

RAST I RAZVOJ HOTELSKIH PREDUZEĆA



- **Rast i razvoj međunarodnih hotelskih preduzeća u poslednjim decenijama;**
- **Direktne investicije (ulaganja) i ugovorni aranžmani kao dve grupe osnovnih oblika rasta i razvoja u hotelijerstvu;**
- **Prednosti i nedostaci direktnih investicija i pripadajućih oblika rasta i razvoja u poslovanju hotelskih preduzeća;**
- **Ugovorni oblici rasta i razvoja hotelskih preduzeća i njihove prednosti i nedostaci.**

GLAVNI FAKTORI KOJI SU USLOVILI VLASNIČKE TRANSFORMACIJE

- u poslednje tri decenije pre svega zbog situacije na tržištu SAD.
- Ta zbivanja karakterišu tri faktora:
 1. **DEREGULACIJA** (oslobađanje od administrativnog regulisanja tržišnih tokova i osetno povećanje tržišnih sloboda), posebno u avio saobraćaju;
 2. **GLOBALIZACIJA**
 3. **TEHNOLOŠKA REVOLUCIJA**
- Ova tri faktora su davala snažne impulse preraspodeli resursa unutar pojedinih privrednih grana i između njih, a to je vodilo ka spajanju i preuzimanju kompanija, njihovoj vlasničkoj transformaciji i restrukturiranju.

NAČIN RASTA I RAZVOJA MHL

- ◉ Savremene tendencije u hotelskoj industriji govore o **internacionalizaciji** i **globalizaciji** hotelskog poslovanja. U tom pravcu ide i njihov rast i razvoj.
- ◉ Po kriterijumu vlasništva razlikujemo podelu po:
 - **Vlasničkom osnovu**
 - **Nevlasničkom osnovu**
- **Kombinacija vlasničkih i nevlasničkih formi** vrlo je prisutna u praksi.

FINANSIRANJE MEĐUNARODNIH HOTELSKIH OPERACIJA IZ INOSTRANSTVA

- ◉ **Kompanija - hotelski operator**
- ◉ **Velike privatne / trgovačke banke** ulažu u hotele u zemlji domaćinu.
- ◉ **Dobavljači proizvoda i usluga, posebno građevinske firme, učestvuju u finansiranju akcija ili kredita za projekte izgradnje hotela u zemlji domaćinu**
- ◉ **Država u kojoj je sedište kompanije hotelskog operatora** pomaže javnim i privatnim institucijama pri ulaganju u hotele zemlje domaćina, kroz **kreditnu podršku ili povoljnije kreditne uslove.**
- **Međunarodne institucije** - Svetska banka, Evropska banka za obnovu i razvoj, Regionalna banka za obnovu i razvoj...

STRATEGIJE EKSPANZIJE U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

1. **Franšizing**
2. **Ugovori o upravljanju**
3. **Spajanja i preuzimanja (merdžeri i akvizicije)**
4. **Zajednička ulaganja**
5. **Investicioni fondovi za nekretnine**
6. **Strategijske alijanse**

NAČINI SPROVOĐENJA OVIH STRATEGIJA

UGOVORNI ARANŽMANI kojima se obezbeđuje kontrola poslovnih operacija i plasmana u druge zemlje, kao:

- ◉ franšizing
- ◉ ugovor o upravljanju /menadžmentu
- ◉ ugovor o zakupu i dr.

DIREKTNO INVESTIRANJE kroz formu:

- ◉ Izgradnje novih objekata (greenfield investicije), zajednička ulaganja sa domicilnim partnerima,
- ◉ Spajanja i preuzimanja (merđžere i akvizicije) i
- ◉ Investicionih fondova za nekretnine (REIT - Real Estate Investment Trust).

RESPEKTOVANJE RAZLIKA U USLOVIMA POSLOVANJA (U ODNOSU NA MATIČNU ZEMLJU)

- Odnosi se na više ili manje **stimulativne zakone i ukupan privredni sistem**, kao i na **mere ekonomske politike** zemlje u koju se ulazi. / **npr. poreska politika**
- Elementarna je pretpostavka da uvek treba da postoji **obostrani interes**, odnosno da su zemlje domaćini i njena privreda zainteresovani za ulazak međunarodnih hotelskih lanaca.

PREDNOSTI I NEDOSTACI POJEDINIH VRSTA HOTELSKIH ULAGANJA ZA ZEMLJE U RAZVOJU (WTO, 2002.)

Vrste ulaganja	Prednosti za zemlju domaćina	Nedostaci za zemlju domaćina
<u>Strano vlasništvo</u> / 100% kapitala	Nema finansijskog rizika za zemlju domaćina	Veliki odliv prihoda od turizma; Slaba politika vlade u razvoju turizma
<u>Joint venture</u> /strani kapital delimično učestvuje u vlasništvu	Dodatni kapital; Pristup međ. mark. mrežama; Smanjen odliv kapitala	Zahteva određeni bazni kapital; deljenje rizika; ograničena pregovaračka moć.
<u>Franšiza</u> / pravo za obavljanje poslovanja na određeni način kad se brend proda lokalnoj kompaniji	Transfer menadžerskih i marketinških veština, standard kvaliteta; imidž brenda.	Rizik poslovanja sa firmama zemlje domaćina.
<u>Ugovor o menadžmentu</u> / strana firma upravlja poslovanjem druge komp., bez udela vlasništva	Transfer znanja, veština i tehnologija putem ugovora o saradnji.	Nema kontrole nad finansijama, menadžmentom i planiranjem
<u>Konzorcijum</u> /nezavisni hoteli se udružuju da bi bili konkurentni integrisanim lancima i franšizama	Zajednička domaća i međunarodna kampanja za rast publiciteta	Konzorcijumi nekad ne smatraju male hotele atraktivnim; Početni nedostatak reputacije brenda.
<u>Nacionalno vlasništvo</u> /domaća ulaganja, bez stranog udela	Smanjen odliv sredstava u inostranstvo; nezavisnost u određivanju korporativnih strategija	Nedostatak međunarodne reputacije; veći marketing troškovi.

MODALITETI RASTA I RAZVOJA HOTELSKIH LANACA (PRIMER ACCOR I IHG)

MODEL	Accor	IHG
Vlasništvo/zakup	28,0%	0,4%
Franšiza	35,0%	85,6%
Upravljanje	37,0%	14,0%
Ukupno	100%	100%

- Prisustvo velikih korporacijskih lanaca je značajno za ekonomiju svake zemlje u koju ulaze, jer se pored hotelijerskih bave i komplementarnim poslovima: turističke agencije, kazina, restorani, usluge u vozovima, krstarenja, golf tereni i dr.

⊙ Izbor modaliteta i ukupna politika ulaska u konkretnu zemlju, tj. na konkretno tržište, mora da se zasniva na prethodno istraženim i **ocenjenim faktorima** koji će bitno opredeljavati prisustvo i aktivnosti operatora.

- 1) demografske karakteristike (veličina populacije, stopa njenog rasta, stepen urbanizacije i druge);
- 2) geografske karakteristike (veličina zemlje, topografske karakteristike, klimatski uslovi);
- 3) ekonomske faktore (GDP po glavi stanovnika, distribucija ukupnih prihoda, stopa rasta i učešće investicija u bruto domaćem proizvodu i druge);
- 4) tehnološke faktore (nivo tehnoloških veština i nivoi odgovarajućeg obrazovanja, postojeća tehnologija i sl.);
- 5) socio-kulturne faktore (dominantne vrednosti, životni stil, etničke i jezičke grupe i druge);
- 6) nacionalne ciljeve i planove (industrijski i ukupni privredni prioriteti, planovi infrastrukturnih investicija, itd.).

1. FRANŠIZING - DEFINICIJA

- „Franšizom primalac franšize (franšizant), samostalni trgovac ili preduzetnik, priznaje davaocu franšize (franšizeru) **direktnu ili indirektnu naknadu prava** da određene proizvode i /ili usluge plasira korišćenjem imidža, imena, zaštitnog znaka, opreme, obeležja, simbola ili drugih zaštitnih prava franšizera, kao i njegovih tehničkih i proizvodnih iskustava, vodeći računa o sistemu organizacije i marketinga koje je franšizer razvio, pri čemu franšizer s jedne strane garantuje franšizantu pomoć i savet, a s druge strane kontroliše održavanje svoje poslovne koncepcije i njeno sprovođenje putem instrukcija“. / Gross i dr.

PRAVNI ASPEKT DELOVANJA

- ⦿ Ugovor o franžizingu je **institut tzv. autonomnog privrednog prava** i nije sadržan u nacionalnim zakonodavstvima, niti u međunarodnoj regulativi.
- ⦿ To ne smeta njegovoj ekspanziji, a učesnici uvek sami procenjuju sve prednosti i nedostatke njegovog korišćenja.

PREDNOSTI ZA HOTELSKE LANCE -DAVAOCE FRANŠIZE

- Obezbeđuju prisustvo na mnogim tržištima bez velikih investicija.
- tako smanjuju finansijski rizik
- korišćenje lokalne radne snage i menadžmenta
- lokacijske prednosti
- izvozne pogodnosti i sl.

PREDNOSTI ZA HOTELSKE KUĆE - PRIMAOCÉ FRANŠIZE

- ✓ **obezbeđenje tržišta**, čime primalac franšize preskače sve faze osvajanja tržišta
- ✓ **tehnološki proces** po standardima franšizera, što obezbeđuje kvalitet usluga
- ✓ **kontrola** kroz redovan inspekcijski nadzor od strane franšizera - obezbeđuje **kvalitet**
- ✓ **korišćenje imena, marke franšizera** daje prepoznatljivost, pomoć u **prodaji, oglašavanju i promociji**
- ✓ **obuka osoblja**
- ✓ **ekonomičnija nabavka** - pripadnost visoko sofisticiranom sistemu **smanjuje rizik** sopstvenog investiranja
- ✓ **izvesnost na uspeh** u periodu započinjanja posla

RANG LISTA 10 NAJVEĆIH HOTELSKIH LANACA - DAVALACA FRANŠIZE

KORPORATIVNI LANAC	Uk. BROJ HOTELA	Broj franšiziranih hotela	% učešća franšiz. u ukupnom broju hotela
1. Wyndham Hotel Group / SAD	7.043	7.016	99,6
2. Choice Hotels International / SAD	5.827	5.827	100,0
3. InterContinental Hotels Group/ V. Britanija	4.186	3.585	85,6
4. Hilton Hotels Corporation / SAD	3.265	2.774	85,0
5. Marriot International / SAD	3.178	2.079	65,4
6. Accor / Francuska	3.982	1.129	28,4
7. Vantage Hospitality Group / SAD	845	845	100,0
8. Carlson Hotels Worldwide / SAD	1.013	840	82,9
9. Starwood Hotels and Resorts Worldwide / SAD	942	437	46,4
10. I.Q. Management LLC / SAD	721	337	46,7
UKUPNO	31.002	24.869	80,2

“PAKET” STANDARDNIH ELEMENATA ZA FRANŠIZU

- a) **Članarina**, (u SAD od 40.000-50.000 \$) određuje se **kontigent** sa kojim će primaoci franšize ući u sistem / donja granica najčešće je 100 soba.
- b) **Royalty** / godišnja nadoknada, tj. taksa na ostvareni promet, najčešće na bruto prihod po sobi
- c) **Rezervaciona taksa** / nadoknada
- d) **Taksa** / nadoknada za oglašavanje, tj. **propagandu**
- e) **Taksa** / nadoknada za **marketing** / zavisno od toga šta nudi konkretni franšizer

ZNAČAJ MARKE U FRANŠIZINGU

- **Marka** je izuzetno značajna u franšizingu velikih hotelskih lanaca.
- Marka je osnova **diferenciranja**, kako usluga, tako i nadoknada za njih.
- ⊙ Franšizer je morao mnogo da uloži u marku, što franšizant ne mora, ali zato plaća što davalac prenosi svoj **“good will”** / poslovni kvalitet vezan za ime/ na primaoca franšize.

2. UGOVOR O MENADŽMENTU

- ◉ **Ugovor o menadžmentu** je fleksibilan metod prenošenja neopipljivih znanja i umeća (**know-how**) na firmu u inostranstvu u zamenu za utvrđenu nadoknadu.
- ◉ Praktično, vlasnik hotela angažuje **kompaniju operatora** koja će kao agent odgovorno upravljati hotelom na profesionalni način.

OSNOVNE KARAKTERISTIKE

- **Vlasnik** obezbeđuje zemlju, zgradu, nameštaj, opremu, obrtni kapital itd.
 - Zadržava potpunu pravnu i finansijsku odgovornost.
- Kompanija operator (**agent**) plaća u ime vlasnika sve troškove (**i vlasništva i poslovanja**) i to iz novčanog toka (**cash flow-a**) koji generiše kroz poslovne operacije, a zadržava svoju nadoknadu za upravljanje (**management fee**).
 - Sva ostvarena sredstva preko toga vraća vlasniku.

3. SPAJANJE I PREUZIMANJE - MERĐŽERI I AKVIZICIJE

- ◉ Spajanja (**mergers**) i preuzimanja (**acquisitions**) su glavni oblici transfera. tj. prenošenja vlasničkih prava u tržišnim ekonomijama.
- ◉ U slučaju **SPAJANJA**, vlasnički se spajaju dve kompanije, a u slučaju **PREUZIMANJA**, jača kompanija kupuje slabiju i uspostavlja upravljačku kontrolu nad preuzetom firmom.
- Međutim, ni kod spajanja kompanije nisu jednake snage, pa se i ovde radi o svojevrsnoj formi **akvizicije** od strane jače kompanije.

DOBROVOLJNE I NEDOBROVOLJNE FORME KOD AKVIZICIJE

- ◉ Kod akvizicije, pre svega u SAD postoje dobrovoljne (prijateljske) i nedobrovoljne (neprijateljske) forme.
- U prvom slučaju na bazi uobičajenog pregovaranja obe zainteresovane firme zaključuju ugovor između obe ili više njih koje saraduju u postupku preuzimanja.
- U drugom slučaju kompanija kupac / ili više njih kupuje preduzeće mimo njegove volje i nastojanja da to spreči.

4. ZAJEDNIČKA ULAGANJA

- **ZAJEDNIČKO ULAGANJE (joint venture)**, je ulaganje dve ili više kompanija u neki projekat od zajedničkog interesa.
- Pri tom kompanije upravljaju projektom, srazmerno uloženim sredstvima, a takođe srazmerno utiču u podeli **profita** ili eventualnih **gubitaka**.
- Ugovor se po pravilu potpisuje na **duži vremenski rok**, sa mogućnošću produženja, u kome se precizira i **upravni odbor**, sačinjen od predstavnika matičnih kompanija.

PREDNOSTI ZA ZEMLJE U KOJE SE ULAŽE

- Dolazak dodatnog, toliko očekivanog kapitala
 - “Know-how”
 - Zapošljavanje (Hyatt Regency je sem nekoliko vodećih menadžera, angažovao lokalnu radnu snagu)
- Primer zajedničkog ulaganja: **Hotel Hyatt Regency, Beograd**, kraj 80-tih.
- Domaći partneri: Konzorcijum tadašnjih velikih Beogradskih preduzeća: **Yugoeksport, Jugopetrol, Energoprojekt, Rad i Putnik**
 - Strani investitor: angažovao **Hyatt** za upravljanje ovim objektom

5. INVESTICIONI FONDOVI ZA NEKRETNINE

- Radi se o relativno novoj vlasničkoj osnovi koja se javlja na **tržištu kapitala** i obezbeđuje finansijske izvore za njegovo ukрупnjavanje.
- **REIT** u oblasti hotelijerstva najčešće ostaju u domenu finansiranja izgradnje objekata, koji se zatim prepuštaju **hotelskom operatoru** na bazi **ugovora o menadžmentu** ili **franšize**.
- **Primer: Starwood Hotels and Resorts**, osmi po veličini u svetu. (Sheraton, Westin, Ritz-Carlton, Hyatt, Hilton...)

ZAKONSKE PRETPOSTAVKE

- ◉ Nastanak specijalizovanih fondova za ulaganja u nekretnine baziran je na zakonima SAD iz 60-tih godina prošlog veka.
- ◉ **REIT** su oslobođeni plaćanja poreza na dobit, ali pojedinačni investitori kojima je **REIT** isplaćivao dividende, plaćaju porez na prihod. Time je izbegnuto dvostruko oporezivanje investitora.
- Investitori okupljeni u ove fondove mogu da očekuju **prinos od dividendi ili rasta cena akcija na berzi.**

6. STRATEGIJSKE ALIJANSE

- Strategijske alijanse predstavljaju **globalna strategijska partnerstva** gde preduzeća saraduju u međunarodnoj ekonomiji, kako bi se umesto **konkurencije** među njima razvijala **kooperacija**.
- One su specifični **tržišni odgovor na proces globalizacije** i velike kompanije prednjače u tim procesima, a savezi su prvenstveno stvoreni zbog:
 - **zajedničke prodaje i marketinga 29%**
 - **proizvodnje 25%**
 - **istraživanja i razvoja 17%**

ZAKLJUČAK

- Bez obzira koji vid rasta i razvoja koriste hotelski lanci, svaki od njih koristi odgovarajuću **globalnu organizaciju** u svom poslovanju.
- Ona podrazumeva osnivanje posebnih **regionalnih punktova/centrala** za pojedina šira područja.
- Tako npr. **Best Western Premier** u Podgorici, pripada centrali **BW** za Srednju Evropu u Beču.