

**Dino Bruža** **UTJECAJ GLOBALIZACIJE  
NA RAZVOJ I POSLOVANJE  
MEĐUNARODNOG  
HOTELSKOG MENADŽMENTA**

**THE IMPACT OF  
GLOBALISATION ON  
INTERNATIONAL  
HOTEL MANAGEMENT  
DEVELOPMENT AND  
BUSINESS ACTIVITY**

**SAŽETAK:** Hotelska industrija čini najrelevantniju okosnicu rasta i razvoja turizma, upravo zbog svoje ukupnosti i obujma poslovanja. Povećanjem kompleksnosti i obujma poslovanja odavno se napustio izraz hotelijerstvo te se počeo koristiti termin hotelska industrija. U Republici Hrvatskoj turizam ima najjači utjecaj na cjelokupno gospodarstvo zemlje te je udio turizma u BDP-u rekordnih 18,1%. Shodno tome, veoma je važno pratiti, usklađivati i implementirati suvremene standarde hotelske industrije, prema kojima se može ocijeniti uspješnost poslovanja. Kako bi se to postiglo, bitno je pratiti gdje, koliko i kada uložiti. Kako bi se ulaganja isplatila, hotelski menadžment mora biti u tijeku sa svim promjenama na turističkom tržištu. Upravo prateći trendove globalizacije, uz istovremeno razvijanje suvremenog hotelskog menadžmenta, danas na svjetskoj turističkoj sceni postoje globalni hotelski lanci s kompleksnim i globaliziranim top menadžmentom, koji osigurava da se svi planovi jednako i uspješno provode i realiziraju u svim hotelima koji su dio lanca, bilo gdje u svijetu. U ovome radu analizira se i prikazuje razvoj i stanje međunarodnih hotelskih organizacija, kao i korelacija globalizacije i razvoja hotelske industrije. Na temelju toga su istaknute daljnje mogućnosti razvoja hotelskog menadžmenta na međunarodnoj sceni.

**ABSTRACT:** The hotel industry is the most relevant backbone of tourism growth and development, due to the totality and volume of its business activity. The increase in the complexity and volume of business activity led to the abandoning of the term hotel business and to usage of the term hotel industry. In the Republic of Croatia, tourism has the strongest impact on the entire economy, and its share in the GDP reached a record high of 18.1%. Accordingly, it is highly necessary to follow, align and implement modern standards of the hotel industry according to which business success can be assessed. To achieve this, it is important to monitor where, how much, and when to invest. For the investment to pay off, hotel management needs to keep up with all the changes in the tourism market. By following globalisation trends and developing modern hotel management at the same time, the global tourism scene today showcases global hotel chains with a complex and globalised top management, ensuring all plans are equally and successfully implemented and achieved in all hotels that are part of the chain, wherever they are in the world. This paper analyses and shows the development and condition of international hotel organisations, as well as correlation between globalisation and the hotel industry development. On this basis, we emphasise further possibilities of hotel management development on the international scene.



This work is licensed under a [CC BY-NC 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)  
© author(s)  
Ovaj je rad licenciran pod licencom [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)  
© autor(i)

*Dino Bruža, PhD, prof. oec., Third School of Economics* address: Trg J. F. Kennedyja 5, Zagreb, Croatia e-mail: [dino.bruza@skole.hr](mailto:dino.bruza@skole.hr)

**KLJUČNE RIJEČI:** turizam, hotelska industrija, hotelski menadžment, globalizacija

**KEYWORDS:** tourism, hotel industry, hotel management, globalisation

## UVOD

Hotelski menadžment predstavlja kombinaciju vještina i znanja planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja svih međusobno prožetih aktivnosti u procesu poslovanja jednog hotela. Kroz te funkcije menadžer kontinuirano prikuplja podatke, a pravim alatima ih pretvara u informaciju koju će znati strateški, taktički i operativno prenijeti i upotrijebiti. Kako bi se to postiglo, zadnja tri desetljeća sustavno se razvija i menadžment informacija, kao rezultat procesa globalizacije, a bez čega je danas nemoguće opstati i uspjeti. Internacionalni hotelski menadžment usmjeren je na goste s jedne strane te na konkurenciju s druge strane, budući da i gosti i konkurenti dijelom formiraju daljnji pravac rasta i razvoja turističkog tržišta. Neizbježno je u suvremenoj hotelskoj industriji poznavanje i implementiranje globalnih trendova u poslovanje hotela, bez obzira je li riječ o hotelu u sklopu velikog hotelskog lanca ili je riječ o hotelu koji egzistira kao individualna jedinica. U Republici Hrvatskoj u hotelskoj industriji su vidljivi utjecaji trendova globalizacije, ali s određenim zakašnjenjem. Razlog tome jesu nedostatna novčana sredstva, kao i nedostatak stručnjaka za implementaciju i provođenje suvremenog integralnog hotelskog menadžmenta kao sustava upravljanja. U nastavku rada fokus istraživanja je na meta-analizi utjecaja globalizacije na sve segmente hotelijerstva, a to su priprema i pružanje usluga smještaja, pružanje usluga prehrane i pića te pružanje ostalih usluga. Određena stručna i znanstvena istraživanja ove tematike su analizirana, čime se htjelo pridonijeti jasnijem sagledavanju korelacije globalizacije i međunarodnog hotelskog menadžmenta. Shodno tome, provela se meta kvalitativna analiza kojom

## INTRODUCTION

Hotel management entails a set of skills and knowledge in planning, organisation, staff management, leading and controlling all the intertwined activities in the process of a hotel business activity. Through these functions a hotel manager continually collects data and uses appropriate tools to transform them into information that he or she will know how to strategically, tactically, and operationally transfer and use. To achieve this, the last three decades have seen a systematic information development and management, as a result of the globalisation process, and without which it is impossible to survive and succeed. International hotel management is directed toward guests on the one hand, and on the competition on the other, since both guests and competitors partly play a role in forming the future direction of growth and development of the tourism market. In the modern hotel industry, it is inevitable to know and implement global trends in the hotel business activities, whether within a hotel that is part of a larger chain or a hotel existing as a single unit. In the Croatian hotel industry, the impacts of globalisation trends are visible, but with certain delay. This is due to insufficient funding, as well as a lack of experts that would apply and implement modern hotel management as a system. In the continuation of this paper, the focus is on the meta-analysis of the globalisation effects on all segments of the hotel business, which are preparation and provision of accommodation services, provision of food and beverage services and provision of other services. Specific professional and scientific research studies pertaining to this topic are analysed with the aim of contributing to a clearer overview of the correlation between the globalisation and international hotel management. Accordingly, a

se uspoređuju rezultati postojećih istraživanja na ovu temu.

## POSEBNOSTI GLOBALIZACIJE

Globalizacija je složen proces, čiji se učinci osjete u svim sferama života. Postoji dosta razilaženja u pogledu definicije pojma, kao i u pogledu vremenskog nastupa, trajanja i završetka tog procesa. Dio istraživača brani stajalište da globalizacija započinje u 16. stoljeću, od vremena kolonizacije svijeta, dok drugi dio istraživača iznosi tezu da je početak globalizacije u 20. stoljeću i da je uvjetovana naglim razvojem, povećanjem populacije i pojavom značajnih izuma koji su promijenili svijet. Prema jednima, ona je iznenadna pojava, dok za druge predstavlja složen i planiran proces koji još nije završio. U najširem shvaćanju, globalizacija se odnosi na globalno umrežavanje i istovremeno provođenje nekoliko globalnih procesa. Definicija globalizacije ovisi o tome što je u fokusu promatranja i istraživanja. Da bi se dala valjana definicija, potrebno je razjasniti pojam globalizacije.

Pojam globalizacije izveden je od riječi *global*, što znači ukupnost, a globalizam je način gledanja na zbivanja u globalu (Lončar, 2005, str. 92). Globalizacija bi tako podrazumijevala socijalni proces koji teži sveobuhvatnosti i jedinstvenosti svijeta (Turek, 1999, str. 159). Prema ovim autorima, globalizacija predstavlja složen proces transformacije čitavoga svijeta, povezivanje država i rušenje granica, istovremeno umrežavanje ljudi i država, uz istovremeno prihvaćanje i uvažavanje različitosti i integraciju kulture i načina života pojedinaca na globalnoj sferi. Naravno, globalizacija se odvija u etapama, pa iako obuhvaća čitav svijet, ne odvija se jednakom brzinom i intenzitetom u svim dijelovima. Današnji trend globalizacije jest pretvaranje pasivnog promatrača u aktivnog sudionika. Kako je prethodna etapa bila u pogledu kreiranja specifičnih tehnologija, tako je u trenutnoj fazi naglasak stavljen na pojedince koji

qualitative meta-analysis was conducted, whereby the results of existing research studies in this field are compared.

## SPECIFICITIES OF GLOBALISATION

Globalisation is a complex process, the effects of which are felt in all aspects of life. There are considerable discrepancies in attempts to define the concept, as well as in its chronological onset, duration, and completion. Some researchers advocate that the globalisation process started in the 16th century, at the beginning of the colonisation era, while others consider that the globalisation process started in the 20<sup>th</sup> century due to sudden development, increase in population and emergence of significant inventions that have changed the world. According to some, it is a sudden phenomenon, while for others it represents a complex and planned process that has not finished yet. In the widest sense, globalisation relates to the global networking and simultaneous implementation of several global processes. The definition of globalisation depends on its focus of observation and research. In order to provide a valid definition, it is necessary to bring more light to the concept of globalisation.

The term globalisation springs from the word *global*, meaning totality, and globalism is a way of looking at situations in totality (Lončar, 2005, p. 92). Thus, globalisation would entail a social process tending toward the comprehensiveness and uniqueness of the world (Turek, 1999, p. 159). According to these authors, globalisation represents a complex process of transforming the entire world, connecting countries, and erasing borders, creating networks of people and states, with a simultaneous acceptance and respect for differences and integration of cultures and lifestyles of peoples on a global sphere. Certainly, globalisation takes place in stages, albeit encompassing the entire world, it does not take place with the same speed and intensity in all its parts. The current globalisation trend

mijenjaju svijet, s ciljem postizanja emocionalne angažiranosti. Prema tome, globalizacija nije završila niti će ikada završiti. Neki smatraju da su danas vidljive posljedice tog fenomena, ali da je kao proces odavno završen. Međutim, globalizacija je permanentni proces, koji, jednom započet, kontinuirano mijenja dosadašnji koncept rada, života i načina poslovanja. Da bi se mogao razumjeti koncept internacionalnog menadžmenta, bitno je razlučiti koji su to trendovi, dimenzije i utjecaji globalizacije na svijet. Ispočetka su samo velike kompanije imale globalnu perspektivu, međutim, danas je puno više malih poduzeća, koja se puno brže i kvalitetnije integriraju u svjetska događanja. Naime, postoje tri bitna i međusobno povezana faktora globalizacije, a to bi bili blizina, lokacija i stav. Blizina predstavlja percepciju da je svijet globalno selo te da razmjena informacija ne poznaje nikakve prepreke pa samim time i krajnji korisnici usluga i proizvoda imaju jednaku mogućnost pristupa informacijama te konzumacije proizvoda i usluga koji ih privlače. Nadalje, tu je lokacija, odnosno, danas se većina poslovanja i života odvija putem interneta, kao snažnog oruđa i jednog od najvećih utjecaja globalizacije na život čovječanstva. Kreiranjem i razvijanjem internacionalnog poslovanja, poduzeća snažno razvijaju pozitivan stav prema internacionalnom menadžmentu te načinu upravljanja i djelovanja na svjetskoj sceni.

Globalizacija se ponajprije može definirati kao dio ekonomskog procesa stvaranja slobodnog svjetskog tržišta, koje diktira trendove u svim ostalim sferama. Želja za proizvodnjom i razmjenom dobara i usluga dovela je do toga da se formira globalno tržište. Ipak, možda su ekonomski procesi potaknuli globalizaciju, ali ona je mnogo kompleksnija, budući da obuhvaća i one segmente koji nisu pod ingerencijom ekonomskih načela. Ovisno o znanstvenom području, pod pojmom globalizacije se podrazumijevaju potpuno različite pojave i procesi međunarodnog povezivanja na područjima politike, gospodarstva, kulture, obrazovanja i sl.

is transforming a passive observer into an active participant. As the previous stage entailed creating specific technologies, the current one focuses on the individuals who are changing the world, with the aim of achieving emotional engagement. Accordingly, globalisation has not finished, nor will it ever finish. Some consider that we are seeing the consequences of the phenomenon, but that the process finished a long time ago. However, globalisation is a permanent process, which, once commenced, continually changes the current perceptions of work, life, and ways of doing business. To understand the international management concept, it is important to discern the trends, dimensions, and effects of globalisation on the world. In the beginning, only large enterprises nourished a global perspective; however, today, there are a lot more smaller companies exhibiting faster and quality integration into global events. Namely, there are three significant and interrelated globalisation factors, which are vicinity, location, and attitude. Vicinity represents a perception that the world is a global village, and that information exchange knows no boundaries, whereby the end users of products and services have the equal opportunity to access information and consumption of products and services they are attracted to. Furthermore, in relation to location, most business and life activities today take place on the Internet, which is a powerful tool and one of the greatest globalisation effects on humanity. Creating and developing international business, companies are strongly developing a positive attitude toward international management, and methods of managing and acting on the global scene.

Globalisation may primarily be defined as a part of the economic process of creating a free global market, which dictates trends in all other spheres. The demand for production and exchange of goods and services led to the creation of the global market. Nevertheless, economic processes might have triggered globalisation, but it is much more complex than that, since it entails those segments that do not fall under the authority of economic principles.

(Jagić i Vučetić, 2013, str. 16). Kako su glavni aspekti globalizacije ekonomski, političko-pravni i kulturni, tako se i uloga globalizacije očitava različito, pa se može kazati kako postoji više uloga ovog procesa. Prvenstvena uloga globalizacije jest formiranje i održavanje gospodarstva bez granica, odnosno slobodno tržište. Nadalje, ona potiče države na sklapanje raznih političko-pravnih ugovora i sporazuma, uključivanje u razne svjetske organizacije i zajednice. Time se istovremeno ograničavaju slobode odlučivanja i moć države pa se kroz globalne institucije stvaraju svojevrsne nadnacionalne države. Tome ide u prilog postojanje današnjih organizacija, kao što su UN, WTO, MMF na svjetskoj razini, ali i na kontinentalnoj razini, kao što su Europska Unija, Ujedinjeni Arapski Emirati i najnovija pojava u posljednjem desetljeću, tzv. BRIC (Brazil, Rusija, Indija i Kina). Te organizacije i umjetne nadnacionalne tvorevine diktiraju današnji svijet. Pod njihovim djelovanjem odnosi među državama i ljudima diljem svijeta postali su znatno intenzivniji pa ljudi razmišljaju globalno, ali djeluju lokalno. Kako je kvaliteta odraz kontinuiranog ulaganja u sve sfere poslovanja, u svrhu postizanja uspješnosti poduzeća, tako se i prilikom globaliziranja pazi na kvalitetu života i rada. Međutim, u uvjetima globalizacije, mnoge zemlje su se našle pod pritiskom, neke zaostaju, a najveća prepreka provođenju globalizacijskih trendova jest kultura i kulturni identitet, što čini svojevrsni paradoks u čitavom procesu.

## **REZULTATI GLOBALIZACIJE – UZROCI, POSLJEDICE I UTJECAJI**

Globalizacija, kao i svi ostali procesi, ima svoje utjecaje, koji se predstavljaju kao trendovi. Naravno, postoje pozitivni i negativni aspekti globalizacije. Glavni uzroci ili sile koje potiču proces globalizacije mogu se podijeliti na političke, tehnološke i ekonomske (Hamilton i Webster, 2012, str. 21). Kako je u prethodnom dijelu rada već konstatirano, prilikom definiranja globalizacije,

Depending on the scientific area, the concept of globalisation can mean totally different phenomena and processes of international connection in the areas of politics, economy, culture, education and the like (Jagić & Vučetić, 2013, p. 16). As the main globalisation aspects are economic, political-legal, and cultural, thus the role of globalisation is reflected differently, leading to a conclusion that there are several roles of this process. The primary role of globalisation is forming and maintaining a barrier-free economy, i.e., the free market. Moreover, it encourages countries to enter various political and legal agreements and contracts and be included into various world organisations and associations. At the same time, this limits the freedom of decision making and power of the country, so the creation of global institutions also creates supranational states of a kind. This is supported by the existence of today's organisations, such as the UN, WTO, IMF on a global level, but also on a continental level, the European Union, the United Arab Emirates and the latest emergence in the last decade, the so-called BRIC (Brazil, Russia, India and China). These organisations and the artificial supranational creations dictate the world today. Under their activities, the relations among countries and people throughout the world have become much more intense, so people are thinking globally and acting locally. Since quality is the reflection of continued investment in all spheres of business to achieve business success, during globalisation the quality of life and work is also in focus. However, in globalisation conditions, a lot of countries found themselves under pressure, with some lagging behind, and the largest obstacle to the implementation of globalisation trends is culture and cultural identity, creating a paradox of a kind in the entire process.

## **GLOBALISATION RESULTS – CAUSES, CONSEQUENCES AND EFFECTS**

Globalisation, as well as other processes, has its effects, presented as trends. Certainly, there are

ekonomski proces je prethodnik, koji je potaknuo tehnološki razvoj i proces razvoja, a samim time su se i politička kultura i način suradnje s drugim državama mijenjali. Logično, to je utjecalo na čitav svijet te se u konačnosti učinak tih triju zasebnih procesa očitava kroz globalni proces, univerzalan za sve.

Glavni uzroci i posljedice globalizacije jesu (Jovančević, 2005, str. 1):

☞ Uzroci: brz razvoj znanosti i tehnologije, razvoj informacijskih tehnologija, novi lokacijski čimbenici, multinacionalne kompanije, troškovi transporta i brzine, kraj hladnog rata, globalni problemi (klima, migracije...) i liberalizacija;

☞ Posljedice: nejednak regionalni razvoj, društveni otpad, jaz između bogatih i siromašnih, uništavanje životne okoline, globalni ekološki problemi.

Jedni od glavnih trendova globalizacije su brzina napretka pojedinih zemalja, kroz transfer znanja i tehnologije, prilagodba lokalnim izazovima, umrežavanje i integracija u nadnacionalne organizacije. Nadalje, za multinacionalne kompanije bitna je brzina širenja gospodarskih tržišta, ostvarivanje dobiti i postizanje slobode tržišta. Ako se sagledavaju trendovi u sferi tehnologije, komunikacija i razmjena informacija nikada nije bila lakša nego danas, a samim time današnji menadžment ima daleko više bitnih informacija o tržištu nego što je to bio slučaj u prošlom stoljeću. To je utjecalo i na povećanje brzine transporta, prijevoza te smanjenje troškova. Naravno, bitan čimbenik koji je ubrzao proces globalizacije jest okončanje hladnog rata pa je jedan od trendova proisteklih iz globalizacije i povećana suradnja među državama, koje prije nisu imale nikakav kontakt. Sa svime time dolaze i problemi na globalnoj razini, kao što su oštećenje ozonskog omotača uslijed industrijskog razvoja, učestala pojava kiselih kiša, uništenje biologije i mora. Zbog toga, globalizacija je osigurala i značajnije istraživanje i održivi razvoj, ponajprije u pogledu poboljšanja kvalitete života čovječanstva, ali i

positive and negative aspects of globalisation. The main causes or forces behind the globalisation process can be divided into political, technological, and economic (Hamilton & Webster, 2012, p. 21). As previously mentioned, upon defining globalisation, the economic process is a predecessor, driving technological development and the development process. With it, the political culture and cooperation methods with other countries change. Logically, the entire world is affected, and in the end the effects of the three separate processes is reflected through a global process, which is universal for all.

The main causes and consequences of globalisation are (Jovančević, 2005, p. 1):

☞ Causes: fast scientific and technological development, information technology development, new location factors, multinational companies, costs and speed of transport, the end of the Cold War, global issues (climate, migration...) and liberalisation;

☞ Consequences: unequal regional development, social waste, the wealth gap, destruction of the living environment, global ecological issues.

Some of the main globalisation trends are the advancement speed of specific countries, through knowledge and technology transfer, adapting to local challenges, networking, and integration into supranational organisations. Furthermore, the speed of economic market expansion, achieving profit and market freedom are important for multinational companies. If we view the technological trends, communication and exchange of information has never been easier, making managerial bodies aware of a lot more information about the market than it was ever the case in the previous century. This also affected the increase of speed in transport and reduction of costs. Certainly, an important factor speeding up the globalisation process is the end of the Cold War, making one of the trends originating from globalisation to be the increase in international cooperation among countries that had not had any previous contact. These are followed by global issues, such as damage to the ozone layer due to industrial development, frequency of acid

produljenja života. Najistaknutiji trend proizašao iz globalizacije jest liberalizacija društva i tržišta u cijelosti. Negativni utjecaji globalizacije bi bile ponajprije u pogledu nametanja pravila i mišljenja drugim, slabije razvijenim zemljama. Osim toga, tu je i povećanje jaza između bogatih i siromašnih, povećanje migracija u želji za boljim poslom i životom te stjecanje kapitala multinacionalnih kompanija. Sve to dovelo je do deregulacije tržišta i time su odnosi, koliko god prosperitetni, bitno narušeni i promijenjeni. Najznačajniji trend globalizacije jest objedinjavanje usluga, kulture i običaja pa su danas poznati svjetski lanci, kao hotelski lanci, lanci restorana, ugostiteljskih objekata, ali i drugih raznih kompanija, koji nude istu uslugu i proizvod na bilo kojoj lokaciji u svijetu. To je s jedne strane pozitivno, jer potrošači znaju što očekivati i dobiti, ali s druge strane, bitno je narušena različitost u svijetu te je uniformiranost ukusa postala nositelj današnje globalizacije. Kako je globalizacija sveprisutna i neizbježna, bitno je za svaki menadžment poduzeća prihvatiti je i iskoristiti na najbolji način. Kako bi internacionalni menadžment opstao, bitno je iskoristiti sve prednosti globalizacije i minimalizirati njezine nedostatke. Prednosti i nedostaci globalizacije jesu:

☞ Pozitivni utjecaji: nova i veća tržišta, nove mogućnosti razvoja, nove mogućnosti ulaganja, pristup novim tehnologijama, novim tržištima rada, kapitala, sirovinama i sl., veća produktivnost i organizacijska uspješnost, iskorištavanje ekonomije obujma;

☞ Negativni utjecaji: novi konkurenti, nova tržišta, odnosno uvjeti poslovanja, kompleksnost poslovanja i nepredvidive promjene, veliki logistički problemi, nema univerzalnih menadžerskih praksi i pristupa (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2008, str. 475).

U nastavku rada istražuje se i objašnjava uloga internacionalnog menadžmenta. Prikazat će se okviri djelovanja, prednosti i nedostaci. U zadnjem dijelu istraživanja se iznosi primjer

rains, destruction of biology and the sea. Because of this, globalisation ensured more meaningful research and sustainable development, primarily in view of enhancing the quality of human life, but also increasing life expectancy. The most prominent globalisation trend is the liberalisation of society and the market. Negative globalisation effects would primarily concern the imposition of rules and opinions on less developed countries. In addition, there is also an increase in the wealth gap, increase in migrations driven by the pursuit of a better job and life and the generation of capital of multinational companies. All of this led to the deregulation of the market, which has significantly deteriorated and changed relations, however prosperous. The most significant globalisation trend is the unification of services, culture, and customs, making currently renowned global chains, such as hotel chains, restaurant chains and food and beverage facilities, as well as other diverse companies, offer the same service or product in any location in the world. On the one hand, this is a positive thing because consumers know what to expect and receive; on the other hand, global differences have been diminished and uniformity of taste has become the carrier of globalisation today. Since globalisation is omnipresent and unavoidable, it is important that every management board accepts it and uses it in the best possible way. For international management to survive, it is important to exploit all globalisation advantages and minimise all globalisation disadvantages. Globalisation advantages and disadvantages are:

☞ Positive effects: new and bigger markets, new development possibilities, new investment opportunities, access to new technologies, to new labour markets, capital markets, raw materials and the like, higher productivity and organisational success rate, exploitation of economies of scale;

☞ Negative effects: new competitors, i.e., business conditions, complexity of business activity and unpredictable changes, large logistic issues, no universal managerial practices and approaches (Bahtijarević-Šiber & Sikavica, 2008, p. 475).

internacionalnog menadžmenta hotelskog lanca Radisson Blu Resort & Spa u Splitu, kao primjer suvremenog načina poslovanja u području hotelijerstva i turizma.

## **SPECIFIČNOSTI MEĐUNARODNOG HOTELSKOG MENADŽMENTA U GLOBALNIM OKVIRIMA**

Kako bi se istaknule specifičnosti menadžmenta hotelske industrije, potrebno je pružiti objašnjenje zašto se umjesto prijašnjeg termina hotelijerstvo danas koristi termin hotelska industrija. Hotelijerstvo, kao gospodarska grana, je gospodarska aktivnost pružanja usluga smještaja, glede zadovoljenja potreba smještaja i drugih usluga koje se pružaju na hotelijerski način (Cerović, 2010, str. 67). Hotelijerstvo u biti spada pod skupinu ugostiteljstva, međutim, poznato je da hotelijerstvo svojim djelovanjem zapravo nudi puno više, odnosno, prema mišljenju istoga autora, povezuje promet, energetiku, komunikacije, industriju prehrambenih i industrijskih roba te ljude i usluge, složena je važna gospodarska aktivnost koja se, svojom strukturom ponude i gospodarskim aktivnostima, definira kao uži pojam od pojma ugostiteljstva (Cerović, 2010, str. 68). Nasuprot tome, Galičić i Šimunić (2006) smatraju da se hotelijerstvo zbog svojeg ogromnog obujma poslovanja i utjecaja na gospodarstvo određene zemlje danas naziva i hotelska industrija (Galičić i Šimunić, 2006, str. 10). Današnji menadžment hotelske industrije ima svoje posebnosti, po čemu se može distancirati od općeg pristupa shvaćanja menadžmenta, a tome ide u prilog iduća definicija: hotelski menadžment je sustav procesa stvaranja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika koji utječu na stvaranje hotelske usluge i u kojem pojedinci djelotvorno ostvaruju unaprijed zacrtane ciljeve hotelskog poslovanja (Cerović, 2010, str. 82). Menadžment hotelske industrije mora zadovoljiti potrebe i zahtjeve gostiju, s jedne strane, te biti odgovoran prema poslu i zahtjevima vlasnika, s druge strane. Ovaj tip menadžmenta

The paper goes on to research and explain the role of international management, with activity framework, advantages, and disadvantages. In the final part of research, we show the example of international management, on the case of the hotel chain Radisson Blu Resort & Spa in Split, as an example of modern business activity in the area of tourism and hospitality.

## **THE SPECIFICITIES OF INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT WITHIN THE GLOBAL FRAMEWORK**

To emphasize the specificities of management within the hotel industry it is necessary to provide an explanation why we use the term hotel industry instead of the previous term hotel business. Hotel business, as a branch of the economy, is an economic activity of providing lodging services related to meeting the needs for accommodation and other services provided in hotels (Cerović, 2010, p. 67). Hotel business essentially falls under the category of hospitality; however, it is well-known that hotel business actually offers a lot more, i.e., according to the same author's opinion, it relates transport, energy, communication, food and beverage industry, goods industry, as well as people and services, and it is a complex economic activity, which, in its supply structure and business activities, is defined as a narrower area than hospitality (Cerović, 2010, p. 68). In contrast, Galičić and Šimunić (2006) consider that due to its vast scope of business activity and economic effects in specific countries, the hotel business today is also called the hotel industry (Galičić & Šimunić, 2006, p. 10). Hotel industry management today features its specificities, according to which it can distance itself from the general approach to understanding management, which is supported by the following definition. Hotel management is a system of creating, directing, and aligning processes of all factors affecting the delivery of a hotel service in which individuals effectively achieve the previously set goals of the hotel business activity (Cerović,



je usmjeren prema ljudima, zasniva se na radu i znanju zaposlenog kadra, implementira tehnološka i tehnologijska dostignuća u tekuće poslovanje, odgovoran je prema više strana i razina te je osjetljiv na svaku turbulenciju na tržištu. Kako bi svaki podsustav hotelskog sustava funkcionirao, odnosno kako bi strateška, taktička i operativna razina bile produktivnije i povezanije, bitno je imati funkcionalan, pa samim time i kvalitetan menadžment informacija. Podaci stižu izvan i unutar sustava, obrađuju se i kao informacije dostavljaju unutar sustava i distribuiraju izvan sustava. Veliku ulogu u tome imaju informacijski sustavi, koji su se razvili pod utjecajem globalizacije i predstavljaju globalizacijski trend, posebice u području izučavanja interneta, komunikacije i umrežavanja na globalnoj razini. Implementacijom menadžmenta informacija u poslovanje hotelske industrije postiže se konkurentnost, budući da se prikuplja velik broj informacija i podataka, koje se mogu obraditi i iskoristiti na najbolji mogući način jedino uz pomoć suvremenih informatičkih sustava za podršku u odlučivanju. Tome ide u prilog i istraživanje autorice Bakarić (2010), koja navodi kako suvremeni informacijski sustavi i internetski portali obuhvaćaju sve relevantne informacije, ažurirane na vrijeme, te da je idući korak u kreiranju turističke destinacije umrežavanje različitih turističkih, uslužnih, proizvodnih, kulturalnih i povijesnih turističkih izvora kroz informacijsku tehnologiju i informacijske sustave (Bakarić, 2010, str. 32). Hotelska industrija je specifična upravo po tome što hotelska poduzeća prate i implementiraju ona tehnička i tehnološko-informacijska rješenja koja su prikladna veličini i složenosti funkcija koje se obavljaju. Menadžmentu nije cilj ni povećati broj noćenja ili broj posjetitelja, ni sniziti cijenu, već je isključivi cilj povećati profit (Cerović, 2010, str. 776). Da bi se profit povećao, provode se standardi, postiže se kvaliteta, a kontrolom se minimaliziraju buduće pogreške. Sve je to objedinjeno upravo sustavnim upravljanjem potpunom kvalitetom, kao još jednim primjerom koliko se globalizacija integrirala u poslovanje hotelskog menadžmenta. Da bi se standardi

2010, p. 82). Hotel industry management needs to meet the needs and demands of guests on the one hand, as well as be accountable to the business and owner demands on the other. This type of management is people-oriented, it is based on knowledge and skills of employees, it implements technological achievements in current activities, it is accountable to multiple subjects and on multiple levels and it is sensitive to any market turbulences. It is necessary to have functional, as well as high quality, information management for each subset of the hotel system to function properly, i.e., for the strategic, tactical, and operational levels to be more productive and connected. Information is arriving from outside and within the system, data is processed and delivered as information within and distributed outside the system. Within this, an important role is played by information systems, which developed under the effects of globalisation and represent a globalisation trend, especially within the area of internet, communication, and networking on a global level. Implementing information management into the hotel industry business achieves competitiveness, since a large pool of information and data is collected, which can be processed and used in the best possible way only by using modern information support systems in the decision-making processes. This is also supported by research by the author Bakarić (2010), who states that modern information systems and web portals encompass all relevant, up-to-date information, and that the next step in creating tourism destination is creating a network of various tourism, service, product, cultural and historical tourism sources through information technology and information systems (Bakarić, 2010, p. 32). The hotel industry is specific rightly because the hotel companies follow and implement those technical and information-technological solutions that are appropriate to the size and complexity of its functions. Management does not aim to increase the number of overnights or the number of visitors, nor does it aim to reduce the prices, but the exclusive goal is to increase profit (Cerović, 2010, p. 776). To increase profit, standards are implemented, quality is achieved, and

uspješno provodili i da bi se time postigla kvaliteta poslovanja, potrebno je imati razrađen koncept. Koncept kvalitete objašnjava u kojoj mjeri i koliko dugo proizvod/usluga ispunjava zahtjeve potrošača (Barković, 2011, str. 185). Konceptom upravljanja kvalitetom postiže se uspješnost poslovanja, koja se uspoređuje s osnovnom usporednom veličinom, koju predstavljaju standardi, te se izvode zaključci o tome je li postignuta se određena razina kvalitete i što je potrebno da se i dalje zadrži. TQM, ideja modernoga sustava kvalitete, a time i modernih standarda kvalitete, začeta je i realizirana ranih pedesetih u Japanu (1951.), a poznata je pod nazivom Demingova nagrada (Karamarko, 2009, str. 143). Kvaliteta je razina zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača, odnosno, usklađenost s njihovim sve većim zahtjevima i očekivanjima (Avelini Holjevac, 2002, str. 4). Upravo provođenjem koncepta upravljanja potpunom kvalitetom, uz istovremeni razvoj menadžmenta informacija, danas su se razvili internacionalni hotelski menadžmenti, koji diktiraju trendove na turističkom tržištu, u pogledu upravljanja. Postoji čitav niz suvremenih hotelskih internacionalnih kompanija, među njima, primjerice, lanac hotela Starwood, lanac hotela Carlson Rezidor, Ritz-Carlton, Hilton te mnogi drugi. Globalni trendovi su utjecali na formiranje i promjenu domaćeg hotelskog menadžmenta. Danas u Republici Hrvatskoj postoje duboko infiltrirani hotelski sustavi koji počivaju upravo na temeljima globalizacijskih trendova. Kao jedan od tih primjera može se izdvojiti Valamar Riviera, domaći lanac hotela, s poslovanjem po uzoru na svjetske lance hotela.

## **UTJECAJ GLOBALIZACIJSKIH TRENDOVA NA POSLOVNE AKTIVNOSTI**

Tijekom vremena formirali su se razni standardi, a njihova primjena u hotelskoj industriji osobito je vezana uz najpoznatije hotelijere, koji su razvili hotelsku industriju i postavili suvremene trendove u području kvalitete poslovanja hotelskih lanaca

control minimises mistakes and errors. All this is united under the total quality management system as another example of integration of globalisation into the hotel business management. It is necessary to establish an elaborated concept to successfully implement standards to achieve quality of business. The concept of quality explains to what extent and how long a product/service meets consumer demands (Barković, 2011, p. 185). The quality management concept achieves business success, which is compared to the basic comparable size, represented by standards, and conclusions are drawn as to whether a specific quality level has been achieved and what else is needed to maintain it. TQM, the idea of modern quality system, as well as modern quality standards, was initiated and realised in the early 1950s in Japan (1951), better known as the Deming Prize (Karamarko, 2009, p. 143). Quality reflects the extent of meeting consumer needs and demands, i.e., the alignment with their ever-increasing demands and expectations (Avelini Holjevac, 2002, p. 4). It is precisely because of implementing total quality management concepts and the simultaneous development of information management that international hotel management is developed today, dictating tourism market trends and management trends. There is a range of modern international hotel companies, such as Starwood hotel chain, Carlos Rezidor hotel chain, Ritz-Carlton, Hilton, and many others. Global trends affected the formation and change of domestic hotel management. Today, in the Republic of Croatia, there are deeply infiltrated hotel systems relying on globalisation trends. One of these examples is the Valamar Riviera, a domestic hotel chain, with business activities modelled on world hotel chains.

## **GLOBALISATION TREND EFFECTS ON BUSINESS ACTIVITIES**

With time, various standards have been formed and their application in the hotel industry is particularly related to the most renowned hotel owners, which

u svijetu. Među njima se posebno ističu Willard Marriot, Ralph Hitz, Howard Dearing Johnson, Kemmon Wilson, Ernest Henderson, Conrad N. Hilton, Ellsworth Statler i Cesar Ritz. Kako navodi Avelini Holjevac, lanac hotela Ritz-Carlton se ponosi time što je prvi lanac hotela koji je primio nagradu za kvalitetu Malcolm Baldrige National Quality Menadžment (TQM), koju je utemeljio Kongres SAD-a (Avelini Holjevac, 2007, str. 65). Poznato je da je upravo ovaj lanac hotela ujedno i prvi koji je počeo s primjenom Total Quality Menadžmenta (TQM). Baldrigeova nagrada, koju je utemeljio Kongres SAD-a, je veliki projekt Vlade i industrije SAD-a. Oni su definirali temeljne kategorije i dodijelili im određene bodove, a taj program djeluje od 1988. Ritz-Carlton je, osim navedenoga, uveo standarde i razvio sustav kvalitete u području luksuzne dekoracije, čistoće, elegancije, discipliniranosti osoblja te je svojevremeno prozvan “umjetnikom komunikacije”. To se temelji na činjenicama da je Cesar Ritz znao privući goste, ispuniti njihova očekivanja i pružiti im zadovoljstvo ponudjenim. Nadalje, osim spomenutog Ritz-Carltona, ističe se i Ellsworth Statler, poznat po izjavi da je “gost uvijek u pravu”. On je uveo nove usluge u svoje hotele, tako što je u sklopu hotelske ponude pružio usluge stomatologa i liječnika. Osim toga, bio je poznat po racionalizaciji poslovanja, a promicao je i svijest o važnosti hotelskog osoblja, pa je tako prvi uveo pravilnike ponašanja, uniforme i osnovao zakladu za obrazovanje ugostiteljskih stručnjaka i znanstvenika. Najveći doprinos je pružio financijskim donacijama svjetski poznatoj obrazovnoj instituciji “Cornell Hotel School”, danas jednoj od najjačih sveučilišnih institucija u području turizma i ugostiteljstva na svijetu. Tu je i Ernest Henderson, osnivač svjetskog lanca hotela Sheraton, koji je poznat po tome što je isticao da se profit može ostvariti i uz poštivanje visokih standarda poslovne etike. Uveo je besplatno korištenje parkinga u hotelu, a posebni doprinos u kontroli kvalitete dao je kroz uvođenje upitnika za goste hotela. Kako autor Avelini Holjevac navodi, on je investirao u

have developed the hotel industry and set modern trends in the area of quality business activity of global hotel chains. Among them, especially prominent are Willard Marriot, Ralph Hitz, Howard Dearing Johnson, Kemmons Wilson, Ernest Henderson, Conrad N. Hilton, Ellsworth Statler and Cesar Ritz. As stated by Avelini Holjevac, the Ritz-Carlton hotel chain boasts being the first chain of hotels to receive the quality award Malcolm Baldrige National Quality Management (TQM), established by the US Congress (Avelini Holjevac, 2007, p. 65). It is also known that this hotel chain was the first in implementing Total Quality Management (TQM). The Baldrige award, established by the US Congress, is a large US government and industry project. It defines the fundamental categories and awards for each, and the programme has been in effect since 1988. In addition, the Ritz-Carlton introduced standards and developed a quality system in the area of luxury decorations, cleanliness, elegance, staff discipline and has been called “communication artist”. This is since Cesar Ritz knew how to attract guests, meet their expectations, and ensure their satisfaction. Furthermore, besides the Ritz-Carlton, Ellsworth Statler is also a prominent name, famous for saying that “the guest is always right”. He introduced new hotel services by offering dental and medical services in his hotels. In addition to that, he is known for rationalising business, and he also promoted the awareness of the importance of hotel staff, being the first to introduce code of conduct, uniforms and establishing a fund for education of hotel experts and scientists. His greatest contribution is reflected in financial aids to the globally renowned educational institution “Cornell Hotel School”, which has become one of the strongest academic institutions in the area of tourism and hospitality. There is also Ernest Henderson, the founder of the Sheraton hotel chain, renowned for emphasising that profit can be generated even with adhering to high business ethics standards. He introduced free hotel parking, and his contribution lies in the introduction of a hotel guest questionnaire. According to Avelini Holjevac, he invested in profit

profit, a ne u prestiž hotela (Avelini Holjevac, 2007, str. 68). Za razliku od njega, Ralf Hitz je uveo standarde komuniciranja s gostima i razvio je sustav hotelske reklame. Osnovao je i klub gostiju, a hoteli kojima je on upravljao su postizali najveći promet na tržištu. Howard Dearing Johnson je poznat u području restoraterstva, budući da je standardizirao način pripreme hrane i kontrole gotovih jela, čime je utjecao na smanjenje troškova u hotelskim restoranima, a istovremeno je razvio i standardizirao industriju prehrane od pripreme do serviranja. Willard Marriot je također razvio sustav koji je postao dio svjetskih hotela, tako što je osmislio i realizirao sustav organizirane reklame i promocije. Kemons Wilson je, kako autor Avelini Holjevac navodi u svojim istraživanjima, osnivač najvećeg međunarodnog hotelskog lanca Holiday Inna (Avelini Holjevac, 2007, str. 68). On je poseban po tome što je standarde iz područja građevinarstva prenio u hotelske standarde u pogledu opremljenosti hotela pa je svaki hotel morao imati bazen, a hotelske sobe telefon i televiziju. Može se konstatirati da je kvaliteta s vremenom postala najvažniji dio svake organizacije i preduvjet opće uspješnosti. Definiranjem pojmova kvalitete i standarda olakšano je definiranje pojma ukupne kvalitete. Ukupna kvaliteta bi se mogla definirati kao pristup u poslovanju koji pokušava maksimizirati natjecateljsku sposobnost organizacije putem kontinuiranoga poboljšanja kvalitete proizvoda, usluga, ljudi, procesa i okruženja (Barković, 2011, str. 31). Ako bi se napravila komparativna analiza pozitivnih i negativnih utjecaja globalizacije u općem kontekstu s razvojem međunarodnih hotelskih menadžmenta, moglo bi se zaključiti da su trendovi i “posljedice” globalizacijskih tijekova itekako primjetni i povezani s razvojnim pravcem svjetskih hotelskih lanaca.

Pozitivni utjecaji globalizacije na razvoj u hotelijerstvu:

- ☞ pojava novih turističkih tržišta i razvoj postojećih,
- ☞ pojava novih mogućnosti razvoja i umrežavanja svjetskih hotelskih lanaca,

and not the prestige of the hotel (Avelini Holjevac, 2007, p. 68). In contrast, Ralf Hitz introduced communication standards with guests and developed hotel commercial advertising. He also founded a guest club, and the hotels he managed achieved the highest revenue on the market. Howard Dearing Johnson is famous for restaurant management, since he standardised food preparation methods and ready meals control, affecting cost reduction in hotel restaurants, and simultaneously developing and standardising the food industry from preparation to serving. Willard Marriot also developed a system that has become a part of global hotel chains by inventing and realising organised commercial and promotion system. Kemmons Wilson, as stated by the author Avelini Holjevac in her research studies, is the founder of the largest international hotel chain, the Holiday Inn (Avelini Holjevac, 2007, p. 68). He rose to prominence by transferring construction standards into hotels with regard to hotel equipment, so every hotel needed to feature a swimming pool, and hotel rooms provided a telephone and a TV set. It can be concluded that quality has become the most important part of any organization and a prerequisite for general success. Defining the concepts of quality and standards makes defining the concept of total quality easier. Total quality could be defined as a business approach attempting to maximise the competitive edge of an organization by continued enhancement of quality of products, services, staff, processes, and environment (Barković, 2011, p. 31). Should a comparative analysis be conducted of the positive and negative effects of globalisation in a general context of international hotel management development, we could conclude that the globalisation trends and “consequences” are highly noticeable and related to development direction of global hotel chains.

Positive globalisation effects on hotel development:

- ☞ emergence of new tourism markets and development of existing ones,
- ☞ emergence of new development opportunities and networking among global hotel chains,

- ☞ pojava novih kapitalnih ulaganja u sve sfere menadžmenta,
- ☞ olakšan pristup novim tehnologijama, otvaranje novih tržišta radne snage u turizmu i ugostiteljstvu,
- ☞ povećana produktivnost međunarodnog menadžmenta, ali i povećanje organizacijske uspješnosti na nižim razinama,
- ☞ uspješnije iskorištavanje ekonomije obujma na turističkom tržištu;

Negativni utjecaji globalizacije na razvoj u hotelijerstvu:

- ☞ pojava novih, jačih i opasnijih turističkih konkurenata,
- ☞ val novih uvjeta poslovanja, što osobito utječe na hotelski menadžment,
- ☞ povećanje kompleksnosti poslovanja međunarodnog menadžmenta, uz nepredvidive situacije, kao i pojava novih logističkih izazova i problema,
- ☞ smanjenje primjene dosadašnje poznate menadžerske prakse i pristupa.

### **PRIMJER POSLOVNOG MODELA MEĐUNARODNOG HOTELSKOG MENADŽMENTA**

Kao pozitivan primjer razvoja međunarodnog hotelskog menadžmenta prikazuje se Radisson Hotel Group, prije poznat pod nazivom Carlson Rezidor grupacija hotela. Predstavlja jedan od najbrže rastućih hotelijerskih sustava u svijetu, kao i jednu od najvećih grupacija koje postoje na današnjem svjetskom turističkom tržištu. Povijest razvoja grupacije započinje 1960. godine, kada je otvoren prvi Royal Copenhagen hotel, koji je izgradila aviokompanija SAS, kako bi zadovoljili zahtjeve putnika u pogledu luksuznog smještaja u danskoj metropoli. Već 70-ih godina je proglašen najpoznatijim hotelom u svijetu, budući da su u njemu odsjedali predsjednici država, kao i poznate svjetske osobe iz svijeta filma i glazbe. Prvi hotel Rezidor grupacije otvoren izvan teritorija

- ☞ emergence of new capital investment in all spheres of management,
- ☞ easy access to new technologies, opening of new labour markets in tourism and hospitality,
- ☞ increased international management productivity and increase of organisational success at lower levels,
- ☞ more successful exploitation of economies of scale in the tourism market.

Negative globalisation effects on hotel development:

- ☞ emergence of new, stronger, and more dangerous tourism competitors,
- ☞ a new wave of business conditions, especially affecting hotel management,
- ☞ higher complexity of international management activity, with unpredictable situations, as well as the emergence of new logistic challenges and issues,
- ☞ decrease in implementing currently well-known managerial practice and approach

### **AN EXAMPLE OF THE INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT BUSINESS MODEL**

Radisson Hotel Group, previously known as Carlson Rezidor hotel group, represents a positive example of international hotel management. It is one of the fastest growing hotel systems in the world, as well as one of the largest groups existing on the global tourism market today. The history of the group's development begins in 1960, with the opening of the first Royal Copenhagen hotel, which was built by the SAS airline company to meet passenger demands related to luxury accommodation in the Danish metropolis. In the 1970s it became the most renowned hotel in the world, since it accommodated state presidents, as well as famous people in cinematography and music. The first Rezidor Group hotel opened outside the territory of Scandinavia was the Radisson SAS in Kuwait. From that moment, Carlson Rezidor saw a surging growth and development, with visible expansion throughout the world. Likewise, the head office was transferred

Skandinavije jest Radisson SAS u Kuwaitu. Od tog trenutka Carlson Rezidor doživljava nagli rast i razvoj te je vidljiva ekspanzija u svijetu. Također, sjedište se premješta iz Osla u Bruxelles. 1990-ih pokreću veliki projekt, pod nazivom “Projekt Win” (<https://www.radissonhotels.com/en-us/corporate>, pristupljeno 24. travnja 2022.). U istom desetljeću kreiraju franšizu upravljanja te se povezuju s Carlsonom i tako nastaje Carlson Rezidor grupacija. Tada kreiraju i poznati program pod nazivom “Yes I can”, koji se uspješno provodi u čitavom svijetu. To je omogućeno upravo zahvaljujući globalizacijskom valu koji je zahvatio svijet u tom dijelu stoljeća. Tad je osnovana i obrazovna institucija Radisson SAS Menadžment School. Već 2000. godine ovoj grupaciji se pridružuje 100 hotela diljem svijeta, koji ulaze u novi koncept upravljanja, pod vodstvom međunarodnog hotelskog menadžmenta, sa sjedištem u Amsterdamu. U prethodnom desetljeću globalnom transformacijom nastaje Rezidor Hotel Group (RHG), danas poznat pod imenom Radisson Hotel Group. Tako je i Park Inn doživio transformaciju pa je 2012. godine postao deseti najveći hotelski lanac, postavši Park Inn by Radisson. Danas ova grupacija broji više od 1.400 hotela u više od 80 zemalja diljem svijeta, a njezin su dio hoteli Radisson Blu, Radisson Red, Radisson, Country Inns & Suites by Carlson, zatim Park Inn by Radisson, hotel Missoni i Park Plaza. U Republici Hrvatskoj Radisson Hotel Group je prisutan u Splitu, gdje je 2010. godine otvoren Radisson Blu Resort & Spa Split, u početku s 4 zvjezdice, a od 2021. kao hotel s 5 zvjezdica. Osim njega, u prošlom desetljeću upravljali su i hotelima Radisson Blu Garten Dubrovnik i Esplanade, ali su oni u međuvremenu izašli iz korporacije i nastavili poslovati samostalno. U nastavku rada ukratko je objašnjen koncept rada i djelovanja hotelskog menadžmenta na primjeru Radisson Blu Resorta u Splitu.

Radisson Blu Resort Split je otvoren 2010. godine, kada je Carlson Rezidor grupacija hotela odlučila kupiti hotel Split te su uložili u renoviranje i proširenje hotelskog resorta. Na čelu resorta je generalni menadžer, postavljen

from Oslo to Brussels. In the 1990s, large projects were initiated under the name of “Project Win” (<https://www.radissonhotels.com/en-us/corporate>, retrieved 24 April 2022.). In the same decade, a management franchise was established and a connection with Carlson was made, founding the Carlson Rezidor group. At that time the well-known “Yes I can” programme was created and successfully implemented around the world. This was possible due to the globalisation wave encompassing the world in that part of the century, which is also the time when the educational institution Radisson SAS Management School was founded. Already in 2000, the group was joined by 100 hotels around the world that entered the new management concept, under the leadership of international hotel management, based in Amsterdam. In the previous decade, the global transformation brought about the creation of the Rezidor Hotel Group (RHG), today known under the name of Radisson Hotel Group. This is also how Park Inn experienced transformation and in 2012 became the tenth largest hotel chain, by becoming Park Inn by Radisson. Today, this group counts over 1,400 hotels in over 80 countries around the world, including hotels like Radisson Blu, Radisson Red, Country Inns & Suites by Carlson, then Park Inn by Radisson, the Missoni Hotel and Park Plaza. In the Republic of Croatia, the Radisson Hotel Group is present in Split, where the Radisson Blu Resort & Spa Split, initially rated four stars, was opened in 2010, and awarded a fifth star in 2021. Besides, in the last decade, they managed the Radisson Blu Garten Dubrovnik and the Esplanade, which, however, exited the corporation and continued with independent management. In continuation, we briefly explain the concept of hotel management activity on the example of the Radisson Blu Resort in Split.

Radisson Blu Resort Split was opened in 2010, when the Carlson Rezidor Hotel Group decided to buy the Split hotel and invested in renovation and expansion of the hotel resort. Leading the resort is the hotel manager, appointed by the

od strane međunarodnog menadžmenta Carlson Rezidora, koji u suradnji s dioničkim društvom Hotel Split d.d. upravlja hotelskim poslovanjem. Najveći dioničar, ujedno i vlasnik ovog hotelskog odmarališta, zajedno s dioničkim društvom donosi odluke o daljnjem investiranju i ulaganju u infrastrukturu. Globalni menadžment RHG (bivši Carlson Rezidor) donosi planove i odluke na svjetskoj razini, delegiraju nove strateške planove na niže razine, u regionalne centre, koji prenose na niži, hotelski menadžment u pojedini hotel, pa tako i u ovaj. Istraživanjem i razvojem na globalnoj razini, ovaj hotel ima priliku biti u tijeku sa svim svjetskim trendovima, a budući da je povezan i umrežen s ostalim hotelima unutar grupacije, brzo i lako može donositi odluke kad je riječ o tijeku poslovanja. Najvidljiviji utjecaj globalizacije jest upravo integralni menadžment informacija u hotelskoj industriji Opera, a temelji se na središnjoj bazi informacija. Svaki podatak se unosi na jednom mjestu i samo jedan put, a unutar baze se obrađuje i pohranjuje te je nova informacija dostupna istovremeno u svim podsustavima, odnosno svim korisnicima sustava. Osim što pruža realne informacije, nudi i mogućnost pregleda prethodnih poslovnih razdoblja. Izravno je povezana s najvećom bazom podataka u svijetu, poznatom pod imenom Oracle. Opera je u cijelosti koordinirana sa svim važećim zakonima u zemlji. Takav sustav koristi Radisson Blu Resort u Splitu, koji je umrežen s informacijskim sustavom grupacije hotela Carlson Rezidor, čime se osigurava protok informacija o gostima i događajima svim hotelima diljem svijeta. Takav menadžment informacija je vrlo skup i zahtjevan, stoga se danas popularni mali i obiteljski hoteli češće okreću manje poznatim informacijskim sustavima, koji su koncipirani na sličan način, ali s puno manje mogućnosti, pa su stoga i puno jeftiniji. Tu je vidljiva razlika u prednostima i nedostacima globalizacijskih trendova za velike i male hotelske kuće i njihov menadžment. Zaključno se u ovom dijelu može konstatirati da hrvatska hotelska industrija ne zaostaje za svjetskom hotelskom industrijom

international management board of the Carlson Rezidor, who, together with the joint-stock Hotel Split d.d. manages hotel activities. The largest stockholder, also the owner of this hotel resort, together with the joint-stock company brings decisions on further infrastructure investments. The RHG (former Carlson Rezidor) global management group makes plans and decisions on a global level, delegates new strategic plans to lower levels, regional centres, transferring them to lower hotel management of individual hotels, as well as this one. With research and development on a global level, this hotel has the opportunity to keep up with all global trends, and since it is connected within a network with other hotels in the group, it can quickly and easily make decisions on business activity flows. The most visible globalisation effect is the integral information management in the Opera hotel industry, which is based on the central information base. Each unit of data is entered in one place and only once, it is processed and stored within the base and is available as new information in all data subsets, i.e., to all system users. Besides providing real information, it also offers the possibility to view previous business periods. It is directly connected to the largest database in the world, known as the Oracle. Opera is entirely coordinated with all valid legislations in a country. This system is used by the Radisson Blu Resort in Split, which is connected into a network with the Carlson Rezidor hotel group information system, ensuring the flow of information on guests and events in all the hotels around the world. Such information management is expensive and demanding, which is why popular small and family hotels today turn to less familiar information systems, conceptualised in a similar way, but offering less possibilities, thus being much less expensive. Here is the visible difference in advantages and disadvantages of globalisation trends for large and small hotels and their management. Finally, we can conclude that the Croatian hotel industry does not lag behind the global hotel industry with regard to introducing and implementing

u pogledu uvođenja i implementacije sustava podrške menadžmentu. Globalizacijski trendovi su doveli do boljeg, jačeg i bržeg umrežavanja, a istovremeno su povećali dostupnost informacija. Internacionalni hotelski menadžment djeluje u pravcu istraživanja i razvoja, širenja jednake razine kvalitete i provođenje jednakih standarda u svim hotelima diljem svijeta, koje hotelski menadžment implementira u svoje planove i realizira preko srednjeg menadžmenta. Globalizacija je zasigurno donijela više koristi nego štete kad je riječ o hotelskoj industriji, u pogledu dostupnosti novim i potencijalnim gostima, marketinških aktivnosti i praćenja trendova na svjetskom turističkom tržištu. Budući trendovi globalizacije će zasigurno utjecati na promjenu u pogledu internacionalnog hotelskog menadžmenta, u smislu reorganizacije i usavršavanja upravljanja.

## ZAKLJUČAK

U najširem shvaćanju, globalizacija se odnosi na globalno umrežavanje i istovremeno provođenje nekoliko globalnih procesa. Definicija globalizacije ovisi o tome što je u fokusu promatranja i istraživanja. Globalizacija je permanentan proces, koji, jednom započet, kontinuirano mijenja dosadašnji koncept rada, života i načina poslovanja. Da bi se mogao razumjeti koncept internacionalnog menadžmenta, bitno je razlučiti koji su trendovi, dimenzije i utjecaji globalizacije na svijet. Globalizacija se ponajprije može definirati kao dio ekonomskog procesa stvaranja slobodnog svjetskog tržišta, koji diktira trendove u svim ostalim sferama. Želja za proizvodnjom i razmjenom dobara i usluga dovela je do toga da se formira globalno tržište. Kako su glavni aspekti globalizacije ekonomski, političko-pravni i kulturni, tako se i uloga globalizacije očitava različito pa se može kazati da postoji više uloga ovog procesa. Glavna uloga globalizacije jest formiranje i održavanje gospodarstva bez granica, odnosno slobodno tržište. Budući da je globalizacija utjecala na sve sfere života i rada, tako ima značajan utjecaj na transformaciju i današnji međunarodni

management support systems. The globalisation trends have led to better, stronger, and faster networking, simultaneously increasing availability of information. International hotel management acts in the direction of research and development, of spreading equal quality levels and implementing equal standards in all hotels around the world, which the hotel management implements into its plans and achieves through middle management. Globalisation has surely brought about more opportunity than damage when it comes to the hotel industry, with regard to being available to new and potential guests, marketing activities and trend following on the global tourism market. Future globalisation trends will certainly affect the changes in terms of international hotel management, related to reorganising and perfecting management.

## CONCLUSION

In the widest sense, globalisation refers to global network forming and simultaneous implementation of several global processes. The definition of globalisation depends on what the focus of observation and research is. Globalisation is a permanent process. Once started, it has continually been changing the concepts of working, living and business activities known thus far. In order to understand the concept of international management, it is important to discern the trends, dimensions, and effects of globalisation on the world. Globalisation can primarily be defined as a part of an economic process of creating a free global market, which dictates trends in all other spheres. The demand for production and exchange of goods and services has led to the formation of the global market. As the main aspects of globalisation are economic, political-legal and cultural, thus the role of globalisation is seen differently, leading to a conclusion that there are several roles of the process. The primary role of globalisation is forming and maintaining a barrier-free economy, i.e., the free market. Since globalisation has affected all spheres



hotelskih menadžment. Današnji menadžment hotelske industrije ima svoje posebnosti, po čemu se može distancirati od općeg pristupa shvaćanja menadžmenta. Menadžment hotelske industrije mora zadovoljiti potrebe i zahtjeve gostiju, s jedne strane, a biti odgovoran prema poslu i zahtjevima vlasnika, s druge strane. Kako bi svaki podsustav hotelskog sustava funkcionirao, odnosno kako bi strateška, taktička i operativna razina bile produktivnije i povezanije, bitno je imati funkcionalan, pa samim time i kvalitetan menadžment informacija. Podaci stižu izvan i unutar sustava, obrađuju se i kao informacije dostavljaju unutar sustava i distribuiraju izvan sustava. Veliku ulogu u tome imaju informacijski sustavi, koji su se razvili pod utjecajem globalizacije i predstavljaju globalizacijski trend, posebice u području izučavanja interneta, komunikacije i umrežavanja na globalnoj razini. Osim što je globalizacija olakšala dostupnost informacijama, olakšano je i provođenje standarda, koji se formiraju i jednaki su za sve u bilo kojem dijelu svijeta, a rezultat provedbe standarda jest razina kvalitete, koja se može uspoređivati među hotelima unutar grupacije ili s konkurentskim hotelskim kućama. Carlson Rezidor grupacija hotela, koja danas broji preko 1.400 hotela diljem svijeta, odličan je primjer u poslovnoj praksi, na koji način i kako međunarodni hotelski menadžment upravlja hotelima diljem svijeta, a u ovom radu je ukratko spomenut i opisan upravo Radisson Blu Resort Split, koji je dio ove velike svjetske turističko-hotelijske sile.

of life and work, it has had a significant impact on the transformation and the international hotel management today. Hotel industry management today has its specificities that make it distinct from the general understanding of management. Hotel industry management needs to meet the needs and demands of guests on the one hand and be responsible for business activity and owner demands on the other. In order for each hotel subsystem to function properly, i.e., in order to make the strategic, tactic and operational level more productive and more connected, it is necessary to have a functional, and quality information management. Data arrive outside and within the system, they are processed and delivered as information within and distributed outside the system. A great role in this is played by information systems, developed under the impact of globalisation, representing a globalisation trend, especially in the area of internet, communication and networking on a global level. Besides facilitating the availability of information, globalisation also facilitates the implementation of standards, which are established and equal for all in any part of the world, and the results of implementing standards is the level of quality, which can be compared among hotels within a group or with competing hotel companies. Carlson Rezidor Hotel Group, counting over 1,400 hotels worldwide, is an epitome of international hotel management business practices conducted in hotels worldwide. In this paper, we briefly mentioned and described the Radisson Blu Resort Split, which is part of this large global elite of tourism and hospitality.

---

## LITERATURA / LITERATURE

- AVELINI HOLJEVAC, I. (2002). *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci
- AVELINI HOLJEVAC, I. (2007). *Kontroling, upravljanje poslovnim rezultatom*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci
- BAHTIJIAREVIĆ-ŠIBER, F., SIKAVICA, P. & POLOŠKI-VOKIĆ, N. (2004). *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga
- BAKARIĆ, T. (2010). "Information system in tourist offices as a tool for better coordination between public and private sector". 7<sup>th</sup> International Scientific Conference, *Management in the Function of increasing the Tourism Consumption*, 7, 23-35. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
- BARKOVIĆ, D. (2011). *Uvod u operacijski menadžment* (2<sup>nd</sup> amended edition). Ekonomski fakultet, Sveučilište u Osijeku
- CEROVIĆ, Z. (2010). *Hotelski menadžment*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci
- GALIČIĆ, V. & ŠIMUIĆ, M. (2006). *Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci
- HAMILTON, L. & WEBSTER, P. (2015). *The International Business Environment* (3<sup>rd</sup> edition). Oxford University Press
- JAGIĆ, S. & VUČETIĆ, M. (2012). "Globalizacijski procesi i kultura". *Acta Iadertina*, 9(1), 15-24. Sveučilište u Zadru. <https://doi.org/10.15291/ai.1257>
- JOVANČEVIĆ, R. (2005). *Ekonomski učinci globalizacije i Europska Unija*. Mekron promet d.o.o.
- KARAMARKO, N. (2009). "Branding ugostiteljsko-turističkih proizvoda kao preduvjet konkurentnosti hrvatskoga turizma" [Doctoral Dissertation], Ekonomski fakultet, Sveučilište u Osijeku
- LONČAR, J. (2005). "Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja". *Geoadria*, 10(1), 91-104. <https://doi.org/10.15291/geoadria.75>
- TUREK, F. (1999). *Globalizacija i globalna sigurnost*. Hrvatska udruga za međunarodne studije
- RADISSON HOTEL GROUP (2022). "Corporate". Radisson Hotel Group. Retrieved April 24, 2022, from <https://www.radissonhotels.com/en-us/corporate>