

# Menadžment ugovori kao oblik upravljanja hotelom

---

**Belcar, Matko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:621875>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-06**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository -  
Polytechnic of Međimurje Undergraduate and  
Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

Matko Belcar

**MENADŽMENT UGOVORI KAO OBLIK  
UPRAVLJANJA HOTELOM**

ZAVRŠNI RAD

Čakovec, kolovoz 2023.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENTA TURIZMA I  
SPORTA

Matko Belcar

**MENADŽMENT UGOVORI KAO OBLIK  
UPRAVLJANJA HOTELOM  
MANAGEMENT CONTRACTS FOR HOTEL  
RUNNING**

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Magdalena Zeko, mag. iur., v. pred.

Čakovec, kolovoz 2023.

**MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU**  
ODBOR ZA ZAVRŠNI RAD

Čakovec, 8. srpnja 2021.

**ZAVRŠNI ZADATAK br. 2020-MTS-I-159**

Pristupnik: **Matko Belcar (0313009864)**  
Studij: izvanredni preddiplomski stručni studij Menadžment turizma i sporta  
Smjer: Menadžment sporta

Zadatak: **Menadžment ugovori kao oblik upravljanja hotelom**

Opis zadatka:

Većina hotelskih kuća u svijetu upravljane su od strane menadžment kompanija. Kako je to i u hrvatskom turizmu trend, ovaj rad će pojmovno definirati franšizne menadžment ugovore, njihove prednosti i mane, te sve prikazati na konkretnom konceptu Lifeclass Termi Sveti Martin.

Zadatak uručen pristupniku: 8. srpnja 2021.  
Rok za predaju rada: 20. rujna 2021.

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:



---

Magdalena Zeko, v. pred.

## **Sažetak**

*U ovom radu prikazani su načini poslovanja u hotelijerstvu te elementi menadžment ugovora, kao i njegova primjena, a obuhvaćeni su i objašnjeni pojmovi vezani uz menadžment ugovore, počevši od samog značaja razvoja hotela, hotelijerstva i pojave hotelskih lanaca, te načina povezivanja hotela (horizontalno i vertikalno povezivanje). U prvom dijelu rada objašnjena je definicija hotelijerstva i hotela, njihova povijest nastanka, njihova ponuda, te razni sadržaji koje mogu nuditi. Prikazani su i kriteriji koje moraju zadovoljiti takvi poslovni subjekti da bi spadali u kategoriju hotela. U glavnom djelu rada prikazano je povezivanje hotela u hotelske lance preko menadžment kompanija, odnosno menadžment ugovora kao načina povezivanja u hotelijerstvu. Objašnjeni su načini povezivanja, analizirane prednosti i mane navedenih, definirane vrste ugovora o menadžmentu. Prikazani su i problemi s kojima se susreću vlasnici i menadžment kompanije. Prikazane su vrste ugovora kao što su ugovor o franšizi, ugovor o najmu i objašnjeno je zašto se hoteli uopće udružuju i koje su njihove koristi u takvim poslovnim odnosima. Vezano uz to, u bitnom su analizirani načini poslovanja najpoznatijih svjetskih hotelskih lanaca kao što su Hilton, Marriott International, Wyndham i njihovi brendovi u Republici Hrvatskoj. Spomenuti su njihovi poslovni modeli, razlike između njih i razni načini kojima žele privući korisnike njihovih usluga.*

*U određenim dijelovima rada, prikazane su zakonske i podzakonske norme kojima su uređeni menadžment ugovori, hotelsko poslovanje, ali i općenito ugovorni odnosi. Detaljno je prikazano poslovanje hotelskog poduzeća Terma Sveti Martin, nekad LifeClass Terme Sveti Martin, koje posluje na području Međimurske županije i ostvaruje najznačajnije rezultate u ovom području.*

**Ključne riječi:** *menadžment ugovor, menadžment kompanije, hotel, hotelijerstvo, hotelski lanci.*

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>2. POJMOVNO DEFINIRANJE HOTELIJERSTVA I HOTELA .....</b>	<b>8</b>
<b>3. POSLOVNO POVEZIVANJE U HOTELIJERSTVU .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. Horizontalno povezivanje u hotelijerstvu .....</b>	<b>12</b>
3.1.1. Hotelski lanac .....	12
<b>3.2. Vertikalno povezivanje u hotelijerstvu.....</b>	<b>14</b>
3.2.1. Potpuno vlasništvo.....	15
3.2.2. Ugovor o franšizi .....	15
3.2.3. Ugovor o menadžmentu .....	15
3.2.4. Ugovor o najmu .....	16
<b>4. SVJETSKI HOTELSKI LANCI .....</b>	<b>17</b>
4.1. Hotelski lanac Wyndham.....	17
4.2. Hotelski lanac Marrionett International .....	17
4.3. Hotelski lanac World Wide.....	18
4.4. Hotelski lanac Best Wern.....	18
<b>5. POJMOVNO DEFINIRANJE MENADŽMENTA, MENADŽERA I UGOVORA .....</b>	<b>20</b>
5.1. Pojam menadžmenta .....	20
5.2. Uloga menadžera .....	21
5.3. Ugovorni odnos .....	22
<b>6. POJMOVNO DEFINIRANJE MENADŽMENT UGOVORA .....</b>	<b>23</b>
6.1. Menadžment ugovor.....	23

<b>6.2. Sudionici ugovora o menadžmentu .....</b>	<b>24</b>
<b>6.3. Predmet ugovora o menadžmentu .....</b>	<b>25</b>
<b>6.4. Sastavnice ugovora o menadžmentu .....</b>	<b>26</b>
<b>6.5. Prednosti i nedostaci ugovora o menadžmentu .....</b>	<b>27</b>
<b>7. PREGLED DOSADAŠNJEG UPRAVLJANJA TERMAMA SVETI MARTIN .....</b>	<b>29</b>
<b>8. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>36</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>39</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA.....</b>	<b>41</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>42</b>

## 1. UVOD

Turizam je jedna od najvažnijih gospodarskih grana u Republici Hrvatskoj i jedan je od pokretača ulaganja, kao i generator rasta nacionalnog gospodarstva. Jedna od važnijih djelatnosti turizma jest hotelijerstvo i njezini smještajni objekti – hoteli. Početkom turizma u hrvatskoj smatra se pojava prvih hotela, što je bilo u drugoj polovici 19. stoljeća. (<https://croatia.eu/index.php?view=article&id=34&lang=1>) U Republici Hrvatskoj turizam se uglavnom bazira na bogatstvu prirodnih resursa te na kulturno-povijesnoj baštini te je s turističkog aspekta na međunarodnom tržištu Hrvatska srednje konkurentna zemlja. U Republici Hrvatskoj turizam je posebno istaknut u ljetnim mjesecima. Na području Jugoistočne Europe Hrvatska je u poziciji lidera po učincima na tržištu, s trenutno kategoriziranih 741 hotela, odnosno 117992 tisuća kreveta. (<https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516>)

Međunarodni hotelski brandovi u Hrvatskoj još uvijek su relativno slabo zastupljeni iako se njihov broj iz godine u godinu povećava zbog sve bržih promjena na turističkom tržištu. Hoteli su pod pritiskom konkurencije te su u svrhu poboljšanja poslovanja i osiguranja opstanka na tržištu prepoznali prednost u poslovnom povezivanju. Najčešći oblik poslovnog povezivanja su hotelski lanci koji posluju pod franšizom, na način da koriste prednosti jakog tržišnog brenda te implementiraju standarde koje propisuje brend. Proces ulaska hotelskih brandova na hrvatsko tržište i način poslovanja istovjetan je međunarodnim procesima te obuhvaća 4 načina a to su: potpuno vlasništvo, ugovor o najmu, ugovor o franšizi i ugovor o menadžmentu.

O potonjem će biti više riječi u radu. Menadžmentski ugovor je sporazum između dva pravna subjekta – vlasnika hotela (hotelijera) s jedne strane i menadžmentske kompanije s druge strane, kod kojeg menadžmentske kompanije ustupaju svoje usluge hotelijeru, daju pravila i garantiraju kvalitetu te zaštitu na tržištu, a ujedno mogu donijeti vlasniku hotela veću zaradu, ali mu ne daju za to garanciju. Isto tako ne preuzimaju nikakav rizik niti ulažu ikakav kapital, već samo daju stručne rukovodeće savjete i utvrđuju naknadu za svoj rad, u fiksnom iznosu ili u postotku od ukupno ostvarenog prometa (Vrtiprah i Pavlič, 2005).



## 2. POJMOVNO DEFINIRANJE HOTELIJERSTVA I HOTELA

Hotelijerstvo počinje s prvim građevinama koja su bila namijenjena za smještaj putnicima. U najranijim vremenima bili su to privremeni logori s logorskom vatrom, a s vremenom su se uz glavne ceste i raskrižja podizala prenoćišta. Ta prenoćišta su u početku pružale obitelji koje su živjele uz cestu, a putniku su nudili smještaj (sobu) i hranu u vlastitim domovima. Dakle, putnici su na početku tražili isključivo mjesta (objekte) u kojem bi mogli prenoćiti za vrijeme svojih putovanja. Kasnije su uz prenoćišta uslugu smještaja nudili samostani i redovničke ustanove kojima su upravljali opati ili opatice takozvane opatije.

Hotelijerstvo, kao djelatnost pružanja usluga smještaja, hrane i pića gostima, jedna je od najvažnijih djelatnosti za turizam i njegov daljnji razvoj iz razloga što turisti borave, noće i hrane se u hotelima prilikom boravka izvan svoje uobičajene sredine u kojoj žive i rade, zbog putovanja. (<https://hotelijer.wordpress.com/hrvatsko-hotelijerstvo-2/>)

Cilj hotelijerstva je postići zadovoljstvo gostiju u različitim segmentima jedne cjelokupne usluge, a ta usluga mora biti kvalitetna, brza i točno onakva kako gost to želi.

Hotelijerstvo i turizam poslije zdravstva, osigurava posao najvećem broju ljudi u državi, a upravo je broj zaposlenika u uslužnim djelatnostima mjerilo za procjenu standarda ljudi, odnosno života u državi. (<https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/turizam/>)

Definicija hotela je mnogo i različite su. U pojedinim nacionalnim zakonodavstvima polazi se od opće funkcije hotela, a neka zakonodavstva određuju minimalne uvjete kojima objekt mora zadovoljiti da bi se mogao nazvati hotelom. Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela NN 56/16, 120/19, člankom 31. propisano je da je hotel objekt namijenjen za smještaj putnika ili gostiju, odnosno posebno opremljena i pomno planirana zagrada kako bi ista privremeno prihvatila putnike ili goste. Hotel je objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge.

Hotel se u svojim počecima smatrao jednim jedinstvenim objektom i bazirao isključivo na usluzi smještaja te nije nudio nikakve druge usluge kao što su usluga hrane i pića, udobnost, rekreacijske aktivnosti i slično. Hotel je objekt u kojem može boraviti svaka osoba koja zadovoljava određene uvjete hotela, ali ako se posumnja da je osoba maloljetna, pod utjecajem nekih sredstava ili se procjenom rizika utvrdi da bi izvođenje aktivnosti za te osobe bilo rizično, pružatelj usluga ima pravo odbiti pružiti uslugu.

Hotel je objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge usluge kao što su televizija, internet, mini bar, buđenje, posluga u sobu, turističke informacije i slično. Međutim, hotel u svojoj ponudi može pružiti i druge usluge izvan sobe, a neke od njih su noćni bar, bazen, teretana, kockarnica, zdravstvena njega te prodavaonice trgovačke robe. Hotel u svojoj ponudi isto tako može osigurati razne poslovne prostorije kao što su kongresne dvorane, dvorane za bankete i prostori za privatne zabave – rođendane, vjenčanja itd. Iako postoje i druge ustanove koje pružaju smještaj poput bolnica, domova za umirovljenike, hostela, vojnih baza, zatvora i sanatorija, njih se ne naziva hotelima jer oni ne udovoljavaju specifičnim potrebama putnika.

Turisti imaju svoja očekivanja te svakodnevno povećavaju svoje potrebe i želje te postaju sve zahtjevniji jer sve više traže kvalitetu u pružanju usluga, prepoznatljivost, dosljednost i sigurnost. Zbog razvoja globalizacije, sve veće mobilnosti turista, intenzivnog razvoja društva u tehnološkom, sociokulturnom i gospodarskom, a posebice prometnom smislu, ali i želje hotelijera za ostvarivanjem profita isti na globalizaciju gledaju kao na potencijalnu poslovnu priliku. Tako se odlučuju za poslovno povezivanje među hotelijerima.

### 3. POSLOVNO POVEZIVANJE U HOTELIJERSTVU

Poslovno povezivanje izraz je koji označava brojne odnose i veze u poslovanju, najčešće između različitih poduzeća, od labavih tržišnih koalicija, pa sve do spajanja dva ili više poduzeća. Spajanje i povezivanje spada u glavna obilježja djelovanja na suvremenom poslovnom tržištu te je poboljšanje svoje konkurentske pozicije gotovo nemoguće ostvariti bez uključivanja u razne poslovne aranžmane s partnerima (Geić, 2011).

Poslovno povezivanje ovisi o nizu čimbenika kao što su ciljevi poduzeća, veličina poduzeća, poslovni potencijali poduzeća, konkurencija, očekivana razina poslovanja i dr. te se uglavnom javlja u tri oblika. To su: poslovno povezivanje malih hotela kojima je cilj zajednički nastupati na tržištu, nadalje poslovno povezivanje kroz suradnju između dva ili više hotela u nastojanju postizanja tržišnih prednosti u pružanju usluge (najčešće se tako povezuju turističke agencije međusobno ili se pak povezuju na taj način hoteli s turističkim agencijama). Zadnji oblik povezivanja je kroz spajanje dvaju ili više hotela ili samo određenih poslovnih jedinica kako bi se kroz razvoj uvela nova oprema i pogon ili pak radi stvaranja velikih poslovnih sustava (Vrtiprah i Pavlič, 2005).

Poslovanje u hotelijerstvu je proces kojem je svrha ostvariti poboljšanje učinkovitosti poslovanja i povećanje profita. U hotelijerstvu je važno znati razlikovati pojam samostalnog hotela, hotelskog lanca i mreže hotela.

Naime, ako je hotel pravno, ekonomski i gospodarski neovisan te vodi svoju vlastitu politiku tada se radi o samostalnom hotelu. Ako hotel surađuje s drugim hotelima, a da pritom gubi svoju samostalnost i neovisnost radi se o hotelskom lancu, odnosno o stvaranju lanaca hotela koji su u vlasništvu samo jednog subjekta. Ukoliko hotel surađuje s drugim hotelima pritom ne gubeći svoju pravnu i gospodarsku samostalnost radi se o mreži hotela.

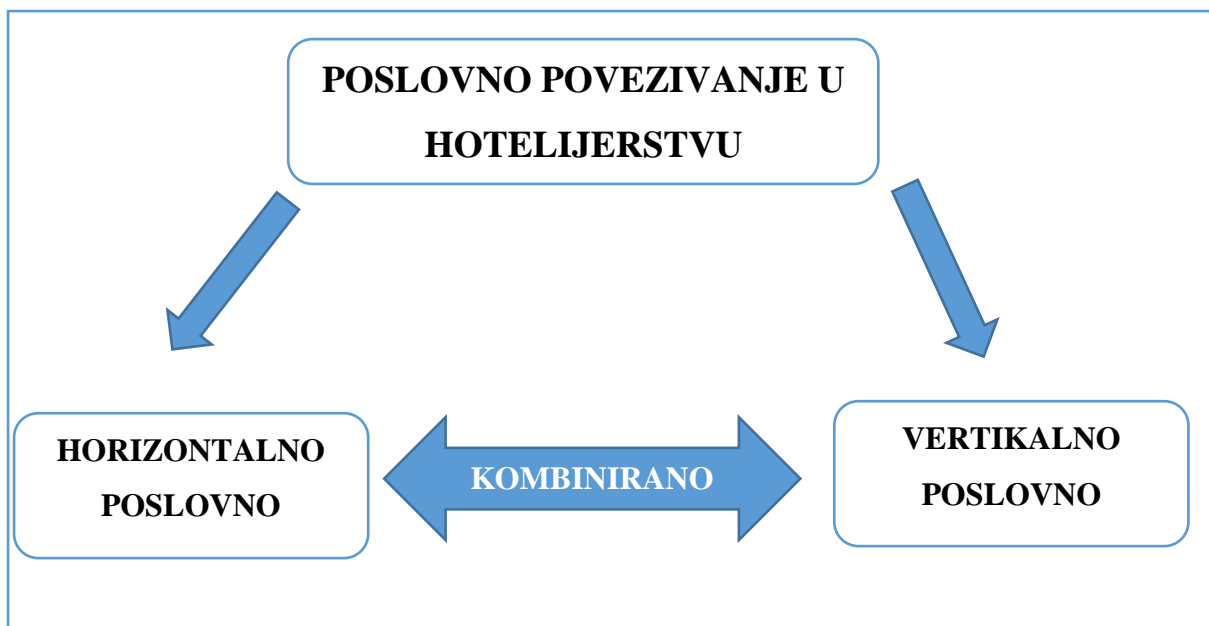
Hoteli postaju povezujuća poduzeća ili manji hotelski lanci, a sve u cilju opstanka hotelijera na tržištu i ostvarivanja većeg profita. Hotelijeri šire svoje poslovanje na međunarodno tržište, a isto tako primjenjuju međunarodne standarde kvalitete povezivanjem svojih poslovnica u priznate hotelske lance i na takav način hotelski lanci šire se i jačaju svoj položaj (ostvaruju visoku kvalitetu, pozitivan imidž na tržištu,

efikasniju prodaju, veće zadovoljstvo zaposlenika, više mogućnosti i prilika za usavršavanje) na tržištu.

Procesi povezivanja hotela u turizmu dijele se na dva glavna načina koja se mogu međusobno kombinirati. To su horizontalno poslovno povezivanje i vertikalno poslovno povezivanje.

Horizontalno poslovno povezivanje ima cilj proširiti tržišni položaj i ojačati konkurentnost na što više potencijalnih destinacija, dok se s druge strane vertikalno povezivanje može ostvariti na više načina kao što su razna spajanja ili preuzimanje hotelskih poduzeća te kroz ugovore o franšizi, ugovore o menadžmentu i sl.

**Slika 1.** Prikaz funkcije menadžmenta



Izvor: Izrada autora

Horizontalno i vertikalno poslovno povezivanje u hotelijerstvu mogu se međusobno kombinirati i vrlo često to bude unutar složenih poduzeća, ili u okviru raznih poslovnih udruženja. Takav kombinirani oblik nastaje na način da agencija ili hotelsko poduzeće daje inicijativu za vertikalno povezivanje prodajnog tipa, a potom se hotelijer povezuje s proizvođačem da bi osigurao potrebne proizvode.

### 3.1. Horizontalno povezivanje u hotelijerstvu

Horizontalno povezivanje u hotelijerstvu je povezivanje više istovrsnih poduzeća unutar jedne djelatnosti radi poslovnog povezivanja hotelskih i drugih ugostiteljskih poduzeća međusobno, zbog postizanja većeg stupnja ostvarenih zacrtanih ciljeva, nego u slučaju samostalnog tržišnog nastupa i poslovanja. Takvo povezivanje olakšava samo poslovanje, upravljanje i rukovođenje te je ulazak na tržište jednostavniji jer je u tom slučaju hotelijer već „uhodan“ i poznati su mu načini poslovanja te je već stekao određeni ugled na tržištu. (Vrtiprah i Pavlič, 2005) Najčešći pojavnici horizontalnog povezivanja su hotelski lanci, lanci motela, lanci restorana itd.

Dakle, cilj horizontalnog povezivanja jest proširenje tržišnog položaja i konkurentnosti na što više potencijalnih destinacija. Ono se gotovo nikada ne ograničavaju samo na jedno tržište ili odredište, već se rasprostranjuju na više područja ili zemalja.

Prednosti vodoravnog povezivanja, odnosno povezivanja više istovrsnih poduzeća (hotela) unutar jedne djelatnosti su te što će potencijalni hotel imati prepoznatljiv imidž i kvalitetu usluge na tržištu, poslovanje je standardizirano (omogućuje se stvaranje njihovih zajedničkih standarda), a prodaja je povezana unutar lanca i pojednostavljena je, a ujedno i efikasna. Na takav način povezivanja hotel ima minimalna ulaganja i niže troškove poslovanja. Također, prednost je što se takav način povezivanja hotelijera može ostvariti putem izravnih stranih ulaganja, ugovora o franšizingu ili pak ugovora o menadžmentu. Izravno povezivanje omogućiti će hotelijeru niže troškove i dostupnost boljih i novijih tehnologija, a samo ulaganje ne mora biti nužno usmjereno u izgradnju novih hotela već može biti usmjerena i u rekonstrukciju postojećih hotela.

#### 3.1.1. Hotelski lanac

Hotelski lanac najčešći je oblik horizontalnog povezivanja te predstavlja niz hotelskih poduzeća (grupe ujedinjenih hotela) u vlasništvu jedne tvrtke. (Cerović, 2003) U današnjem svijetu hotelski lanci smatraju se osnovom turističke ponude s obzirom da na svjetskoj razini barem 1 od 5 hotela pripada nekom hotelskom lancu. Hotelski lanci razlikuju se prema načinu poslovanja, upravljanja i organizaciji samog rada.

Hotelski lanac nudi prepoznatljiv, dosljedan standard i kvalitetu u svojim objektima (po raznim destinacijama i zemljama u vlasništvu jedne ugovorne tvrtke ili uz ugovore o

franšizi) pa će iz tog razloga turisti prije odabrati njih nego neki manje poznat hotel, unatoč tome što će ih takav smještaj financijski koštati više. Cilj im je da se gost u njihovom objektu osjeća „kao kod kuće“. Zapravo javlja se kao posljedica nastojanja hotela se primjene međunarodni standardi poslovanja i da hotel proširi tržišni utjecaj i položaj. Najčešće su to hotelski lanci s prepoznatljivim imenom i zajamčenim standardom. (Vrtiprah i Pavlič, 2005).

Dakle, hotelski lanci imaju isto ime, iste standarde, zajedničke interese i rašireni su po raznim lokacijama diljem svijeta. Turisti ih odabiru jer iza njihovog brenda stoji kvaliteta i sigurnost da će dobiti vrijednost i kvalitetu koju su platili. Njihova prednost je ta što postoji mogućnost „kompenzacije“ grešaka u poslovanju jednog hotela prihodima i zaradama drugog hotela, što bi u slučaju neovisnih hotela bilo nemoguće.

Vlasnici hotela mogu biti potpuni ili djelomični, a upravljaju administracijom, promocijom i marketingom. Važno je skrenuti pozornost da hotelski lanci pružaju slične usluge kao što je franšiza u smislu upravljanja, primjerice marke, rezervacijskog sustava i drugih, ali osim toga postoji sporazum o zastupanju, što znači da je upravo brand taj koji upravlja hotelom i svakodnevno donosi odluke u ime vlasnika. (<https://hr.history-hub.com/najveci-hotelski-lanci-na-svijetu>)

Kod lanca hotela već su određeni standardi za postizanje profita te isti imaju izgrađen interni sistem kreditiranja kupaca, a ujedno zajedno ulažu u izgradnju vlastitih sustava te u mrežu elektronskih – informatičkih sustava. Kod takvog poslovanja moguće je uslužiti znatno veći broj gostiju koje je moguće rasporediti u svim hotelima koji se nalaze u sklopu hotelskog lanca. Kupnja opreme za obavljanje djelatnosti je centralizirana (opreme za sobe posteljine, higijenske potrepštine, preparati za čišćenje i dr.) jer se cjelokupno poslovanje financira iz ulaganja, investicija i mobilizacije kapitala. Cjenovna politika je fleksibilna i elastična, odnosno osjetljiva na promjene na tržištu. Efikasnije je rukovođenje financijama jer je računovodstveni sustav centralizirani.

U horizontalnom načinu poslovanja hotela, kao primjer kvalitetne brand politike može se navesti Marriot International, s obzirom da pokriva sve značajne tržišne segmente sa svojih 13 brandova uključujući i Marriot za bogataše i visoko društvo ili pak Courtyard za poslovne goste (Vrtiprah i Pavlič, 2005).

Prvi hotelski lanac Holiday Inn pojavio se SAD-u 1896. godine kada se međusobno povezalo petnaest hotela, a njegov cilj bio je postići prepoznatljivog tržišnog brenda.

Važno je prepoznati i razlikovati lanac hotela od hotelskog branda. Kao što je naprijed opisano hotelski brand je identitet koji povezuje grupu hotela u očima gostiju. Identitet je obično predstavljen u obliku određenih simbola, znakova, oznaka i riječi (<https://www.xotels.com/en/glossary/hotel-chain/>)

### **3.2. Vertikalno povezivanje u hotelijerstvu**

Vertikalni povezivanje u hotelijerstvu je međusobno povezivanje subjekata različitih djelatnosti, odnosno o poslovnih jedinica različitih djelatnosti. Prednosti su posebno naglašene u tzv. prodajnom tipu gdje dolazi do povezivanja hotelijera, agencija i prijevoznika.

Osim međusobnim povezivanjem subjekata različitih djelatnosti, isto može nastati ako subjekt razvija neku novu djelatnost nekog privrednog sektora, na primjer kada proširuje svoju djelatnost na drugu granu ili otvara novu poslovnu jedinicu. Najčešći primjer takvog povezivanja je povezivanje između agencija, hotela i prijevoznika u zračnom prometu. Takvim načinom povezivanja različitih djelatnosti cilj je povećanje kvalitete i profit međusobno povezanih usluga na tržištu.

Vertikalno povezivanje u hotelijerstvu omogućava ostvarivanje znatno većeg prihoda jer se troškovi minimaliziraju, a prihodi rastu. Naime, takvim načinom povezivanja ostvaruju se kvaliteta, pozitivan imidž, zadovoljstvo zaposlenika, što sve rezultira efikasnijom prodajom, te novim prilikama i mogućnostima za usavršavanja postojećeg. (Vrtiprah i Pavlić, 2005).

Iako se horizontalno povezivanje može ostvariti na više načina, najčešće to budu razna spajanja ili preuzimanja hotelskih poduzeća i to na četiri glavna načina

Hotelski lanci stvaraju se temeljem ugovora između dviju zainteresiranih strana, stoga hoteli se u hotelskom lancu mogu povezati na četiri načina opisana u nastavku.

### *3.2.1. Potpuno vlasništvo*

Vrsta povezivanja hotela u lanac u kojem je nositelj standarda (marke tj. brenda) ujedno i njen vlasnik u potpunosti naziva se potpuno vlasništvo. To je klasičan oblik poslovanja hotela u kojem hotelski lanac ima pravo sam raspolagati vlasništvom, poslovanjem i markom hotela. Menadžment svakog hotela prima uputu za vođenje i dužan je slijediti postavljene ciljeve koncerna.

### *3.2.2. Ugovor o franšizi*

Vrsta povezivanja u kojem se hotel predstavlja na tržištu pod jedinstvenom markom i jedinstvenim identitetom i logotipom. Dakle, koristi identitet, brand, prava, know-how i standarde nekog hotelskog lanca koji nema financijskog interesa u tom hotelu već za to dobiva novčanu naknadu za franšizu. Takav ugovor se sklapa između vlasnika franšize odnosno franšizora (davatelja usluge) s jedne strane i franšizanta (primatelja franšize) s druge strane. No, iako se davatelj i primatelj franšize na tržištu nalaze pod istim imenom, oni ipak pravno i gospodarski ostaju samostalna poduzeća. Prednost ugovora o franšizi leži u činjenici da on omogućuje i primatelju i davatelju franšize prepoznatljiv ugled i jedinstven imidž na tržištu, dobiva nove tržišne segmente i nove potrošače te omogućuje korištenje novih metoda poslovanja i kontrole i revizije poslovanja i poslovne politike hotela. Ugovori o franšizi najčešće traju od dvije do deset godina (Vrtiprah i Pavlič, 2005).

Poznati su davatelji franšiza za hotelske lance su: Sheraton, Hilton, Inter-Continental, HolidayInn i drugi.

### *3.2.3. Ugovor o menadžmentu*

Kada dva subjekta žele poslovati jedan s drugim oni sklapaju ugovor o menadžmentu. Taj ugovor specificira obaveze, uvijete i odgovornosti koje obje strane moraju prihvatiti ukoliko žele zajedno poslovati. Ugovor o menadžmentu je kada menadžmentska kompanija pruža hotelu usluge upravljanja tim hotelom, a za to dobiva određenu naknadu. Takav ugovor mora biti precizan i jasno definirati obaveze obje strana da ne bi došlo do nesporazuma i komplikacija. Ako je takav ugovor loše sastavljen jedna organizacija može izgubiti značajnu količinu sredstva zbog jednostavne tehničke pogreške koja nije identificirana prilikom njegovog sastavljanja. Upravo zbog ovog razloga preporučljivo je



uključiti pravni odjel ili odvjetnika u njihovo sastavljanje i njima povjeriti upravljanje ugovorima, koji u konačnici može stvoriti snažan poslovni odnos i osigurati dobru poslovnu suradnju koja koristi svim uključenim stranama.

#### *3.2.4. Ugovor o najmu*

Najmodavac daje najmoprimcu hotel na korištenje uz određenu naknadu (fiksni iznos, postotak pokazatelja poslovanje i sl.). Najmoprimac je odgovoran za menadžment, prihode i troškove te snosi financijski rizik poslovanja hotela. Troškove održavanja hotela u određenoj mjeri snosi najmodavac te on snosi rizik u slučaju pada kvalitete ili lošeg imidža zbog lošeg poslovanja najmoprimca. Najčešće se sklapa na duži vremenski period, pa čak i do dvadeset godina i uz mogućnost produljenja po njegovu isteku. Dakle najmoprimac posluje unajmljenim hotelom pod njegovom markom, ali za svoj račun. Bitan element je odvajanje funkcije vlasništva od funkcije vođenja hotela. (Vrtiprah i Pavlić, 2005).

Prednosti vertikalnog načina povezivanja jesu povezivanje lanca turističke ponude i integralne cjeline, što predstavlja veliku prednost za potencijalnog kupca, pružanje mogućnosti kreiranja i prodaje zajedničkog programa ili proizvoda, posredna prodaja pretvara se u neposrednu i dolazi do izravnog kontakta s kupcem, do objektivnije podjele i relativnog sniženja troškova, nadalje prodire se u dubinu i širinu tržišta, a proizvođač se približava kupcu te se povećava sigurnost plasmana i smanjuje rizik pojedinog nositelja aktivnost.

## **4. SVJETSKI HOTELSKI LANCI**

U prethodnom poglavlju objašnjeno je kako hotelski lanac predstavlja grupu hotela u vlasništvu jedne tvrtke i taj hotelski lanac upravlja s nekoliko hotela na različitim lokacijama diljem zemlje. Dakle, kod tog lanca hotela brend upravlja hotelom i svakodnevno donosi odluke u ime vlasnika. U nastavku će se spomenuti nekoliko svjetskih hotelskih lanaca te koji je od njih prisutan u Hrvatskoj.

### **4.1. Hotelski lanac Wyndham**

Najveći hotelski lanac na svijetu po broju hotela je - Wyndham hotel. Osnovan je 1981. godine, sjedište mu je u Parsippany-Troy Hills-u u New Jerseyu, SAD. Ima ukupno oko 9.000 hotela u 66 različitih zemalja na šest kontinenata te ima više od 40.000 zaposlenika i njihovim brojnim hotelima pod 19 brandova. Najpoznatiji su po tome što često nagrađuju svoje klijente s bodovima vjernosti u više od 7.700 svojih hotela širom svijeta i nude im besplatne avionske karte, poklon kartice, besplatne noći i još mnogo toga. Hoteli iz Wyndham Hotel Group hotelskog lanca najviše su zastupljeni u Sjevernoj Americi, a najmanje u Južnoj Americi. (<https://hr.history-hub.com/najveci-hotelski-lanci-na-svijetu>)

### **4.2. Hotelski lanac Marrionett International**

Slijedi ga Marriott International američka hotelska hotelska grupacija, multinacionalna i raznovrsna ugostiteljska tvrtka sa sjedištem u predgrađu Bethesda, Maryland u Washingtonu. Ima oko 7000 hotela u više od 110 zemalja te više od 199 929 zaposlenika, a posluje s 30 brandova. Osim luksuza i gostoprimstva, Marriott International se također se brine za društvena pitanja kao što su iskorjenjivanje siromaštva, razvoj zajednice, briga o djeci, okoliš i globalna raznolikost. Naime, 2016. godine kupili su jednu do tada najvećih svjetskih lanaca Starwood Hotels and Resorts Worldwide bio je jedan je od najvećih svjetskih hotelskih lanaca i sada spadaju u sam vrh svjetske hotelske industrije te je lider na svjetskom tržištu.

Nekadašnja grupa Starwood Hotels and Resorts Worldwide prisutna je i na hrvatskom tržištu, na kojem trenutno upravlja s četiri hotela: dva pod brendom Sheraton u Zagrebu te Mlinima kraj Dubrovnika, pa onda zagrebačkim hotelom Westin te splitskim hotelom Le Méridien Lav. Marriott dosad pod tim imenom nije poslovaio u Hrvatskoj, ali

najavljuje otvaranje svoj prvi hotel pod nazivom Ritz-Carlton u Kuparima kraj Dubrovnika. Pretpostavka je da do sada nisu otvarali hotele u Hrvatskoj iz razloga što oni preferiraju hotele koji posluju cijele godine, a većina naših posluje samo u ljetnoj sezoni. Dio problema leži i u načinu poslovanja najvećih svjetskih hotelskih lanaca. I Marriott kao i nekadašnji Starwood, kao i njihovi glavni konkurenti (koji u Hrvatskoj upravlja s dva hotela i InterContinental (hotelski lanac s oko 5000 hotela) već dugo zaziru od vlasništva u samim hotelima. Kompanije najčešće ili prodaju franšizu pod nekim od svojih prepoznatljivih imena ili vlasnicima hotela nude usluge upravljanja hotelom i to naplaćuju. Kako imena Ritz-Carlton, Bvlgari, Le Méridien ili Sheraton sa sobom nose i dio prestiža, takvi dogovori često nisu jeftini i ponekad je teško naći ravnotežu između plaćanja za te usluge i dodatnih prihoda koje donose poznati hotelski lanci. (<https://www.tportal.hr/biznis/clanak/kako-je-i-zasto-nastao-najveci-hotelski-lanac-na-svijetu-.20151120/print>)

#### **4.3. Hotelski lanac World Wide**

Hilton Worldwide osnovan je 1919. godine, sa sjedištem u Beverly Hillsu, u Kaliforniji jedan je od većih hotelskih lanaca u svijetu s oko 6.300 hotela u 104 zemlje. Ima 18 brandova u različitim tržišnim sektorima, te je od strane Forbese rangiran među 36 najvećih privatnih tvrtka SAD-a. Ponosi se time što ima oko 164.000 zaposlenika. Najveći broj hotela nalazi se u Sjevernoj Americi, a najmanji na Bliskom Istoku i u Africi. Hotelski lanac u Hrvatskoj upravlja s dva hotela: Doubletree Hilton u Zagrebu te Hilton Imperial u Dubrovniku.

#### **4.4. Hotelski lanac Best Wern**

Best Western International je hotelski lanac s 4.196 hotela i motela diljem svijeta, od kojih se polovica nalazi u Sjevernoj Americi, a smatra se jednim od najbrže rastućih hotelskih lanaca u Aziji i na Bliskom istoku. On je prilagodio svoj slogan "najvećoj hotelskoj obitelji na svijetu" iz "najvećeg svjetskog hotelskog lanca". Tvrtka je promijenila svoj branding sustav s tri razine koje uključuju Best Western, Best Western Plus i Best Western Premier.

**Tablica 1.** Prikaz tri veća hotelska lanca te popis njihovih brendova sa oznakom branova s kojima posluju u Hrvatskoj

<b>HOTELSKI LANAC</b>	<b>BRENDOVI</b>
<b>Wyndham</b>	Super 8, Days Inn, Ramada, La Quinta, Howard Johnson, Travelodge, Americ Inn, Wyndha Garden, Baymont, Microtel, Wingate, Hawthorn, Trademark, TRYP, Wyndham, Esplendor, Dazzle, Dolce, Wyndham Grand <b>= 19 brendova</b>
<b>Marrionett International</b>	<b>The Ritz-Carlton</b> , St. Regis, JW Marriott, Ritz-Carlton, Reserve, The luxury collection, W Hotels, Edition, Marriott Hotels, <b>Sheraton</b> , Marriott Vacation, ClubDelta Hotels, Le Meridien, <b>Westin</b> , <b>Le Méridien Lav</b> , Renaissance Hotels, Gaylord Hotels, Courtyard Hotels, Four Points, Springhill Suites, Protea Hotels, Fairfield Inn & Suites, AC Hotels, Aloft Hotels, Moxy Hotels, Marriott Executive Apartments, Residence Inn, TownePlace Suites, Element, Homes & Villas by Marriott International, Autograph Collection Hotels, Design Hotels, Tribute Portfolio <b>= 30 brendova</b>
<b>Hilton World Wide</b>	Waldorf Astoria, LXR Hotels & Resorts Conrad, Canopy, Signia, <b>Hilton Hotels &amp; Resorts</b> , Curio Collection, Doubletree, Tapestry Collection, Embassy Suites, Tempo, Motto, Hilton Garden Inn, Hampton, Tru, Homewood Suites, Home2 Suites, Hilton Grand Vacations <b>= 18 brendova</b>
***plavom bojom označeni su brendovi hotelskih lanaca pod kojim posluju hoteli u Republici Hrvatskoj	

Izvor: Izrada autora

## **5. POJMOVNO DEFINIRANJE MENADŽMENTA, MENADŽERA I UGOVORA**

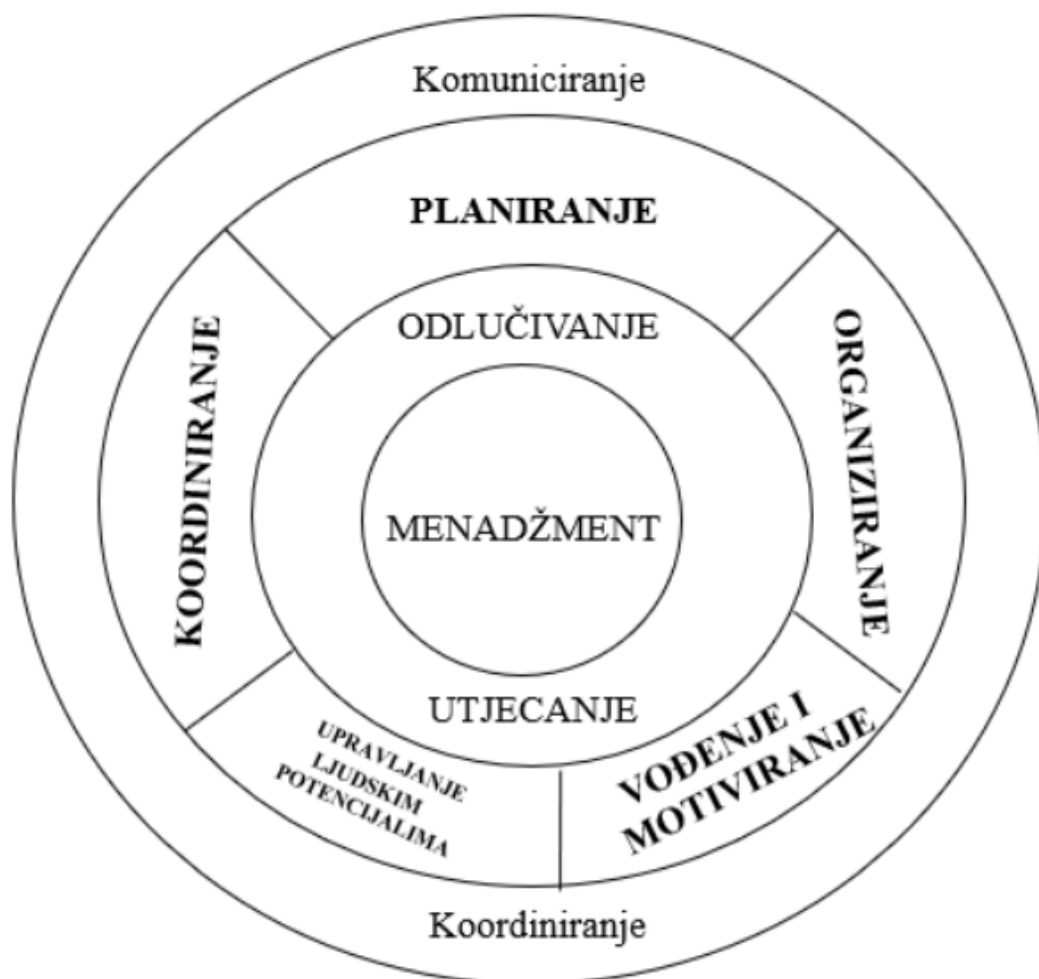
Na početku hotelijerstva kao djelatnosti za uspjeh u poslovanju bilo su ključni osmijeh, pristojnost i pristupačnost prema gostu. Kako se povećavao broj putovanja te kako su se mijenjali motivi i želje putnika, tako se i osnovna turistička ponuda i usluga pružana smještaja morala prilagođavati. Gosti su postali ključ uspjeha u turizmu. Sada su puno zahtjevniji i osjetljivi na što troše novac. I danas su gostoljubivost, ljubaznost, pristojnost i osmijeh neizostavni elementi pružanja hotelske usluge, no bez uspješnog menadžmenta, menadžera i poznavanja te razvoja tehnoloških rješenja za uspješnost poslovanja malo koji hotel bio bi uspješan. Važno je razumjeti gosta i prezentirati mu što više usluga i pružati mu što više informacija kako bi se on na putovanju zadržao što duže, potrošio što više novaca i u konačnicu vratio se ponovo u taj hotelski objekt. Svaki hotel pratiti će podatke o gostima kako bi mogao poboljšati i personalizirati uslugu. Međutim zadatak nije usredotočiti se samo na gosta već je potrebno i obratiti pozornost na zaposlenike, njihovo zadovoljstvo te mogućnosti kako bi se povećala njihova učinkovitost jer uz gosta i zaposlenici su važan čimbenik za uspjeh u turizmu i hotelijerstvu.

### **5.1. Pojam Menadžmenta**

Hrvatska riječ menadžment, kao prevedenica engleske riječi management u najširem društvenom smislu, može se poistovjetiti s pojmom organizacije procesa i koordinacije. U najvećoj mjeri bavi se ljudima i njegov je zadatak osposobiti, organizirati ljude za rad. To je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama ostvaruju odabrane ciljeve odnosno postižu željene rezultate kroz efikasno korištenje ljudskih i materijalnih resursa. (Cerović, 2003)

S druge pak strane može se reći da je menadžment znanost, umijeće i vještina. Znanost jer predstavlja cjelinu znanja i odgovarajuće znanstvene metode za određivanje pojmova, teorije i načela. Umjetnost ili umijeće jer se bavi profanim jer se uvijek postavlja pitanje da li oni najuspješniji menadžeri imaju umijeće ili talent za doprinos u onome gdje su se posebno istakli. Menadžment kao praksa je svojevrsno umijeće jer se menadžeri međusobno po tome i razlikuju (Sikavica i sur., 2008).

Slika 2. Prikaz funkcije menadžmenta



Izvor: Bahtijarević – Šiber, 1991.

## 5.2. Uloga Menadžera

Glavni sudionici u menadžmentu su menadžeri i oni su nositelji aktivnosti planiranja, organiziranja i kontroliranja. Sam pojam menadžer ima dosta širok spektar značenja. Na primjer u poduzeću postoji više razina menadžera pa je upravo to i pokazatelj različitosti pojma jer se on kreće od najviše do najniže razine u poduzeću. Također i poduzeća se razlikuju po raznim profesijama i granama gospodarstva (Bahtijarević-Šiber, 2008).

Često se uz riječ „menadžer“ pridodaje oznaka iz područja neke djelatnosti ili funkcije koju obavlja. U praksi, izraz menadžer, ne mora se upotrijebiti za sva radna mjesta na kojima se obavljaju menadžerske funkcije, tj. postoje i drugi pojmovi koji se primjenjuju, a jednoznačni su s pojmom menadžer (Buble, 2000).

### **5.3. Ugovorni odnos**

Ugovor predstavlja pravni posao zaključen između dviju ili više (fizičkih ili pravnih) osoba usmjerenim na proizvođenje pravom dopuštenih pravnih učinaka koji se sastoje u postanku, prestanku ili promjeni pravnih odnosa. Svaki ugovor ima određene značajke prema kojima ga se može svrstati u određenu skupinu, a to je jako važno zbog klasifikacije jer određena pravila vrijede za određenu skupinu ugovora, a ne i za ostale. Ugovor se može sklopiti u bilo kojem obliku, osim ako zakonom nije drukčije određeno. To isto vrijedi i za njegove kasnije izmjene ili dopune. Načelo autonomije volje stranaka je temeljno kod sklapanja jer su ugovorne strane (osobe) slobodne u odlučivanju da li će sklopiti ugovor, s kime će ga sklopiti, koji će biti njegov sadržaj i oblik. Međutim, sloboda nije neograničena jer ugovorne strane ne mogu uređivati obvezne odnose suprotno Ustavu Republike Hrvatske, prisilnim propisima i moralu društva. Sklapanju ugovora često prethodi faza (stadij) pregovora, a sve u cilju da stranke postignu suglasnost u pogledu sadržaja budućeg ugovora i zato pregovaraju. (Gorenc, 2015).

Prema zakonu o obveznim odnosima (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18, 126/21, 114/22, 156/22) ugovor je sklopljen kad su se ugovorne strane usuglasile o bitnim sastojcima ugovora to jest onim dijelovima ugovora koji ga čine određenim poslom, bez kojih on ne bi mogao postojati.

## 6. POJMOVNO DEFINIRANJE MENADŽMENT UGOVORA

Ugovor o menadžmentu je jedan od načina povezivanja hotela koja je uz franšizu najzastupljeniji oblik povezivanja hotela, a primjenjuje se u poslovnoj praksi zbog visoke učinkovitosti, prenošenja znanja, te iskustva koje rezultira donošenjem ispravnih odluka u novonastalim i nepredvidivim situacijama sa kojima se susreće, a pretežito se primjenjuje u hotelskom poslovanju. Dakle ugovor o menadžmentu je odnos između menadžmentske kompanije koji osigurava prenošenje znanja i sposobnosti o upravljanju hotela njegovom vlasniku u zamjenu za određenu naknadu.

### 6.1. Menadžment ugovor

Menadžment ugovor prvi puta pojavljuje se između pedesetih i šezdesetih godina 20. stoljeća; zapravo onda kada su se stvorile prve hotelske grupacije za koje vlasnici nisu mogli angažirati dovoljan broj hotelskih direktora, niti ih vlasnici stigli koordinirati i nadgledati. Tako su nastala poduzeća: menadžmentske kompanije, koja su se specijalizirala za upravljanje poslovanjem hotela u normalnim uvjetima poslovanja, ali i u uvjetima kriznih situacija. (Cerović i sur. 2005.)

Prvi ugovor o menadžmentu sklopila je kompanija Inter Continental Hotels s latinoameričkim hotelima. (<https://www.ihgplc.com/en/news-and-media/news-releases/2008/ihg-signs-agreement-for-new-intercontinental-maracaibo-in-venezuela>)

Kada su ugovori o menadžmentu po prvi puta upotrijebljeni, obveze vlasnika hotela bile su osigurati zalihe kapitala neophodnog za poslovanje i omogućiti neprekidan priljev kapitala čak i u slučajevima poslovanja s gubitkom. Takvim ugovorima dobit je imala samo menadžmentska kompanija koja je upravljala hotelom.

Može se reći da je uz ugovor o franšizingu, ugovor o menadžmentu jedan od zastupljenijih načina poslovanja i povezivanja hotelskih kompanija. Primjenjuje se u razvijenim i nerazvijenim zemljama, najviše u hotelskom poslovanju, ali i u drugim uslužnim djelatnostima. Cilj menadžment ugovora u poslovnoj praksi je vlasniku hotela što bolje prenijeti znanja i iskustva iz suvremene poslovne prakse.

Naime, za financijski uspjeh pojedinog hotelskog poduzeća važno je kvalitetno i uspješno upravljanje. Nekad se smatralo kako to može osigurati samo jedna osoba, tipa kvalitetan hotelski direktor s posebnim znanjima i vještinama, međutim globalizacija je dovela do



toga da se povećala specifičnost hotelskog poslovanja tako da mnogi uspješni direktori više nisu bili u mogućnosti baš samostalno voditi hotel, jer im je ponestalo iskustva, a u konačnici je sve to dovelo do smanjenja profita i nezadovoljstva vlasnika hotela.

Ugovor o menadžmentu je određeni poslovni odnos, odnosno, sporazum između dvije ugovorne strane; pravne osobe koja predstavlja vlasnika hotela i specijalizirane, stručne menadžmentske kompanije. Na temelju tog sporazuma hoteli se povezuju u hotelski lanac koji ima zajedničke interese, a menadžmentska kompanija ima zadatak upravljati hotelom u svim situacijama, posebice kriznim. Kriznim situacijama smatraju se situacije kada se zamjenjuju niže kategorizirane zaštićene marke višom kategorijom ili obratno. Upravljanje hotelom na vrlo nepovoljnom tržištu ili pak upravljanje hotelom pred kojim će nastupiti trajno zatvaranje. Kriznom situacijom smatra se također i upravljanje hotelom nakon iznenadne ostavke / otkaza direktora hotela ili pak dugotrajno upravljanje hotelom na zahtjev vlasnika koji se ne želi izravno uključiti u svakodnevno hotelsko poslovanje. Velika ili potpuna rekonstrukcija hotela također spada u kriznu situaciju. (Hayes i Ninemeier, 2005).

Najpoznatija svjetska menadžmentska kompanija je Hilton International koja je u potpunosti menadžerskog tipa. (Vrtiprah i Pavlić, 2005).

## **6.2. Sudionici ugovora o menadžmentu**

Sudionici ugovora u menadžmentu jesu vlasnik poduzeća (hotela), s jedne strane te menadžmentska kompanija, s druge strane.

Vlasnik poduzeća najčešće je privatno poduzeće, međutim može biti banka ili država koja u svom posjedu ima velika poduzeća u uslužnim djelatnostima ili proizvodnji. Banka će najčešće postati vlasnikom ukoliko je preuzela hotel zbog nepodmirenja duga. Ona u svrhu da namiri svoja potraživanja, ali i da izvuče što veću korist angažirati će menadžmentsku kompaniju da preuzme vođenje poslovanja poduzeća.

Vlasnik stavlja menadžmentskoj kompaniji na raspolaganje hotelski objekt, uključujući pripadajuće zemljište, opremu, namještaj, fiksnu imovinu i radni kapital te preuzima potpunu pravnu i financijsku odgovornost za poslovanje.

Menadžmentska kompanija je trgovačko društvo, odnosno poduzeće kojoj je zadatak pružati usluge upravljanja poslovanjem poduzeća (hotela) za određenu naknadu. Dakle,

menadžmentske kompanije obavljaju poslove utvrđene ugovorom o menadžmentu te imaju pravo i punu ovlast u vezi vođenja poslovanja. Također, ima sve ovlasti vezane uz efikasno izvršavanje određenih zadataka, kao što su na primjer pravo zapošljavanja ili otpuštanja radnika.

Ugovori o menadžmentu obično se sklapaju na rok od sedam do dvadeset godina, ali mogu se sklopiti i na neodređeno vrijeme. Prestaju istekom ugovorenog roka, otkazom jedne ugovorne strane ili sporazumom ugovornih strana.

### **6.3. Predmet ugovora o menadžmentu**

Predmet ugovora o menadžmentu je profesionalno vođenje poslova i rukovođenje hotelskog poduzeća od strane menadžmentske kompanije. To podrazumijeva da će se menadžmentska kompanija obvezati zastupati hotel u svim segmentima, donositi važne poslovne odluke, obavljati poslove planiranja, marketinga i distribucije stručno i u skladu sa zakonom. Provoditi će i poštivati ugovorene poslove i rokove. Nadalje, prenositi će prava i usluge znanja, umijeća i iskustva u upravljanju i razvoju te upravljati poslovima planiranja. One organiziraju i koordiniraju radnu snagu na način da će se brinuti obrazovanju i usavršavanju zaposlenika, te će organizirati rad cijelog hotela, uključujući i organizaciju i koordinaciju računovodstvenog i financijskog poslovanja. Posebice će čuvati poslovnu tajnu i sve povjerljive podatke ili informacije o radu hotela koji će upravljati.

Menadžmentska kompanija obvezuje se pravovremeno i točno izvještavati vlasnika o svim poduzetim mjerama i postupcima koje je poduzela, ali i onima koje planira poduzeti u budućnosti. Ujedno obvezuje se pravovremeno predavati financijske izvještaje i omogućiti vlasniku u bilo kojem trenutku uvid u iste.

Bit svega je da svojim upravljanjem menadžmentske kompanije izrade prepoznatljivu hotelsku uslugu, odnosno prepoznatljiv hotelski brend. (Hayes i Ninemeier, 2005).

Za sve gore navedene poslove i druge poslove ugovorene ugovorom o menadžmentu menadžmentske kompanije utvrđuju naknadu za svoj rad. Naknada se utvrđuje u fiksnom iznosu ili postotku od ukupnog ostvarenog prometa, a sastoji se od osnovne naknade i stimulativne naknade.

Osnovna naknada se utvrđuje u fiksnom iznosu ili u postotku od bruto prihoda poduzeća, a stimulatívna naknada određuje na bazi dobiti, a u svrhu kako bi se motiviralo menadžera za ostvarivanje što većeg profita.

Ugovor o menadžmentu jedan je od temeljnih izvora prihoda za svaku menadžmentsku kompaniju, a izrazito je važan jer omogućava zaradu bez ulaganja vlastitih financijskih sredstava. Cilj menadžmentske kompanije je steći što veći profit te redovito povećavati kontrolu poslovanja nad povjerenim poduzećem, dok s druge strane vlasnik ima slobodu nadziranja poslova koje obavlja menadžmentska kompanija te ima potpunu ovlast sankcionirati njegovo ponašanje.

Da bi menadžmentska kompanija mogla uspješno izvršavati svoje poslove vlasnik hotela obvezuje joj se staviti na raspolaganje dio osoblja iz izvršnog kadra. Time stječe pravo na uporabu imena i na korištenje prednostima koje nudi imidž menadžerskog poduzeća.

Također se obvezuje predati menadžmentskoj kompaniji potpune, precizne, redovite financijske izvještaje, godišnje planove poslovanja koji trebaju sadržavati projekcije prihoda i rashoda, proračun kapitalnih rashoda, popravaka i održavanja i plan marketinške politike. (Kandžija i Ivandić, 1996., prema Vrtiprah i Pavlić, 2005).

#### **6.4. Sastavnice ugovora o menadžmentu**

Svaki vlasnik hotela, ovisno o menadžmentskoj kompaniji, mora sklopiti jedinstveni ugovor o menadžmentu, odnosno ugovor o poslovanju, za svaki hotel u svome vlasništvu. Stoga možemo reći da svaki hotel koji svoje poslovanje temelji na ugovoru o menadžmentu toliko ima i vrsta ugovora između menadžmentskih kompanija i vlasnika hotela.

Oblik ugovora o menadžmentu zakonski nije određen stoga ugovorne strane imaju slobodu odabira oblika sklapanja ugovora. Ugovor se može sklopiti pismenim i usmenim putem, ali zbog mogućih posljedica koje mogu proizaći iz usmenog sklapanja ugovora, poželjno je sklopiti ugovor u pisanom obliku.

Iako je svaki ugovor o menadžmentu specifičan, vlasnik hotela i menadžmentske kompanije moraju u njemu razjasniti cijeli niz pitanja. Kao što je naprijed navedeno, menadžment ugovori mogu se sklopiti i prije samog otvaranja hotela, stoga je važno voditi računa da se prije samog otvaranja razjasne činjenice na koji način će se tražiti i

zapošljavati hotelsko osoblje, što će se kupovati od inventara i na koji način će se urediti interijer i eksterijer hotela i slično. Također, može li vlasnik utjecati i u kolikoj mjeri na izbor ili eventualno otpuštanje direktora hotela, ali i drugih djelatnika na rukovodećim pozicijama.

Među najvažnijim elementima ugovora o menadžmentu jest da se utvrdi koliko će ugovor trajati, odnosno na koji vremenski period će se isti sklopiti, ali i koji su uvjeti za njegovo eventualno daljnje produljenje (nakon isteka roka), ako neće biti odmah sklopljen na neodređeno vrijeme te koji će biti uvjeti za eventualni raniji raskid ugovora prije roka njegovog isteka. Jednako važno je odrediti koji će biti postupak u slučaju da vlasnik odluči prodati hotel te koji su uvjeti osiguranja menadžmentske kompanije (tko je nositelj osiguranja i u kojem iznosu). Uz sve to važno je odrediti i status zaposlenika, na način da se odredi tko zapravo zapošljava hotelske zaposlenike vlasnik hotela ili menadžmentska kompanija.

Također, potrebno je odrediti koje se ulaganje traži od menadžmentske kompanija, što one sve traže u slučaju stjecanja vlasništva, osnovne financijske naknade koje će pripasti menadžmentskoj kompaniji, koje će biti poticajne naknade, te procijenjene novčane kazne povezane s poslovanjem hotela. Bilo bi dobro da se utvrdi smije li menadžmentska kompanija koja će s hotelom sklopiti ugovor o menadžmentu smjeti upravljati konkurentskim hotelima.

Što se tiče predaje dokumentacije potrebno je utvrditi koja se još dokumentacija uz obvezna financijska izvješća mora biti dostupna hotelu i menadžmentskoj kompaniji, koliko ta dokumentacija mora biti detaljna, koliko često se moraju predavati financijski izvještaji ili u kojem roku oni moraju biti predana. (Hayes i Ninemeier, 2005).

### **6.5. Prednosti i nedostaci ugovora o menadžmentu**

Prednosti i nedostaci postoje u svakom poslovnom odnosu, isto tako ugovor o menadžmentu također ima prednosti i nedostatke za menadžmentsku kompaniju i vlasnika poduzeća kao i za samo poslovanje koje je zasnovano na tom ugovoru.

Brojne su prednosti za vlasnike poduzeća koji odluče odabrati menadžmentsku kompaniju za vođenje poslovanja poduzeća. Neke od tih prednosti su kvalitetnije vođenje hotela, bolja dostupnost ciljanog i stručnog znanja, stalna dostupnost dokumenata,

dostupnost menadžera koji ga obavještavaju o poslovanju. Plaćanje usluga menadžmentskoj kompaniji uglavnom se veže za učinkovitost, a dobro poslovanje dovodi do nastavka partnerskih odnosa.

Unatoč mnogim prednostima poslovanja putem ugovora o menadžmentu za vlasnika donosi nedostatke. Na primjer, vlasnik hotela ne može utjecati na izbor hotelskog direktora (glavnog menadžera) i ostalih zaposlenika s obzirom da time upravlja menadžmentska kompanija. Kvalitetni direktori (menadžeri), ali i ostali kadar često mijenjaju radna mjesta. Interesi i želje vlasnika hotela i angažirane menadžmentske kompanije su katkada u sukobu. Ukoliko postoji sklopljen ugovor s menadžmentskom kompanijom na duži niz godina, teško mu je prodati hotel (jer bi po tome novi vlasnik trebao nastaviti poslovati pod istom menadžmentskom kompanijom), zapravo može se otežati prijenos vlasništva. U konačnici, troškove pogrešnog poslovanja od strane menadžmentske kompanije snositi će vlasnik.

Ugovor o menadžmentu vlasniku omogućuje pravo zadržavanja vlasništva kao i opće politike poslovanja poduzeća. Istim ugovorom prenosi se odgovornost za postojeće poslovanje menadžmentske kompanije, dok s druge strane ugovorom o menadžmentu vlasnik gubi određena prava u kontroli poduzeća, zapošljavanja i otpuštanja zaposlenika, određivanja cijena i troškova poslovanja.

Poslovanje ugovorom o menadžmentu za menadžmentsku kompaniju može imati specifične probleme, koji mogu obuhvaćati nemogućnost profesionalnog napredovanja zaposlenika, problemi dvojake lojalnosti s obzirom da može doći do toga da će vlasnici raditi „po svojem“ odnosno protiv menadžmentske kompanije, slijedom čega može doći do napetosti i zabrinutosti u hotelskom menadžment timu. Ujedno, svaka napetost, sukobi direktora zaštićene marke ulijevaju zabrinutost kod ostalih zaposlenika. (Hayes i Ninemeier, 2005).

Hotelska korporacija sa najviše sklopljenih ugovora o menadžmentu s hotelima je Marriot International iz Sjedinjenih Američkih Država.

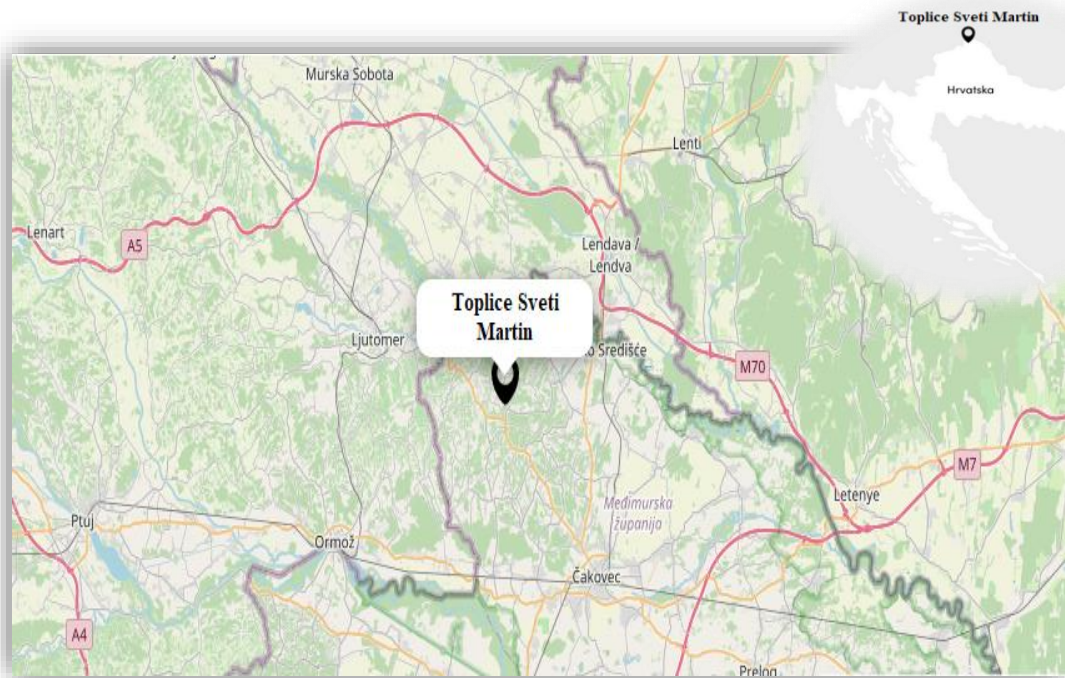
## 7. PREGLED DOSADAŠNJEG UPRAVLJANJA TERMAMA SVETI MARTIN

Toplice Sveti Martin, nekadašnje LifeClass Terme Sveti Martin, danas su poznate pod nazivom Terme Sveti Martin te su jedinstvena destinacija koja se nalazi na sjeveru Hrvatske, točnije u Međimurskoj županiji, na području Općine Sveti Martin. Prvi su Healthness resort u Europi, a okružuje ga 27 hektara netaknute prirode, koje je odlična destinacija za profesionalne i rekreativne sportaše ili one koji samo žele odmor i opuštanje. Terme Sveti Martin imaju tradiciju kupališnog turizma koji je nastao 1913. godine, a posebno značenje u Europi daje mu ljekovitost voda koja u sebi zbog svoje starosti od 43.000 godina sadrži mnoge elemente koji pospješuju zdravlje, a to su litij, natrij, stroncij, jod, kalij i fluor koji su potrebni za normalno funkcioniranje organizma.

### Slika 3. Geografski i lokacijski položaj Terme Sveti Martin

Izvor: Izrada autora

Trenutno, sada u 2022.godini posluju pod punim nazivom



Terme Sveti Martin društvo s ograničenom odgovornošću za revitalizaciju i rekreaciju, sa sjedištem u Toplicama Sveti Martin, Izvorska 3, upisane u registar Trgovačkog suda u Varaždinu.

Do gradnje prvog bazena u Toplicama koje su se tada zvale Toplice Vučkovec došlo je već oko 1931. godine kada je lokalno pučanstvo otkrilo termalnu vodu i njenu ljekovitu svrhu. Prvi bazen bio je drven i u dimenziji od 3 metara širine i 4 metara dužine.

Nakon II. svjetskog rata 1945. godine, zbog blagodati termalne vode, država tadašnje Toplice imenuje u ime „zaštite nacionalne časti”. Toplice su u početku (oko 1950. godine) vodila privatna poduzeća, zatim sindikat sve do 1985. godine, kada ih ponovo u ruke prima privatno poduzeće Union iz Čakovca, nakon čega sve polako propada te se cjelokupan inventar sa kadama prodaje na dražbi. Nekoliko godina poslije, nakon raspada Jugoslavije Toplice su bile u vlasništvu poduzeća Toplice, a 1996. kupuje ih poduzeće Modeks koje uređuje kupališni prostor, obnavlja bazene, izgrađuje objekte, svlačionice, sanitarije i kotlovnice, ali i asfaltira prilaznu cestu te uređuje restoran.

Naime do 2003. godine toplice su nosile naziv Toplice Vučkovec, a radile su smo u ljetnim mjesecima kao kupalište (na otvorenom) koje je imalo tri bazena i restoran. Naime, iste te 2003. godine mijenjaju naziv u Toplice Sveti Martin i narednih godina uspješno grade svoju prepoznatljivost (na prirodnim okruženjima, ljubaznosti osoblja, kvaliteti usluge), uspješno posluju i doživljavaju intenzivno razdoblje poslovno turističkog razvoja te postaju liderom u kontinentalnom turizmu. (<http://www.spa-sport.hr/hr/o-nama/povijest-resorta>)

Na početku to je bilo kupalište s jednim otvorenim bazenom i sa okolnih 120 apartmana. Mnogo kasnije, tek 2014. godine razvijaju se u kompleks i mijenjaju ime u Terme Sveti Martin kada je ujedno i izgrađen luksuzni hotel sa četiri zvjezdice „Spa Golfer“ takozvana Spa & wellness oaza sjeverozapadne Hrvatske s jedinstvenim golf terenom s devet rupa i umjetnom travom, tada četvrtim takvim terenom u Europi. Već tada Terme Sveti Martin predstavljale su jedan od najvećih projekata kontinentalnog turizma s dotadašnjom investicijom vrijednom više od 300 milijuna kuna te više od 200 zaposlenih djelatnika. Izgradnjom novog hotela planiralo se zapošljavanje dodatnih 80 djelatnika. Hotel je to modernog dizajna, elegantnog interijera upotpunjen kapacitetom od 320 kreveta, odnosno 151 moderno opremljenom sobom i 6 suite-a, koji pruža gostu poseban ugođaj te pogled na golf teren, prirodu i bazene. U sklopu hotela nalazi se i luksuzni wellness centar na 1.800 kvadratnih metara koji uz holističke programe, individualni pristup te modernu opremu pruža jedinstvo duha i tijela. Također, tu se nalazi i

Apartmansko naselje Regina sa 69 standard (za 2 do 3 osobe) i 29 family (za 4 do 5 osoba) apartmana smještenih tik do pitome šume.

Postupna transformacija u sadržajno bogati kompleks koji se razvijao pod brendom „Spa & Golf Resort Sveti Martin“ i postaje sinonim za vrhunsku ponudu u kontinentalnom turizmu, kako u Hrvatskoj, tako i u okolnim zemljama.

Centar Resorta čini kompleks zatvorenih bazena s termalnom vodom, ljetni aquapark, wellness centar i gastronomski punktovi, prikazan u slici br.

**Slika 4.** Prikaz Resorta – kompleksa, ljetnog aquaparka

(<https://www.telegram.hr/promo/aquapark-martilandia-razlog-za-ljetovanje-na-sjeveru-hrvatske/>)



Postupak transformacije Toplica provodio se kroz četiri pažljivo planirane faze kapitalnih ulaganja u infrastrukturu i kadrove. Tri godine uspješno su poslovali te se može reći da su planovi bili izvedivi i realizirani, možda ne u cijelosti, ali već tada u Toplice bile bili sinonim za vrhunsku kvalitetu i ponudu. U četvrtoj fazi investiranja plan je bio izgraditi i drugi hotel te zabavni centar s naseljima i dodatnih 1000 kreveta, međutim ta faza do danas nije zaživjela.



Za tadašnji uspon i razvoj kompleksa bio je zaslužan dugogodišnji većinski vlasnik tvrtke Rudolf Radiković i direktor đurđevačkog hotela Picok. Njegove ambicije bile su pozicionirati kompleks visoko na karti kontinentalnih turističkih destinacija, te pozicionirati ga da bude poznat po cjelogodišnjem turizmu, no s tempom investicija je očito pretjerao. Naime, procijene investicije od 60 milijuna eura od 2004. godine dovele su kompleks u situaciju preinvestiranosti tj. prezaduženosti. Kompleks Spa & Sport Resort Sveti Martin, nekoliko godina zaredom poslovao je s gubitkom, borio se s dugovima, poslovanjem i vraćanjem kredita. Najveći problem vlasnicima predstavljala je spora otplata investicija, zbog gospodarske krize, koja je negativno utjecala na brži razvoj kontinentalnog turizma. Već tada se pregovaralo s trima velikim hotelskim tvrtkama, iz Izraela, Slovenije i Španjolske, koje su ponudile svoj menadžment na način da se koriste njihovo ime i prodajni kanali.

Nakon financijskog kraha (akumuliranog gubitka od 322 milijuna kuna), tadašnji je većinski vlasnik Radiković upravljanje kompleksom prepustio međunarodnom hotelskom lancu, slovenskom poduzeću Istrabenz Turizem d.o.o. s kojim su one počele poslovati u okviru Istrabenzova brenda LifeClass, specijaliziranog brenda za wellness i spa hotele. Vlasničkim restrukturiranjem kompanije odlučeno je da će se upravljanje prepustiti menadžmentskoj kompaniji specijaliziranoj za upravljanje termama sa specijaliziranom brendom jakom u području spa i wellnessa, budući da je to bila osnova poslovanja Toplica.

Ujedno, tada kompleks Spa&Sport Resort Sveti Martin, postaje vlasništvo austrijske kompanije EBB-Epsilon Holding GmbH, tvrtke koja je u 100-postotnom vlasništvu Erste grupe. Uz 82 posto redovnih dionica, ta je Ersteova kompanija vlasnik 100 posto povlaštenih dionica, pa u kapitalu ukupno participira nepunih 88 posto.

Od 2014. godine imaju novo ime, novu menadžmentsku kompaniju, novog direktora, a krenuli su s ulaganjima i nizom marketinških inicijativa kojima su se željeli pozicionirati na tržištu kao destinacija zdravih užitaka.

LifeClass Hotels & Spa Portorož bio je prvi slovenski međunarodni hotelski lanac i zaštitni je znak tvrtke Istrabenz Turizem d.d. iz Portoroža (Slovenija). Njegovi počeci datiraju iz 1891. godine, kada je hotelsko poduzeće koje izgradilo prve toplice i kupalište

u Portorožu u Sloveniji izradilo i prvi hotel „Kurhotel Palace“ (nekad Grand Hotel Palace), koji je ujedno bio i pokretač razvoja turizma u Portorožu.

Danas se taj hotelski lanac sastoji od šest hotela, a prvi koji je ime LifeClass predstavio bio je Grand Hotel Palace (danas Grand Hotel Portorož sa 4\*), 2004. godine. Drugi hotel zove se Mind Hotel Slovenija sa 5\*, nakon njega slijedi Wellness Hotel Apollo sa 4\*, idući na listi je Hotel Riviera sa 4\*, na petom mjestu nalazi se Act-ION Hotel Neptun sa 4\*, i na kraju Socializing Hotel Mirna sa 4\*.

U Hrvatskoj je uz LiffeClass Terme Sveti Martin vodila i upravljanje Grand hotelom Adriatic u Opatiji.

Vizija kompanije LifeClass je svijet zdravih užitaka. U Toplicama Sveti Martin vidjeli su priliku za implementaciju svog brenda kroz njen sadržaj i ponudu koju su nudili. Njima je vizija je postati u budućnosti vodeći lanac hotela u regiji u smislu savjetovanja i upravljanja hotelima i kompanijama sa sličnom vizijom i temeljnim vrijednostima. Ujedno, cilj je bio spojiti hotelski kompleks s destinacijom, što do tada nije bio slučaj. Oni su LifeClass Terme Sveti Martin vidjeli zapravo kao akceleratora cijele Međimurske županije, budući da su svi turistički dolasci bili vezani isključivo uz te toplice, tadašnje terme.

Suradnja je obuhvaćala uvođenje standarda LifeClass grupacije, edukaciju zaposlenika i njihov odlazak u druge hotele unutar grupacije, spajanje sustava prodaje i nabave, brži i bolji ulazak na tržišta gdje je LifeClass već godinama bio prisutan. Radi prepoznatljivosti u ime Toplica dodan je i naziv brenda LifeClass i terme. Naime, tadašnji direktor kompanije smatrao je da će tako biti poznati i glavnim tržištima te privući turiste iz Austrije i Njemačke. (<https://www.poslovnih.hr/hrvatska/austrijanci-saniraju-toplice-sveti-martin-316022>)

Razdoblje, od kada su tadašnje Toplice bile pod vodstvom menadžerske kompanije LifeClass bilo je uspješno i okarakterizirano visokim financijskim investicijama. Obnovljeno je termalno kupalište u vrijednosti od milijun eura. Napravljen je kupališni kompleks storytelling bazen - novi izgled termo mineralnog bazena te je korištena termo mineralna voda koja je po kvaliteti vode na razini Baden Badena. Upravo to je bila i vizija brenda LifeClass.

Također, pod vodstvom kompanije ostvaruje se niz drugih projekata, a to su dobivanje licence za prvi hotel u Hrvatskoj - Adria bike hotel, ulaže se u novu kongresnu opremu, osniva se vlastita DMC agencija u suradnji s lokalnim organizatorom putovanja, tako da se gostima omogućuje i nudi kompletna usluga od dolaska pa sve do plana aktivnosti u destinaciji. Uz sve navedeno ulaže se i u društveno odgovorno poslovanje koje se sve brže razvija i postaje uobičajena praksa uglednih tvrtki.

[\(https://www.poslovniturizam.com/kompanije/branimir-blajic-u-termama-sveti-martin-razvijamo-zdravi-stil-zivota/1633/\)](https://www.poslovniturizam.com/kompanije/branimir-blajic-u-termama-sveti-martin-razvijamo-zdravi-stil-zivota/1633/)

Nedostatak je bio taj što je većina radnika cijeli svoj radni vijek provela u toplicama, stoga su bili primorani svakog tjedna po četvero radnika slati u hotele i objekte marketinške kompanije, u objekte koje su imali u Portorožu kako bi vidjeli i dobili iskustva (know-how) i u drugim destinacijama. Moralo se puno raditi na proširenju znanja i vještina radnika te puno ulagati u edukaciju radnika kako bih isti stekli znanja i iskustvo u destinacijama gdje su puno viši standardi i u konačnici stekli novo iskustvo.

Pod vodstvom menadžmentske kompanije zapošljavali su se novi ljudi koji su bili vješti i jaki komunikaciji i koji su razumjeli tematiku i politiku toplica, a ujedno koji su pokazali veliku želju i volju za rad, da su timski igrači i spremni na izazove te novonastale situacije. Iskustvo nije bilo isključivo mjerilo za uzimanje novog radnika, već se uzimao onaj tko je spreman prilagoditi se i što brže uklopiti se u radnu atmosferu. U konačnici direktor je bio osoba koja je odabirala koga želi u radnoj organizaciji.

Također za vrijeme kompanije osnovan je i tim koji se bavi održivim razvojem poslovanja i koji je imao zadatak vezan uz provođenje politike održivosti, odnosno zelenog turizma.

U to vrijeme surađivali su s brojnim turističkim agencijama te valja istaknuti da je jedna turistička agencija bila smještena i unutar samog hotela. Nju je otvorio poznati lokalni turistički vodič kojem je dana prilika da za potrebe Resorta obavlja uslugu turističkih izleta za sve posjetitelje smještene unutar Resorta.

Terme Sveti Martin početkom 2022. godine dobivaju novo vodstvo, na poziciju generalne direktorice dolazi žena koja je već tri godine dio tima koji radi na projektima Resorta. Riječ je o osobi čija je prethodna pozicija bila direktorica prodaje i marketinga, te osoba nadležna za intenzivan razvoja tog područja za poslovni i produktivni razvoj, a pored toga i za aktivno podizanje kvalitete ponude te uređenje samog Resorta. Ubrzo nakon toga

novoizabrani direktor Turističke zajednice Općine Sveti Martin na Muri prepoznaje potencijal i odlučuje se za bolju promociju, razvoj identiteta, poboljšanje kvalitete usluge, te razvijanje i promoviranje postojećih, ali i novih turističkih proizvoda i programa. U četvrtom kvartalu 2022. godine Međimurje dobiva nagradu za najuspješniju destinaciju održivog turizma, a Terme Sveti Martin dobiva priznanje za najbolji wellness hotel u Hrvatskoj.

(<https://www.nacional.hr/medimurje-proglaseno-najuspjesnijom-destinacijom-odrzivog-turizma-terme-sveti-martin-najbolji-je-wellness-hotel-u-hrvatskoj/>)

**Slika 5.** Dodjela nagrade Međimurju i Termama



Nakon dobivenih nagrada unaprjeđenje i razvoj ne posustaju, tako da već u prvoj polovici 2023. godine Terme Sveti Martin dobivaju certifikat „prijatelj zdravlja“ i to kao prve toplice u Hrvatskoj. Riječ je o jednoj prestižnoj nagradi za koju je potrebno zadovoljiti niz kriterija koje kontrolira Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo (HZJZ), a kontrolira se u područjima prehrane, promicanju tjelesne aktivnosti, zaštite zdravlja djelatnika na radnom mjestu, zabrane pušenja, konzumacije alkohola, kao i uređenja okoliša i zaštite zdravlja svih djelatnika. (<https://www.poslovniturizam.com/kompanije/tvrtka-prijatelj-zdravlja-nova-je-titula-termi-sveti-martin-je-promicu-zdravlje-na-radnom-mjestu/4036/>)

## 8. ZAKLJUČAK

Hotelski gosti i posjetitelji obično ne znaju tko upravlja hotelom u kojem oni borave, odnosno tko je zapravo njegov pravi vlasnik. Sve više vlasnika hotela jesu poslovni subjekti (trgovačka društva) koja se udružuju s grupacijom sličnih hotela takozvanim lancima hotela. Dakle, udruživanje je sve više popularan način rasta i širenja hotelskih poduzeća na domaćem i međunarodnom tržištu, a hotelski lanci ga koriste zbog prednosti bržeg razvoja i širenja, bržeg plasmana na inozemna tržišta te ostvarivanja što većeg profita. Dakle, hoteli na taj način posluju pod imenom brenda, zaštićene marke hotelske grupacije, odnosno menadžmentske kompanija.

S druge strane tvrtka – menadžmentska kompanija - koja upravlja zaštićenom markom – brendom ne mora nužno biti vlasnik hotela i u većini slučajeva ona nije vlasnik hotela (ali nije isključeno da ne bude vlasnik hotela kojim upravlja) već ona predstavlja franšiznu tvrtku koja je odgovorna za proširenje poslovanja i prepoznatljivosti zaštićene marke – brenda. Takav odnos predstavlja poslovnu strategiju kojom poslovni subjekti daju pravo korištenja njihova logotipa, zaštitnog znaka i operativnih sustava drugom poslovnom subjektu zbog obostrane koristi.

Većina hotela koji posluju na temelju ugovora o menadžmentu posluje na način da vlasnik hotela prepusti menadžmentskoj kompaniji temeljem ugovora o menadžmentu ovlasti da ona upravlja njegovim poslovanjem na onaj način koji menadžmentska kompanija smatra ispravnim. Time vlasnik gubi pravo bilo kakvog sudjelovanja u donošenju odluka poslovanja. Za bolju uspješnost menadžmentske kompanije vlasnik osim redovne objedinjuje i stimulativnu naknadu kao poticaj menadžeru za ostvarenje što kvalitetnijeg i boljeg poslovanja, čime i sam vlasnik stječe veću zaradu.

Ugovor o menadžmentu predstavlja jedinstven ugovor koji sklapaju vlasnici hotela i menadžmentske kompanije koju odabire vlasnik. To je zapravo ugovor o poslovanju i on je sam po sebi specifičan i različit za svaki pojedini hotel. Može se sklopiti i prije no što hotel uopće bude otvoren kako bi se specificirale obveze o pružanju usluga prije stvarnog otvaranja hotela, ali može se i sklopiti u toku poslovanja već postojećeg hotela. Bitno je da direktor hotela bude upoznat s poslovnim angažmanima koji postoje između vlasnika hotela i menadžmentske kompanije te da dobro poznaje elemente sklopljenog ugovora o menadžmentu. Iako su obje strane (vlasnik hotela i menadžmentska kompanija)

zainteresirane za uspjeh hotela i iako takvo poslovanje ima mnogih prednosti; različiti izvori prihoda, profili i rizika te strategije i načini ulaganja često mogu dovesti do različitih interesa, što u konačnici može dovesti do neusklađenih ili pak suprotstavljenih ciljeva. To se događa zato što vlasnik ne može utjecati na izbor hotelskog direktora ili drugih rukovodećih mjesta, pa često dolazi do toga da kvalitetni kadar napušta radno mjesto i prelazi u drugu tvrtku, na taj način nastaje nesigurnost ostalih zaposlenika. Također, vlasnik hotela snosi troškove poslovanja, rizike i sve druge troškove nastale pogrešnim poslovanjem menadžmentske kompanije. Ujedno, takvi ugovori sklapaju se na rok od 5-20 godina, nekad i dugoročno, tako da ukoliko vlasnik ima problem, odluči li prodati hotel za vrijeme trajanja ugovora, jer isto možda neće moći, ukoliko potencijalni kupac posluje s nekom drugom menadžmentskom kompanijom, pa će možda zbog toga odustati od kupnje. No, u ugovor o menadžmentu može se staviti i klauzula o otkupu, međutim najčešće je ona pozicionirana dosta visoko, stoga vlasnik može prodati hotel samo onom koji je spreman platiti visoku cijenu (možda i veću od same vrijednosti hotela), odnosno najvišu cijenu, jer si je naprijed navedenom klauzulom smanjio broj potencijalnih kupaca. Menadžmentske kompanije najčešće za naknadu dobivaju postotak od hotelske prodaje, tako da su vlasnici hotela često zabrinuti da će menadžmentske kompanije pokloniti više pažnje povećanju prodaje, a manje profitu. Također, menadžmentske kompanije, najviše se usredotočuju na razvoj svog hotelskog brenda i primjenu njihovih odluka, a imaju tendenciju naglasiti odnose s kupcima i dugoročni uspjeh, međutim nisu odgovorne za poduzetnički rizik, gubitak ili stečaj već to ostaje u domeni vlasnika hotela koji se najviše fokusiraju na povrat investicija, povećanje vrijednosti imovine i ostvarenje profita.

U konačnici ugovor o menadžmentu će imati najbolju svrhu kada je što veća usklađenost ciljeva između vlasnika hotela i menadžmentske kompanije te kada menadžmentske kompanije prezentiraju dobru viziju i smjer razvitka hotela. Ujedno, a jednako važno je da vlasnici hotela ulože vrijeme u razmatranje, pregovore i dogovore kako bih odabrali pravu menadžmentsku kompaniju koja će poslovati hotelom i održavati dobar međusoban odnos nakon potpisivanja ugovora. Jer, iako će svaka strana imati možda različite ciljeve, sposobnost usklađivanja ciljeva i dobra komunikacija između njih, na kraju može rezultirati pozitivno za obje strane, što znači da će biti više naknade za menadžmentsku

kompaniju, a vlasnik će imati veću vrijednost imovine te će brže povratiti uložene investicije i ostvariti veći profit.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2008). *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
2. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split
3. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
4. Cerović, Z., Pavia, N., Galičić (2005). *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
5. Državni zavod za statistiku Croatian bureau of statistics <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/turizam/> (Pristupano 22.03.2023.)
6. Geić, S. (2011) *Menadžment selektivnih oblika turizma*. Split: Sveučilište u Splitu
7. Gorenc, V. (2015). *Ugovorno Trgovačko pravo*. Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić
8. Hayes, D. Ninemeier, J. (2005). *Upravljanje hotelskim poslovanjem*. Zagreb: M plus
9. Hrvatska.eu zemlja i ljudi. <https://croatia.eu/index.php?view=article&id=34&lang=1> (Pristupano 13.04.2023.)
10. Hotelijer o hotelima i hotelijerstvu. <https://hotelijer.wordpress.com/hrvatsko-hotelijerstvo-2/> (Pristupano 07.05.2022.)
11. History hub. <https://hr.history-hub.com/najveci-hotelski-lanci-na-svijetu> (Pristupano 14.05.2022.)
12. IHG hotels & resorts. <https://www.ihgplc.com/en/news-and-media/news-releases/2008/ihg-signs-agreement-for-new-intercontinental-maracaibo-in-venezuela> (Pristupano 13.04.2023.)
13. Ljubanović, B. (1995). Sklapanje ugovora. *Ekonomski vjesnik*
14. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske Arhiva. <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516> (Pristupano 30.05.2022.)
15. Nacional.hr. <https://www.nacional.hr/medimurje-proglaseno-najuspjesnijom-destinacijom-odrzivog-turizma-terme-sveti-martin-najbolji-je-wellness-hotel-u-hrvatskoj/> (Pristupano 20.04.2023.)



16. Poslovni dnevnik. <https://www.poslovni.hr/hrvatska/austrijanci-saniraju-toplice-sveti-martin-316022> (Pristupano 01.06.2022.)
17. Poslovni turizam. <https://www.poslovniturizam.com/kompanije/branimir-blajic-u-termama-sveti-martin-razvijamo-zdravi-stil-zivota/1633/> (Pristupano 01.06.2022.)
18. Poslovni Turizam. <https://www.poslovniturizam.com/kompanije/tvrtka-prijatelj-zdravlja-nova-je-titula-termi-sveti-martin-jer-promicu-zdravlje-na-radnom-mjestu/4036/> (Pristupano 20.04.2023.)
19. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela NN 56/16, 120/19.
20. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
21. Spa sport.hr. <http://www.spa-sport.hr/hr/o-nama/povijest-resorta> (Pristupano 11.05.2022.)
22. Telegram.hr. <https://www.telegram.hr/promo/aquapark-martilandia-razlog-zaljetovanje-na-sjeveru-hrvatske/> (Pristupano, 13.05.2022.)
23. Tportal.hr. <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/kako-je-i-zasto-nastao-najveci-hotelski-lanac-na-svijetu-.20151120/print> (Pristupano 17.05.2022.)
24. Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005). *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
25. Zakon o obveznim odnosima, NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18, 126/21, 114/22, 156/22.
26. Xotels new breed of hotels <https://www.xotels.com/en/glossary/hotel-chain/> (Pristupano 01.07.2022.)

**POPIS ILUSTRACIJA**

**Slika 1.** Shematski prikaz poslovnog povezivanja

**Slika 2.** Prikaz funkcije menadžmenta

**Slika 3.** Geografski i lokacijski položaj Toplica Sveti Martin

**Slika 4.** Prikaz Resorta – kompleksa, ljetnog aquaparka

**Slika 5.** Dodjela nagrade Međimurju i Termama

**POPIS TABLICA**

**Tablica 1.** Prikaz tri veća hotelska lanca te popis njihovih brendova sa oznakom branova s kojima posluju u Hrvatskoj