

Dr. VINKO KANDŽIJA, redoviti profesor
Ekonomski fakultet Rijeka, Sveučilište u Rijeci
Mr. NEVEN IVANDIĆ, znanstveni asistent
Institut za turizam Zagreb

UGOVORI O HOTELSKOM MANAGEMENTU I FRANŠIZI

*UDK: 64.024:347.4
Primljeno: 3. 05. 1996.
Izvorni znanstveni rad*

U radu se polazeći od stanja u hrvatskom turističkom sektoru naglašava mogućnost uvođenja novih oblika upravljanja imovinom kao što su hotelski management i franšizing. Prikazane su vrste hotelskih management kompanija, prednosti i nedostaci pojedinih vrsta ugovora te ukratko objašnjeni temeljni dijelovi ugovora o managementu. Nadalje, prikazani su prednosti i nedostaci franšiznog ugovora te njegove značajke.

Ključne riječi: hotelski management, hotelsko-ugostiteljski franšizing, operativno znanje, upravljačko znanje, poslovni standardi, hotelski lanci, porodični hoteli, management usluge

1. UVOD

Hrvatski turizam nalazi se u kritičkoj fazi razvitka. Već potkraj osamdesetih godina tržišna je pozicija hrvatskog odmorišnog hotelijerstva bila bitno ugrožena, prije svega zbog orijentiranosti na masovno tržište i ponude unificiranog proizvoda, orijentacije na velike posrednike, problema nekvalitetnih kadrova, stalne erozije kvalitete, zastarjelih kapaciteta i tehničko-tehnološkog zaostajanja za konkurencijom. Ratna događanja u Hrvatskoj te iznimno velike neizravne, ali i izravne, ratne štete dodatno su produbile krizu hrvatskog turističkog sektora.

Smirivanje političke/ratne situacije na području bivše Jugoslavije zasigurno će pridonijeti postupnom povećavanju potražnje za hrvatskim destinacijama, no, nedvojbeno je, s druge strane, da stvarni uspješan povratak na međunarodno tržište i ostvarivanje kapitalu prihvatljivih poslovnih rezultata nameće poduzećima potrebu da svoju razvojnu politiku utemeljene na provođenju strategije ozdravljenja odnosno strategije kriznog managementa. Ključni problem upravljanja u idućem razdoblju bit će stoga vezan uz pronalaženje mjera i metoda koje će osigurati ubranu transformaciju turističkih poduzeća u efikasne gospodarske subjekte. Ozdravljenje poduzeća odnosno njihova svakovrsna restrukturacija zahtijeva poduzimanje niza vrlo različitih aktivnosti, pri čemu je neupitna potreba što bržeg podizanja razine kako operativnog tako i upravljačkog znanja u poduzećima. Uvođenje i/ili veće korištenje suvremenih oblika upravljanja/preuzimanja poslovnih standarda kao što je hotelski management te hotelski/ugostiteljski franšizing u hrvatski turistički sektor potencijalno može bitno doprinijeti ubrzanju procesa njegove tržišne normalizacije. To će u velikoj mjeri ovisiti o

sposobnosti domaćih ugostiteljsko-turističkih poduzeća da sagledaju prednosti i nedostatke koje im takvi odnosi nose.

Ovaj rad, u cilju osiguranja što višeg stupnja transparentnosti odnosa vezanih uz hotelski management i franšizing, analizira prednosti i nedostatke te opisuje temeljne značajke ugovora o hotelskom managementu i franšizingu.

2. KONCEPT HOTELSKOG MANAGEMENTA I FRANŠIZE

Ponajviše zbog brojnih specifičnosti hoteljerskog businessa kvaliteti upravljanja odnosno managementa posvećuje se, u pravilu, izuzetno velika pozornost. O tome najbolje svjedoči niz različitih pristupa hotelskom managementu (hotelski lanci, porodični hoteli itd.) kojima se u svijetu, a polazeći od različitog rješavanja odnosa vlasnik - management, nastoje maksimirati prinosi iz obavljanja hotelijerske aktivnosti.

Vlasnici hotela/hotelskih poduzeća u mogućnosti su ili sami vršiti managersku aktivnost (odnosno postaviti vlastite managere koji će upravljati njihovim vlasništvom), ili koristiti usluge i upravljačko iskustvo profesionalnih (hotelskih) kompanija (lanaca/kuća). Također, vlasnici hotela u cilju smanjivanja poslovnog rizika i povećanja učinkovitosti (profitabilnosti) ponekad se odlučuju i na kupnju franšize neke od etabliranih hotelskih kompanija (lanaca/kuća).

Dugogodišnje iskustvo pokazalo je da u nizu aspekata poslovanja (kontrola, stručnost, reputacija i dokazivi ostvareni rezultati, uhodani i dokazani standardi usluživanja itd.) korištenje usluga hotelskih kompanija ima za vlasnike veće prednosti nego korištenje usluga pojedinačnih menagera (ma kako dobri oni bili). Moguće je, pritom, razlikovati dvije osnovne vrste aktivnosti kojima se bave specijalizirane hotelske kompanije (lanci/kuće): potpuno iznajmljivanje, odnosno management smještajnog(ih) objekta(a)ta.

Ugovor o potpunom iznajmljivanju vlasništva prvobitni je, a danas već rijedak, oblik kojim hotelske kompanije (lanci/kuće) pružaju management usluge. Na temelju potpisanog ugovora hotelska kompanija postaje zakupac poslovnog objekta i snosi sve odgovornosti iz poslovanja, dok vlasnik, minimiziravši rizik, postaje pasivan u odnosu na sve poslovne odluke.

Ugovori o managementu hotela počeli su se koristiti između pedesetih i šezdesetih godina ovog stoljeća. Ugovor o managementu je sporazum između hotelske management kompanije i vlasnika hotela kojim management kompanija preuzima odgovornost za upravljanje hotelom, a vlasnik, uz pasivnu ulogu u donošenju poslovnih odluka, preuzima odgovornost za obrtni kapital, pogonske troškove i servisiranje dugova. Management kompanija plaćena je za svoje usluge na temelju naknade (kompenzacijski paket koji uključuje kako fiksni dio, tako i dio vezan za ostvareni poslovni uspjeh), dok vlasniku pripada cjelokupni profit postignut poslovanjem dotičnog objekta.

Kad je riječ o management kompanijama u hoteljerstvu, valja razlikovati dvije osnovne vrste management kompanija: management kompanije prvog, odnosno drugog reda.

Management kompanije prvog reda upravljaju nekim objektom za treću stranu pod uvjetima definiranim u ugovoru o managementu, te pružaju svakodnevni nadzor i održavanje objekta, kao i međunarodnu i/ili nacionalnu prepoznatljivost imenom tvrtke (primjeri: Hilton, Hyatt, Marriott, Sheraton, Westin, Inter-continental).

Management kompanije drugog reda, također, upravljaju cijelim objektom za treću stranu te pružaju svakodnevni nadzor i upravljanje, ali ne pružaju nikakvu prepoznatljivost imenom vlastite tvrtke, već za eventualnu indentifikaciju prema korisnicima podstiču korištenje hotelskih franšiza (primjeri Interstate Hotels, Boykin Management, Southern Host, Brock Hotels, Hospitality Equity Investors).

Hotelska franšiza u osnovi je ugovor između hotelskog lanca i vlasnika hotela kojim hotelski lanac omogućava vlasniku hotela korištenje imena lanca, te npr. usluga kao što su definirana poslovna procedura, tehničko-tehnološki standardi te centralni rezervacijski sustav. Prema ugovoru o franšizi, davalac franšize nema vlasničkog ili financijskog interesa u hotelu (već se namiruje samo iz cijene njene prodaje), te nije ni direktno odgovoran za njegov ekonomski uspjeh.

3. UGOVOR O HOTELSKOM MANAGEMENTU

3.1. Prednosti i nedostaci ugovora o managementu

Ugovor o managementu vlasniku omogućava generiranje prednosti kao što su relativno brza i jednostavna akvizicija znanja/stručnosti, trenutna prepoznatljivost imena te upravljanje kvalitetom. No, ti ugovori za vlasnika imaju i niz nedostataka: gubitak kontrole nad poslovanjem, obveza pokrivanja svih tekućih rashoda, dugoročan i teško raskidiv ugovor o managementu, otežana prodaja imovine, naknada za troškove hotelske management kompanije, rizik, mogućnost da hotelska kompanija favorizira vlastitu imovinu.

S druge strane, ugovor o managementu hotelskoj kompaniji (operatoru) omogućava jeftin i brzi rast, poslovanje uz nizak rizik, kritičnu masu (osiguravanje ekonomije razmjera), kontrolu kvalitete, poslovanje bez (ili uz minimalne) troškova amortizacije. Nedostaci ugovora o managementu za hotelske kompanije vezani su za nemogućnost ostvarivanja rezidualnih koristi od imovine (vlasništva), minimalan utjecaj na odluke o imovini, ovisnost o financijskoj sposobnosti vlasnika.

3.2. Temeljni elementi ugovora o managementu¹

Razdoblje trajanja sporazuma vremensko je razdoblje u kojem su odredbe sporazuma na snazi. Vrijeme trajanja ugovora može obuhvaćati početno (prvo) razdoblje, te jedno ili više dodatnih razdoblja. Kompanije prvog reda obično insistiraju na dužem početnom roku trajanja ugovora zbog visokih inicijalnih troškova. Ugovor s kompanijama prvog reda uobičajeno traje između dvadeset i trideset godina. Broj

¹ Prema Rushmore Stephen (1990); Hotel Investments - A Guide for Lenders and Owners, Warren, Gorham & Lamont, Boston - New York.

dotatnih (obnovljivih) razdoblja trajanja sporazuma obično se kreće između jednog i tri razdoblja, a u trajanju između pet i deset godina po razdoblju.

Hotelska kompanija kao kompenzaciju za pružanje usluga koje su predviđene ugovorom o managementu prima naknadu. **Osnovna naknada** određuje se isključivo kao udio ukupnog prihoda, te time stimulira operatora da poveća napore glede aktivnosti koje povećavaju ukupni promet (marketing i dr.). **Stimulativna naknada** plaća se kao određeni dio definiranog neto prihoda (promet minus rashodi). Stimulativna naknada, stoga, predstavlja nagradu za efikasno/profitabilno upravljanje. U slučaju hotelskih kompanija prvog reda naknada za management pokriva cijenu usluga kompanije te vrijednost identiteta kompanije, u slučaju kompanija drugog reda naknada za management kompenzira samo usluge kompanije.

Potpuni, precizni i redovni **izvještaji o financijskim rezultatima poslovanja** predstavljaju jedinu stvarnu mjeru uspješnosti management kompanije, te time predstavljaju jednu od najvažnijih usluga koje management kompanije pružaju. Ugovori o managementu trebaju specificirati: vrste financijskih izvještaja koje operator mora pripremiti, metodologiju pripreme izvještaja, te rokove isporuke izvještaja. Pri formuliranju sustava izvještavanja o financijskim rezultatima poslovanja ponajprije valja ustanoviti jedinstveni sustav računovodstva da bi se omogućila kako usporedba različitih financijskih izvještaja, tako i usporedba s drugim sličnim hotelima.

Priprema **budžeta** (planova poslovanja) od posebne je važnosti za hotele kojima upravlja management kompanija. Godišnji planovi obično sadrže projekciju prihoda i rashoda (na mjesečnoj bazi), budžet kapitalnih rashoda, popravaka i održavanja, te marketinški plan. **Postupak odobravanja budžeta** obuhvaća pripremu, dostavljanje prijedloga vlasniku, pregledavanje, modificiranja, te stavljanja u funkciju budžeta. Taj je postupak za vlasnika sredstvo utjecaja na rashode, a time i na poslovanje hotela. Postupak odobravanja obično se precizno definira u ugovoru o managementu, a kontrola nad donošenjem godišnjih planova jedna je od ključnih odredbi koje vlasnici trebaju osigurati prilikom pregovora o sporazumu.

Management kompanije najčešće nastoje što više suziti prava vlasnika da odobrava pojedine poslovne aktivnosti, i obrnuto. Uobičajeno je da se pregovara o rashodima za nekapitalne troškove (iznad određene granice); rashodima za kapitalne troškove (iznad određene granice); planovi za renoviranje kapaciteta; troškovima koji nisu pokriveni godišnjim planom; korištenje centralnih usluga operatora (u dijelu koji nije pokriven normalnom naknadom za management); korištenjem usluga vanjskih konzultanata; troškovima ugovora o uslugama; promjenama cijena; iznajmljivanju i koncesijama i sl.

Pri potpisivanju svakog ugovora, a tako i ugovora o hotelskom managementu, između stranaka postoji implicitna vjera da će njihov odnos trajati u ugovorom predviđenom roku. No, nisu rijetki ni slučajevi **raskida ugovora**. Slučajevi koji mogu ponukati vlasnika da raskine ugovor su: stečaj operatora; neispunavanje ugovorom utvrđenog poslovnog uspjeha (uobičajeno određenog kao profit); materijalno kršenje sporazuma; varanje; operator je povukao licencu; operator je povukao franšizu; prestanak aktivnosti operatora u hotelskom businessu; nesretni slučaj. Slučajevi koji mogu ponukati operatora da raskine ugovor su: stečaj vlasnika; vlasnikovo materijalno kršenje ugovora; vlasnik ne izvršava financijske obveze; ne ispunjavanje obveza po iznajmljivanju ili hipoteci; nesretni slučaj.

Jedna od najvažnijih odredbi sporazuma o managementu, s pozicije vlasnika, je **klausula o učincima** operatora kojom se uspostavljaju standardi poslovanja koje management kompanija mora zadovoljiti kako bi zadržala pravo upravljanja hotelom. Dobro sročena klauzula o učinku štiti vlasnika hotela od nekompetentnog operetora, ali u isto vrijeme štiti i kompaniju od uvjeta koji su izvan njezine kontrole. Pri definiranju klauzule o učinku važno je osigurati jasno definiranje kriterija učinka te omogućiti rano prepoznavanje neostvarivanje očekivanog učinka. Kriterij učinka obično se ne primjenjuje u prvih nekoliko (2-4) godina od početka poslovanja hotela zbog razdoblja potrebnog za uhodavanje novootvorenog hotela.

Polazeći od toga da vezivanje operatora za imovinu ulaganjem kapitala dodatno stimulira efikasno upravljanje, vlasnici pravo upravljanja nastoje uvjetovati **kapitalnim investicijama**. Kapitalne investicije (u različitim oblicima) obično se ugovaraju s kompanijama prvog reda. Hotelske kompanije obično teže investiranju u usluge prije otvaranja hotela, obrtna sredstva, početna sredstva za poslovanje, sredstva za nabavu namještaja, inventara, opreme.

Pravo transfera vlasništva važno je i za vlasnika hotela i za management kompaniju (vlasnik hotela prodaje hotel, vlasnik management kompanije prodaje kompaniju) jer omogućava realizaciju stvarne vrijednosti njihove imovine. No, potrebno je, ipak, dodati da postoje valjani razlozi za ugovaranje ograničenja za transfer, jer je stranka koja ne sudjeluje u prodaji zavisna od sposobnosti i resursa novog vlasnika. U cilju zaštite i vlasnika hotela i management kompanije u mnoge se ugovore o managementu ugrađuju odredbe koje ograničavaju transfer vlasništva. Uobičajene su dvije vrste ograničenja: 1. odobrenje, 2. pravo prvokupa.

4. UGOVOR O FRANŠIZI

4.1. Prednosti i nedostaci franšiznog odnosa

Trenutačna prepoznatljivost i skraćivanje razdoblja uhodavanja, privlačajnje određenih tržišnih segmenata, dostup provjerenim metodama poslovanja temeljne su koristi koje ugovor o franšizi pruža primatelju franšize. Nedostaci za primatelja proizlaze ponajprije iz mogućih troškova vezanih za pogrešan odabir franšize, nepostajanja bilo kakvih garancija za uspjeh, relativno kratkog razdoblja u kojem se ugovora pravo korištenja franšize, nemogućnosti ograničenja na davanje franšiza drugim korisnicima na istom tržištu, obveznog prihvaćanja raznovrsnih standarda hotelskog lanca, nepostajanje kontrole nad kvalitetom i image-om hotelskog lanca.

Davanje franšize generira niz koristi hotelskim lancima kao na primjer mogućnost jeftinog i brzog rasta, profitabilan izvor prihoda, povećanje prepoznatljivosti. Temeljni nedostatak franšiznog odnosa za hotelske lance proizlazi ponajprije iz nemogućnosti kontrole poslovanja, kvalitete usluga i cijenovne politike hotela.

Davatelji franšize obično pružaju usluge:

1. vezane za izgradnju hotela kao npr. odabir položaja hotela i analiza tržišta, priprema planova za izgradnju hotela, pomoć u izgradnji objekata, pomoć pri osiguravanju finansijskih sredstava za izgradnju hotela

2. pomoći pri tržišnom promicanju hotela - hotelski lanci koji prodaju franšize imaju pripremljene profesionalne reklamne i promocijske kampanje koje uključuju logo, znakove, trgovački znak i sl.; to omogućuje snižavanje troškova oglašavanja i brzu primjenu u različitim medijima;

3. koordinacije između hotela u lancu - svaki hotel u lancu funkcionira kao marketinški ured koji generira potražnju ostalim hotelima u lancu;

4. centraliziranog rezervacijskog sustav - jedna od najvažnijih koristi od pridruživanja hotelskom lancu; većina hotelskih lanaca nudi rezervacijski sustav kojeg čine centralni rezervacijski ured s besplatnim telefonskim brojem; kvalitetno osposobljeni kadrovi u centralnom uredu bilježe sve rezervacije te pružaju informacije o hotelu u lancu koju je najprihvatljivije odredište za korisnika, slobodnim smještajnim kapacitetima u odabranom hotelu na određeni datum, cijene smještajnih kapaciteta; također, centralni rezervacijski sustav omogućava rezerviranje i pružanje garancija na rezervaciju, ispunjavanje posebnih zahtjeva te prikupljanje informacija o korisnicima;

5. korištenja provjerenih metoda poslovanja - davatelji franšiza korisnicima pružaju (programi osposobljavanja i priručnici) provjerene sustave i procedure koji su nužni za efikasno poslovanje u skladu s zahtjevima franšize;

6. nadgledanja i vrednovanja hotela - hotelski lanci nadgledaju hotele obično dva do četiri puta godišnje u cilju kontrole standarda kvalitete te dodatnog osposobljavanja managementa s tehnikama koje se koriste za održavanje zahtijevane razine kvalitete.

4.2. Značajke ugovora o franšizi²

Ugovor o franšizi obično se sklapa za razdoblje od 10 do 20 godina.

Jedan od najvažnijih dijelova ugovora o franšizi vezan je za odredbe o održavanju image-a hotela i općih poslovnih standarda. Davatelji franšize obično zahtijevaju mogućnost kontrole ne samo fizičkih značajki hotela već i razine usluga i zadovoljstva gostiju.

Hotelski lanci obično insistiraju na osposobljavanju ključnih kadrova u hotelu u cilju učinkovitog prihvaćanja različitih sustava, procedura, programa i politike koju je razradio davatelj franšize. Prirodu takvog osposobljavanja valja detaljno specificirati u ugovoru o franšizi.

Naknada za franšizu obično se određuje na temelju prethodno objašnjenih načela.

Najveći broj ugovora o franšizi omogućava davateljima franšize pravo kontrole poslovnih rezultata (uvidom u poslovne knjige) primatelja franšize.

Primatelji franšize obično nemaju pravo (osim uz plaćanje štete davatelju franšize) raskinuti ugovor prije istjecanja ugovorom utvrđenog roka. S druge strane, davatelji franšize imaju široka prava glede raskida ugovora o franšizi. Razlozi za raskid ugovora obično uključuju neuspjeh u poslovanju, neotvaranje hotela, stečaj, povredu zakona, neplaćanje naknade za franšizu i sl.

2 Prema Rushmore Stephen (1990); *Hotel Investments - A Guide for Lenders and Owners*, Warren, Gorham & Lamont, Boston - New York

4.3. Naknada za franšizu

Naknada za franšizu plaća se davatelju franšize kao kompenzacija za korištenje imena lanca, logo-a, identiteta, image-a, reputacije, operativnog sustava i procedura, marketinških planova i rezervacijskog sustava. Naknada za franšizu obično podrazumijeva **početnu naknadu** koja se plaća po postavljanju zahtjeva za franšizu i **stalnu naknadu** koja se plaća periodično u razdoblju za koje je franšiza ugovorena.

Početna naknada pokriva troškove davatelja franšize vezane za analizu zahtjeva, analize lokacije hotela i njegova tržišnog potencijala, vrednovanja planova i sl. Početnu naknadu obično čini temeljna naknada i dodatna naknada vezane za broj soba hotela (iznad unaprijed određenog broja soba). Hotelski lanci najčešće vraćaju cijeli (ili najveći dio) iznos početne naknade ukoliko se franšiza ne odobri.

Stalna naknada plaća se nakon početka primjene franšize u mjesečnim obrocima u ugovorenom razdoblju korištenja franšize. Stalnu naknadu čini nekoliko različitih vrsta naknada, a ovisno o uslugama koje pruža hotelski lanac: Ponajprije je to naknada za korištenje imena lanca, logo-a te reputacije (ova naknada davatelju franšize donosi obično najveći dio dobiti). Nadalje, valja spomenuti naknadu za oglašavanje (korištenje ove naknade vezano je isključivo za promociju lanca), naknadu za korištenje rezervacijskog sustava, te naknadu za organiziranje programa osposobljavanja. Naknada za korištenje imena, logo-a i reputacije utvrđuje se kao postotni iznos mjesečnog prihoda od smještaja (između 3% i 6,5%). Naknada za oglašavanje i osposobljavanje obično iznosi između 1% i 3% prihoda od smještaja, a naknada za rezervacijski sustav između 1% i 2,5% prihoda od smještaja (naknade za oglašavanje, osposobljavanje i korištenje rezervacijskog sustava mogu se utvrditi i u fiksnom iznosu).

5. ZAKLJUČAK

Važnost managementa za budući razvoj te općenito nezadovoljavajuća razina umještosti postojećeg management kadra u hrvatskom turističkom sektoru nameće potrebu da vlasnici, ovisno o karakteristikama svakog pojedinog smještajnog objekta i strategiji razvitka pojedine destinacije, razmotre sve mogućnosti koje će osigurati poboljšavanje poslovnih rezultata poduzeća. Naime, vlasnici će se (bez obzira na njihov institucionalni ili individualni karakter) uskoro suočiti, ili se već suočavaju s činjenicom, da je u pojedinim slučajevima - ovisno o značajkama pojedinog objekta - najbolja moguća garancija maksimiranja ukupnih prinosa (kao rezultat korištenja neke imovine) korištenje usluga stručno visoko osposobljenog i na tržištu već provjerenog managementa koji će biti sposoban ne samo uspješno kreirati turističku ponudu (i proizvod), već i ovladati potrebnim vještinama pristupa pojedinim segmentima tržišta.

U Hrvatskoj je proces uvođenja novih oblika organiziranja hotelskog businessa u Hrvatskoj već započeo. Formirana je naime prva hrvatska management kompanija, potpisani su i management ugovori s Inter-continental-om i Sheratonom, McDonald's kao jedan od najpoznatijih svjetskih franšizera je došao u Hrvatsku, a nisu ni nepoznati slučajevi unajmljivanja inozemnog(ih) managera. S obzirom da se radi o uobičajenim i vrlo rasprostranjenim oblicima upravljanja hotelima/ugostiteljskim objektima na međunarodnom turističkom tržištu, čini se kako će zahtijev za optimalnim valoriziranjem kapitala i raspoloživih resursa rezultirati nužnim i nezaustavljivim

korištenja usluga management kompanija i franšizinga i u Hrvatskoj. No, u nužno je na umu imati činjenicu da vlasnici u donošenju odluka vezanih uz odabir nekog od mogućih rješenja moraju u vidu imati sve prednosti i nedostatke pojedinih oblika upravljanja, ali i voditi računa o tome koji će operatori osigurati optimalno tržišno pozicioniranje objektu/poduzeću.

LITERATURA

- Bell Christian (1993); Agreements with Chain-Hotel Companies, The Cornell H.R.A. Quarterly, February 1993.
- Čizmar Sanja. (1995); Mogućnosti uvođenja franšizinga u turističko-ugostiteljsko gospodarstvo Hrvatske, Turizam br. 5-6/1995;
- Ivandić Neven, Radnić Ante (1996); Neizravne ratne štete u hrvatskom turizmu, Turizam br. 1-2/1996;
- Mlikotin-Tomić Deša (1986); Ugovor o franchisingu, Informator, Zagreb
- Prašnikar Janez (1993); Poduzeće u krizi, Turizam br. 3-4/1993
- Rushmore Stephen (1990); Hotel Investments - A Guide for Lenders and Owners, Warren, Gorham & Lamont, Boston - New York

Summary

CONTRACTS ON HOTEL MANAGEMENT AND FRANCHISING

Starting from the situation in Croatian tourist sector the paper points to the possibility of introducing new forms of managing assets such as hotel management and franchising. The hotel company management is shown, as well as the advantages and disadvantages of particular types of contracts and the basic parts of management contracts are briefly explained. The advantages and disadvantages of franchising contract and its characteristics are also presented.

Keywords: hotel management, hotel-catering franchising, operational knowledge, management knowledge, business standards, hotel chains, family hotels, service management