

# Turistička atraktivnot brendiranog hotelijerstva u sustavu ekonomike turizma

---

Šverko, Blanka

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:289473>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-05**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI

FAKULTET ZA INTERDISCIPLINARNE, TALIJANSKE I KULTUROLOŠKE  
STUDIJE

PREDDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
KULTURA I TURIZAM

TURISTIČKA ATRAKTIVNOST BRENDIRANOG HOTELIJERSTVA U  
SUSTAVU EKONOMIKE TURIZMA

*Završni rad*

Pula, 2021.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI

FAKULTET ZA INTERDISCIPLINARNE, TALIJANSKE I KULTUROLOŠKE  
STUDIJE

PREDDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
KULTURA I TURIZAM

**TURISTIČKA ATRAKTIVNOST BRENDIRANOG HOTELIJERSTVA U  
SUSTAVU EKONOMIKE TURIZMA**

**Završni rad**

JMBAG: 0303009623

Studijski smjer: Kultura i turizam

Status studenta: Izvanredan student

Predmet: Ekonomika turizma

Znanstveno područje: Društvena znanost

Znanstveno polje: Ekonomika

Znanstvena grana: Turizam i hotelijerstvo

Mentor: doc. dr. sc. Tamara Floričić

U Puli, ožujak 2021.

Blanka Šverko  
ak. god. 2019./2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Blanka Šverko, kandidat za prvostupnika (baccalaureus) kulture i turizma, smjera Kulture i turizma ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima, te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, Blanka Šverko dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom **TURISTIČKA ATRAKTIVNOST BRENDIRANOG HOTELIJERSTVA U SUSTAVU EKONOMIKE TURIZMA** koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## SADRŽAJ

UVOD.....	1
1. POJAM I OBILJEŽJA HOTELIJERSTVA .....	2
1.1.    Hotelijerstvo .....	2
1.2.    Hotel kao smještajni objekt suvremenog hotelijerstva .....	3
1.2.1.    Hotelski traktovi .....	6
1.2.2.    Hotelski proizvod.....	9
2.    HOTELSKI STANDARDI.....	12
2.1.    Razvrstavanje ugostiteljskih objekata.....	15
2.2.    Kategorizacija ugostiteljskih objekata .....	17
3.    HOTELSKI LANCI.....	20
3.1.    Skupine hotelskog sustava .....	20
3.2.    Oblici hotelskih lanaca .....	23
3.3.    Partnerstvo i upravljanje hotelskim lancima.....	27
4.    MARKETING STRATEGIJE .....	36
4.1.    Marketing aktivnosti hotelskog objekta.....	36
4.1.1.    Učinkovitost marketinških aktivnosti .....	37
4.1.2.    Marketing kao poslovna koncepcija hotelijerskog objekta .....	38
4.2.    Zadaća marketinga u hotelijerstvu.....	38
5.    BRAND ILI ROBNA MARKA.....	40
5.1.    Pojam i definicija marke (brand) .....	40
5.2.    Važnost i uloga marke .....	43
5.3.    Tržišna vrijednost marke .....	44
6.    BENCHMARKING.....	48
6.1.    Metodike unaprjeđivanja organizacije.....	48
7.    BENCHMARKING REPORT HRVATSKOG HOTELIJERSTVA IZ 2015. GODINE – BRENDIRANI I NEBRENDIRANI HOTELI.....	51
ZAKLJUČAK.....	54
LITERATURA.....	56
POPIS ILUSTRACIJA, TABLICA, GRAFIKONA .....	58
SAŽETAK .....	59
Abstract.....	59

## UVOD

Tema završnog rada je "Turistička atraktivnost brendiranog hotelijerstva u sustavu ekonomike turizma". S obzirom na tematiku stavljamo apel na turistički atraktivno brendirano hotelijerstvo i kvalitetu koju iskazuju hotelski standardi, uz pomoć alata benchmarking hrvatskog hotelijerstva kroz postignute rezultate konkurenata odnosno brendiranog hotelijerstva u odnosu na samostalne, nebrendirane hotele u turizmu.

Cilj ovog završnog rada je istražiti, sagledati i definirati bitne sastavnice, uloge i složenosti brendiranog hotelijerstva kroz kompleksni sustav razvoja turizma i ekonomije u odnosu na nebrendirano hotelijerstvo.

U prvom dijelu rada odredit će se značaj suvremenog hotelijerstva kao ugostiteljskog objekta, te će se definirati hotelski traktovi i prikazati značaj hotelskog proizvoda. U drugom dijelu istaknut će se pojam hotelskog standarda i razvrstavanje ugostiteljskih objekata po kategorizaciji, te njegovim sastavnicama. U trećem dijelu govorit ćemo o raznolikosti hotelskih lanaca i njihovim oblicima poslovanja, odnosno povezivanja hotelskih lanaca u brendove putem različitih ugovora. U četvrtom dijelu su elaborirane strategije marketinga, te pozicioniranje proizvoda na tržištu sa putokazima učinkovitog i odgovornog marketinga u hotelijerstvu. U petom poglavlju opširnije će biti definirane bitne pojedinosti brendiranog hotelijerstva, njegova uloga i tržišna vrijednost marke u turizmu. U šestom poglavlju navodimo najbitniju odrednicu brendiranog hrvatskog hotelijerstva, benchmarking, uz metode unaprjeđivanja organizacije, a dok u posljednjem sedmom poglavlju prikazujemo kroz postignute rezultate benchmarking alata odnos i poziciju brendiranog i nebrendiranog hrvatskog hotelijerstva. Zatim slijedi zaključak, te popis literature sa popisom ilustracija, grafikona i tablica kako bi se sam čitatelj lakše snašao u opsežnoj materiji.

Tijekom izrade rada korištene su znanstvene metode kompilacije, deskripcije, indukcije i dedukcije, statistička metoda i metoda komparacije, te je korištena domaća i strana znanstvena i stručna literatura, kao i izvori preuzeti s web stranice.

## 1. POJAMI OBILJEŽJA HOTELIJERSTVA

Hotelijerstvo kao dio turističkog gospodarstva je temeljni dio turističke ponude. Ono nudi turističkom tržištu usluge smještaja, usluge prehrane i pića, te pogodnosti i sadržaje namijenjene za odmor i razonodu, što čini hotelski proizvod, koji pruža kvalitete istog, te jednako tako i zadovoljava potrebe gostiju. U hotelske objekte zemlje Hrvatske ubrajamo hotele, pansione i motele. Shodno tome, nudi se različita veličina, kvaliteta i kategorija ponude odnosno plasmana samog proizvoda.

Upravljanje odnosno Menadžment hotelskih objekata dijelimo na dvije razine; vrhovni koji određuje razvojnu strategiju i poslovnu politiku i onaj operativni dio koji vodi poslove ka ostvarivanju utvrđenih ciljeva. Nositelji hotelske djelatnosti su hotelski objekti. Njihovo djelovanje čini hotelijerstvo turističkih mjesta, destinacija i zemalja. Pri oblikovanju hotelskog proizvoda sudjeluju brojne gospodarske i društvene djelatnosti; građevinarstvo, industrija, poljoprivreda, trgovina, obrt i dr. Količina i kvaliteta ovise o razvoju okoliša, turizma i ostalog gospodarstva. Značaj hotelijerstva za nacionalno gospodarstvo je velik. Hotelska industrija zapošljava značajan broj mladih, generira većinu turističke potrošnje i potiče razvoj cjelokupnog gospodarstva (Radišić Berc, B., 1999.)

### 1.1. Hotelijerstvo

Hotelijerstvo je gospodarska grana koja, djelujući na tržištu kroz ugostiteljske objekte, ostvaruje svoju gospodarsku svrhu, ukazujući tako na gospodarsku aktivnost u smislu pružanja usluga smještaja i zadovoljavanja potreba smještaja i ostalih usluga pruženih na hotelski način. Možemo naglasiti da u svojim ugostiteljskim objektima za smještaj kao i u ostalima, zaprimaju se posjetitelji ili gosti i turisti privremenog boravka za odmor gdje se opuštaju u svoju slobodno vrijeme oporavljajući svoje mentalne i fizičke sposobnosti oštećene svakodnevnim radnim i životnim poteškoćama.

Ugostiteljstvo, općenito društvena djelatnost, svrstava se u tercijarne djelatnosti po tome što je to gospodarska djelatnost u kojoj se turistima pružaju usluge smještaja i druge usluge na hotelski način, tijekom privremenog boravka u smještajnom objektu, ali usluge se mogu pružiti i



domicilnom stanovništvu, posebno usluge hrane i pića, te ostale usluge koje nudi hotelski objekt i njegovi sadržaji.

Hotelska industrija svojim aktivnostima poticanja i povezivanja gotovo svih gospodarskih grana, te povezivanja prometa, energije, komunikacije, prehrambene industrije i industrijskih proizvoda, ljudi i usluga, te je kao takva složena gospodarska aktivnost koja se svojom strukturom opskrbe i gospodarskim aktivnostima definira kao uži pojam od koncepta ugostiteljstva. U ugostiteljskom sektoru usluge se nude i pružaju na turističkom tržištu prodajom usluga koje se prodaju turistima i lokalnom stanovništvu, čime se postiže turistička potrošnja. U hotelijerstvu, odnosno hotelskim objektima, uz usluge smještaja i ostale navedene hotelske usluge, provode se i razni hotelski programi koji mogu biti osnovniji i po mogućnosti što dulji.

Ovi dodatni sadržaji dio su ukupne hotelske ponude i mogu se kvalificirati kao zabava, rekreacija, sport, poboljšanje tijela (bodybuilding, fitness, itd.), igre, sigurnost i zaštita, širenje znanja (kongresni i poslovni) i drugi sadržaji. Sve destinacije postižu jedinstvenu kombinaciju značajki / karakteristika određenih geografskim položajem, poviješću, kulturom itd. stoga, upravljanje svakom destinacijom znači upravljanje autohtonim proizvodom. Teorija sustava pokazuje da učinkovitost odredišta ovisi o promjenama bilo kojeg od elemenata koji ga čine. (Dulčić, A., Petrić, L.,2001.)

## 1.2. Hotel kao smještajni objekt suvremenog hotelijerstva

Riječ hotel dolazi od francuske riječi “hote (gost), a izvedena je od riječi “hospital” (kuća za goste); (Radić, M., 1975.), također dolazi od latinskog korijena “hospic”; “hospitium” (konačište, gostinjac), “hospes”, “hospitis” (gost, gostovanje), “hospitalis” (gostoljubiv, gostovati, posjetiti kao gost); (Ružić, D., 1997.). Definicije hotela u pojedinačnim nacionalnim zakonima vrlo su različite. Neki zakoni polaze od opće funkcije hotela, a neki određuju minimalne uvjete koje ustanova mora ispuniti da bi se mogla kvalificirati kao hotel.

Do danas ne postoje obvezujući međunarodni standardi kojih bi se sve države trebale pridržavati kako bi odredile osnovne zahtjeve za objekte koji se žele kvalificirati za hotel. Pravilnikom o razvrstavanju, minimalnim zahtjevima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata,

Hrvatska je svrstana u red zemalja koje su utvrdile i standardizirale kategorizaciju hotela, ali postoje zemlje poput SAD-a i nekih europskih zemalja koje nemaju standardizirana i relevantna državna tijela za kategorizaciju, već prepuštaju udruženjima ili tržišnim uvjetima.

Prema hrvatskom zakonu, hotel je definiran kao smještajni objekt u kojem se gostima pruža usluga smještaja i doručka, a mogu se pružiti i druge ugostiteljske usluge. (NN br.56/2016). Hotel je osnovni predstavnik smještajnih objekata, koji se u mnogočemu razlikuje od grupe ugostiteljskih smještajnih objekata. U pravilu su njegova gradnja i oprema najduži i najskuplji, usluge su kvalitetnije i složenije, dodatni sadržaji raznovrsniji, proces rada i organizacija tvrtke složeniji, podjela rada je detaljnija, broj izvršitelja veći (Radišić, F. 1997.).

Hotel je zasebna zgrada ili potpuno zaseban dio zasebne zgrade koji čini funkcionalnu cjelinu, s odvojenim ulazima, stepenicama i dizalom (Ružić, D., 1997.). Hotel se mora sastojati od najmanje pet smještajnih jedinica. Smještajne jedinice u hotelu su sobe i/ili hotelski apartmani (suite). Hotel iznajmljuje smještajne jedinice koje su obično sobe, ali najviše 15% smještajnih jedinica mogu biti hotelski apartmani, što znači skup soba, koji se sastoji od: dvokrevetnih soba, dnevnih soba, toaleta i kupaonice. Hotel može imati depandansu (francuska depandansa) koja čini dio hotela, s kojim se može povezati komunikacijskim hodnikom. U novom smještaju, u slučaju javne ceste ili ulice između hotela i depandanse, depandansa mora biti povezana s hotelom odgovarajućom pokrivenom vezom (NN br.56/2016).

Hotel ima osnovnu uslugu smještaja, a može se pružiti samo u sobi ili apartmanu (hotel ne nudi ili prodaje samo krevet, već isključivo sobu ili apartman, a krevet kao posebna dodatna usluga može se ponuditi samo u već unajmljenoj sobi ili apartmanu kao dodatni krevet). S ekonomskog gledišta, hotel je ekonomska jedinica koja pruža određene usluge radi profita, s organizacijskog gledišta hotel je neovisni poslovni subjekt ili poslovna jedinica tvrtke i sa stajališta s tehničkog gledišta, hotel je objekt opremljen posebnom opremom i uređajima, udoban smještaj za goste.

Polazeći od važnosti hotelijerstva kao gospodarske grane i njegove važnosti, manifestacije, odnosno mogući tipovi i podjele hotelijerstva mogu se razmotriti kako bi se bolje razumjele i analizirale specifičnosti hotelijerstva u hrvatskim tranzicijskim uvjetima. Analogija tipova hotela prema različitim klasifikacijskim kriterijima ukazuje da se oblici, odnosno tipovi hotela, mogu distribuirati prema istim kriterijima. Na zahtjev ugostitelja mogu se postaviti posebni

standardi za klasificirani smještaj koji ima dodatne sadržaje, opremu i uređaje i pruža dodatne usluge prilagođene specifičnim potrebama potrošača. (Cerović, Z., 2003.).

U komentaru “Uredbe o ugostiteljskim poduzećima i radnjama“ navedeno je da su hoteli ugostiteljske gospodarske organizacije s većim ili manjim brojem soba, koje korisnicima usluga iznajmljuju, za privremeni smještaj, ležaje u namještenim sobama ili namještene sobe s uređajima i namještajem veće udobnosti i uz usluživanje, od strane posluge veće stručnosti. (Ugostiteljska komora NR Hrvatske, 1954.)

Osim toga, kako bismo razumjeli podrijetlo izraza "hotel", pružamo i njegovo tumačenje vezano uz usluge; smještaj, koji uključuje najam soba ili kreveta u hotelima i hostelima; ugostiteljska usluga podrazumijeva pripremu i prodaju toplih i hladnih jela i raznih slastica u restoranima, gostionicama, krčmama, kavanama, buffetima, barovima, zdravljacima i dr; a pod uslugom točenja pića podrazumijeva se pripremanje i prodaja alkoholnih i drugih pića i raznih napitaka u restoranima, gostionicama, krčmama, kavanama, buffetima i dr. međutim, primarna je djelatnost hotela pružanje usluga smještaja. Te se usluge sastoje od najma hotelskih soba za noćenja i dnevnih soba. Hotel nudi hranu i piće na zahtjev. Za smisleniji boravak hotel nudi rekreacijske usluge. Pod time se smatraju usluge športskog i kulturno-zabavnog karaktera. Osim toga, hotel pruža gostima dopunske (komplementarne) usluge, i to: lokalni prijevoz, garažiranje automobila, pranje rublja, glačanje odjeće i sl.

Temeljne značajke hotela prema našem zakonodavstvu su:

1. Kategorizirani ugostiteljski objekt
2. Ugostiteljski objekt s najmanje 5 smještajnih jedinica
3. Hotel gostima izdaje sobe ili hotelske apartmane (a ne postelje)
4. Hotel pruža usluge smještaja i doručka (a mogu se pružati i ostale usluge)
5. Po svom položaju, izgledu, uređenju, ugrađenoj opremi i uslugama gostu pruža punu udobnost. (Dulčić, A., Petrić, L.,2001.)

Na temelju gore navedenog, hotel se može definirati: Hotel je kategorizirani ugostiteljski objekt u kojem gosti mogu unajmiti sobe ili apartmane, te pružiti usluge smještaja i doručka, kao i druge univerzalne gastronomske usluge, ovisno o kategoriji i vrsti hotela. Hotel kao tehnološki i građevinski kompleks stječe ugled i prestiž na tržištu. (Cerović, Z., 2003.)

### 1.2.1. Hotelski traktovi

Promatrajući hotel s građevinskog aspekta, odnosno rasporeda hotelskih odjela i prostorija, one se sve mogu podijeliti u tri velike cjeline, odnosno trakta (Frlić, A., 1976.):

1. Hotelski (smještajni) trakt
2. Ugostiteljski trakt
3. Ekonomsko-tehnički trakt

Hotelski ili smještajni trakt je onaj dio hotela kroz koji se pretežito kreću i u kojima dominantno borave gosti hotela. Taj trakt čine:

1. Ulazi:
  - a. glavni ulaz
  - b. sporedni ulaz
  - c. gospodarski ulaz
  - d. ulaz za unošenje prtljage (samo neki veći hoteli)
2. Ulazne (prolazne) prostorije:
  - a. prijamno predvorje (engl. hall)
  - b. stubišta
  - c. hodnici
3. Društvene prostorije:
  - a. društveno predvorje
  - b. saloni
  - c. soba za pisanje
  - d. čitaonica
  - e. soba za društvene igre
  - f. banketna dvorana
  - g. dvorana za ples
4. Stambene prostorije:
  - a. smještajne jedinice za goste (sobe i/ili hotelski apartmani)

b. higijenske prostorije

5. Sanitarno-higijenske prostorije:

a. kupaonice

b. zahodi

6. Pomoćne prostorije na katovima:

a. Office na katovima (soba za sobaricu)

b. soba nadzornice soba

c. konobarska pripremnica (Office)

d. čajna kuhinja

e. priručno skladište rublja i dr.

7. Trgovačke prostorije (prodavaonice cvijeća, duhana, tiska, suvenira i dr.)

8. Obrtničke prostorije (frizerski salon, brijačnica, pedicure, masaža i dr.)

9. Bazeni za kupanje (unutarjni ili vanjski bazen za kupanje, s toplom slatkom ili morskom vodom).

U ugostiteljskom traktu hotela, smještajne su prostorije (ugostiteljski objekti) za pružanje usluga prehrane, točenja pića i napitaka, te razonodu gostiju. U ugostiteljskom traktu određenog hotela nalazi se dio ugostiteljskih objekata koji pripadaju skupini „Restorani i Barovi“, kao što su:

1.restoran

2.kavana

3.barovi (disco-bar, noćni bar, snack-bar, cafe-bar)

4.bistro

5.buffer

6.pivnica

7.konoba

8.taverna

U ekonomsko-tehničkom traktu nalaze se:

1.praonica rublja

2. garaža

- 3.prostorija za centralno grijanje i toplu vodu (kotlovnica)
- 4.palionica smeća
- 5.radionice
- 6.odjeli za lovačke pse
- 7.različita skladišta
- 8.ekonomat
- 9.gospodarske zgrade

Tijekom gradnje novih hotelskih objekata, kao i tijekom rekonstrukcije samostojećih hotela, treba uzeti u obzir brojne zakonske propise i koristiti iskustva domaćih i stranih građevinskih stručnjaka. Na temelju dugogodišnje prakse, američki projektanti hotela uspostavili su nekoliko osnovnih principa za izgradnju hotela:

1.Nije poželjno hotel graditi kao samostalan objekt (solis), već osnovna zgrada treba okružiti nizom manjih građevina, s lokalima za različite trgovine. Čak ni prijamno predvorje nije neophodno nužno uključiti u hotelski objekt.

2.Hotelske društvene prostorije treba minimalno dimenzionirati, s ciljem osjetljivog snižavanja investicijskih troškova.

3.Garaže trebaju biti u sklopu hotelske zgrade, a prostor za parkiranje što bliže hotelu, jer gosti nerado ostavljaju svoje automobile udaljene od hotela.

4.U slučaju izgradnje velikog restorana, treba ga projektirati na način da se taj prostor može upotrijebiti multifunkcionalno, za različite društvene svrhe. To je danas gotovo pravilo u izgradnji, a to se može postići pomičnim stijenama.

5.Ukoliko je građevinski moguće i izvodivo, dobro je kuhinju dislocirati izvan hotelskog objekta.

S obzirom na sve veću masu turističkih kretanja, kao i moderne (selektivne) oblike turizma, danas se sve više pozornosti poklanja praktičnosti i ekonomičnosti hotelskih prostora i soba, sanitarnih čvorova, kao i udobnosti i atmosferi, budući da su to trenuci koji ostaju u ugodnom sjećanju gostiju i daju određenu fizionomiju hotelu.

Glavno načelo moderne gradnje je ušteda prostora, jer je neosporna činjenica da hotel treba imati sobe različitih veličina i namjena. Međutim, neće biti moguće izgraditi dovoljan broj soba različitih veličina u svakom hotelu ni iz objektivnih ni iz financijskih razloga.

Neki sezonski hotel treba u sezoni velike prostorije, a u predsezoni i posezoni manje. Neki hotel treba veliku prostoriju, a raspolaže samo malom. Suvremena gradnja također je to nadmašila, pa se danas svaka velika soba može pretvoriti u nekoliko malih i obrnuto, nekoliko malih u jednu veliku. To se postiže pomoću pomoćnih zidova, koji se mogu napraviti poput harmonike, ili se cijela površina uvuče u drugi, deblji zid. (Cerović, Z. i drugi, 2005.)

Može se zaključiti da već u dizajnu hotela i svih odjela i soba u hotelu treba voditi računa o racionalnom korištenju prostora, nesmetanom kretanju gostiju i osoblja, nesmetanom prijenosu materijala, higijensko rukovanje proizvodima, zaštita robe od kvarenja, zaštita zdravlja potrošača i osoblja, profesionalna usluga gostiju i drugi važni elementi koji će omogućiti nesmetano i kontinuirano provođenje svih procesa u hotelu.

### 1.2.2. Hotelski proizvod

Svaka ponuda, uključujući hotel, temelji se na resursu posebno opremljenom i prilagođenom potrebama gostiju. Dok su za ponudu boravka i usluge noćenja potrebne sobe, dotle će restoran omogućiti pružanje usluga hrane i pića. Osim toga, kako bi se gostima mogli ponuditi sportske i zabavne aktivnosti, potrebno je opremiti sportske terene. Kozmetički i frizerski salon moraju biti pravilno opremljeni, kao i bazen, solarij, sauna i sve ostalo što nadopunjuje hotel.

U slučaju hotela, proizvod se sastoji od samog hotela i okoline u kojoj se nalazi. Izgled građevine, sobe, restoran, aperitiv bar, kavana, zajedničke prostorije, bazen, teniski tereni itd., sve su to proizvodi s gledišta gosta/potrošača. Kao i svaki drugi, tako je i hotelski proizvod, prije svega jedno obećanje gostu, kojega čine materijalni i nematerijalni (opipljivi i neopipljivi) elementi i odražava se na položaju hotela, njegovom izgledu, sadržajima i osoblju. Proces rada u hotelijerstvu uglavnom se provodi u kontaktu s gostima, a bez njihove prisutnosti nema "proizvodnje". Nije moguće skladištiti bilo kakvu proizvodnju ili je unaprijed naručiti na duže vrijeme, a dnevna je proizvodnja proporcionalna dnevnoj potrošnji.

Da bi se hotelska ponuda mogla konzimirati, potražnja mora biti smještena tamo gdje je hotelska ponuda. Točnost ponude i povezanost ponude i potrošnje podcrtava krutost ponude, posebno smještaja: usluge smještaja ustvari su usluge brze potrošnje, nisu prenosive kroz vrijeme i prostor pa prema tome nisu uskladištene. Neiskorišteni se kreveti određenog dana pretvaraju u gubitak u proizvodnji i ne postoji način da se on nadoknadi.

Svrha je ekonomskih aktivnosti koje su povezane s proizvodnjom materijalnih dobara i usluga je prije svega zadovoljenje određenih potreba. Preduvjet za pružanje usluga u hotelu je dostupnost opremljenih soba u hotelu (opipljivi element), ali to nije dovoljno, već je potreban i sustav ljudskih odnosa i usluga (neopipljivi element) koje se trebaju pružati na odgovarajući način. Sa svakim proizvodom postoji stalni trend raznolikosti postojećih proizvoda, tako da se u hotelu mogu razlikovati četiri vrste proizvoda:

1. Početni (opći) proizvod, tipičan za hotele i slične objekte, sastoji se od soba i interijera. Bez toga je nemoguće poduzeti odgovarajuće mjere za primanje gostiju i ulazak na tržište.
2. Očekivani proizvod predstavlja nešto više, nešto što ga razlikuje od konkurencije i drugih hotela koji nude opći proizvod. To je ono što potencijalni gost traži utječe na njegovu odluku o kupnji, a to može biti udobno namještena soba ili hotel sa prostorijama za goste izvan sobe, što omogućuje ugodniji boravak.
3. Kompletni (dopunjeni i prilagođeni) proizvod ravnoteža je u razlikovanju istih ili sličnih hotela. Širenjem ponude izvan onoga što je tipično za određenu kategoriju, hotel pokušava privući više gostiju i želi se drugačije predstaviti u konkurenciji.
4. Potencijalni proizvod zapravo je sustav istraživačkih aktivnosti usmjerenih na stjecanje i održavanje konkurentne prednosti i održivu diferencijaciju. To može biti istraživanje novih proizvoda ili obogaćivanja i unapređenje postojećih, kako bi se hotel predstavio klijenteli u novom svjetlu radi zadovoljenja njihovih potreba.

Određivanje vrste željenog hotelskog proizvoda glavni je zadatak i odgovornost hotelskog menadžmenta. To se može postići kontinuiranim istraživanjem i na temelju potrebnih pokazatelja za formuliranje odgovarajuće strategije razvoja i inovacija. Kao što je već spomenuto, hotelski proizvod uključuje sve materijalne i nematerijalne usluge koje se pružaju gostima u hotelu. (Cerović, Z. i drugi, 2005.)

Hotelska usluga je skup usluga (može se pridodati i roba) kojima se gostu (posjetitelju) hotelskog objekta ispunjavaju potrebe smještaja (noćenja), prehrane i pića, te ostalih usluga koje mu se pružaju i naplaćuju na uobičajen način u hotelijerstvu, ali na način da gost zadovolji svoje potrebe i motive zbog kojih je doputovao (odabrao hotelski objekt). Hotelske usluge klasificirane



su u nekoliko područja i u nekoliko aspekata, a sa stajališta menadžmenta u hotelijerstvu i uzimajući u obzir sve poslovne funkcije hotela i menadžmenta, najprikladnija je podjela:

#### 1. OSNOVNE HOTELSKE USLUGE:

- a) usluga smještaja (hotelski gost koristi uslugu hotelskog smještaja kada je registriran kao hotelski gost, čak i samo noću, stoga osnovna hotelska usluga uključuje smještaj i ostale usluge)
- b) usluge prehrane (restorane ili room-service) i pića (usluge alkoholnih i bezalkoholnih pića, toplih i hladnih napitaka).

#### 2. OSTALE HOTELSKE USLUGE

- a) sve usluge koje gost koristi i koje su registrirane i plaćaju se, poput usluga pomoćnog ležaja u sobi, garaži, praonici rublja, spremištu dragocjenosti, telefonu i ostalim registriranim i plaćenim uslugama;

- b) sve usluge koje nigdje nisu evidentirane, gost ih je koristio, nije ih posebno platio, već su dio neke druge usluge u koju su uključeni i plaćeni. To su razne informacije, usluge prijenosa prtljage, usluge parkiranja, razne usluge dobrodošlice (welcome drinks), usluge zabave, usluge plesa, programi animacije, izložbe, usluga korištenja javnog sanitarnog čvora, davanje besplatnih prostora i opreme. Riječ je o hotelskim uslugama koje se pružaju radi poticanja zadovoljstva gostiju, opravdanja određene cijene ili poticanja gosta na duži boravak ili na smisleniji boravak, kako bi se potaknuo gost da ponovno posjeti hotel.

Kao što smo prethodno naveli hotelske usluge skup su usluga i dobara koji se nude i implementiraju na turističko tržište i osnovni su proizvod koji planira (kreira), organizira, vodi, odabire ljude za provedbu i kontrolira upravljanje hotelom radi postizanja uspjeha u hotelijerstvu. (Cerović, Z., 2003.)

## 2. HOTELSKI STANDARDI

Primjena standarda u ekonomiji započela je s industrijskom revolucijom, a ubrzo je pronašla primjenu u svim sektorima gospodarstva. Primjena standardizacije pomogla je smanjiti troškove robe i usluga, a istovremeno poboljšala kvalitetu. Primjena standarda toliko je raširena da pokriva sva područja ljudskog djelovanja. Isprva je predmet standardizacije bila proizvodnja roba i usluga, no potom su se proširili na razne tehnološke postupke, radnu dokumentaciju, mjere, metode, veličine, pojmove, način pakiranja, način oblačenja, način ponašanja, zahvatila je sve društvene, a ne samo gospodarske događaje.

Standardizacija je poseban postupak za određivanje istih svojstava materijala, dijelova, sklopova i gotovih proizvoda u smislu dimenzija, oblika kvalitete, fizikalnih ili kemijskih svojstava koja bi materijal, dio, sklop ili konačni proizvod - usluga trebao imati. Standardizacija je postupak usvajanja i primjene normi, tehničkih normi i normi kvalitete. Ciljevi standardizacije su pojednostavljivanje proizvodnih postupaka, olakšavanje komunikacije između dionika, povećanje ukupne razine poslovne učinkovitosti, smanjenje troškova proizvodnje, zaštita zdravlja i života ljudi, zaštita interesa potrošača, te zaštita okoliša i radnog okruženja. Standard je propis o tome kako nešto treba izgledati i što nešto treba sadržavati, odnosno regulacija karakteristika koji materijal, proizvod ili usluga trebaju imati ili udovoljavati.

Standard je propisana kvaliteta. Tipizacija je uži pojam od standardizacije i skup je standardiziranih proizvoda ili usluga koji imaju zajedničke karakteristike, zajednička tehnička svojstva na takav način da su svaki proizvod ili usluga, materijal ili postupak potpuno identični, a njihova dopuštena razlika je propisana, te se dobiva tipiziran, znači identičan proizvod ili usluga.

Ciljeve standardizacije, razvila je međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO), a formulirala ih je u šest točaka:

1. Pojednostavljenje sve većeg broja varijanti i postupaka u životu čovjeka
2. Sporazumijevanje
3. Opća ekonomičnost
4. Sigurnost zdravlja i zaštita čovjeka
5. Zaštita interesa potrošača i društva

## 6. Uklanjanje zapreka u trgovini

Ovi opći ciljevi standardizacije potvrđuju širinu primjene standarda i njihovu važnost. Primjena standardizacije potaknula je poboljšanja kvalitete koja gostu ulijevaju sigurnost, poboljšavaju zaštitu gostiju i omogućavaju menadžeru postizanje optimalne organizacije. Također doprinosi boljoj kontroli, učinkovitijim sustavima upravljanja, jednom riječju, postoji kvaliteta koja donosi veći profit, na sustavu Value for Money.

Hotelski standardi i poslovne performanse usko su povezani, jer standardi čine osnovnu usporednu veličinu ili normu za procjenu osoblja, imovine, poslovnih rezultata uspješnosti i poslovanja hotela. (Cerović, Z., 2003.) Često u literaturi pod pojmom "hotelski standardi" postoje različiti pojmovi, a jedan od sinonima je hotelska industrija ili hotelsko poslovanje (Hotel Industry, Catering Industry, l'industrie hoteliere).

Standardizirani postupci se najviše ogledaju u standardima najvećih hotelskih lanaca (npr. Hotels Ritz-Carlton, Hotels Hilton, Hotels Savoy, Hotels Sheraton, Hotels Holiday Inns, Hotels Intercontinental itd.) Oblici i područja primjene standarda u hotelijerstvu, određuju vrste standarda koji se primjenjuju u hotelijerstvu i mogu se podijeliti u sljedeća područja (Cerović, Z., 2003.):

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

Nakon primjene standarda, hotel naglašava njegovu specifičnost i prepoznatljivost, daje gostu sigurnost i jamstvo da će dobiti kvalitetu određenu visokim standardom. Hotelski standard je kreativnost hotelskog osoblja čija kvaliteta ne bi trebala biti ograničena standardima koji ne nagrađuju kvalitetu i ne pružaju gostu sigurnost da bi dobio očekivanu kvalitetu usluge, a menadžmentu ostvarenje njegovih ciljeva.

Standardi omogućuju pojednostavljivanje rada i povećanje brzine pružanja usluga tako da servisnom osoblju (Front Office), daju više vremena za suptilne i međuljudske odnose, posebno u području komunikacije i zadovoljavanja potreba hotelskih gostiju koje nisu definirane, a gost ih želi iskusiti. Standardi su uvijek osnova za uspjeh hotela, oni mogu smanjiti troškove po jedinici usluge (po noći ili po obroku), učiniti gosta zadovoljnim, na sustavu Value for Money (vrijednost za novac) i potiču racionalnije poslovanje, tj. ostvarenje profita.

Postupak standardizacije hotela izuzetno je složen posao, u pravilu je to dug proces koji ne može biti jednokratni, niti povremeni, već je to trajni postupak koji zahtijeva suradnju nekoliko vrsta stručnjaka, a standard se postiže u nekoliko faza:

1. Propisivanje standarda
2. Obrazovanje i trening svih radnika u hotelu (od čistačice do direktora)
3. Realizacija standarda (provođenje i primjena u praksi)
4. Permanentna kontrola poštivanja standarda i otklanjanje odstupanja
5. Unapređivanje standarda i permanentno obrazovanje osoblja i menadžera.

Standardima u hotelijerstvu propisuje se kvaliteta hotelske usluge, a svako odstupanje od očekivane ili prodane kvalitete, nije moguće, jer u suprotnom ona čini osnov nezadovoljstva gosta, ili pada broja gostiju što u konačnosti znači smanjenje dobiti. Uvijek je kvaliteta hotelske usluge, osnovni čimbenik cijene hotelske usluge (Value for Money), veća kvaliteta dozvoljava i veću cijenu, ali visoka cijena mora biti garant i visoke adekvatne kvalitete pružene usluge.

Konačni cilj menadžmenta je profit, a profit ne mora biti jednoznačan sa kvalitetom već je to veza sa kontrolom troškova. Uvođenje standarda omogućuje kontrolu troškova kao proces, tj. smanjenje troškova, koje direktno znači povećanje profita. (Cerović, Z., 2003.)

Menadžerska racionalizacija troškova hotela provodi se raznim metodama, tj. svođenjem na standarde, a da se pri tom dobije kvaliteta usluge koju očekuje gost o čemu će biti govora u drugim poglavljima. Standarde koji se primjenjuju u ugostiteljstvu određuju države svojim zakonima i propisima, kao i turističke agencije sa svojim katalogima oglašavanja, kao i opći običaji u ugostiteljstvu.

Uz standarde utvrđene zakonom, standarde mogu postavljati hotelska udruženja ili određene pravne ili fizičke osobe koje definiraju svoje standarde (marke) i pristupe formiranju hotelskih lanaca koji slijede određene standarde na tržištu i tako postaju prepoznatljivi na tržištu prema njihovim standardima. Usluge hotelskog smještaja žele se standardizirati kako bi turistički korisnik snažnije i vjerodostojnije spoznao koju vrstu i kvalitetu usluga može koristiti u standardiziranom ugostiteljskom objektu.

Svrha normiranja ugostiteljskog objekta nije ograničiti poduzetničku slobodu u stvaranju kvalitete ugostiteljske usluge, već, naprotiv, naglasiti lakše prepoznavanje vrste i kvalitete usluge do koje gost u ugostiteljskom objektu dolazi. Kako bi se pojednostavila standardizacija ugostiteljskih objekata, postoje dvije osnovne razine postupka standardizacije: (Cerović, Z., 2003.):

1. Razvrstavanje ugostiteljskih objekata
2. Kategorizacija ugostiteljskih objekata

#### 2.1. Razvrstavanje ugostiteljskih objekata

Ugostiteljstvo je djelatnost koja čini okosnicu razvoja turizma, pružajući gostima smještaj, hranu i piće u ugostiteljskim objektima i izvan njih. Važna je gospodarska djelatnost koja generira značajan dio prihoda od turizma, ali također pruža različite mogućnosti zapošljavanja. Ugostiteljstvo je uglavnom područje gospodarske djelatnosti vezano uz pružanje ugostiteljskih usluga u javnim ugostiteljskim objektima. Sama riječ ugostiteljstvo dolazi od glagola ugostiti, što znači primiti gosta ili pružiti nekome gostoprimstvo. Na isti način, riječ hotel, kao jedan od najvažnijih ugostiteljskih objekata, ima sličan korijen: dolazi od latinske riječi hospes, odnosno francuske riječi hote, što znači gost i gostoprimac (domaćin). (Čizmar, S., 1997.)

Pružanje ugostiteljskih usluga u Republici Hrvatskoj propisano je Zakonom o ugostiteljskim uslugama.

Ugostiteljske usluge čine: (NN br.56/2016.)

1. Pružanje usluge smještaja
2. Pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane
3. Pripremanje i posluživanje pića i napitaka
4. Pripremanje hrane za potrošnju na drugome mjestu sa ili bez posluživanja i opskrba tom hranom (catering).

U modernim tržišnim uvjetima ugostiteljstvo je steklo industrijska obilježja, zbog čega ga često nazivaju i ugostiteljskom industrijom. Ovo je aktivnost u kojoj se koristi sve više tehnološki napredne opreme, ali ipak radno intenzivna djelatnost s razvijenom podjelom rada, gdje je rad podijeljen u faze i opslužuje se velik broj potrošača (gostiju). Suvremeno ugostiteljstvo obilježava ovo:

1. Gosti pri donošenju odluke vode računa o kvaliteti usluge, sigurnosti i čistoći
2. S obzirom na to da se radi o pretežno uslužnoj djelatnosti, proizvodnja je nedjeljiva od potrošnje
3. „Pokvarljivost“ ugostiteljskih proizvoda i usluga – ako se, na primjer, propusti prilika da se određenoga dana soba ne iznajmi, taj je prihod zauvijek izgubljen
4. Poslovni postupci su u većem dijelu rutinski, što otvara mogućnost njihove standardizacije. (Čavlek, N. i drugi., 2011)

U nastavku funkcionalne cjeline smještajnih objekata iz grupe „Hoteli“ prema sljedećim vrstama: (NN br.56/2016)

1. hotel baština (heritage)
2. difuzni hotel
3. hotel
4. aparthotel
5. turističko naselje
6. turistički apartmani
7. pansion
8. integralni hotel (udruženi)
9. lječilišne vrste; Lječilišni hotel baština, Lječilišni hotel, Lječilišni aparthotel, Lječilišno turističko naselje, Lječilišni turistički apartmani, Lječilišni pansion, Lječilišni difuzni hotel i Lječilišni integralni hotel,

10. hoteli posebnog standarda:

1. BUSINESS (poslovni)
2. MEETINGS (za sastanke)
3. KONGRESS (kongresni)
4. CLUB (klub)
5. CASINO (kasino)
6. HOLIDAY RESORT (odmorišni)
7. COASTLINE HOLIDAY RESORT (priobalni odmorišni)
8. FAMILY (obiteljski)
9. SMALL & FRIENDLY (mali i prijateljski)
10. SENIOR CITIZENS (za starije osobe)
11. HEALTH & FITNESS (zdravlje i fitness)
12. SPA (toplice)
14. DIVING CLUB (ronilački klub)
15. MOTEL (motel)
16. SKI (ski)
17. HOTEL za osobe s invaliditetom
18. BIKE (za bicikliste).

Posebni standard za objekt postavlja se na zahtjev ugostitelja. Svaki objekt može posjedovati najviše četiri vrste posebnih standarda. Objekt mora udovoljavati zahtjevima utvrđenim Pravilnikom za svaku vrstu posebnog standarda, osim za uvjete koji su identični za nekoliko posebnih standarda. Svaki posebni standard označen je standardiziranom pločicom koja označava naziv posebnog standarda na engleskom jeziku i pripadajuću grafiku. Posebnu kvalitetu određuje hotel koji pruža više pogodnosti, uređaja, opreme i usluga nego što je predviđeno za određenu kategoriju, a što je posebno naglašeno razinom usluge i kvalitetom usluge. Posebna kvaliteta hotela označava se oznakom „Q“ koja se dodaje na standardiziranu ploču kojom se označava kategorija hotela.

## 2.2. Kategorizacija ugostiteljskih objekata

Kategorizacija ugostiteljskih objekata je razvrstavanje objekata iste vrste u kategorije jednake ili približno jednake kvalitete, na temelju određenih standarda. Kategorizacija smještajnih kapaciteta vrši se ili kategorizira ovisno o rasporedu, opremi, objektima, uslugama i održavanju.

U gastronomiji se razvrstavanje prema kvaliteti provodi utvrđivanjem tehničkih uvjeta (uređenje i oprema objekata) i usluga koje moraju pružati objekti određene kategorije i utvrđivanjem kvalitete održavanja objekata. Na taj se način postiže dvostruki cilj: prvo, kategorizacija informira potencijalnog gosta o kvaliteti ponude ugostiteljskog objekta, a drugo, kategorizacija obvezuje pružatelje ugostiteljskih usluga da održavaju kvalitetu i razinu usluga i prilagodbe stečenoj kategoriji. (Čavlek, N. i drugi., 2011)

Zahtjev za razvrstavanje i kategorizaciju ugostiteljskoga objekta, te zahtjev za utvrđivanje posebnih standarda podnosi se Ministarstvu turizma.

Kategorije imaju sljedeće vrste ugostiteljskih objekata za smještaj:

1. hotel
2. aparthotel
3. turističko naselje
4. turistički apartmani
5. pansion i
6. pojedine lječilišne vrste.

Svaki se objekt označava samo jednom kategorijom, dok depandansa objekta može imati oznaku za kategoriju objekta ili jednu kategoriju niže. Depandansa hotela posebnoga standarda mora udovoljavati uvjetima za kategoriju objekta. (Galičić, V., 2017.)



Kategorije smještaja označene su odgovarajućim brojem zvjezdica. U Hrvatskoj su ugostiteljski objekti iz hotelske skupine podijeljeni u sljedeće kategorije.

Tablica 1. Podjela kategorizacije ugostiteljsko smještajnih objekata

Vrsta smještajnoga objekta	Broj kategorija	1.kategorija	2.kategorija	3.kategorija	4.kategorija
Hotel s depandansom	4	*****	****	***	**
Aparthotel s depandansom	4	*****	****	***	**
Turističko naselje	4	*****	****	***	**
Turistički apartmani	3		****	***	**
Pansion	2	komfor	standard		
Integralni hotel	sastoji se od objekata kojima su utvrđene kategorije od 3* do 5*				
Lječilišna vrsta	ima kategorije sukladno prethodno navedenim vrstama				

Izvori: (NN br.56/2016.)

Iz perspektive tržišta, hoteli se klasificiraju prema sljedećim kriterijima (Čavlek, N. i drugi., 2011):

- vrsta sadržaja i usluga koje pružaju posjetiteljima
- standard kvalitete usluge
- cijene (koje odgovaraju ponuđenom standardu usluga)
- mjesto
- način gradnje
- pripadnost lancu hotela i / ili određenoj hotelskoj marki itd.

### 3. HOTELSKI LANCI

Hotel kao neovisni ugostiteljski objekt, prepoznatljiv na turističkom tržištu zbog svojih usluga, kvalitete usluga, vrsta usluga, položaja, ponuda, a i drugih značajki, može se na turističkom tržištu pojaviti u nekoliko oblika, odnosno neovisno ili u kombinaciji s tim značajkama. Hotel može biti u djelomičnom ili u cijelom vlasništvu, ali ne mora pripadati određenoj skupini, može se unajmiti i kad se vlasnička struktura ne promijeni, odnosno vlasnik prima samo najamninu za nekretninu.

#### 3.1. Skupine hotelskog sustava

Među navedenim elementima hoteli se mogu pojaviti sami ili kombinirani u nekoliko skupina ili grupacija, tj. brend, hotel može biti povezan s određenim sustavima ili može postojati izvan sustava ili standarda, s ovog aspekta razlikuju se sljedeće vrste hotela:

##### 1. NEZAVISNI HOTELI (hotel koji posluje bez ikakvog vezanog standarda s bilo kime)

Nezavisni hotel je pojam koji se često upotrebljava za hotele koji nisu vezani uz neki hotelski sustav, već samostalno i nezavisno vode svoju poslovnu politiku, marketinšku politiku, politiku prodaje i cijena i zauzimaju svoju specifičnu nišu na turističkom tržištu. Primjenjuju opće poznate standarde, poštuju nacionalne pravilnike o kategorizaciji, ali nemaju neke međunarodne priznate standarde (brand).

Nastup na tržištu je samostalan, a osnov tržišnog nastupa jesu stalni gosti. Rijetko su uvršteni u globalne distribucijske sustave (engl. Global Distribution System – GDS, baza podataka koju koriste putničke agencije za rezervaciju turističkih usluga). Nezavisni hotel može opstati na turističkom tržištu, ali u posebnim uvjetima i ako su to manji hoteli, iako već imaju prepoznatljivog klijenta – gosta. Veliki hoteli sve teže mogu opstati kao nezavisni hoteli.

Nezavisni hoteli danas posluju u velikim gradovima (megapolisima) kao mali hoteli nižih standarda, srednje i niže kvalitete. U hrvatskim prilikama nezavisnih hotela ima veliki broj i u gradovima i u odmorišnim destinacijama. Iz iznesenog se može zaključiti da nezavisni hotel

može opstati kao uspješni hotel na tržištu, ali u sve složenijim tržišnim prilikama prednost imaju hoteli vezani u lance. (Cerović, Z. i drugi, 2005.)

2. HOTELSKI LANCI (hotel povezan s hotelskim lancima na temelju ugovora o franšizi, ugovora o upravljanju, ugovora o zakupu ili konzorcija za zajedničke prodajne i marketinške aktivnosti - sustavi hotelskih rezervacija). Povezani hoteli ako imaju poznato ime što je najčešće slučaj još se zovu „Branding“ hoteli (brendirani hoteli).

Hotelski lanci su sustav povezanih hotela s prepoznatljivim imenom i zagantiranim standardom iza kojeg stoji tržišno poznato ime. Hotelski lanci su sustavno povezani hoteli koji su vezani ugovornim obvezama u kojima su dužni poštivati prihvaćene standarde, a za standarde dužni su platiti ugovoreni iznos.

U hrvatskom jeziku pojam hotelski lanac (lanci) prevodi se sa svjetskih jezika, s francuskog: la Chaine Hoteliere, s engleskog: Hotel Chain, sa španjolskog: Cadena Hotelera, s talijanskog: catena alberghiera i s njemačkog: die Hotel Kette. U najvećem broju slučajeva hoteli vezani u hotelske lance obično se poistovjećuju sa brendiranim hotelima, ali treba razlikovati suštinu pojma hotelski lanci od pojma brendirani hoteli.

Brendirani hoteli su, po osnovi standarda koje moraju slijediti, povezani hoteli te logično čine hotelske lance. Brendirani hoteli se mogu definirati na različite načine, ali „brandovi“ se javljaju i u drugim gospodarskim granama tj. u ponudi roba, ali i u ponudi usluga, a u najširem smislu brend je marka, odnosno ime pod kojim se neka usluga ili roba javlja na tržištu. Posebnu pozornost treba posvetiti brendiranim hotelima, u tranzicijskim gospodarstvima, kao što je hrvatsko.

Opće je poznata činjenica da hotel bez prepoznatljivog imena – brenda sve teže može biti isplativ, uspješan i za vlasnika interesantan ugostiteljski objekt. Izreka „Brandin is the name of the game“ (poznatim imenom možeš u igru) pokazuje važnost poznavanja svih dobrih i loših strana hotela kao nezavisnog hotela. Pojam branding (ili brendirani hoteli) često se upotrebljava u hrvatskom govornom jeziku. (Cerović, Z. i drugi, 2005.)

Poznati svjetski stručnjak za branding Jafar Jafari navodi: „branding je ime – simbol, termin dizajn, ili kombinacija svega, kojim se proizvod ili usluga razlikuje od konkurencije. (Tomašević, A., 2004.)

Branding je proces odlučivanja kojim kompanija odlučuje koje će usluge nuditi tržištu. Branding je garancija konzistentne kvalitete, koju gost očekuje. Brend neki definiraju i kao tvrtku ili marku koju se koristi za tržišnu segmentaciju. Najčešće se vrijednost nekog brenda mjeri s percepcijom koju ima potencijalni gost ili kupac prema nekom proizvodu ili usluzi. Tako se pojam „Sheraton“ ili „Hilton“ veže za zagarantiranu vrijednost u ponudi hotelske usluge, pojam „Mercedes“ simbol je kvalitete u automobilskoj industriji, „Nivea“ u kozmetici itd.

Iz izrečenog brendiranje u hotelijerstvu može se definirati na sljedeći način: brand tj. brendovi su simboli i pojmovi zagarantirane i standardizirane kvalitete usluge ili proizvoda, koji se nudi kupcu – gostu na tržištu. (Cerović, Z. i drugi, 2005.)

U hrvatskim uvjetima ima mnogo neovisnih hotela u gradovima i odmaralištima. Odavno je poznato da hotel bez prepoznatljivog imena – brenda, ne može biti profitabilan, uspješan i zanimljiv ugostiteljski objekt za svog vlasnika. Hotelski lanci su sustav povezanih hotela prepoznatljivog imena i zajamčenog standarda, iza kojeg stoji ime (marka) poznato na tržištu. U sve složenijim uvjetima turističke ponude suvremeni putnik traži zajamčenu kvalitetu u sustavu „Vrijednost za novac“ i uvijek prepoznaje hotel prepoznatljivog brenda. Neovisni hotel može preživjeti na tržištu, ali poštovanje standarda za većinu hotela ima više prednosti nego financijske obveze (trošak). Za većinu velikih i premalo iskorištenih hrvatskih hotela koji žele kvalitetu i prepoznatljiv položaj na turističkom tržištu, budućnost je spajanje u jedan od mogućih oblika hotelskih lanaca.(Cerović, Z., 2003.)

Međutim, najsnažniji argument za brendiranje hotela, osim veće iskorištenosti i viših prodajnih cijena, nalazi se u ukupnom prihodu po sobi i, ekonomski gledano, u višoj bruto marži po sobi. Profit po sobi ističemo kao osnovnu obračunsku jedinicu, imajući na umu da se kvaliteta podrazumijeva i posebno ocjenjuje strogo propisanim i kontroliranim standardima robne marke na višoj razini od minimalne propisane za hotelsku marku.

Kako bi napravili kvalitetnu usporedbu između prosječnih stopa hrvatskih i europskih hotela u skladu s općeprihvaćenim standardima u odnosu na nebrendirane i brendirane hotele potrebno je sakupiti statističke podatke, te ih rezimirati u postocima, usporediti, te analizirati razliku podataka prema prosječno godišnjoj popunjenosti soba, broju brendiranih lančanih hotela usporedno sa nebrendiranim odnosno neovisnim hotelima sa prosječnim brojem hotelskih soba, te izračunati prosječnu prodajnu cijenu sobe usporedno sa brendiranim i nebrendiranim hotelima, zatim upotpuniti podatke sa ukupnim prihodom po sobi, potom sagledati bruto dobit u % od ukupnog prihoda, te bruto dobit u eurima ili HRK po raspoloživoj sobi i na kraju zaračunati management naknade u %. (Horwath Consulting Zagreb: Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj 2002, 2002.)

Poslovni standardi hotela s brandom pokazuju istodobno, na europskoj i globalnoj razini, veći broj i visoku razinu kvalitete poslovnog napretka u odnosu na hotele bez brenda. Pokazatelji poslovne uspješnosti odražavaju hotelsku poslovnu uspješnost, ali i kvalitetu hotelskih menadžera i vlasnika. To znači da je veća kvaliteta i količina rezultata, prihoda i operativne dobiti povezana s višom kvalitetom hotelskih menadžera. Stoga, kako bi se poduzele odabrane mjere za kvalitetan napredak, potrebno je krenuti od vrha odnosno menadžera, a posebice od vlasnika hotela.

### 3.2. Oblici hotelskih lanaca

Prvi se put pojavio u Sjedinjenim Američkim Državama 1896. godine i to po prvi put u povijesti povezanih hotela ili hotelskih lanaca, a 15 hotela je povezano i prepoznato na tržištu, jamčeći kvalitetu koju nude potencijalnim posjetiteljima. U Europi i ostatku svijeta hotelski lanci razvijaju se kasnije, tj. nakon Drugog svjetskog rata.

Lanac hotela može se definirati kao skup hotela koji su međusobno povezani istim standardima, povezani identitetom po kojem su prepoznatljivi na turističkom tržištu i imaju zajednički standard. Prednost hotelskih lanaca je bolja prodaja, prepoznatljiva propaganda, zajednička nabava, osiguranje kvalitete, riječima sposobnost postizanja viših cijena i obično smanjenja poslovnih troškova u strukturi cijena. Lanac hotela je niz hotela s istim imenom i istim standardima u različitim mjestima i zemljama, u vlasništvu jedne tvrtke ili s ugovorima o franšizi i centraliziranim sustavom rezervacija. (Pažić, M.,1998.).

Suvremena hotelijerska industrija (hotelijerstvo) na globalnoj razini u najširem smislu uključuje:

1. Organizacije koje se bave izgradnjom i razvojem vlastitih hotelskih objekata u hotelu
2. Organizacije koje upravljaju hotelima (bez obzira posjeduju li hotele kojima upravljaju)
3. Franšizne organizacije koje razvijaju hotelske lance, a ne posjeduju ili ne upravljaju hotelima.

Veliki dio svjetske hotelijerske industrije danas posluje u hotelskim lancima. Lanac hotela je hotelski sustav ujedinjen na temelju određenih interesa, odnosno organizacija koja se natječe u hotelijerstvu na lokalnoj, nacionalnoj, regionalnoj ili međunarodnoj razini, a sastoji se od nekoliko hotela sa sličnim konceptom ili tematikom. Hotelski lanci nastali su u Sjedinjenim Američkim Državama krajem 19. stoljeća osnivanjem lanca restorana i hotela Fred Harvey. Od tada su se širom svijeta razvile stotine različitih hotelskih lanaca. Procjenjuje se da je danas oko 60% ukupnih hotelskih kapaciteta na svijetu dio hotelskog lanca. (Čavlek, N. i drugi, 2011.)

Načelo važnosti veličine nesumnjivo se primjenjuje u hotelijerstvu, pa najveće hotelske tvrtke na svijetu nastavljaju tražiti nove načine i tradicionalne načine za širenje svog carstva. Iako je Marriott International to učinio spajanjem Starwooda, AccorHotels i Wyndham Hotel Group ostvarili su rast u 2017. godini akvizicijama i proširenjima brendova (Wyndham se spojio s La Quintom, a Accor je pokrenuo marku hostela Joe & Jo i prisustvovao u 25 Sati i Banyan Stromu).

U usporedbi s 2016. godinom, nije došlo do promjene na popisu 10 najvećih hotelskih tvrtki, na čelu s Marriott International, koja ima prednost u odnosu na drugoplasirani Hilton s približno 250 000 soba. Nadalje, jasno je da se sjedište najvećeg broja hotelskih lanaca nalazi u Sjedinjenim Državama i Kini. (Cerović, Z., 2003.)

Lista 20 najvećih hotelskih lanaca u 2017 godini (<https://www.turistickisvet.com/vesti/hotelijerstvo/najveci-hotelski-lanci-na-svetu-su.html>, listopad 2020.);

1. Marriott International, sa sjedištem u SAD-u
2. Hilton, SAD

3. InterContinental Hotels Group, Engleska
4. Wyndham Hotel Group, SAD
5. Shanghai Jin Jiang International Hotel Group, Kina
6. AccorHotels, Francuska
7. Choice Hotels International, SAD
8. BTG Homeinns Hotels (Group) Co, Kina
9. China Lodging Group, Kina
10. Best Western Hotels & Resorts, SAD
11. Hyatt Hotels Corp, SAD
12. GreenTree Hospitality Group, Kina
13. Carlson Rezidor Hotel Group (sada Radisson Hotel Group), SAD
14. G6 Hospitality, SAD
15. Dossen International Group, Kina
16. Westmont Hospitality Group, SAD
17. Magnuson Hotels, SAD
18. Meliá Hotels International, Španjolska
19. Qingdao Sunmei Group, Kina
20. La Quinta Inns & Suites, SAD

U Europi je samo trećina hotela u hotelskim lancima, jer se europski hotelski sektor uglavnom temelji na tradiciji malih i srednjih obiteljskih poduzeća. Ovi hotelski lanci razvili su se u Europi. U hotelskoj praksi modernog svijeta postoje različite vrste povezanosti između hotela i hotelskog lanca, ovisno o interesima razvoja i udruživanja ili stupnju kontrole lanca nad hotelima, tj. komercijalnom obliku lanca. Vrste pripadnosti hotela i teritorija hotela mogu biti sljedeće:

1. Hotel može biti u potpunom vlasništvu i pod upravljanjem hotelskog lanca;
2. Hotel može biti unajmljen, pod franšizom, pod menadžment ugovorom ili u hotelskom (marketinškom) savezu.

Zbog komercijalnog oblika, hotelski lanci uključuju:

1. Vlasničke organizacije, definirane vlasništvom nad hotelskim objektima u njegovom sastavu,
2. Organizacije za upravljanje hotelima, koje upravljaju hotelima,
3. Hotelski konzorciji, odnosno marketinška udruženja, u kojima su hoteli uglavnom povezani marketinškim sustavom.

Većina hotelskih lanaca postavlja određene standarde koji osiguravaju dosljednost kvalitete u svim svojstvima koja su dio lančanog sustava. Na primjer, standardi mogu biti:

1. Minimalni povrat na ulaganje po sobi (vlasničke organizacije)
2. Standardni poslovni postupci rada (menadžment organizacije)
3. Standardi hotelske marke i proizvoda (organizacije za menadžment, franšize i hotelski konzorciji.)

Postavljanjem standarda hotelski lanci upravljaju kvalitetom, postizujući tako dosljednost kvalitete u svim objektima koji su sastavni dio hotelskog lanca, međutim, valja napomenuti da se hotelski lanci u novije vrijeme, u pogledu dizajna interijera i ključnih vrijednosti, okreću lokalizaciji kao dodanoj vrijednosti koju traži moderni gost hotela. Mnogi hoteli širom svijeta ugošćeni su u hotelskim konzorcijima.

Hotelska grupa ili hotelski konzorcij marketinški je savez uglavnom neovisnih vlasnika hotela koji zajedno rade na poboljšanju atraktivnosti svog tržišta i pristupačnosti potencijalnim gostima. Fokus u hotelskim skupinama je marketing sa zajedničkim sustavom rezervacija i standardima kvalitete. Hoteli u hotelskoj grupi uglavnom dijele poslovne troškove, poput marketinških troškova, zadržavajući neovisnost vlasništva i upravljanja hotelom. Prednosti za članove hotelskog konzorcija ostvaruju se u marketingu (proizvodne naljepnice, katalozi, brošure itd.) i u prodaji (mogućnost rezervacije putem Interneta ili centralnog rezervacijskog sustava).

Hotelska grupa može biti:

1. Lokalna hotelska grupa koja promovira odredište
2. Skupina neovisnih hotela koji su zemljopisno rašireni i međusobno se ne natječu.



IH&RA(engl. International Hotel & Restaurant Association – Svjetska udruga hotela i restorana), osnovana 1946. u Parizu sa sjedištem u Lousanneu, danas je jedina globalna poslovna organizacija koja predstavlja ugostiteljsku industriju u svijetu. Ujedinjeni narodi službeno su prepoznali ovu organizaciju, a IH&RA predstavlja približno 300.000 hotela i 8 milijuna restorana koji zapošljavaju približno 60 milijuna ljudi i godišnje doprinose oko 950 milijardi dolara svjetskoj ekonomiji (Čavlek, N. i drugi, 2011.).

### 3.3. Partnerstvo i upravljanje hotelskim lancima

U suvremenom okruženju postoji sveprisutan trend od pojedinca ka globalnom, kao i u ugostiteljstvu, kako u hotelijerstvu tako i u restoranu. Taj se trend, na primjer, u modernom ugostiteljskom svijetu očituje neovisnim hotelima (vlasništvom i upravljanjem) koji se spajaju u različite vrste organizacija koje postaju sve veće i veće. Kao što je gore spomenuto, to su hotelijerske organizacije, franšize organizacije, marketinški konzorciji i slično.

U suvremenom su hotelijerstvu vlasničke i upravljačke funkcije uglavnom odvojene, jer organizacije za upravljanje hotelima uglavnom nisu vlasnici hotela kojima upravljaju. Vlasnik hotela može biti fizička osoba, financijska institucija ili druga pravna osoba koja je vlasnik hotela kao dugoročno ulaganje u nekretnine. Organizacija hotelskog menadžmenta, organizacija je koja je zaposlena od strane vlasnika hotela radi profesionalnog upravljanja hotelom u ime i za račun vlasnika. (Stutts, A. T., Wortman, J. F., 2006.).

Organizacije koje upravljaju prvom razinom pružaju usluge operativnog upravljanja i franšize, tj. pravo na upotrebu imena ili prepoznatljivog hotelskog brenda. Kada sklapa ugovor o upravljanju hotelom s drugo razrednom organizacijom za upravljanje, vlasnik obično koristi franšizu hotela iz drugih hotelskih organizacija. Ugovori o hotelskom menadžmentu uvedeni su između 1950-ih i 1960-ih. Danas su, uz ugovore o franšizi, najčešći poslovni model za hotelske organizacije. Obično se sastavljaju na razdoblje od 10 do 20 godina.

Odgovornosti organizacije za upravljanje su:

1. Osiguranje kvalitete hotelskih proizvoda i usluga profesionalnim hotelijerskim menadžmentom
2. Organizacija zapošljavanja odgovarajućeg osoblja i omogućivanje njihovog osposobljavanja (trening)
3. Ostvarivanje prihoda, dobiti i drugih poslovnih ciljeva sa ili bez određenih jamstava dogovoreni s vlasnikom hotela
4. Redovito izvještavanje vlasnika o situaciji u hotelu i o hotelskom poslovanju.

Kada vlasnik hotela sklopi ugovor o upravljanju s organizacijom za upravljanje hotelom;

1. Igra pasivnu ulogu u poslovnim odlukama
2. Preuzima odgovornost za osiguranje potrebnih sredstava (za obrtni kapital, operativne troškove i servisiranje duga),
3. Alocira novac u fond za održavanje kvalitete proizvoda. Taj fond obično čini 3 do 5% godišnjeg prometa hotela
4. Vlasnik hotela ima pravo na svu dobit ostvarenu hotelskim poslom kojim upravlja organizacija za upravljanje hotelom.

Organizacija hotelskog menadžmenta za svoje usluge naplaćuje sljedeće naknade za upravljanje (menadžment naknade).

1. Osnovne naknade za upravljanje (engl. base);

Izračunava se kao postotak ukupnog hotelskog prometa (npr. 1,5-3% ukupnog hotelskog prometa).

2. Stimulativna menadžment naknada (engl. incentive);

Obračunava se u postotku na ostvarenu bruto operativnu dobit hotela – engl. GOP – Gross Operating Profit (npr. 7-10% od GOP-a).

### 3. Naknada za marketing

Obračunava se u postotku na ostvareni ukupni prihod ili prihod smještaja (npr. 1 – 3% od prihoda smještaja).

### 4. Rezervacijska naknada;

Obračunava se u postotku na prihod soba ostvaren putem rezervacijskog sustava ili kao određeni fiksni iznos po izvršenoj rezervaciji preko rezervacijskog sustava (Čavlek, N. i drugi, 2011.).

Postoje tri glavna operativna modela s različitim kombinacijama;

1. Hotelske tvrtke mogu biti vlasnici i upravljati hotelima koji posluju pod njihovim imenom ili mogu imati vlasnički interes.

2. Alternativno, hotelom može upravljati i voditi ga franšizni partner - ova vrsta poslovanja povećava se, posebno na ekonomski slabijim tržištima. Franšizama se može upravljati na razini objekta ili prema glavnom ugovoru o franšizi u kojem tvrtka posjeduje ili upravlja velikim brojem hotela, obično na nacionalnoj ili regionalnoj razini, pod pokroviteljstvom već uspostavljene marke ili marki. Sustavi franšize u hotelijerstvu (Hospitality Franchise Systems – HFS) u osnovi je američka tvrtka koja upravlja velikim franšizama u ime određenog broja uspostavljenih robnih marki, ali uglavnom njima upravlja putem pojedinačnih lokalnih davatelja franšiza i vlasnika.

Kao rezultat toga, HFS se često naziva najvećom svjetskom hotelskom tvrtkom, iako je njegovo stvarno vlasništvo minimalno (Cooper, C. i drugi, 1998.). Uz ugovore o hotelskom menadžmentu, franšizing je najrasprostranjenija metoda širenja hotelske industrije u svijetu.

Ugovor o franšizi je ugovor između hotelskog lanca i vlasnika hotela putem kojeg hotelski lanac omogućava vlasniku upotrebu imena i identiteta lanca (hotelske marke) kao i standardnih poslovnih postupaka, tehničkih i tehnoloških standarda, marketinga i centralnog rezervacijskog sustava. (Walker, J.R., 2008.).

Davatelj franšize (hotelski lanac) nema vlasništvo ili financijski interes za hotel, ali prima naknadu za franšizu. Naknada za franšizu obično se sastoji od jednokratne naknade za

sudjelovanje koja se plaća prilikom sklapanja ugovora o franšizi i trajne mjesečne naknade koja se plaća tijekom trajanja ugovora. Često se dogovaraju razne druge naknade (naknada za oglašavanje, naknada za trening osoblja i slično) (Čavlek, N. i drugi, 2011.).

3. Hotelska tvrtka koja može upravljati hotelskom imovinom u ime vlasnika - ovo je uobičajeni oblik poslovanja na vrhu međunarodnog tržišta koji se nalazi u portfeljima velikih tvrtki poput Hiltona, Hyatta, InterContinental i Marriotta (Cooper, C. i drugi, 1998.).

Način ugovora koji uređuje odnos između standardnog pružatelja (marke) i primatelja određen je raznim čimbenicima, uglavnom interesima i ciljevima dionika u partnerstvu usmjerenim na povećanje kvalitete usluge, povećanje dobiti i utjecaja na novim tržištima.

Hotelski lanci stvaraju se na temelju ugovora zainteresiranih strana, a hoteli u hotelskom lancu mogu se povezati na sljedećim osnovama:

1. Potpuno vlasništvo
2. Franšizni ugovor
3. Ugovor o menadžmentu
4. Ugovor o najmu
5. Hotelski rezervacijski sustav – konzorcij

Potpuno vlasništvo način je povezivanja hotela s hotelskim lancem, u kojem je vlasnik standarda ujedno i potpuni vlasnik hotelskog standarda i hotela u kojem ga primjenjuje. Vlasnička struktura, bilo pojedinačna ili kolektivna (neki oblik korporacije), samo je oblik vlasništva davatelja standarda, tj. pružatelj standarda nije samo vlasnik standarda, već i zakoniti vlasnik hotela koji je primio standarde prema kojima hotel posluje na tržištu i ima marku (može biti proizvod ili naziv standarda i prepoznatljiv po uslugama s kojima hotel posluje na turističkom tržištu). (Cerović, Z., 2003.)

Franšizni ugovor je ugovor, kojim se povezuju hoteli u hotelski lanac u kojem postoje dvije ugovorne strane: vlasnik franšize (franšizor), tj. onaj koji daje standarde, davatelj franšize, a s druge strane je hotel, koji po ugovoru prima franšizu (franšizant). Ugovorne strane, koje potpisuju franšizni ugovor, su u pravilu dvije pravne osobe, koje pravno ostaju samostalne i svoje odnose reguliraju ugovorom (poznati su davatelji franšiza – franchisori (standarda) za hotelske lance: Hilton, Inter-Continental, Holiday Inn, Sheraton i dr.

Riječ franšiza je izvorno francuskog porijekla “franchise” i može se prevesti kao: oslobođen, povlastica, pravo, imunitet, oslobađanje od carine i drugih davanja. (N.C. Sirpolis., 1995.) U hrvatskom jeziku franšiziranje je prevedeno od engleske riječi “franchising”, a znači oblik podugovaranja, kod kojeg poduzeće daje ovlast drugom poduzeću, da koristi njegovo ime i prodaje njegovu robu ili uslugu, što može uključivati pojedine ili sve poslovne funkcije. (F. Bahtijarević Šiber, P. Sikavica, 2001.).

Iz iznesenog se može zaključiti, da je franšiza trajni odnos između franšizanta i franšizora, u kojemu je ukupna suma franšizorovih znanja, imidža, uspjeha, proizvodnje i marketinških tehnika dana franšizantu uz nadoknadu. Prema ugovoru o franšizingu primatelj, tj. franšizant, dobiva hotelske standarde, pravo iskorištavanja franšize (prava), uređenje hotela, zajedničku prodaju, logotip i sva marketinška prava nastupa na turističkom tržištu.

Franšizant se obavezuje da će, za navedena prava iz ugovora franšizoru (davatelju franšize), plaćati nadoknadu, ali i poštivati sve standarde navedene u ugovoru, naknada se obično plaća obročno, vezana postotkom na ukupan promet, a ponekad i na čisti profit. Obično se ugovorom određuje grad ili regija (prostor) na kome se ne može prodati drugome određena franšiza.

Franšizor prenosi i dio znanja (know-how), a posebno se to odnosi na obrazovanje zaposlenika u hotelu i to prije uvođenja franšize i za vrijeme ugovora o franšizi. Ključna stvar u franšiznom ugovoru je korištenje imena, standarda, know-how i stručne pomoći. Ugovor o franšizi se može raskinuti prema uzancama. Uobičajeno je da ugovori o franšizi traju dvije do deset godina. Cendant Corporation ne samo da je najveća hotelska korporacija, nego je i korporacija koja ima najviše hotela u franšiznom odnosu.

Svoje interese vidi većinom na američkom tržištu poput Amerihost Inn, Days Inn, Howard Johnson itd. (Cerović, Z., 2003.) Na temelju internetskog članka od 26. srpnja 2017. godine, konzultantica Sanja Čižmar iz tvrtke HD Consulting ističe kako udio hotela s međunarodnom oznakom u ukupnom hotelskom smještajnom kapacitetu iznosi oko 25 posto, dok u Europi taj udio u prosjeku čini oko trećine ukupnog hotelskog kapaciteta.

To su hoteli kojima upravljaju marke - brendovi hotelskih lanaca putem vrlo složenih ugovora o upravljanju ili je marka osigurana višegodišnjim franšiznim ugovorom. Konzultantica navodi kako su u Hrvatskoj, predstavljeni prvoklasni brendovi visoke kvalitete hotelskog poslovanja koji posluju u mnogim zemljama svijeta, kao što su brandovi tvrtke Hilton Corporation (Hilton u Dubrovniku i Doubletree by Hilton u Zagrebu), Marriott Corporation (Sheraton u Zagrebu i Dubrovnik, Westin u Zagrebu, Le Meridien u Splitu), Kempinski u Savudriji, Radisson Blu u Splitu i Dubrovniku, Park Plaza u Puli i Medulinu, Melia i Sol u Umagu, Best Western u Zagrebu, Splitu i Rijeci, te Rixos u Dubrovniku.

Uz ove globalne, u Hrvatskoj postoje hotelski brendovi s regionalnim karakterom koji djeluju u malom broju zemalja kao što su Falkensteiner, Karisma, Life Class, Arcotel i druge, a postoje i hoteli koji su članovi jedne od udruga hotelijerskog marketinga i tako održavaju marku; poput vodećih svjetskih hotela, malih luksuznih hotela na svijetu, dizajnerskih hotela, Relais & Chateauxa, dječjih hotela, velikih svjetskih hotela i drugih. Omjer troškova i prihoda ovisi o veličini i tržišnom profilu hotela, njegovom položaju, sezonalnosti i slično.

Stoga je logično da u gradovima, zbog veće razine konkurencije i profila dolaznih gostiju, brzo se pronalazi dobar financijski prostor za uključivanje međunarodnih marki, dok je u sezonskim destinacijama za odmor potrebna veća pažnja u procjeni potencijalnih koristi i troškova.

Ukupni troškovi unajmljivanja hotelske marke putem franšize ili upravljanja ugovorima procjenjuju se na 7 do 10 posto ukupnog godišnjeg prometa hotela. To su visoki troškovi koji se moraju nadoknaditi stvaranjem prihoda koji premašuje te troškove. To je u toliko istinitije jer hotelski operateri uglavnom ne nude nikakvo jamstvo da će se u ugovorima o upravljanju postići poslovni rezultat. (<https://www.poslovni.hr/hrvatska/u-hrvatsku-ulaze-neki-od-najjacih-svjetskih-brendova-luksuznih-hotela-330417>, listopad 2020.)

Ugovor o menadžmentu je ugovor, kojim se povezuju hoteli u hotelski lanac, u kojem postoje dvije ugovorne strane, koje su međusobno povezane zajedničkim interesima. Ugovor o menadžmentu je novijeg datuma i sve se više rasprostranjuje svijetom. To je ugovor između pravne osobe, koja je vlasnik hotela, s jedne strane i menadžment kompanije, s druge strane (management corporation), koja daje standard, pravila i garantira kvalitetu i zaštitu kvalitete na tržištu, donosi veću zaradu vlasniku hotela, ali mu ne daje nikakvu garanciju za stvarnu veću

zaradu. Menadžment korporacija zarađuje s osnova članarine, pristupnice, udjela u rezervacijskom sustavu, naknade za izobrazbu itd. Ugovor o menadžmentu se može definirati kao sporazum, kojim se vođenje poslova ili određenih procesnih funkcija hotela ugovorom prenose na menadžment kompaniju i za koje preuzimanje dijela poslova dobiva naknadu. Po ugovoru o menadžmentu, davatelj menadžmenta se obavezuje, da će voditi poslovanje hotela ili određene poslovne funkcije, donositi poslovne odluke, obavljati poslove zastupanja, a posebno je vezan za poslove planiranja i marketinga.

Njegovi poslovi mogu biti komercijalnog ili tehničkog karaktera, radi se o vođenju poslova (leader shipping) i prijenosu know-how poslovnog upravljanja. Jedna od obaveza menadžment kompanije je i izobrazba kadrova i izrada prepoznatljive hotelske usluge (hotels brand). 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, obavezan 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 su većinski vlasnici banke ili države) gdje vlasnik ne zna detalje hotelskog poslovanja, te ugovorom traži usluge menadžmenta. Obično su to ugovori u trajanju od sedam do deset godina, a mogu trajati i na neodređeno vrijeme. Ugovori ove vrste sadrže brojna i široka ograničenja odgovornosti za naknadu štete davatelja menadžmenta. (Vukonić, B., Čavlek, N., 2001.)

Hotelska korporacija s najviše hotela, koji imaju sklopljene ugovore o menadžmentu je Marriott International, USA, najveći hotelski lanac na svijetu, zatim The Ritz Carlton, te lanac Ramada International. (Cerović, Z., 2003.)

Ugovor o najmu je ugovor, povezuje hotele s hotelskim lancem u kojem postoje dvije ugovorne strane koje međusobno reguliraju svoje odnose, ali reguliraju i iznajmljivanje hotela u odnosu na druge vrste lančanih veza. Hotel se iznajmljuje najmoprimcu koji je pružatelj standarda (marke) i on njime u potpunosti upravlja u skladu s odredbama najma, koji je normalno reguliran, i odredbama o standardima (brandom) koje ugovor donosi za hotel gdje primjenjuje svoj standard i tako zarađuje novac od najma primjenjujući svoje standarde.

Takvih je ugovora malo, jer davatelj standarda također preuzima rizik kao da je vlasnik, a stvarni vlasnik prima zajamčenu najamninu po najmu i ne snosi rizik za rad i primjenu standarda.

Tablica 2. Model davanja hotela u najam

Vlasnik hotela A (bez branda)	+	Vlasnik branda	=	Hotel A s brandom
Ugovor o najmu				

1. Vlasnik hotela zarađuje od najma, rizik minimalan
2. Vlasnik branda zarađuje poslovanjem s brandom, rizik maksimalan

Izvor: (Cerović, Z., 2003.)

Hotelski rezervacijski sustavi, odnosno konzorciji (consortia), su korporacije (kompanije – poduzeće), koji nude usluge marketinga i rezervacija, kontinuirano poboljšavaju svoju tehnologiju i šire globalnu prodaju. Pretpostavlja se da neovisni hoteli (hoteli bez vlastitog sustava rezervacija) dobivaju transparentnost korporativnih lanaca. Ne postoji sličnost između hotelskih lanaca i njihovih rezervacijskih sustava u pogledu sustava hotelskih rezervacija – konzorcij, budući da su konzorciji veliki sustavi koji obuhvaćaju različite kategorije hotela, vlasništvo i interese koji se ne mogu promatrati kao hotelski lanci, već sa stajališta povezanosti i izvedbe s potencijalnim gostima - kupci čine određeni sustav povezivanja hotela. (Cerović, Z., 2003.).

Najveća hotelska korporacija u konzorciju je Pegasus Solutions, USA, koja pruža usluge rezervacija soba, tehnološkog sustava rezervacija (hardware i software) i zastupanja hotela (u pravnom i ekonomskom smislu). Pegasus surađuje s dvije operative tvrtke usmjerene na: tehnologiju (uključujući centralni rezervacijski sustav, elektroničku distribuciju, obradu provizija, sustav upravljanja objektima i TravelWeb.com) i hotelijerstvo (podijeljeno na Utell, hotelsku agenciju, i Paytell, sustav).

To omogućava kupcima da izvrše plaćanje unaprijed za sobu kako bi zaštitili interese hotela i gosta - kupaca od mogućih tečajnih razlika, devalvacija, gubitka novca itd.). (Cerović, Z., 2003.) Pegasus Solutions najveći je pojedinačni elektronički procesor hotelskih transakcija, koji nudi



napredna i pristupačna rješenja za povezivanje i distribuciju za gotovo 100 000 hotela širom svijeta. Pegasus povezuje hotele s glavnim poslovnim izvorima, a kupcima godišnje servira gotovo 16 milijardi dolara.

Uz osnovni pristup Globalnom distribucijskom sustavu (GDS) i internetsku povezanost, Pegasus pruža mrežna rješenja za socijalni marketing i rezervacije putem “Odjela za otvoreno hotelijerstvo”, globalno obrađenu proviziju usmjerenu na industriju i moćne alate za rezervaciju za pretvaranje i hvatanje rezervacija.

Kao pouzdani partner u stvaranju potražnje i prodaje za gostinske sobe, Pegasus također pruža hotelsku poslovnu inteligenciju putem svojih izvještaja “Pegasus View Market Performance” kako bi pomogao hotelima da razumiju i reagiraju na promjene tržišnih uvjeta. Pegasus ima 18 ureda u 10 zemalja, uključujući regionalne centre u Dallasu, Frankfurtu, Londonu, Madridu, New Yorku, Sao Paulu, Singapuru i Scottsdaleu. Uz Pegasus, među vodećim GDS web lokacijama ubrajaju se i Amadeus, Sabre, Galileo, Worldspan i Travelport. (<https://www.hotelnewsresource.com/article72407.html>, listopad, 2020.).

Postoje konzorciji koji zbog imidža i dobrog marketinga imaju imidž hotelskog lanca, poput vodećih svjetskih hotela, SRS Hotels Steingenberger, malih luksuznih hotela na svijetu, Relais & Chateaux (zahtijeva ekskluzivnost, tj. ako je neovisni hotel član ovog konzorcija, ne može biti član niti jednog drugog sustava).

U Hrvatskoj postoji još nekoliko hotela koji su pripadali ili pripadaju konzorciju: Hotel Palace u Zagrebu koji je bio dio austrijskog sustava Austrotel od 1989. do 1993. godine. Hotel Holiday u Zagrebu član je Golden Tulipana od 1998. godine, a hotel Millennium iz Opatije član je SRS World Hotels od 2001. godine. (A. Tomašević, 2002.)

## 4. MARKETING STRATEGIJE

Hotelski objekt kao dobavljač hotelskog proizvoda ne može se ni zamisliti bez utvrđenih ciljeva na turističkom tržištu. Ti ciljevi nisu autonomni, već proizlaze iz misije hotela, zajedničkih socijalnih i ekonomskih ciljeva, te prilika u stvarnom vremenu i njihove provedbe.

### 4.1. Marketing aktivnosti hotelskog objekta

U hotelskom objektu provodi se veliki broj marketinških aktivnosti.

Te su aktivnosti vezane za:

1. Predviđanje marketing aktivnosti
2. Istraživanje turističkog tržišta
3. Promociju hotelskog proizvoda
4. Pripremanje uvjeta za prodaju hotelskog proizvoda
5. Konzumiranje hotelskog proizvoda
6. Prodaja hotelskog proizvoda
7. Kontrolu marketing djelovanja

Predviđanjem se točno određuje položaj hotelskog objekta na tržištu, njegov mogući položaj na tržištu u budućnosti, kvalitativni i kvantitativni ciljevi koje treba postići, strategija i taktika za postizanje tih ciljeva. Istraživanje turističkog tržišta primjenom odgovarajućih marketinških metoda omogućuje hotelskom proizvodu da vidi svoj položaj na tržištu i usmjeri svoju ponudu u tom smjeru.

Promocija hotelskog proizvoda na ciljana turistička tržišta doprinosi njegovom uspješnom plasmanu. Priprema uvjeta za prodaju hotelskog proizvoda i punopravni smještaj gostiju uključuje izgradnju i opremanje hotelskog objekta i uključivanje profesionalnog osoblja. Prodaja hotelskog proizvoda marketinška je djelatnost čija je svrha što isplativiji plasman na domaće i inozemno turističko tržište.

Potrošnja hotelskog proizvoda aktivnost je hotelskog osoblja kako bi udovoljili zahtjevima gostiju. Praćenje marketinških aktivnosti omogućuje uvid i procjenu marketinških aktivnosti, te time i pokretanje dodatnih akcija za učinkovitiji rad. (Radišić Berc, B., 1999.)

#### 4.1.1. Učinkovitost marketinških aktivnosti

Marketinško planiranje vjerojatno je najvažnija aktivnost bilo koje putničke organizacije. Dugoročni opstanak organizacije povezan je s načinom na koji ona razumije kako pristupiti svom okruženju, postaviti razumne ciljeve i odabrati logične strategije za uspjeh. Korištenje različitih modela poput SWOT-a, STEP-a, Porterovog modela pet sila i BCG-a daje više informacija i bolji pristup analizi i planiranju.

Da biste iz planiranja izvukli maksimum, morate razumjeti potrebe i uloge ljudi u procesu te formalizirati postupke ponašanja i pristup svakom elementu poslovnog procesa. (Cooper, C., i drugi, 2008.). Marketinški plan hotelskog objekta također treba osigurati očekivane učinke od njegove primjene. Plan bi također trebao identificirati očekivane učinke njegove provedbe. Plan bi trebao postaviti standarde za provedbu. Obično se izražavaju troškovima prodaje hotelskog proizvoda i iznosom marketinških troškova. Da bi bili usporedivi, učinci marketinških aktivnosti moraju se izraziti istim vrijednostima, prodajom i troškovima.

Učinak prodaje može se izraziti na različite načine. Ostvareni promet ponude smještaja mora se povećati zbog ostvarenog prometa ugostiteljskih i zabavnih usluga na teritoriju hotela. Povećanje prodaje zbog viših cijena hotelskog proizvoda ne znači i povećanje stvarne prodaje tog proizvoda.

Dakle, učinkovitost prodaje hotelskih proizvoda mjeri se ostvarenim prometom na temelju korištenja hotelskih kapaciteta povećanjem prometa prodajom ostalih segmenata proizvoda (restoran, zabava i ostale usluge). Učinkovitost prodaje hotelskog proizvoda može se izraziti brojem gostiju i uzbuđenjem ostvarenog financijskog prometa. Vrijedno je usporediti postignute rezultate prodaje proizvoda s prethodnim razdobljem i rezultatima konkurentske tvrtke.

Trošak marketinških aktivnosti nekretnine još je jedan mogući pokazatelj učinkovitosti marketinške strategije. Tu se uzimaju u obzir fiksni i varijabilni troškovi marketinških aktivnosti. Potrebno je usporediti evidentirane godišnje troškove s planiranim, kao i s marketinškim troškovima objekta u prethodnom razdoblju. (Radišić Berc, B., 1999.).

#### 4.1.2. Marketing kao poslovna koncepcija hotelijerskog objekta

Marketing je postao koncept suvremenog tržišnog poslovanja. Razvoj ovog koncepta rezultat je općeg, a posebno ekonomskog napretka društva. Viši stupanj gospodarskog razvoja, a time i hotelijerstva, zahtijeva promjenu odnosa između hotelskog objekta - turističkog tržišta – gosta. Razvoj turizma i ugostiteljstva povećao je ponudu hotelskih proizvoda na tržištu. A potražnja za hotelskim proizvodom neprestano se povećava. Zbog sve veće ponude i potražnje za hotelskim proizvodima hotelski marketing postaje sve vidljiviji.

Dakle, hotelski marketing kombinira politiku i cijene hotelskih proizvoda, kanale prodaje, tržišnu komunikaciju i istraživanje tržišta. Osnova marketinga u hotelijerstvu je maksimalno zadovoljenje potreba i želja gostiju. Tijekom putovanja i privremenog boravka u turističkoj destinaciji i hotelskom objektu, turisti djeluju kao sudionici na tržištu, kupci hotelskog proizvoda. Hotelski proizvod nude hotelska poduzeća. Tako se stvaraju tržišni odnosi na turističkom tržištu.

Koncept marketinga temelji se na pretpostavci da ponuda hotelskih proizvoda mora udovoljavati zahtjevima turista u pogledu kvalitete i strukture. Motivacijsko istraživanje može biti od velike pomoći u tom pogledu. Poznavajući motive, moguće je strukturirati odgovarajuću ponudu u turističkoj destinaciji i u hotelskom objektu. (Radišić Berc, B., 1999.)

#### 4.2. Zadaća marketinga u hotelijerstvu

Marketing hotelijerstvo svrhovita je djelatnost hotelijerskog poduzeća da na profitabilan način poveže proizvode s tržišnom potražnjom. Ovako definirana marketinška djelatnost podrazumijeva tržišnu razmjenu takvog hotelskog proizvoda koji će optimalno zadovoljiti potrebe i želje gosta i donijeti očekivani poslovni rezultat hotelijera.

Marketing hotelijerstvo započinje s gostom i usredotočuje se na zadovoljavanje njegovih potreba za hotelskim proizvodom. Kako bi se saznale potrebe i želje potencijalnih turista, proučava se marketing hotelskog objekta na turističkom tržištu. Na temelju rezultata istraživanja, marketing mora osigurati da hotel razvije proizvod koji udovoljava zahtjevima turističke potražnje.

Zadaća je marketinga promovirati razvijeni hotelski proizvod i pravovremeno ga dovesti na turističko tržište po razumnoj cijeni. Da bi marketing ugostiteljstva bio na vrhuncu svoje odgovornosti, on mora kontinuirano pratiti trendove na turističkom tržištu, prema potrebi inovirati hotelske proizvode; te prilagoditi strategije i usluge smještaja. Samo moderan i tržišno prilagođen hotelski proizvod, marketing može osigurati konkurentnost i smještaj.

Na hotelsko poslovanje i marketinške aktivnosti utječe makro i mikro okruženje. Ti su utjecaji različite prirode, ali uglavnom su ograničeni na zakonodavne, političke, ekonomske, kulturne i socijalne. Treba uzeti u obzir utjecaj njihovog marketinškog okruženja, a njihove aktivnosti trebaju spriječiti njihov negativan utjecaj na rad hotelskih objekata. Jedna od poslovnih funkcija u hotelskim objektima je marketing. Marketinške aktivnosti grupirane su unutar usluge ili sektora. Dio je organizacijske strukture hotelskog vlasništva ili hotelske tvrtke. (Radišić Berc, B., 1999.)

## 5. BRAND ILI ROBNA MARKA

Posjedovanje hotelskog brenda u svjetskoj ugostiteljskoj industriji postaje sve važnije s obzirom na sve veću konkurenciju na hotelskom tržištu. Marka hotela je naziv, simbol, pojam, dizajn ili njihova kombinacija koja se koristi za prepoznavanje hotelskih proizvoda ili usluga i njihovo razlikovanje od konkurencije (Walker, J.R., 2008.). Robna marka (brand) jamstvo je postojanosti kvalitete i koristi se za privlačenje vjernih potrošača. Vrijednost marke temelji se na tome kako je potrošači doživljavaju. Hotelske marke obično koriste slogane koji su njihovi atributi i prednosti. (Čavlek, N. i drugi, 2011.).

### 5.1. Pojam i definicija marke (brand)

Izboru imena, odnosno marke hotelskog proizvoda treba posvetiti posebnu pozornost. Marka se sastoji od imena i / ili zaštitnog znaka, kao i drugih elemenata i radnji koje proizvođači dodjeljuju proizvodu, usluzi ili ideji kako bi se tržište obavijestilo o njihovoj jedinstvenosti općenito i / ili u odnosu na druge konkurentske proizvode.

Robna marka odnosi se na ime, simbole i sve osjetne podražaje koji su povezani s karakteristikama proizvoda i usluga i njihovim funkcionalnim ili psihološkim prednostima. Pokušaji definiranja složenog koncepta kao što je marka nužno pokazuju raznolikost i drugačiji fokus: prema materijalnim i nematerijalnim vrijednostima, prema kupcima ili prema ulozi u okolišu općenito. (Vranešević, T., 2016.)

Dakle, postoji definicija koja kaže da je marka zbroj svih mentalnih asocijacija koje ljudi doživljavaju na podražaje iz okoline (Wood, L., 2000), nastavljajući to, može se tvrditi da marka istovremeno označava odnos sa svim svojim komponentama: kognitivnom (spoznajom), emotivnom (osjećajnom) i biheviorističkom (ponašajnom). Pokazivanje da je marka pokušaj (ili čak vrsta ugovora) uspostavljanja i održavanja dugoročnog odnosa između tvrtke i njezinih kupaca, što bi trebalo biti od koristi kupcima, tvrtki i široj javnosti.

Upravljanje markom treba promatrati kao sustav kojem je to glavna zadaća, za čiju je provedbu odgovorno upravljanje robnom markom tvrtke u kojoj marka pripada. Marke su odgovor na činjenicu da je vrijednost koju kupci traže najčešće kombinacija funkcionalnih i psiholoških blagodati ili karakteristika, koje se često podrazumijevaju kroz funkcionalne karakteristike

proizvoda i psihološke karakteristike marke. Marka je samo jedan od mogućih načina da se rizik za klijenta smanji na prihvatljivu razinu. Posebno su važna vlastita iskustva sa markom, iskustva drugih i općenita percepcija marke od strane referentne skupine.

Brand znači olakšavanje odluka pri kupnji. Kupci imaju aktivan odnos s markom jer im ona pomaže u donošenju odluke o kupnji. Robna marka podrazumijeva određenu dozu sigurnosti, a ta sigurnost sama po sebi znači dodanu vrijednost prilikom razmatranja odluke o kupnji, odnosno prilikom ocjenjivanja određenih alternativnih proizvoda ili usluga na tržištu koji udovoljavaju istoj potrebi ili označavaju ostvarenje iste želje.

Glavna karakteristika marke trebala bi biti jamstvo stalne kvalitete, prepoznatljive na tržištu. Marka može biti određeni signal, znak koji nas usmjerava u određenom smjeru. Marku ne treba promatrati odvojeno od proizvoda, jer u svijetu nema poznatog primjera da uspješna marka već dugo postoji bez proizvoda određene kvalitete. Jednako sastavni dio nadzora robne marke su cijena, distribucija i promocija, sa svim ostalim čimbenicima i radnjama koji prate ove ključne marketinške elemente usredotočene na upravljanje robnom markom. Iza robne marke, zajedno sa svim marketinškim aktivnostima, mora biti tehnološko znanje, održiva proizvodnja, dosljedna kvaliteta, dizajn, pa čak i odgovarajući poticaji i zakoni. (Vranešević, T., 2016.).

Hotelski proizvod pojavljuje se na turističkom tržištu pod zaštitnim znakom, markom objekta koji ga prodaje (npr. Hotel „Kvarner“), odnosno hotelske kompanije (npr. „Liburnija Rivijera Hoteli“). Istodobno, proizvod se može pojavljivati i s obje marke, hotelskog objekta i hotelske kompanije. To prije svega ovisi o pravnom statusu hotelskog objekta. Ako hotelski objekt djeluje neovisno, tada se na tržištu pojavljuje samo pod vlastitom robnom markom. Ako je objekt uključen u sustav hotelske tvrtke, tada se na tržištu pojavljuje s dvije marke, svojom i svoje kompanije.

Marka hotelskog objekta određuje se i prije njegove izgradnje. Investitor, koji je još u fazi izrade investicijske i tehničke dokumentacije za izgradnju hotelskog objekta, određuje ime pod kojim će se pojaviti na tržištu. Zbog velike vrijednosti koju ima u hotelskom poslovanju, investitor će pri odabiru marke hotelske imovine koristiti marketinške tvrtke, tj. marketinške stručnjake.

Često se pri odabiru marke hotelskog objekta raspisuje natječaj dodjelom odgovarajuće nagrade osobama koje su predložile najprihvatljivija rješenja. Nakon stvaranja i prepoznavanja na turističkom tržištu, marka hotelskog objekta mijenja se samo u iznimnim slučajevima. To se događa kada se kvaliteta i struktura hotelskog proizvoda radikalno promijene ili kad novi vlasnik to iz nekog razloga odluči. (Berc Radišić, B., 2005.)

Tržište prodaje sveobuhvatni hotelski proizvod pod vlastitom robnom markom (u obliku pansiona ili polupansiona) i nekim od njegovih segmenata (na primjer, noćenje i doručak). Kao marka hotelskog objekta, odnosno njegovih proizvoda, najčešće se koriste imena najbližih odredišta, gradova, mora, rijeka, jezera, planina i imena istaknutih kulturnih osoba. (npr. Kvarner, Istra, Jadran, Plitvice, Velebit, Mozart).

Pri odabiru marke hotelskog proizvoda (objekta) trebali biste biti sigurni da bude kratka (jedna riječ) i razumljiva, da se lako pamti i izgovara. To je posebno važno za strane turiste. Odabrano ime, marka proizvoda istaknuto je na ulazu u hotel i tiskano je na promotivnim materijalima i dopisnicama dizajniranim za poslovnu komunikaciju i zaštitu okoliša.

Dakle, marka hotelskih proizvoda naziv je, izraz ili moguća kombinacija istih, a služi za razlikovanje proizvoda konkurenata na turističkom tržištu. Marka ima svoje ime i znak, koji je zaštićen zakonom. Marka hotelskih proizvoda ima prednosti i za hotelijere i za njihove potencijalne goste.

Prednost marke za hotelijere očituje se u lakšem ulasku novog proizvoda na turističko tržište, omogućuje učinkovitije reklamne aktivnosti i pomaže privlačenju turista na hotelski proizvod. Prednost marke za turiste, potencijalne goste, očituje se u lakšem odabiru hotelskog proizvoda, u boljoj procjeni strukture i kvalitete proizvoda, što omogućuje sigurniji ponovni odabir hotelskih proizvoda. Kako bi proširio imidž marke proizvoda, marketinški odjel hotelskog objekta redovitim gostima šalje reklamne materijale, a također osniva klubove za korisnike marki. (Berc Radišić, B., 2005.)



Slika 1. Marka hotela DoubleTree by Hilton u Zagrebu



Izvor: <https://www.zagrebcityhotels.hr/hoteli/hotel-308>, travanj 2021.

## 5.2. Važnost i uloga marke

Marka (engl. brand) se može razviti za svakoga. Predmet marketinga nisu samo proizvodi, već usluge i ideje, odnosno sve ono za što postoji ponuda i potražnja. Možemo razgovarati o marketinškom menadžmentu (marketing management), a njegov sastavni dio, koji u posljednje vrijeme postaje sve važniji je upravljanje markom (brand management).

Tvrtke marketinške aktivnosti povezuju s prepoznatljivom cjelinom, kategorijom (simbolom) - brendom koji ulazi u svijest potrošača ili određuje njihove vrijednosti i kulturu ponašanja. Kao rezultat ovog procesa, era velikih marki započinje krajem druge polovice prošlog stoljeća. Marka se percipira putem zaštićenog naziva i/ili znaka dodijeljenih nekom proizvodu, tvrtki, usluzi, proceduri, konceptu itd.

Glavna značajka marke najčešće je jamstvo stalne kvalitete, prepoznatljive na tržištu. To je, naravno, pojednostavljeno opažanje, jer marka je jamstvo nečega što je kupcima iz nekog razloga važno - marka ne mora uvijek pružiti jamstvo kvalitete, ali može biti i nešto drugo; niska cijena, brza usluga itd., pri kojoj kupci vrednuju očekivanu i primljenu vrijednost. Marka se može sastojati od nekoliko elemenata - glavnog imena i znaka.

Trgovinski znak („trademark“ i „žig“, u svrhe ovog rada mogu se smatrati sinonimima) to je prije svega prepoznatljiva oznaka kojom tvrtka želi označiti svoje proizvode i usluge druge tvrtke. Zaštitni znak je nešto što se može zaštititi zakonom.

Koncept marke podrazumijeva mnogo širi skup vrijednosti nego što je to slučaj sa zaštitnim znakom. Marka je mnogo više od nečega što se može zaštititi i ona čini taj sustav elemenata i radnji (vrijednosti) koji utječe na diferencijaciju i izbor proizvoda od strane kupaca. Glavno što se očekuje jest da će kupci kojima je marka namijenjena (ciljni segment) biti spremni platiti višu cijenu nego za isti neobilježeni (neoznačeni, nebrendirani) proizvod ili će biti spremni kupiti proizvod s markom češće od neobilježenog proizvoda.

S gledišta vlasnika marke, obećanje je pružiti kupcu jedinstveni (bolji, drugačiji) proizvod ili uslugu u usporedbi s konkurentskim proizvodima. Iz potrošačke perspektive, marka znači ispunjavanje obećanja i s vremenom smanjenje rizika. Ovo je jamstvo da će svi pobijediti. Sukladno tome, ili možda zbog toga na marke treba sustavno gledati kao na kombinaciju znaka i signala kvalitete, kao izraz vlasništva, sredstvo razlikovanja, funkcionalnost, simbolična sredstva, smanjenje rizika, uštedu vremena i pravna sredstva. (Vranešević, T., 2016).

No, osim prepoznavanja marke kao alata, upravljanje markom treba promatrati i kao koncept kojim se može postići dugoročni tržišni uspjeh. Stoga možemo reći da je upravljanje robnom markom mnogo važnije od važnosti jednostavnog označavanja proizvoda, imovine i podrijetla.

### 5.3. Tržišna vrijednost marke

Tvrtke mogu legalno posjedovati zaštitne znakove i njima se može raspolagati na isti način kao i ostalom imovinom. Imovina se može zaštititi registracijom zaštitnog znaka za određeno vrijeme i za određeno područje, a registracija se može obnoviti. Izazovi modernog upravljanja robnom markom proizlaze iz sve većeg broja odbijanja novih proizvoda (do 95% stopa napuštanja početne stranice), jake konkurencije generičkih proizvoda i robnih marki privatnih robnih marki, te manje spremnosti plaćanja viših cijena za poznate robne marke u raznim kategorijama proizvoda.

Vrijednost marke je izjava o utjecaju marke na tržišni uspjeh vlasnika marke; može se promatrati i u smislu dodane vrijednosti koju proizvod ili usluga dobiva činjenicom da "pripada" marki. Na vrijednost marke utječu uvođenje novih proizvoda, ne ispunjavanje obećanja, česta promjena menadžera robne marke, aktivnosti konkurenata, pravni okvir poslovanja i promotivne aktivnosti. Potrebno je dugo vremena za izgradnju vrijednosti marke, a upravljanje složenošću marke nadilazi upravljanje samim proizvodom ili uslugom.

Ukupna vrijednost marke određuje se prošlim i trenutnim tržišnim učinkom marke izraženim omjerom dobiti(profita) i prodaje(prihoda), budućim očekivanim tržišnim uspjehom, te odnosom između kupaca i robne marke izraženom njihovom percepcijom. Kolektivno, mjerenja se više usredotočuju na percepciju kupaca o vrijednosti brenda ili percepciju kupaca o vrijednosti marke ili percepciju vlasnika marke o vrijednosti, praćenje vrijednosti i procjena udjela vrijednosti marke u imovini tvrtke.

Poseban je izazov da kupci imaju odgovarajuće iskustvo s proizvodima i uslugama u vlasništvu robne marke, jer je vrijednost marke strateška poveznica s prošlim, sadašnjim i budućim tržišnim uspjehom. Marka s većom vrijednošću pouzdan je preduvjet za poboljšanu percepciju karakteristika proizvoda, veću lojalnost, manju ranjivost tržišnih aktivnosti konkurenata, manju ranjivost na tržišne krize, veće profitne marže, manju elastičnost potrošača na rast cijena, veću elastičnost potrošača na pad cijena.

Uspješnija partnerstva i podrška, učinkovitije marketinške komunikacije, veće mogućnosti licenciranja i više mogućnosti za (profesionalno) širenje robne marke u budućnosti. Dvije su glavne skupine elemenata koji čine vrijednost robne marke: oni koji su povezani s troškovima i čine uložena sredstva poduzeća i oni koji odražavaju mišljenja i stavove potrošača i sugeriraju moguću dodanu vrijednost u odnosu na konkurentske marke (zajednički izražavaju svijest o robnoj marki u cjelini).

Može se tvrditi da se ukupna vrijednost marke sastoji od financijske vrijednosti marke (koja se, između ostalog, temelji na prodajnim rezultatima i postignutom i / ili očekivanom financijskom uspjehu i tradicionalno se izražava u novčanim vrijednostima) i tržišne vrijednosti marke, marka (slava, percepcija, imidž) percipira se na tržištu, što se izražava nekim drugim tržišnim pokazateljima. Bez obzira na subjektivnost pristupa u svim pristupima, mjerenje tržišne

vrijednosti marke može biti izvrstan alat za upravljanje. Mjerenje je samo po sebi izazovno, jer je potrebno znati sve aktivnosti i troškove koji su uključeni u stvaranje i upravljanje markom, kao i procijeniti glavnu konkurentsku prednost tijekom izgradnje i tijekom upravljanja markom, kao i u budućnosti.

Procjena financijske vrijednosti marke važna je prilikom prodaje marki, spajanja i / ili preuzimanja tvrtki s markama, ali i kao procjena nematerijalnih vrijednosti poduzeća što je težak zadatak. Procjena financijske vrijednosti same marke ovisi o tome je li marka glavni predmet transakcije ili tvrtka.

Postoje mnogi pristupi mjerenju financijske vrijednosti marke, ali oni se uglavnom temelje na procjeni: koliko se veća cijena proizvoda ili usluge može postaviti zbog same marke, koliko će koštati zamjena postojeće marke u tržišnim udjelima; prethodna dobit - profit) kroz vlasništvo nad markom i upotrebu budućih multiplikatora dobiti i / ili Interbrandov model, koji uzima u obzir dva zbirna pokazatelja: profitabilnost i snaga brenda (dijelom kroz istraživanje kupaca i menadžera).

Snaga marke sastoji se od: položaja na tržištu, stabilnosti - dosljednosti i tradicije, atraktivnosti tržišta, prisutnosti na međunarodnom tržištu, dugoročnog brenda aktivnosti, količine i kvalitete ulaganja u marketinške aktivnosti i inovacije, kao i pravne zaštite. Tržišna vrijednost marke odnos je između marke i njezinih kupaca i vrlo je "opipljiva" u financijskim rezultatima tvrtke jer je preduvjet za budući financijski uspjeh marke.

Na tržištu vrijednost marke utječu sljedeći parametri: svijest o robnoj marki, lojalnost marki, opažena kvaliteta (marke, proizvodi i usluge u vlasništvu marke), udruživanja robnih marki i druge prednosti vlasništva nad markom (patent, zaštitni znak, odnosi u distribucijskim kanalima). Za tržišnu vrijednost potrebno je uzeti u obzir konkurentski odnos prednosti vlasništva nad markom (patent, zaštitni znak, odnosi u distribucijskim kanalima). Postoje mnogi pristupi mjerenju tržišne vrijednosti marke.

Poznati standardizirani modeli za mjerenje tržišne vrijednosti marke: BrandAsset, Valuator, Wunderman Brand Experience Scorecard, Millward Brown Brand Dynamics, Conversion Model. Vrijednost robne marke važno je sredstvo i strateški alat i njome treba upravljati iz

perspektive višeg menadžmenta. Zbog moguće usredotočenosti na kratkoročne ciljeve i moguće „konkurencije“ između robnih marki u portfelju tvrtke, treba imati na umu da aktivnosti za povećanje vrijednosti jedne marke ne utječu negativno na vrijednost drugih marki.

Pokazatelji uspjeha / vrijednosti marke u virtualnoj "stvarnosti", budući da je jasno da brendovi traže načine za stvaranje vrijednosti u internetskom prostoru, mogu biti: internetsko iskustvo interakcije s markom, internetska interaktivnost, internetska "prilagodba" (customisation), važnost i relevantnost robne marke na mreži, dizajn web stranice, mrežna služba za korisnike, ispunjavanje narudžbi na mreži, kvaliteta odnosa s robnom markom na mreži, zajednica mrežne referentne grupe i promet na web mjestu (broj posjeta, učestalost ponovljenih posjeta i vrijeme provedeno na web mjestu). Čimbenici vrijednosti na mreži u sustavnom (sinergijskom) odnosu s "klasičnim" pokazateljima sve su važniji za ukupnu vrijednost marke. (Vranešević, T., 2016).

## 6. BENCHMARKING

Benchmarking (benchmark – mjerilo) metoda je poboljšanja rada i poslovanja koja se temelji na promatranju i učenju od ostalih konkurenata (hotelskih tvrtki) u svrhu razvoja vlastitog poslovanja. Koristeći znanje najboljih u svojoj oblasti, prilagođavanjem i usavršavanjem kako bi se hotelska tvrtka najbolje okoristila za razvoj svog poslovanja. Drugim riječima, to je proces učenja kako postati najbolji.

Benchmarking proces je postupak mjerenja i uspoređivanja usluga i operacija s najboljima koje se želi oponašati. To mogu biti hoteli unutar korporacije, slični hoteli u destinaciji ili usporedivi hoteli unutar grupacije, udruženja, države, kontinenta itd. Uspoređuju se: usluge, troškovi, procesi, gosti, kadrovi, oprema itd., ali uvijek s onim koji je po odabiru mjera, tj. uzor. To je proces u koje se uspoređuje i u to procesu uspoređivanja mogu se izvući zaključci, poruke i iskustva drugih. (Cerović, Z., 2003.)

Benchmarking je moćno sredstvo, koje poduzeću daje smjernice, kako bi se njezini problemi i poslovni procesi, tehnička rješenja i funkcije mogli unaprijediti. Benchmarking pokazuje potrebu prekida s trenutnim načinom poslovanja i usredotočenosti na nove ili promijenjene postupke. (Renko, N. i drugi, 1999.)

### 6.1. Metodike unaprjeđivanja organizacije

Metodika primjene benchmarking organizacijskim poboljšanjima dijeli se na četiri faze: (Buble, M., 2000.)

1. pokretanje benchmarking projekta
2. benchmarking analiza
3. oblikovanje novih rješenja
4. aplikacija benchmarking projekta

Svaka navedena faza također uključuje i određeni broj etapa (stupnjeva, koraka) čija obrada postupno, odgovarajućim odlukama, s mogućim povratkom na ispravke, dovodi do izbora Best Practice i njezine provedbe, kako je navedeno u nastavku.

1. Pokretanje benchmarking projekta započinje odlukom o njegovoj provedbi, a sastoji se od niza aktivnosti koje se izvode u tri faze:
  - a. identifikacija predmeta benchmarkinga
  - b. formiranje benchmarking tima
  - c. identifikacija benchmarking partnera

Svaka od ovih faza odvija se postupno i proizlazi jedna iz druge, što omogućuje kontrolu izvedbe i moguće korekcije.

2. Benchmarking analiza ima zadatak proučiti vlastito stanje i ispitati blagodati drugih kako bi stekao ideju o promjenama koje treba izvršiti na temelju Best Practice. Provodi se u sljedećim fazama:
  - a. postavljanje metodologije provođenja analize,
  - b. prikupljanje podataka
  - c. utvrđivanje raskoraka
3. Razvoj novih rješenja ključna je faza u kojoj se razvija adekvatno rješenje za prevladavanje utvrđenog nedostatka i nadoknađivanje najboljih praksi. Dolazi u sljedećim fazama:
  - a. projekcija rezultata učinaka
  - b. oblikovanje rješenja
  - c. testiranje rješenja
4. Benchmarking aplikacija projekta je faza u kojoj se osmišljeni i testirani benchmarking projekt integrira u realnu praksu poduzeća. Provodi se u sljedećim etapama:
  - a. razvijanje prioriteta
  - b. definiranje konačnih planova
  - c. revizija projiciranih rezultata učinka

Benchmarking kao metoda poboljšanja organizacije i poslovanja temelji se na promatranju i učenju od drugih, posebno na učenju od izravnih tržišnih konkurenata kako bi poduzeće povećalo svoj tržišni udio. Iz tog se znanja zaključuje da usporedne prednosti nisu uvijek prednosti, već da su osnova uspjeha tržišne prednosti.

Primjer:

Usporedne prednosti hrvatske jadranske obale zasigurno su veće od obala Balatona u Mađarskoj ili Štajerskih jezera, pa Hrvatska, iako ima komparativne prednosti, ne postiže odgovarajuće rezultate u turističkom prometu. Konkurentnost je daleko niža od stvarne usporedbe. Hrvatska s nedovoljno osmišljenom turističkom ponudom i neadekvatnom kvalitetom nije dovoljno konkurentna.

Hrvatska turistička ponuda trebala bi promijeniti strukturu i kvalitetu svoje ponude učeći se i uspoređujući sa svojim prvim, neposrednim konkurentima, kako bi povećala turistički promet. Ključ benchmarkinga sadržaja nalazi se u sljedeća tri osnovna pitanja:

1. Gdje se trenutno nalazi poduzeće koje mora usavršiti svoju organizaciju?
2. Zašto su konkurenti bolji?
3. Kako i čime možemo postati najbolji među našim konkurentima (u branši)?

Postupak prikupljanja podataka o vlastitom položaju i usporedbe s drugima nije dovoljan, već je potrebno analizirati vlastite slabosti i snage konkurenata. Uz to, potrebno je identificirati vlastite snage, procese i resurse i primijeniti ih u vlastitoj izmijenjenoj organizaciji kako bi se stvorili preduvjete za postizanje najboljeg rezultata. Sve ovo zajedno čini metodologiju benchmarkinga (usporedbe) koja bi se trebala provesti u već opisana četiri koraka.

Postupak benchmarkinga (usporedbe) u pristupu organizacijskom unapređenju temelji se na dobrom poznavanju okruženja metoda i tehnika kvalitativne analize (SWOT analiza) i stvarnoj želji za stvaranjem organizacijske strukture koja će poduzeće učiniti najuspješnijim na tržištu. (Cerović, Z., 2003.)



## 7. BENCHMARKING REPORT HRVATSKOG HOTELIJERSTVA IZ 2015. GODINE – BRENDIRANI I NEBRENDIRANI HOTELI

Prikazani rezultati usporedne benchmarking analize za prvih sedam mjeseci 2015. godine predstavljaju sažetak i mjesečne ključne pokazatelje upravljanja prihodima u hotelijerstvu. Upravljanje prihodima hotela, koji je uspjeh prodaje pravog proizvoda pravom kupcu u pravo vrijeme po pravoj cijeni, obično se izražava u smislu iskorištenosti odnosno popunjenosti, prosječne cijene sobe, prihoda po dostupnoj sobi itd. S tim u vezi slijede minimalne, prosječne i maksimalne vrijednosti postignute u prvih 7 mjeseci 2015. godine za sljedeće pokazatelje (<https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/bhh-izvjestaj-1-7-2015.pdf>, travanj 2021.):

1. iskorištenost radnog kapaciteta: izračun na bazi otvorenih dana
2. iskorištenost punog kapaciteta: izračun na bazi 212 dana
3. prosječna cijena sobe iskazana u eurima
4. prihod smještaja po raspoloživoj sobi (RevPAR) iskazan u eurima
5. ukupan prihod hotela po raspoloživoj sobi (TRevPAR) iskazan u eurima
6. ukupan prihod po noćenju iskazan u eurima.

	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX
<b>HRVATSKA</b>	34	<b>65</b>	83	19	<b>41</b>	73	35	<b>74</b>	201
<b>REGIJE</b>									
ISTRA	50	70	79	34	46	66	53	<b>83</b>	178
KVARNER	31	59	74	18	34	47	33	66	134
DALMACIJA	50	<b>71</b>	85	21	38	52	40	77	151
KONTINENT	38	55	76	22	<b>51</b>	76	40	63	103
<b>KATEGORIJA</b>									
*****	39	60	74	28	<b>43</b>	59	76	<b>119</b>	201
****	38	65	85	22	42	69	40	74	106
***	44	<b>69</b>	81	20	39	76	33	58	83
<b>VELIČINA</b>									
<75 soba	49	65	76	31	44	76	41	72	112
75-150 soba	59	66	73	32	35	39	60	<b>108</b>	169
151-200 soba	38	<b>68</b>	85	18	32	42	40	64	83
201-250 soba	31	67	80	20	41	70	33	71	134
251-300 soba	42	61	74	29	40	51	40	70	151
>300 soba	47	64	79	30	<b>45</b>	67	46	75	105

Tablica 3. Iskorištenost kapaciteta i prosječna cijena sobe

UKUPNO	ISKORIŠTENOST RADNI KAPACITET 5mj %	ISKORIŠTENOST PUNI KAPACITET 7mj %	PROSJEČNA CIJENA SOBE U (€)
--------	---	---------------------------------------	--------------------------------

Izvor: Baza podataka BHH (<https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/bhh-izvjestaj-1-7-2015.pdf>, travanj 2021.)

Prema prikazanim podacima možemo primijetiti da je prosječna radna popunjenost, odnosno iskorištenost na bazi dana otvorenih vrata u prvih 7 mjeseci ostvareno 65%, dok je iskorištenost na osnovi preostalih kalendarskih dana niža i u prosjeku iznosi 41%. Hoteli na području Dalmacije bilježe najvišu prosječnu radnu iskorištenost od 71% u hotelima s 3 zvjezdice sa 69%, te u hotelima kapaciteta od 151 do 200 soba sa 68%. Što se tiče hotela na kontinentu sa 51% najvišom iskorištenošću za prvih 7 mjeseci, odnosno hoteli s 5 zvjezdica od 43%, te hoteli sa više od 300 soba sa 45%. U Hrvatskoj prosječna cijena sobe iznosi 74 eura, dok u Istri postižu najvišu prosječnu cijenu sobe u iznosu od 86 eura. Sa prosječnom cijenom od 119 eura prolaze hoteli s 5 zvjezdica, s time da 108 eura ostvaruju hoteli koji imaju od 75 do 150 soba.

Tablica 4. RevPAR, TRevPAR i ukupan prihod po noćenju

	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX
<b>HRVATSKA</b>	16	<b>49</b>	147	27	<b>76</b>	217	24	<b>60</b>	153
<b>REGIJE</b>									
ISTRA	38	<b>58</b>	128	55	<b>94</b>	195	36	63	131
KVARNER	16	38	70	24	61	110	24	54	122
DALMACIJA	26	54	112	35	78	158	24	56	115
KONTINENT	17	37	72	43	71	123	40	<b>79</b>	118
<b>KATEGORIJA</b>									
*****	36	<b>73</b>	147	67	<b>117</b>	217	64	<b>110</b>	153
****	17	48	76	41	77	113	40	59	105
***	16	<b>41</b>	63	24	61	92	24	42	62
<b>VELIČINA</b>									
<75 soba	21	46	73	29	61	107	31	52	105
75-150 soba	38	<b>72</b>	116	56	<b>114</b>	193	45	<b>90</b>	153
151-200 soba	26	52	123	44	79	167	29	49	81
201-250 soba	16	49	72	24	78	123	24	60	122
251-300 soba	17	45	112	35	68	158	24	57	115
>300 soba	25	48	76	41	78	113	37	61	105

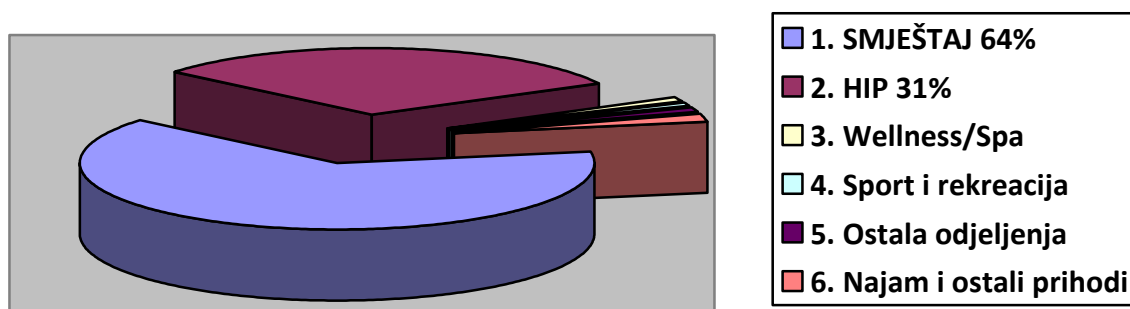
<b>UKUPNO</b>	<b>RevPAR (u €) – Revenue per available room*</b>	<b>TRevPAR (u €) – Total revenue per available room*</b>	<b>UKUPNI PRIHOD PO NOĆENJU (u €)</b>
---------------	---	--	---------------------------------------

Izvor: Baza podataka BHH (<https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/bhh-izvjestaj-1-7-2015.pdf>, travanj 2021.)

Nastavno na uzorak iz baze podataka prema navedenim rezultatima za prvih 7 mjeseci iz 2015. godine vidimo da u Hrvatskoj prosječni RevPar iznosi 49 eura. Najviši prosjek RevPAR u iznosu od 58 eura postigli su hoteli u Istri, to jest hoteli s 5 zvjezdica i to 73 eura, a najniži iznos od 41 euro ostvarili su u hotelima s 3 zvjezdice. U hotelima od 75-150 osoba vidljivo je da je prosječni

RevPar ostvaren sa najviših 72 eura, a 76 eura na razini sveukupnog uzorka kao prosječni TrevPAR. Prema podacima najviše ostvarenih je u Istri i to 94 eura, dok je 117 eura u hotelima s 5 zvjezdica, te 114 eura u hotelima kapaciteta od 75 do 150 soba. Prema cijelom uzorku po ostvarenom noćenju za sveukupni prosječni prihod hotela iznosi 60 eura, dok je 79 eura najviši na kontinentu, te 110 eura u hotelima sa 5 zvjezdica, te 90 eura u hotelima od 75 do 150 osoba.

Grafikon 1. Presjek prosječne strukture ukupnih prihoda



Izvor: Baza podataka BHH (<https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/bhh-izvjestaj-1-7-2015.pdf>, travanj 2021.)

Gledajući prosječnu strukturu ukupnih prihoda, najznačajniji udio imaju plasmani 64%, zatim prihodi od HIP-a 31%, prihodi od najma i ostali 2%, ostale operativne jedinice 1% te wellness / SPA i sport i rekreacija 1%.

U poslovnoj praksi benchmarking je alat kojim hotel neprestano uspoređuje i ocjenjuje svoje poslovanje prema najboljim praksama, uči od najboljih i primjenjuje stečeno znanje. Hoteli koji sudjeluju u Benchmarkingu hrvatskog hotelijerstva dobivaju izvješća koja im daju uvid u prosječne ključne pokazatelje uspješnosti njihovih konkurenata i pomažu im prepoznati i riješiti vlastite slabosti i ograničenja te zadržati konkurentnu prednost. (<https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/bhh-izvjestaj-1-7-2015.pdf>, travanj 2021.)

## ZAKLJUČAK

Turistička atraktivnost brendiranog hotelijerstva u sustavu ekonomike turizma u ovom završnom radu prikazana kroz brand ili marku hotela, čija prepoznatljivost je označena simbolom odnosno logotipom imena što čini zaštitni znak brenda. Da bi prepoznatljivost bila upečatljivija postoje određeni sustavi hotela, a to su standardi koji stvaraju poziciju istog brenda, te prezentiraju njegove kvalitete i stvaraju osjećaje zadovoljstva i povjerenje gosta kvalitetno pruženom uslugom. Brend hotela ukazuje na nešto što je provjereno, nešto što je idealno, a možemo reći još i bolje od toga. Brand imenuje i ukazuje na oznaku standardom koji definira posebnost kvalitete na različitim razinama, odnosno daje hotelu kategoriju koja dodatno daje gostu garanciju da će dobiti kvalitetnu uslugu i upečatljivo iskustvo. Međutim sa druge strane postoje hoteli koji su neovisni odnosno hoteli bez brenda, a opet imaju svoju zvjezdicu kojom ukazuju na svojstva standarda kojim se imenuju, međutim ne moraju pružati onu kvalitetu koju imaju brendirani hoteli. Što znači da kategoriziranost zvjezdicama ne ukazuje na znakove kvalitete, s obzirom da to mogu garantirati samo brendovi.

Današnji turisti koji su podosta modernizirani znaju točno u kakvim hotelima žele smještaj, što žele posjetiti, vidjeti ili raditi na svom odmoru, a ponajviše traže zapanjujuće doživljaje i visoku kvalitetu. Može se reći da su čimbenici najvažnijeg i jedinstvenog hotelskog brenda zasigurno sami zaposlenici koji su imenovani za veleposlanike hotela ili imenovane marke.

Za svakog hotelijera vrlo je važno odvagati dobit i troškove unajmljivanja hotelskog brenda, s obzirom na to da ugovori o franšizingu ili menadžmentu imaju značajnu cijenu, a to je daleko ključni element i mjera prihoda i dobiti hotela koji treba međunarodna hotelska marka. Za iste ugovore čini 7 do 10% ukupnog godišnjeg dohotka, što znači da možemo zaključiti da su to veći troškovi koje treba nadoknaditi. Štoviše, hotelski operateri u ugovorima o upravljanju obično ne pružaju sigurnost da će se postići poslovni rezultat.

S druge strane, neovisni hoteli bez marke nemaju tako visoke troškove upravljanja, tj. pružaju vlasniku mogućnost samostalnog upravljanja svojim objektom. To vlasniku omogućuje olakšavanje prodaje nego kada hotel vodi brand, zasigurno je više fleksibilnosti u dizajnu, gradnji i opremi, mogućnostima cijena, jednostavnijem sezonskom poslovnom modelu i manjoj kulturnoj razlici zbog manjeg uvođenja zaposlenika iz inozemstva. Međutim, postoje neki

nedostaci neovisnosti, poput razvoja vlastitog prodajnog i marketinškog sustava izravnim kanalima, zapošljavanja više ljudi zastupljenih u prodaji i marketingu ili skupljih mogućnosti zapošljavanja, ali i veće vjerojatnosti pogrešaka u planiranju projekata.

Hoteli bez brenda moraju razviti vlastitu politiku ljudskih resursa odnosno potreban im je duži period stabilizacije poduzeća nakon investicije odnosno otvaranja objekta. Kao što smo spomenuli, skuplji marketing posljedica je plasmana na međunarodna tržišta, s obzirom da im nedostaje snaga brenda ili lakša financijska stabilnost kroz povjerenje banaka, dok sa suprotne strane imamo hotele sa brendom koji imaju već razvijeno svjetsko i regionalno prepoznavanje, povjerenje gostiju, te razvijen sustav marketinga odnosno prodaje, s obzirom da brendirani hotel nudi visoku stopu popunjenosti i razne pogodnosti za zaposlenike, uključujući međunarodno osposobljavanje i obrazovanje.

Uzmimo za primjer hotel Hilton, koji je jedan od najvećih svjetskih brendova koji kontinuirano ulaže u oglašavanje, poslovanje, istraživanje tržišta i potrebe gostiju. Hilton to čini kako bi osigurao da njihovi hoteli mogu raditi što uspješnije, te da investitori i hotelski menadžeri koji ugovaraju ugovore osjete razliku između hotela s markom i hotela bez marke.

Hotel ostaje samo hotel sve dok ne postane poznati i traženi brand, počevši od razine poput hotela Hilton, Sheraton, Best Western, Mariot, Radison Blue, Valamar, Plava Laguna, Maistra i ostali.

Zaključujemo da hotelska marka stvara vrlo respektabilno hotelsko ogledalo koje iskreno i jasno osvaja srca gostiju, a sve zahvaljujući kvaliteti, međusobnoj povezanosti i povjerenju u brendove što stvara turističku atraktivnost u brendiranoj ugostiteljskoj industriji hotelijerstva.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bahtijarević Šiber F., Sikavica P., Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001.
2. Berc Radišić, B., Marketing u hotelijerstvu, Hotelijerski fakultet Opatija, Fažana, 1999.
3. Berc Radišić, Branka, Promocija u hotelijerstvu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005.
4. Buble M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
5. Cerović, Zdenko, Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
6. Cerović, Zdenko; Pavia, Nadia; Galičić, Vlado, Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata / Radišić, Franjo; Ružić, Drago (ur.). Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2005.
7. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill S., Ekonomija turizma načela i praksa, EKOKON, Split, 2008.
8. Čavlek, N., Bartoluci, M., Kesar, O., Hendija, Z., Bilen, M., Mikulić, J., Tomašević, A., Čizmar, S., Turizam ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
9. Čizmar, S., Gospodarsko poslovanje, Školska knjiga, Zagreb, 1997.
10. Dulčić, A. i Petrić, L., 2001. Upravljanje razvojem turizma. Zagreb: Mate d.o.o.
11. Frlić, A., Hotelijerstvo, Školska knjiga, Zagreb, 1976.
12. Galičić, V., Poslovanje hotelskoga odjela smještaja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 2017.
13. N.C. Sirpolis, Menadžment malog poduzeća, MATE, Zagreb, 1995.
14. Pažić, M., Rječnik nazivlja u turizmu, Informator, Zagreb, 1998.
15. Radić, M., Ugostiteljstvo – tehnika poslovanja recepcija, Centar ekonomskih znanosti Sveučilišta Rijeka – Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1975.
16. Radišić, F. (1997): Poduzetnički menadžment u turizmu, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija
17. Renko, N., Delić, S., Škrtić, M., Benchmarking u strategiji marketing, Mate, Zagreb, 1999.

18. Ružić, D., Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 1997.
19. Stutts, A. T., Wortman, J. F., Hotel and Lodging Management: An Introduction, 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2006.
20. Tomašević A., Odnosi s javnošću i uspješnost hotelskog menadžmenta, magistarski rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultete za hotelski i turistički menadžment Opatija, Opatija, 2002.
21. Tomašević A., Branding u hrvatskom hotelijerstvu, VIII Kongres hrvatskih hotelijera i restoratera, HUH-Opatija, Opatija, 2004.
22. Vranešević, T., Upravljanje markama (Brand Management), Accent, Zagreb, 2016., ponovljeno izdanje.
23. Vukonić Č., Čavlek N., Rječnik turizma, Masmedia, Zagreb, 2001.
24. Walker, J.R., Introduction to Hospitality, 5<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, 2008.
25. Wood, L., Brands and brand equity: definition and management, Management Decision, 2000.

Propisi:

1. Narodne novine, Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, NN br.56/2016.

Ostalo:

1. Komentar Uredbe o ugostiteljskim poduzećima i radnjama, (priredili: Dejanović, D., Cerić. Z.), Ugostiteljska komora NR Hrvatske, Zagreb, 1954.
2. Horwath Consulting Zagreb: Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj 2002, Zagreb 2002.

Internetske stranice:

1. <https://www.turistickisvet.com/vesti/hotelijerstvo/najveci-hotelski-lanci-na-svetu-su.html>, listopad 2020.
2. <https://www.poslovni.hr/hrvatska/u-hrvatsku-ulaze-neki-od-najjacih-svjetskih-brendova-luksuznih-hotela-330417>, listopad 2020.
3. <https://www.hotelnewsresource.com/article72407.html>, listopad 2020.
4. <https://www.zagrebcityhotels.hr/hoteli/hotel-308>, travanj 2021.
5. <https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/bhh-izvjestaj-1-7-2015.pdf>, travanj 2021.

## POPIS ILUSTRACIJA, TABLICA, GRAFIKONA

### Slike

Slika 1. Marka hotela DoubleTree by Hilton u Zagrebu .....	40
--	----

### Tablice

Tablica 1. Podjela kategorizacije ugostiteljsko smještajnih objekata .....	19
Tablica 2. Model davanja hotela u najam. ....	35
Tablica 3. Iskorištenost kapaciteta i prosječna cijena sobe .....	51
Tablica 4. RevPAR, TRevPAR i ukupan prihod po noćenju .....	52

### Grafikoni

Grafikon 1. Presjek prosječne strukture ukupnih prihoda .....	53
---	----



## SAŽETAK

Brendirano hotelijerstvo kao turističko-ugostiteljski objekt sadrži određene standarde sa oblicima razvrstavanja i kategorizacije ugostiteljskih objekta čime ukazuju na kvalitetu turističko-ugostiteljske ponude što se ogleda na turističku potrošnju odnosno turističku atraktivnost za brendirano hotelijerstvo. Definirano je kroz raznolikosti hotelskih lanaca i njegovih oblika poslovanja odnosno povezivanja hotelskih lanaca. Predstavljeno je značenje pojma marke ili brenda, kao i najvažnija uloga brendiranog ugostiteljstva i njegova tržišna vrijednost u turizmu, zatim kroz pozicioniranje proizvoda na tržištu sa smjericama za učinkovit i odgovoran marketing u ugostiteljstvu sa svojom važnošću. Brendirano hotelijerstvo se ujedno ogleda kroz metodologiju unaprjeđivanja organizacije odnosno kroz hotelski benchmarking kao moćno sredstvo, koje poduzećima daje izuzetne smjernice u otklanjanju nekonkurentskih slabosti u odnosu na poslovne uspjehe, tehnička rješenja i funkcije konkurenata koje je potrebno visoko unaprijediti.

Ključne riječi: brend ili marka, hotelijerstvo, standardi, kategorizacija, hotelski lanci, tržišna vrijednost marke, hotelski proizvod, kvaliteta, marketing, benchmarking

### Abstract

Branded hotel industry as a tourist and catering facility contains certain standards with forms of classification and categorization of catering facilities, which indicate the quality of the tourist and catering offer, which is reflected in tourist consumption and tourist attractiveness for the branded hotels. It is defined through the diversity of hotel chains and their forms of business, ie connecting hotel chains. The meaning of the term brand or brand is presented, as well as the most important role of branded hospitality and its market value in tourism, then through product positioning in the market with guidelines for effective and responsible marketing in hospitality with its importance. Branded hospitality is also reflected through the methodology of improving the organization and through hotel benchmarking as a powerful tool, which gives companies exceptional guidance in addressing non-competitive weaknesses in relation to business success, technical solutions, and competitor functions that need to be highly improved.

Keywords: brand, hotel industry, standards, categorization, hotel chains, market value of the brand, hotel product, quality, marketing, benchmarking