-hotela omogućuje :

- stvaranje zajedničkih standarda
- stvaranje šireg vlastitog programa ponude
- potpuniju i učinkovitiju promociju
- povezanu prodaju u lancu
- izgradnju internog sistema kreditiranja kupaca
- ulaženje u mrežu elektronskih – informatičkih sustava
- izgradnja vlastitih sustava

Spomenute prednosti se mogu potpuno iskoristiti ako se vrši prostorno disperzirana integracija istovrsnih objekata.

Kombinirani način integriranja koristi prednosti oba osnovna prava i njihove oblike. Rijetko se formira na jednom užem geografskom području jer u tom slučaju ne može ostvariti navedene prednosti.

4.2. Hotelski lanac kao oblik horizontalne integracije

Hotel , kao samostalni ugostiteljski objekt, koji je prepoznatljiv na turističkom tržištu po svojim uslugama, kvaliteti usluga, vrstama usluga, lokaciji, tipu usluga i ostalim posebnostima, može se na turističkom tržištu pojavljivati samostalno ili povezan po navedenim karakteristikama. U vlasničkom smislu može biti djelomično ili potpuno, ali i ne mora biti u vlasništvu određene grupacije, tj. standarda, može biti i u najmu kada se mijena struktura vlasništva, tj. kada vlasnik dobiva samo rentu s aspekta vlasništva. S tog gledišta se razlikuju :

- Nezavisni hoteli (hotel koji posluje bez ikakvog vezanog standarda s bilo kime)

- Hotelski lanci (hotel koji je povezan u hotelske lance temeljem franšiznog[15] ugovora o menadžmentu, ugovora o najmu ili konzorcij- hotelski rezervacijski sustav).

Hotelski lanci su sustav povezanih hotela s prepoznatljivim imenom i visokim standardom, iza kojeg stoji poznati brand.

Prvi put u povijesti povezanih hotela, tj. hotela u lancu, javlja se u Americi 1896.godine kada se povezalo petnaest hotela, u svrhu prepoznatljivosti na tržištu i potencijalnom gostu su garantirali kvalitetu svoje ponude. U Europi i ostalom dijelu svijeta hotelski lanci se razvijaju kasnije tj. nakon završetka drugog svjetskog rata.

Hotelski lanac se može definirati kao skup hotela koji su međusobno povezani istim standardima, povezuje ih istovrsnost kojom su prepoznatljivi na turističkom tržištu i imaju zajedničke standarde. Prednosti hotelskih lanaca su :

- bolja prodaja
- prepoznatljiva propaganda
- zajednička nabava
- garancija kvalitete
- postizanje većeg profita
- snižavanje troškova poslovanja

Većina hotelskih lanaca postavlja određene standarde, bez obzira da li je riječ o minimalnim povratima na ulaganje po sobi ili standardima hotelskog branda i proizvoda. Primjer kvalitetne brand politike pruža Marriot International, koji pokriva sve značajne tržišne segmente sa svojih 13 brandova uključujući i Marriot za bogataše i visoko društvo ili pak Courtyard za poslovne goste. Međutim 2013. godine sa liste deset najzastupljenijih grupa hotela na svijetu[16] Marriot zauzima treću poziciju dok mu prednjače na prvom mjestu IHG te na drugom mjestu Hilton Hotels.

[15] Riječ francuskog porijekla „franchise“ i može se prevesti kao : oslobođen, povlastica, pravo, imunitet, oslobađanje od carine i dugih davanja. Zdenko Cerović: „hotelski menadžment“, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 149.)

[16] MKG Hospitality database- March 2013

4.2.1. Ugovori i oblici hotelskih lanaca

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

- potpuno vlasništvo
- franšizi ugovor
- ugovor o menadžmentu
- ugovor o najmu
- hotelski rezervacijski sustav – konzorcij

Potpuno vlasništvo[17] je vrsta povezivanja hotela u hotelski lanac, u kome nositelj standarda ujedno predstavlja i potpunog vlasnik hotelskog standarda i hotela u kome ga primjenjuje. Struktura vlasništva, bilo da je ono inokosno ili kolektivno, samo je vlasnička forma davatelja standarda, tj. davatelj standarda , ne samo da je vlasnik datog standarda, nego je i pravno vlasnik hotela koji je primio standarde pod kojima hotel posluje na tržištu i ima brand. Dakle, radi se o klasičnom obliku poslovanja u kojem hotelski lanac ima pravo raspolaganja nad sve tri funkcije, a to su redom: vlasništvo, poslovanje i marka (brand) određenog hotela.

Franšizing je poslovni odnos dviju pravnih osoba – davatelja i korisnika franšize koji se ugovorom obvezuju, da će zajedno slijediti politiku udruženog posla pod jednim imenom i prema zajedničkim uvjetima djelovanja, tj. da će ostvariti blisku suradnju u proizvodnji, promociji i distribuciji proizvoda odnosno usluga. Poznati su davatelji franšiza za hotelske lance :

- Hilton
- Inter- Continental
- HolidayInn
- Sheraton i dr.

U hrvatskom jeziku franšiziranje je prevedeno od engleske riječi „ franchising“, a znači oblik podugovaranja, kod kojeg poduzeće daje ovlasti drugom poduzeću da koristi njegovo ime i prodaje njegovo robu ili uslugu, što može uključivati pojedine ili poslovne funkcije. Dakle , franšiza je trajni odnos između franšizanta (primatelj franšize) i franšizora (davatelj franšize). Korisnik franšize prihvaća obvezu obavljanja posla pod već isprobanim i poznatim uvjetima,

[17] Pivčević Smiljana : „ Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela“ Zagreb 2006. Str. 71.

te pod poznatim imenom. U pojedinim slučajevima korisnik franšize prilagođava tradicionalno poslovanje novim uvjetima i ulazi u novo područje poslovanja u pokušaju da osigura posao i isplativost investicije. Korisnik franšize se obvezuje da će za navedena prava iz ugovora franšizoru platiti naknadu, ali i poštivati sve standarde navede u ugovoru, spomenuta naknada se obično plaća obročno. Davatelj franšize (franšizor) je vlasnik marke, proizvođač novog ili atraktivnog proizvoda, koje ustupa korisniku franšize radi poslovanja pod zajedničkim imenom i u skladu s uvjetima rada jednakim za sva poduzeća unutar iste organizacije. Franšizor prenosi i dio znanja (know-how)[18], a posebno se to odnosi na obrazovanje zaposlenika u hotelu i to prije uvođenja franšize i za vrijeme ugovora o franšizi. Ugovor o franšizi se može raskinuti prema uzancama. Uobičajeno je da ugovori o franšizi traju dvije do deset godina.

Ugovor o franšizi ima prednosti za primatelje franšize te mu omogućuje[19] :

- prepoznatljivost na tržištu
- skraćivanje razdoblja uvođenja na tržište
- privlačenje određenih tržišnih segmenata
- primjenu provjerenih metoda poslovanja, središnjeg rezervacijskog sustava i sl.

Temeljni nedostatak franšiznog odnosa u hotelijerstvu proizlazi iz nemogućnosti kontinuiranog nadzora poslovanja, kvalitete usluge i cjenovne politike hotela.

Tablica 2.. Hotelska poduzeća s najvišim brojem ugovora o franšizi 2013.

Pozicija	Kompanija	Franšize
1	Wyndham Hotel Group	7,293
2	Choice Hotels International	6,243
3	InterContinental Hotels Group(IHG)	3,943
4	Hilton Worldwide	3,312
5	Marriott International	2,553
6	Accor	1,335
7	Vantage Hospitality Group	1,090

[18] Znati kako

[19] Vrtiprah, Pavlić : Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, 2005. Str. 238.

8	Carlson Rezidor Hotel Group	1,001
9	Home Inns & Hotels Management	969
10	Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co	670

Izvor: Hotels Mag, www.hotelsmag.com

Ugovor o menadžmentu[20] je ugovor, kojim se povezuju hoteli u hotelski lanac, u kojem postoje dvije ugovorne strane, koje su međusobno povezani zajedničkim interesima. Počeo se primjenjivati pedesetih i šezdesetih godina prošlog stoljeća. To je ugovor između pravne osobe, koja je vlasnik hotela, s jedne strane i menadžment kompanije, s druge strane, koja daje standarde, pravila i garantira kvalitetu i zaštitu kvalitete na tržištu, donosi veću zaradu vlasniku hotela, ali mu ne daje nikakvu garanciju za veći zaradu. Ugovor o menadžmentu se može definirati kao sporazum, kojim se vođenje poslova ili određenih procesnih funkcija hotela ugovorom prenose na menadžment kompaniju za koje preuzimanje dijela poslova dobiva naknadu. Po ugovoru o menadžmentu, davatelj menadžmenta se obvezuje, da će voditi poslovanje hotela ili određene poslovne funkcije, obavljati poslove zastupanja a posebno je vezan za poslove marketinga i planiranja. Uvijek se odgovornost za snošenje poduzetničkog rizika, gubitka ili stečaja isključuje i za njega menadžment kompanija ne odgovara. S druge strane primatelj usluga menadžment kompanije, obvezan je platiti usluge menadžment kompaniji i sam je odgovoran za financijski rezultat. Ovakvi se ugovori sklapaju obično između velikih hotelskih poduzeća u mješovitom vlasništvu gdje vlasnik ne zna detalje hotelskog poslovanja te ugovorom traži usluge menadžmenta. Obično ovakav tip ugovora traje od sedam do deset godina, a također mogu trajati i na neodređeno vrijeme[21]. Zaposlenici hotela su zaposlenici vlasnika, te kao takav on se mora brinuti o gubicima koji mogu proizići iz eventualnih tužbi protiv hotela. Menadžer koji djeluje u ime vlasnika prima određenu plaću za svoje usluge. Najčešće honorari variraju i vezani su za uspjeh poslovanja. Tamo gdje se honorar bazira na ukupnom profitu, menadžer može uložiti novac po vlastitom izboru npr. u oglašavanje, tako da se visoki prihodi mogu ostvariti čak i ako hotel ne ostvaruje profit. Ipak

[20] Cerović Zdenko : „ Hotelski menadžment“ Sveučilište u Rijeci, Fakultet za tursitički i hotelski menadžment, Opatija 2003., str. 150

[21] Vrtiprah, Pavlić : Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, 2005., str. 245.

, kada su rezultati loši, menadžer bi mogao zaključiti kako se troškovi poslovanja nisu uzeli u obzir.

Tablica 3. Hotelske kompanije s najvećim brojem ugovora o menadžmentu

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

Izvor : Hotel Mag, www.hotelsmag.com

Ugovor o najmu[22] je ugovor, kojim se povezuju hoteli u hotelski lanac, u kojem postoje dvije ugovorne strane, koje međusobno uređuju svoje odnose , ali u odnosu na druge načine povezivanja u lance, dodatno regulira najam hotela. Hotel se daje u najam najmoprimcu, koji je davatelj standarda, te on u potpunosti s njime rukovodi, prema odredbama iz ugovora o najmu, u kome su obično regulirane i odredbe o standardima, koji će se primjenjivati u hotelu koji je uzet u najam. Davatelj standarda ugovorom preuzima hotel, u kojemu primjenjuje svoje standarde i tako zarađuje po ugovoru o najmu, primjenom svojih standarda. Ovakvih ugovora u praksi ima jako malo jer davatelj standarda preuzima i rizik nad poslovanjem kao da je vlasnik, a stvarni vlasnik dobiva zagarantiranu rentu po ugovoru o najmu.

[22] Cerović Zdenko : Hotelski menadžment, Fakultet za tursitički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 15

Izravni najam hotela se malo razlikuje od najma bilo koje druge strukture. U nekim slučajevima, najam obuhvaća samo zemlju i zgradu, ali nije neuobičajeno ni da vlasnik zgrade iznajmljuje namještaj i opremu. Najam mora specificirati na kome leži odgovornost plaćanja određenih fiksnih troškova. U te fiksne troškove spadaju :

- porezi na posjed
- osiguranje od požara

i drugi troškovi kao što su vodovod i kanalizacija, najam, odvoz smeća i sl. se također mogu obuhvatiti najmom. U slučaju kada hotel kontinuirano i uspješno radi, hotelski najam bi se trebao napraviti za period od barem dvadeset godina.

Najčešće korišteni najam je onaj gdje, iako se hotel iznajmljuje, vlasnik sudjeluje u profitu. Takvi najmovi obično uključuju plaćanje poreza i osiguranje od požara od strane vlasnika. Vlasnik ima kontrolu nad porezima i premijama osiguranja. Izjava o prihodima obuhvaća prihode hotela, koji se reduciraju putem izravnih troškova kako bi se došlo do kućnog profita.

Najam koji se određuje samo kao postotak prihoda je opasan za najmoprimca. Zbog inflacije prihodi će se povećavati iako je popunjenost konstantna, a u međuvremenu, plaće i drugi troškovi se mogu povećavati brže nego prihodi. U ovakvim slučajevima, najmoprimac će se suočiti sa višim najmom, što naravno ide u korist vlasnika.

Ako najam pak promatramo kao postotak bruto profita, vlasnik bi mogao imati negativne posljedice. Hotel bi mogao biti iznimno uspješan u povećavanju poslovanja i u razvoju prodaje, ali bi mogao imati niski bruto profit, te zbog toga i niski najam.

Mnogi hotelski lanci posjeduju posjede prema kojima više nemaju interesa ili ih više ne žele pa bi ih se htjeli riješiti. U isto vrijeme, lanac želi nastaviti s radom hotela, pa se zaključuje ugovor s kupcem koji ga ,opet, daje u najam lancu, koji upravlja njime.

Hotelski rezervacijski sustavi[23], odnosno konzorciji, su korporacije, koje pružaju marketinške i rezervacijske usluge, kontinuirano unaprjeđuju svoje tehnologije i šire globalnu distribuciju. Smatra se da omogućavaju nezavisnim hotelima transparentnost koju imaju korporacijski lanci. Sličnost između hotelskih lanaca i njihovih rezervacijskih sustava, u odnosu na hotelske rezervacijske sustave- konzorcije ne postoji, jer su konzorciji veliki sustavi koji obuhvaćaju

[23] Cerović Zdenko: „ Hotelski menadžment“, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija 2003., str 154.

različite kategorije hotela, vlasništva i interesa da se ne mogu smatrati hotelskim lancima, ali s aspekta povezanosti i nastupa prema potencijalnim gostima- klijentima čine određeni sustav povezivanja hotela.

4.2.2. Prednosti i problemi hotelskih lanaca

Hotelski lanci su sustav povezanih hotela s prepoznatljivim imenom i zagarantiranim standardom, iza kojeg stoji tržišno poznato ime. Suvremeni putnik u sve složenijim uvjetima turističke ponude traži zagarantiranu kvalitetu na sustavu value for money[24] te uvijek prepoznaje onaj hotel koji ima prepoznatljivu marku. Nezavisni hotel može opstati na tržištu, ali povezanost u standarde ima za većinu hotela više prednosti nego nedostataka. Za većinu velikih i nedovoljno iskorištenih hrvatskih hotela koji žele kvalitetu i prepoznatljivu poziciju na turističkom tržištu budućnost je povezati se i neki od mogućih oblika hotelskih lanaca.

Postavljanjem standarda hotelski lanci ostvaruju mnogobrojne koristi kao što je potpuno upravljanje kvalitetom koje gostu jamči istovrsnu kvalitetu i iskustva u svim hotelima određenog lanca, posebno, ako je riječ o hotelskom brandu koji ima definirane standardne poslovne procedure rada te proizvodne standarde gradnje hotela i uređenja soba, restorana i drugih sadržaja. Hotelski brand ne implicira ni nužnu standardizaciju u dizajnu, budući da su uslijed zahtjeva tržišta mnogobrojni lanci odavno započeli tematizirati svoje objekte elementima lokalne kulture i okruženja.

Mnogi vlasnici malih hotela uvidjeli su prednost spajanja njihovih hotela[25]. Obično vlasnik formira korporaciju za vlasništvo i upravljanje nad hotelom, iako nema razloga da se ne upotrijebi postojeća korporacija. Stvaranje korporacije ograničava rizik individualnog vlasnika i tako štiti njegove osobne dobitke od gubitaka, ako se poslovanje pokaže profitabilnim. Ovakve strukture koje izoliraju hotelsko poslovanje unutar korporacije smanjuje gubitke u slučaju bankrota individualnog vlasništva. Gubici se mogu ograničiti na poslovanje određenog hotela, bez gubitaka u ostalim hotelima koji posluju unutar lanca. Osim toga, tako se sprječava i gubitak drugih prihoda lanaca u slučaju sudske tužbe. Pregovaranja s radnicima ili sporazumi sa sindikatima ponekad rezultiraju zakonskim tužbama.

[24] Vrijednost za novac

[25] Gray W.S: „ Hotel and motel menagment and operation“, New Yearsy 2003., str. 22-24

U pojedinim slučajevima, tužbu protiv hotela mogu pokrenuti vlasnici trgovina, koncesionari, glazbenici ili umjetnici koji su pod ugovorom ili veće stranke koje imaju neku vezu s hotelom. U tim situacijama, dugovi lanaca bi bili ograničeni prihodima tužene kompanije zbog sprječavanja rizika izloženosti drugih hotela u lancu. Porezi na prihode se također uzimaju u obzir prilikom stvaranja hotelskog lanca. Može se pokušati izbjeći oporezivanje drugih zarada lanaca , tako da se održavaju odvojene korporativne strukture za svako poslovanje. Npr . tamo gdje hotelski lanac upravlja sa dva hotela u dvije različite zemlje unutar iste korporativne strukture, moguće je da obje zemlje pokušaju oporeziti zaradu oba hotela. Kod strukture koja posjeduje nekoliko hotela moguća je ušteda novaca npr. za uređivanje troškova, pravnih, registracijskih i sl. te ostalih izdataka nastalih u formiranju i održavanju kompanije. S druge strane, ona ne pruža zaštitu od potencijalnih gubitaka iz tužbi podnesenih protiv kompanije. Nadalje, sva zarada se nalazi na istom mjestu, pa se uz malo manevriranja može dobiti porezna olakšica ili poticaj.

Jedna od prednosti lanaca je i njihova veličina. Zbog svoje veličine lanac može „uživati“ u tržišnoj ekonomiji. Može također stvoriti imidž na tržištu, što se proteže na ime objekta, te može promovirati svoje hotele. Odnosi s javnošću, oglašavanje i promocija prodaje mogu utjecati na cijelu grupu. Svaki hotel unutar grupe može promovirati druge hotele. Hotelski lanac je otvoren u ekonomiji kupovanja jer može kupovati u velikim količinama te pregovarati o cijenama i uvjetima sa svojim dobavljačima. Velika grupa, također može imati koristi od testiranja eksperimentiranja sa raznim proizvodima, prije nego što se njihova uporaba ne proširi na cijelu grupu.

Može doći do nastajanja ekonomije širenja rizika, koja omogućuje grupama smanjenje rizika kod geografske raznolikosti tj. diversifikacije.

Karakteristično je i internacionalno djelovanje hotela. Znači da su to hoteli koji djeluju u više od jedne zemlje, a postoje dva glavna tipa. Jedan predstavlja važne nacionalne kompanije sa sjedištem u određenoj zemlji, koje se e u velikoj mjeri uključuju u hotelsko poslovanje u toj i drugim zemljama. Drugi tip su multinacionalne kompanije određene zrakoplovnim linijama i drugim interesima, koje upravljaju hotelima u različitim zemljama, a lokacija središta nije od velike važnosti.

Prvi tip, koji se može objasniti kao nacionalna kompanija u svom međunarodnom poslovanju, nudi širenje izvan njihove početne sfere djelovanja, često pod povoljnijim uvjetima nego u njihovim vlastitim zemljama. Multinacionalne kompanije traže slične prednosti.

Svaki hotel u određenoj zemlji djeluje u vlastitom okolišu sa svojim tržištem i uvjetima rada, običajima. Problemi interancionale hotelske grupe su :

- djelovanje grupe
- razlike između zemalja
- razlike u interesima grupe kao cjeline

Zakoni određene zemlje mogu ograničiti stupanj centralizacije određene internacionalne hotelske grupe. Različite zemlje mogu odrediti različite uvjete za financiranje hotelskih projekata, uvoza i izvoza kapitala.

Za uspješno poslovanje internacionalne hotelske kompanije se zahtjeva visoki stupanj decentralizacije. Jedna grupa starijih direktora obično preuzima odgovornost za središnje funkcije, druga grupa ima odgovornost za teritorijalno poslovanje, a neke središnje funkcije se mogu rješavati na regionalnoj razini.

Internacionalno financiranje hotelskog djelovanja odvija se kroz :

- multinacionalne kompanije
- unutar vladine organizacije kao što je World Bank Group i neke banke koje pozajmljuju sredstva zemalja u razvoju.

Kako bi grupa funkcionirala, centar mora odrediti politiku, procedure i ostala pitanja za individualne hotele, koji zauzvrat moraju centru dati informacije, zahtjeve i sl. Individualni hoteli međusobno moraju ostati u kontaktu.

Potrebno je da postoji kontrola upravljanja hotelima, briga o izvršenju odluka i odgovornost pojedinih hotela za vlastito poslovanje. Ukoliko nema učinkovite kontrole, hoteli mogu djelovati protiv interesa grupe i utjecati na njen rad. Ipak, složeni mehanizam kontrole može dovesti do disproporcionalnih troškova te utjecati na inicijativu i rad hotela kao i cijele grupe. Problemi s kojima se lanac najčešće susreće ovise o tri glavna faktora :

1. broju hotela u grupi
2. geografskom položaju hotela
3. stupnja do kojeg je poslovanje grupe centralizirano.

Što je manja grupa i centralizacija, manja je i realizacija poslovanja grupe. Problem broja hotela i njihovog položaja se može nadići regionalnom strukturom, a dio zahtjeva troškove.

Problem centralizacije se može riješiti samo pažljivom procjenom prednosti, kvalitetnim menadžmentom i centralizacijom.

4.3. Hotelski lanci u Europi

U usporedbi s američkom i azijskom konkurencijom, europsko hotelsko tržište još karakterizira usitnjena ponuda. Povijesna važnost malih poduzeća u turizmu može se lako ilustrirati nekim podatcima o hotelskom sektoru. U Europskoj uniji oko 95% poduzeća iz ugostiteljskog sektora je klasificirano u sektor malih poduzeća koji zapošljavaju devet radnika ili manje[26].

Samo je 17 % radnika zaposleno u velikim poduzećima, tj. poduzećima koja imaju više od 250 zaposlenih. Mala i srednja poduzeća u hotelijerstvu su , u usporedbi s drugim djelatnostima još uvijek dominantan tip poduzeća. U Europi mala i srednja poduzeća zapošljavaju oko 85% svih radnika u hotelijerstvu, dok u drugim djelatnostima mala i srednja poduzeća zapošljavaju 66% ukupne radne snage. U Europskoj uniji je 1994. Godine prosječan broj hotela imao 46 postelja dok je 2001.Godine imao tek 48 postelja što zapravo ukazuje na činjenicu neznatnog povećanja postelja u hotelu u tom razdoblju. Danas je situacija naravno drugačija. Čak i u najvažnijem europskom tržištu, u Njemačkoj, hotelski brandovi su imali tržišni u dio od samo 8,2%. Ali prema podatcima o ukupnom prometu, tržišni udio samostalnih hotelskih poduzeća je u njemačkoj doživio dramatično smanjenje, sa 90 % početkom 90-ih na sadašnjih 60 %. Samostalna hotelska poduzeća mogu se definirati kao samostalno organizirani i prema tome, pravno neovisni hoteli koji sami sebe izdržavaju.

Istodobno, stalno smanjenje svjetske gospodarske aktivnosti, povećanje broja ratnih operacija i terorističkih napada kao i nove zarazne bolesti uzrokovali su ozbiljnu krizu hotelijerstva i natprosječan pad profitabilnost. Statistike insolventnosti ubrzano su postizale nove, negativne rekorde. Prema procjenama, samo u zemljama njemačkog govornog područja, oko 20000 hotela je stavljeno na prodaju.

Međunarodni hotelski lanci s jakim brandovima i pouzdanim rezervacijskim sustavima povećavaju konkurentski pritisak, ne samo na samostalna europska poduzeća nego sve više pretvaraju brandove cijelih hotelskih lanaca u svoje vlastite brandove. Nadalje , anticiklične hotelske investicije upućuju na činjenicu da je stabilan rast hotelskih poduzeća istog imena i

[26] Peters Mike, Joerg Freshe: Posljedice procesa internacionalizacije i okrupnjavanja na europskom hotelskom tržištu“ Turizam, Hrvatska turistička zajednica, Zagreb, Institut za turizam, Zagreb, str. 56.

adekvatno definiranih homogenih skupina najjači činitelj internacionalizacije za potencijalne goste.

Čak je i InterContinental Hotel Group, tadašnje najveće hotelsko poduzeće na svijetu (obzirom da današnje najveće hotelsko poduzeće na svijetu IHG broji 4 602 hotela i 658 348 sobe[27]) sa 3,520 hotela i 536,318 soba u InterContinental, Crowne Plaza, Holiday Inn hotelima bio predmet ponude za preuzimanjem od 5,5 mlrd GBP u 2003. godini.

Osim velikih međunarodnih brandova iz SAD-a kao što su Marriot, Starwood ili Hyatt, u preuzimanju hotela u glavnim europskim destinacijama sudjelovala su i relativno mala poduzeća kao što su španjolska poduzeća NH Hoteles i Sol Melia, koja su brže nego što se očekivalo razvila u globalne igrače zahvaljujući agresivnim strategijama rasta, a na štetu samostalnih hotelskih poduzeća.

4.4. Rast hotelskih lanaca

Suvremene hotelske lance karakterizira jaki brand, prepoznatljiv na turističkom tržištu, primjena zajedničkih standarda, visok nivo kvaliteta i sl.

Segment hotelskih lanaca karakterizira izrazita učestalost promjena, koje se događaju kroz česta spajanja, preuzimanja kupovinu i sl. velikih hotelskih lanaca i njihovih dijelova. To dovodi do djelomičnog ili potpunog gašenja nekada poznatih kompanija i pojave novih imena koja često brzo preuzimaju vodeću ulogu.

U periodu od 1995-2005[28].godine došlo je brzog rasta hotelskih lanaca. Promatrajući broj soba, prosječni rast je bio 85 %, što znači da su hotelski lanci skoro udvostručili svoju ponudu. Od dvadeset najvećih grupa u 1995. Godini, 13 je zadržalo svoj status u 2005. Godini, a razlozi leže u velikom broju spajanja i preuzimanja koja su se dogodila u ovom periodu. Poslije toga perioda dolazi do stabilizacije i bolje organizacije postojeće ponude[29]. U 2005. Godini na prvom mjestu se nalazi InterContinental Hotel Group bivša Bass grupa. Prvo je hotelski lanac Holiday Inn kupila britanska kompanija Bass koja se bavila proizvodnjom

[27] MKG Hospitality database

[28] https://zir.nsk.hr/islandora/object/vuka%3A41/datastream/PDF/view

[29] Radosavljević, G.: „Hotelski lanci u procesu globalizacije“, Ekonomski horizonti, 2008., str. 35

piva, a kada je 1999. Godine prodala svoju pivaru, poslovna jedinica koja se bavila hotelskim poslovanjem preimenovala se u Six Continents[30]. Godine 2003. Iz Six Continents izdvojila se nova hotelska grupa Inter Continental Hotels Grupu, koja je uključivala sljedeće marke :

- Holiday Inn
- Holiday Inn Express
- Inter Conitnental
- Crown Plaza
- Staybridge Suites,

a kupnjom Candlewood Suites hotela 2004. godine ova hotelska grupa došla je na prvo mjesto među rangiranim hotelskim lancima.

Marriot International je grupa koja je uvećala svoju ponudu 2,5 puta konkretnije za oko 285.000 soba. Za njom slijedi Hilton Corporation koji je povećao broj soba oko za 260.000, zatim slijedi Accor sa oko 200.000 soba.

U razdoblju 2007 i 2008.godine uočljivo je opadanje učešća američkim hotelskih lanaca kao i japanskih grupa koje se sve više orijentiraju na nacionalno tržište. Uočljiviji rast hotelskih lanaca se odvija u Velikoj Britaniji (IHG), Francuskoj (Accor i Louvre Hotels), Španjolskoj (Sol Melia i NH hotels) te u Njemačkoj (TUI grupa).

Suvremeni trendovi razvoja hotelijerstva u svijetu uklapaju se u opće razvojne trendove okrupnjavanja poduzeća u okviru različitih djelatnosti što pokazuje podatak da 10 najvećih hotelskih lanaca raspolaže sa 4.674.045 soba.

5. Pregled unutarnje i vanjske ponude u hotelijerstvu RH

Turističko tržište danas je dinamično i konkurentno. Opstanak na tržištu uvjetovan je praćenjem suvremenih trendova kroz koje se identificiraju tendencije kretanja potražnje, nove tržišne prilike, područja mogućih ulaganja i infrastrukturne potrebe. Kroz planiranje razvoja, identificiranje i implantaciju dugoročnih trendova, adekvatno prilagođavanje turističke ponude, one u hotelima kao i turističke ponude koja se gostima nudi van hotelskih objekta i

[30] Holoway, J.C., „The Business of Tourism“, Prentice Hall, str. 165

okružja u svrhu zadovoljavanja turista kao i u svrhu što veće zarade odnosno većeg proračuna, te uspostavljanje suradnje na svim razinama, moguće je ostvariti preduvjete za željeni razvoj, povećanje konkurentnosti, ostvarenje većeg tržišnog udjela i rast koristi od turizma.

Potrebno je istaknuti da je jedan od osnovnih preduvjeta za razvoj poduzetništva odnosno poduzetničkog menadžmenta u hotelijersko- turističkom gospodarstvu Hrvatske, prije svega, ekonomsko i financijsko saniranje gubitaka relativno velikih kreditnih dugova prema bankama, što se može postići jedino daljnjom pretvorbom i privatizacijom hotelijersko-turističkih poduzeća i dokapitalizacijom jednog dijela hotelijersko- turističkih društava[31]. Prema tome, privatizacija i daljnje restrukturiranje hotelijersko- turističkog gospodarstva bitne su pretpostavke za razvoj suvremenog poduzetništva, odnosno poduzetničkog menadžmenta na svim razinama hotelijersko- turističkog menadžmenta. Znanstvena istraživanja su pokazala[32] da bi daljnju transformaciju i razvoj poduzetništva u velikim hotelskim trgovačkim društvima koja raspolažu relativno velikim temeljnim kapitalom i brojem radnika, te imaju dobru razinu obrazovanosti, trebalo usmjeriti u slijedeće tri temeljna smjera:

1. Prvi smjer bio je da se transformacija hotelijerskih poduzeća obavi po uzoru na zapadnoeuropska iskustva tj. da se prodajom većinskog dioničkog portfelja jedan dio transformira u moderne privatizirane hotele, gdje bi vlasnici bili pojedinci ili dioničari i poslovali bi na načelima dioničarskih društava i društava s ograničenom odgovornošću.
2. Drugi mogući smjer, da se neke korporacije u hotelijerstvu pretvore u nacionalne korporacije, primjerice Liburnija Rivijera Hoteli, Hotelsko poduzeće Dubrovnik i sl. i da država radi nacionalnih interesa, ove korporacije potpomogne u opremi suvremenim tehnologijama i obrazovnim poduzetnicima, menadžerima koji su svoja iskustva stekli u inozemstvu.
3. Treći smjer transformacije velikih korporacija u Hrvatskoj se trebao temeljiti na intenzivnijem povezivanju određenih hotelijerskih korporacija s europskim odnosno međunarodnim lancima uz osvajanje njihovih standarda poslovanja, poput hotela Sheraton,International, Holiday Inn u Zagrebu itd.

U okviru toga, za adekvatni razvoj suvremenog poduzetništva i poduzetničkog upravljanja u hotelijersko- turističkim poduzećima u Hrvatskoj, osobito je važno da se implementiraju

[31] Dr. sc. Smiljana Pivčević : „ 12. Integracijski i globalizacijski procesi u tuirzmu i ugostiteljstvu

[32] Dr.sc. Stanko Geić: „Organizacija Turizma“, Sveučilište u Splitu, str. 232

europski standardi u funkcioniranju i poslovanju hotelijersko- turističkih poduzeća, tj. tehničke, kadrovske i uslužne standarde koji su utvrđeni na razini Europske Unije kao bitna pretpostavka jedinstvenog europskog tržišta. U tom kontekstu u Hrvatskoj su napravljeni određeni pomaci, koji su otpočeli donošenjem Pravilnika o Kategorizaciji ugostiteljskih objekata, gdje su utvrđene pojedine kategorije objekata i standardi koji se trebaju zadovoljavati.

To je uvjetovano nizom razloga, prije svega time što implementacija europskih normativa i standarda u našem hotelijersko- turističkom gospodarstvu zahtjeva izvršenje čitavog niza rekonstrukcija(osobito hotela) da te normative i standarde zadovolji. Osim toga, potrebno ih je modernizirati, što se odnosi na opremanje novom opremom i inventarom te novim tehničkim sredstvima. Međutim , glavna zapreka zapravo je nedostatak financijskog kapitala za potrebe rekonstrukcije, adaptacije i moderno opremanje.

U Hrvatskoj danas djeluju desetak globalnih i regionalnih hotelskih lanaca, čiji se hoteli nalaze u Zagrebu i nekim odmorišnim destinacijama na obali[33]. U odnosu na druge srednjoeuropske gradove i mediteranske zemlje, Hrvatska bitno zaostaje u ponudi brandiranih hotela globalnih hotelskih lanaca.

Prvu skupinu razloga čine nepovoljne poslovne performanse koje ostvaruju hrvatski hoteli, a to su niska iskorištenost hotelskih kapaciteta uvjetovana sezonalnim karakterom biznisa i nedostatkom konkurentskih turističkih proizvoda, te visoki troškovi radne snage i nabave, a koji su viši nego u drugim zemljama u razvoju. Iz tog razloga mnoge hotelske kompanije još uvijek čekaju da se tržište u Hrvatskoj razvije do atraktivne i konkurentske razine koja bi im opravdala ulazak, bilo na vlasničkoj ili upravljačkoj osnovi.

Drugu skupinu razloga čine barijere ulaska koje se odnose na visoko složene i nejasne administrativne procedure, na snažni vlasnički interes postojećih subjekata kako za vlasništvom tako i za upravljanjem, potom na percepciju privatizacije hotela koja se mnogima još uvijek čini netransparentnom zbog mnogih afera u nedavnoj prošlosti.

U narednom tekstu opisati će se slijedeći strani hotelski lanci :

- Orco Property Group
- La Meridian

[33] Poduzetnički portal

- Radisson Blu
- Waterman Resorts
- Jadranski luksuzni hoteli

Orco Property Group[34] je jedan od vodećih investitora, graditelja i upravitelja nekretninama na tržištu nekretnina i hotelijerstva Srednje Europe. Njena imovina procijenjena je na 1.3. milijarde eura.

Orco grupacija posluje u nekoliko zemalja u cijeloj Srednjoj i Istočnoj Europi, uključujući Češku Republiku, Mađarsku, Poljsku, Rusiju, Hrvatsku, Njemačku i Slovačku, te je u stalnom traženju najnovijih prilika na novim područjima. Tako brz razvoj može se pripisati strateškom investiranju te iskusnom timu preko 2500 zaposlenika iz 15 zemalja. Tvrtka je usredotočena na prvorazredne lokacije u važnijim gradovima.

Glavna domena poslovanja Orco grupe je izgradnja luksuznih i srednjih obiteljskih kuća i stanova, poslovnih ili prostora za zakup, malih luksuznih hotela, zgrada za duži boravak i turističkih naselja, te investiranje i upravljanje imovinom i nekretninama.

Hrvatski fond za privatizaciju sklopio je 2005.godine ugovor s Orco grupom o javnom-privatnom partnerstvu s tvrtkom „ Sunčani Hvar“ prema kojem Orco grupa u svom posjedu u Hvaru ima hotele : Adriana, Riva-Hvar Yacht Harbour, Amfora, Palce, Dalmacija, Delfin, Pharos, Sirena, Bodul te autokamp Vira. Ovim ugovorom Orco je postao vlasnikom 55,5% temeljnog kapitala Sunčanog Hvara, dok HFP u svojim rukama ima 32% dionica.

U Sunčanom Hvaru stalno je zaposleno 365 radnika, dok u sezoni, u razdoblju od travnja do listopada , zapošljavaju dodatnih petstotinjak sezonskih radnika. Ulaskom u Orco grupe u vlasničku strukturu povećane su i plaće zaposlenika u odnosu na 2005.godinu, te je prosječna plaća bila viša od nacionalnog prosjeka.

Početni plan Orco grupe bio je stvaranje turističke destinacije koja će privlačiti elitnu klijentelu. Da bi postigli taj cilj te poboljšali turističku ponudu Orco grupa je ulagala u kadrovsko educiranje i motivaciju zaposlenika. Najveći i najznačajniji projekt Orco grupe na Hvaru je upravo hotel Amfora, u koji je uloženo 40 milijuna eura.

[34] http://www.orcogroup.com/company/about-us.php



Slika br. 1. Hotel Amfora Hvar

Tablica 4. Osnovna ulaganja Orco Grupe

1.	Hotel Riva	5.700.000,00€
2.	Kamp Vira	750.000,00€
3.	Hotel Adriana	13.000.000,00€
4.	Hotel Amfora	40.000.000,00€
	Ukupno	59.450.000,00€

Izvor : Ivan Rušić : Strane investicije u hrvatskom turizmu

Prema gornjoj tablici vidljiva su ogromna ulaganja za poboljšanje hotelskih usluga, pa je Hvar danas poslije Dubrovnika najprivlačniji grad za poznate inozemne osobe iz svih sfera društvenog života.

Le Meridien je svjetski hotelski brand osnovan 1972.godine sa sjedištem u Ujedinjenom Kraljevstvu. U vlasništvu je Starwood Hotels, Resorts Worldwide.

Lanac hotela Starwood kojemu pripadaju brendovi Sheratom, Westin, Four Points, St. Reigs , W hotels i Luxury Collection posjeduje preko 800 hotela diljem svijeta, među kojima je i Grand hotel Lav[35].

[35] http://www.poslovni.hr/vijesti

Grand hotel Lav d.o.o je vlasnik najljepšeg Jadranskog hotelskog kompleksa u Podstrani, 8 km južno od Splita, koji je nakon obimne rekonstrukcije nekadašnjeg hotela Lav svečano otvoren polovinom prosinca 2006. godine .

Hotelski kompleks se sastoji od četiri smještajna objekta s ukupno 382 smještajne jedinice, recepcije s barovima, restoranima, knjižnicom i trgovačkim centrom, te najsuvremenijim kongresnim centrom na tri i pol tisuće četvornih metara. Glavna kongresna dvorana djeljiva je na dva djela, a hotel ima i osam popratnih sala za sastanke, veliki foaje i kongresni bar. U sklopu kompleksa nalazi se i zabavni centar s velikim casinom te noćni klub na oko tisuću metara.

Diocletian Wellness, odnosno spa centar s bazenskim kompleksom prostire se na više od pet tisuća četvornih metara, a u sklopu kompleksa nalazi se i suvremeni medicinski centar te sportski centar s četiri teniska terena, stazom za trčanje, terenima za odbojku, boćanje i sl. Hotelski kompleks ima cijelu mrežu podzemnih servisnih koridora, a opremljen je s nekoliko kuhinja, sve po najsuvremenijim standardima. Podzemna dvoetažna garaža ima površinu od 10.000 četvornih metara, hotelska plaža duga je više od 500m, a u sklopu hotela nalazi se i marina sa 90 vezova.

Hotelom temeljem ugovora o franšizi, upravlja hotelski lanac Le Meridien, jedan od brandova Starwood Hotels&Resorts, a Grand Casinom Lav upravlja American Chance Casinos/Trasnworld Corporation. Hotelski kompleks Lav ima sve sadržaje koje ima jedno dobro organizirano turističko naselje i zbog toga ne predstavlja samo hotel, već i posebno privlačnu turističku mikro destinaciju[36].

Hotel Lav prvi je hotel sa pet zvjezdica u Splitsko- dalmatinskoj županiji u kojega su bivši vlasnici Ivica Kurtović i australski Hrvat Slavko Bošnjak uložili cca 600 milijuna kuna. Ovo je ujedno bila najveća investicija u hrvatskom turizmu koja bi se trebala isplatiti za nekih 10-12 godina. Hotelom će prema ugovoru kroz petnaest godina upravljati međunarodna menadžment kompanija Le Meridian koja upravlja sa 180 hotela u 52 zemlje svijeta. Tvrtka Grand hotel Lav se sastoji od tri profitna centra. Jedan dio čine hotelski sadržaji, drugi dio čini Casino te zasebno marina. Hotel Lav osim standardne ponude, bazi se također na kongresni i spa turizam. Nadalje, hotel surađuju sa različitim agencijama i restoranima putem

[36] http://grandhotellav.com/

ugovora koji se obnavljaju svake godine u svrhu pružanja usluga gostima koje su izvan hotela, dakle kao primjer možemo uzeti izlet na Krku, rafting na Cetini itd.



Slika br. 2. Hotel La Meridian

Tablica 5. Podatci o broju zaposlenih, broju dolazaka i noćenja od 2007-2011.

Godina	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.
Br. Zaposlenih	363	302	311	311	297
Br . dolazaka	38.528	51.534	38.527	42.081	35.395
Br. Noćenja	97.084	106.451	102.935	110.440	108.167

Izvor: Turistička zajednica Podstrana

Hotel Radisson Blu Split još je jedan u nizu luksuznih hotela na području Splita koji je otvoren u kolovozu 2010.godine. Bivši hotel Split se 3-4 godine obnavljao doslovno od temelja. Hotel Split d.d. je u studenom 2007.godine. potpisao ugovor o upravljanju hotelom na 20 godina s međunarodnom hotelskom grupacijom „ Rezidor Hotels APS Denmark“, jedne od najbrže rastućih hotelskih kompanija na svijetu, koja je vlasnik branda Radisson.

Obnovljeni hotelski kompleks nudi 321 luksuznu dvokrevetnu sobu, 25 apartmana i dva predsjednička apartmana. Sobe su opremljene po iznimno visokim standardima. Vrijednost ulaganja u toj fazi je 40 milijuna eura. Vanjsko i unutarnje uređenje hotela inspirirano je mediteranskim pejzažima.

U 2011. godini pri hotelu na plaži Trstenik je otvorena hotelska plaža, nosilac Plave zastave. Namjera je poslovodstva hotela Split Radisson Blu da plaža bude integrirana kao gradsko kupalište. Plaža se čisti dva puta dnevno i zadovoljava visoke standarde opreme i usluge.

Tijekom sezone ukupno je zaposleno 182 osobe od čega je 50 sezonskih radnika.



Slika br. 3. Hotel Radisson Blu Split

Waterman resorts[37] **–** Svpetrus je hotelski kompleks koji se prostire na 150 000 kvadratnih metara. Hotel Kaktus nalazi se u sastavu tvrtke Svpetrvs hoteli čiji je vlasnik Marion Duzich, Amerikanac hrvatskog porijekla. Njegova želja je svoja američka iskustva ugraditi u hrvatski turizam i stvoriti prepoznatljive autohtone proizvode.

Hotel je u sklopu grupacije Waterman Resorts koja nudi raznolikost smještaja iznimne ljepote i kvalitete. Tu su All inclusive Adria Club sa 4 zvjezdice a uključuje 8 paviljona, zatim

[37] http://watermanresorts.com/

apartmane i timeshare apartmane Villa Diana / Villa Maria sa 4 zvjezdice , hotel Kaktus te hotel Osam.

Osim „ Mediteranskog dodira“ i živopisnog okruženja, hotelskih ili apartmanskih terasa ili balkona pruža se zadivljujući pogled na more, dok restorani i kafići svaki sa svojim specijalitetima, nude širok izbor autohtonih i svjetskih delicija.

Prvi čovjek Svpetrvs hotela puno je truda i napora uložio dok nije izbalansirao svoju ponudu i prilagodio je zahtjevima tržišta. Dio kapaciteta odnosno apartmana ponuđen je tržištu u dugogodišnji najam (time share) i po tome su supetarski hotelijeri prvi u Hrvatskoj.

Prema riječima vlasnika, princip time share se u potpunosti isplatio jer je sezonu od 2 mjeseca uspio produžiti na 5 mjeseci. Apartmani su već rasprodani za naredne dvije sezone, pa se ukupne investicije od 20 miliona eura i te kako dobro vraćaju.



Slika br.4. Hotel Osam

Jadranski luksuzni hoteli[38]**-** grupacija Jadransku luksuznih hotela, čiji je 100-postotni vlasnik postala Lukšić grupacija, ima pet hotela- dubrovački Exelesior, Palace, Kompas i Bellevue te riječku Bonaviu. Grupacija JLH ima oko 560 stalno zaposlenih radnika, te ova prodaja ujedno čini možda i najveću investiciju na području hrvatskog turizma.

Hotel Dubrovnik Palace- smještaj hotela čini 308 raskošnih spavaćih soba i apartmana zajedno sa Vip krilom imaju privatni balkon i prekrasan pogled na more. Osim osnovnih

[38] http://www.adriaticluxuryhotels.com/hr

usluga, hotel nudi i mnoge druge popratne oblike ponude, kao što su dječji klubovi, restorani s različitim kuhinjama, barovi ,wellnes centri, butici, frizerski saloni, turističke agencije i dr. Hotel također ima dvije velike konferencijske dvorene koje sveukupno primaju oko 1000 ljudi.

Početkom rujna 2011. Hotel Dubrovnik Palace proglašen je najboljim resort hotelom u Europi na svečanoj ceremoniji dodjele nagrada World Travel. Poznata i kao turistički Oscar, nagrada World Travel Award je prepoznata širom svijeta kao vrhunsko priznanje turističkim subjektima koje se dodjeljuju najistaknutijim brendovima. Nagrada za najbolji resort u Europi hotelu Dubrovnik Palace je europska nagrada World Travel Awardsa nakon brojnih nominacija i nagrada koje je hotel primio prethodnih godina.

Tablica 6. Podatci o broju zaposlenih i broju noćenja za 2011. i 2012, godinu.

Godina	**2011.**	**2012.**
Broj zaposlenih	257	194
Broj noćenja	85.622	96.122

Izvor : Turistička zajednica Dubrovnik

Hotel Kompas Dubrovnik smjestio se u najmirnijem dijelu Dubrovnika, u zaljevu Lapad neposredno pokraj mora samo desetak minuta vožnje od dubrovačkog Starog grada. Zbog blizine mora i plaže, mirne lokacije te mnogobrojnih događanja koja se organiziraju na otvorenoj terasi, hotel Kompas je postao vrlo popularno mjesto za odmor u Dubrovniku. Uz svojih 115 elegantnih i udobnih soba, hotel Kompas u Dubrovniku također nudi sadržaje za opuštanje koji uključuju vanjski i unutarnji bazen. Turisti maju priliku iskusiti dubrovačku gastronomiju posjetom u dva restorana.

Sa svoje tri višenamjenske dvorane za sastanke , hotel Kompas je također mjesto za održavanje manjih poslovnih sastanka i seminara do 100 sudionika. Hotel je udaljen manje od 4 km od povijesne jezgre i povezan je sa tri autobusne linije, kojima je omogućen direktan put do centra grada.

Hotel Bonavia Rijeka- grand hotel Bonavia u Rijeci je zaštitni znak branda gradskih luksuznijih hotela. Ovaj luksuzni hotel zauzima jedinstveno mjesto u povijesti hrvatskog turizma. Više od 130 godina Grand hotel Bonavia pruža smještaj i usluge posjetiteljima Rijeke.

Smješten u strogom centru grada, hotel nudi 121 sobu, uključujući šest apartmana i jedan predsjednički apartman. Vezano za gastronomsku ponudu, gosti hotela mogu birati između tri restorana i 2 bara unutar hotela. Od ostalih sadržaja hotel nudi prostor za relaksaciju, finska i bio sauna, turska kupelj, studio za tretmane za ljepotu, terapije masaže, refleksologije i relaksacije, posebni saloni za tretmane tijela, gimnastička dvorana fitness klub, te tri višenamjenske kongresne sale.



Slika br. 5. Grand hotel Bonavia Rijeka

Hrvatska je zemlja sa izuzetnim turističkim potencijalnom kojeg je moguće u potpunosti razviti i iskoristiti. Međutim , godine rata donijele su velike štete cijeloj zemlji, a turizmu možda i najviše. Veliki broj objekata bio je uništen i potrebna su velika financijska sredstva kako bi se izgradili novi, suvremeniji objekti. Zbog toga je prisutnost stranih hotelskih lanaca jako bitna, jer oni imaju veliku koncentraciju kapitala koja je hrvatskom turizmu potrebna. Tako će, već spomenuti Le Meridien u blizini Splita, donijeti prijeko potrebne smještajne kapacitete, jer Split slovi kao tranzitni grad u kojem se turisti jako malo zadržavaju. Iz Splitske luke odmah kreću dalje na otoke.

S obzirom da je Hrvatska bila uništena ratnim razaranjima, u svijetu još uvijek postoji strah i zabrinutost, kako potencijalnih gostiju, tako i ulagača. Posljednjih nekoliko godina mnogo više se ulaže u marketing na području turizma. Zemlja se predstavlja na raznim europskim i svjetskim sajmovima turizma tako da interes za provođenjem godišnjeg odmora u Hrvatskoj sve više raste. Mnogi svjetski narodi nemaju tako dugu i bogatu povijest kao hrvatski narod i tako veliko i očuvano, kako kulturno- povijesno tako i prirodno bogatstvo.

Međutim turizam u Hrvatskoj je potrebno razvijati prvenstveno na principima održivog razvoja, bez obzira o kojoj se veličini hotela govori. Naime, razvoj masovno turizma donosi brojne posljedice koje se mogu, ako ne izbjeći, onda bar ublažiti primjenom principa održivog razvoja. Održivi razvoj podrazumijeva razvoj turizma uz veliku brigu za okoliš. Znači da je potrebno voditi računa o očuvanju kako prirode tako i drugih resursa koji su potrebni za razvoj turizma. To su društveno povijesni spomenici, kultura, običaji ali i priroda, krajolici i sl. Prema tome, turizam je potrebno razvijati na način da taj razvoj traje i dalje u budućnosti, a ne na taj način da se sve uništi. Prema nekim istraživanjima koja su provedena, pokazalo se da veliki hotelski lanci u Hrvatskoj vode računa o očuvanju okoliša i nastoje se prilagoditi gdje se žele razvijati.

Iz svega prethodno navedenog vidljiv je utjecaj stranih hotelskih lanac na turizam u RH i to za:

- Ulaganja u postojeće funkcioniranje hotela(zadržavanje postojećih hotelskih kapaciteta, zadržavanje broja radnika i izvršavanje njihovog dodatnog obrazovanja kao i povećanje njihovih plaća, omogućen je ponovni dolazak brojnih turista)
- Ulaganje u razvoj postojećih turističkih kapaciteta i ulaganje u proširenje turističkih usluga(dolazak svježeg stranog kapitala u hrvatski turizam omogućio je : poboljšanje postojećih usluga, proširenje kapaciteta, proširenja broja zaposlenika, dolazak većeg broja turista i produženje turističke sezone)
- Posredni utjecaj stranih hotelskih lanaca na ostale gospodarske aktivnosti u RH (uređenje vlasničkih odnosa i okončanje procesa privatizacije hotela, konkurentnost Hrvatske na međunarodnom tržištu kapitala, donošenje prostornog plana razvoja hrvatskog turizma u svrhu očuvanja atraktivnih prirodnih resursa- pokretača razvoja i poticanje održivog razvoja u turizma, trajna zaštita i poštivanje visokih ekoloških standarda, te dugoročno održiva valorizacija turističkih potencijala, izgradnja prometne infrastrukture i optimalna organizacija prometa u službi turizma, te

podizanje kvalitete pratećih sadržaja na prometnim pravcima i terminalima i uključenje hrvatskih tvrtki u servis, opremanje i opskrba hranom i pićem hotelskih lanaca).

6. Zaključak

Životni standard današnjeg čovjeka se znatno razlikuje od onoga u prošlosti. Sva prometna sredstva su dostupna svim skupinama stanovništva, povećava se slobodno vrijeme, cijene turističkih aranžmana su prilagođene svim socijalnim slojevima. Sve navedeno, kao i niz ostalih razloga uvjetovali su činjenicu da danas svatko može otići na odmor.

Međutim , rastuća potražnja uvjetuje i rast ponude. Izgrađeni su brojni smještajni objekti kao i oni prateći koji su potrebni u turističkoj destinaciji za njeno normalno i potpuno funkcioniranje,, određeni broj hotela se udružio u hotelske lance, dok se drugi bore i nastoje opstati na tržištu kao mali, samostalni hoteli.

Kao što se u ostalim industrijama povezuju na raznim principima veliki i mali gospodarski subjekti zbog boljih poslovnih rezultata tako se i u turizmu povezuju turistički subjekti u hotelske lance, pa čak i u konzorcije.

Hotelski lanci nude prepoznatljiv standard i kvalitetu u svojim smještajnim objektima tako da će mnogi turisti prije odabrati njih nego neki manje poznati hotel, iako to može značiti veću količinu financijskih sredstava potrebnu za odmor. Na taj način su sigurni da će dobiti vrijednost i kvalitetu koju su platili.

U Republici Hrvatskoj pravni pozitivni rezultati hotelskih lanaca počinju privatizacijom i stranim ulaganjima u turističke objekte.

Zbog što objektivnijih, a što subjektivnijih razloga na svim razinama državne uprave, postupak realizacije privatizacije, ulaganja stranog kapitala, te ulazak stranih hotelskih lanaca na hrvatsko turističko tržište odvija se sporije od planiranog i uz dosta poteškoća.

Ipak , danas u Hrvatskoj funkcionira i razvija se sve više stranih hotelskih lanaca.

Investicije u turizam su Hrvatskoj i te kako potrebne, bilo da se radi o velikim hotelskim lancima ili razvoju malih hotela kako bi se što bolje zadovoljile potrebe sve zahtjevnije i brojnije potražnje. Naime takav razvoj uvjetuje i investicije u prateće djelatnosti turizma, što oživljava cijelo gospodarstvo određene destinacije, konkretno Hrvatske.

U ovom radu prema iznesenim podacima, vidljiv je izravan pozitivan utjecaj stranih hotelskih lanaca na hrvatski turizam, kao i neizravan pozitivan utjecaj na funkcioniranje ali i razvoj ostalih gospodarskih aktivnosti i infrastrukture.

Na svima nama leži odgovornost za korektnu i ljubaznu službenu i neslužbenu komunikaciju sa turistima, koja se svake godine ocjenjuje po svjetskim kriterijima. Naravno, velika odgovornost leži na državnim organima da se za hotelske lance stvaraju povoljni uvjeti ne damo za lakše ulaženje na hrvatsko tržište, već i za razvoj stranih hotelskih lanaca u Hrvatskoj.

7. Literatura

1. S. Medlik, H. Ingram : *Hotelsko Poslovanje*

2. Geić Stanko: *Organizacija u turizmu*

3. Cerović Zdenko :*Hotelski menadžment*

4. Peters Mike, Freshe Joerg : *Internacionalizacija europskog hotelijerstva kao predmet*

5. http://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/33-6bf151d59118c7a345bff1aa29609951.pdf

6 . Hotelijerstvo (https://www.scribd.com/doc/123821592/Hotelijerstvo)

7. Inozemni hotelski lanci(https://zir.nsk.hr/islandora/object/vuka%3A41/datastream/PDF/view)

8. Weber Sandra, Mikačić Vesna :*Osnove turizma*

9. Jadranski luksuzni hoteli (http://www.adriaticluxuryhotels.com/hr)

10. Watermanresorts (http://watermanresorts.com/)

11. Le Meridien (http://grandhotellav.com/)

12. Orco property group (http://www.orcogroup.com/company/about-us.php)

13. Dr. sc. Smiljana Pivčević : *12. Integracijski i globalizacijski procesi u turizmu i ugostiteljstvu*

14. Radosavljević, G.: *Hotelski lanci u procesu globalizacije*

15. Gray W.S*: Hotel and motel menagment and operation*

16. Vrtiprah, Pavlić : *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*

17. Pivčević. S : *Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela*

18. Dr. Vesna Borković, dr. Antun Kobašić : *Poslovanje ugostiteljskih poduzeća*

19. Franšiza (http://www.fransiza.hr/Fransiza-20_odgovora_2012.pdf)

20. Galičić Vlado : *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*