

# SAVREMENE TENDENCIJE U POSLOVNOJ ORIJENTACIJI HOTELSKIH PREDUZEĆA



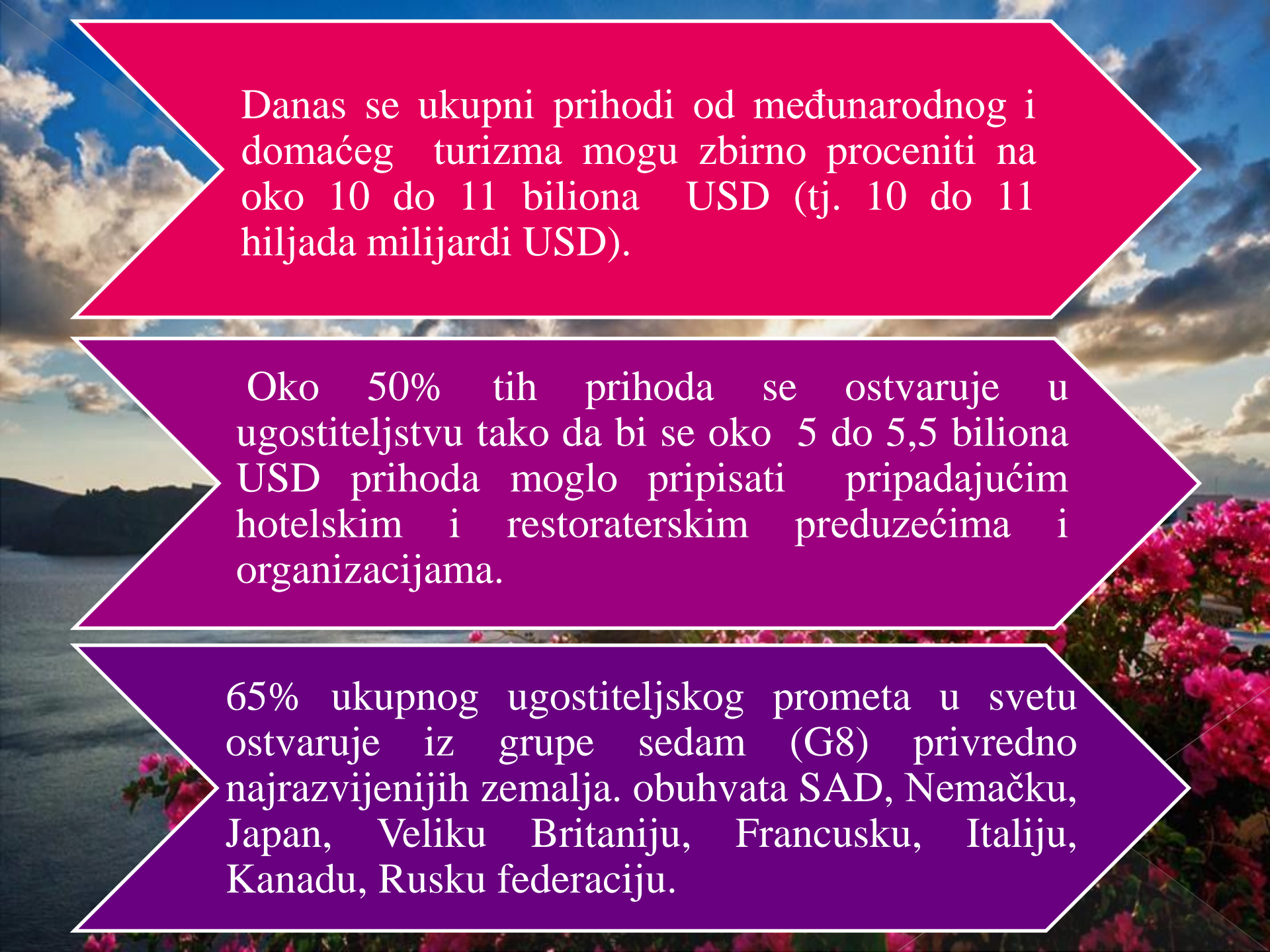
- 1. Promene u poslovnoj orijentaciji hotelskih preduzeća**
- 2. Međunarodni hotelski lanci**
- 3. Eksterni faktori nastanka međunarodnih hotelskih lanaca**
- 4. Interni faktori nastanka međunarodnih hotelskih lanaca**
- 5. Korporativni hotelski lanci**
  - 5.a) Marka (brend) u poslovanju korporativnih hotelskih lanaca*
  - 5.b) Portfolio korporativnih hotelskih lanaca*
  - 5.c) Prednosti poslovanja u korporativnom lancu*
- 6. Dobrovoljni lanci/udruženja**

# Promene u poslovnoj orijentaciji hotelskih preduzeća

- Razvoj turizma i putovanja u poslednjih 60.godina doveli su do krupnih promena u poslovnoj orijentaciji hotelijerskih i svih drugih preduzeća.
- ◎ Dva područja u kojima su promene kod hotelskih preduzeća imale poseban značaj i širinu ispoljavanja, bila su:
  - a) **Orijentacija na međunarodno poslovanje**
  - b) **Prilagođavanje svih aktivnosti preduzeća zahtevima tražnje i tržišnim tendencijama u celini** (u tehnološkom, organizacionom, prodajnom i drugom pogledu)

a) **Orientacija na međunarodno poslovanje:** svojstvena je svakom preduzeću u turizmu, bez obzira na njegovu veličinu ili područje aktivnosti.

- ✓ Rast turističkih tržišta bio je veoma dinamičan u poslednjih nekoliko decenija.
- ✓ Poslovnoj orijentaciji preduzeća dosta je doprinelo ulaganje u usluge ugostiteljstva.
- ✓ Davne 1990. godine tražnja za uslugama iznosila je 2.500 milijarde dolara.
- Njena struktura prema osnovnim segmentima bila je:
  - 1) **putovanja na odmor** (tzv. odmorišni turizam) - 750 milijardi USD (30%)
  - 2) **poslovna putovanja** (tzv. poslovni turizam) - 550 milijardi USD (22%)
  - 3) **lokalno ugostiteljstvo** - 1.200 milijardi USD (48%)



Danas se ukupni prihodi od međunarodnog i domaćeg turizma mogu zbirno proceniti na oko 10 do 11 biliona USD (tj. 10 do 11 hiljada milijardi USD).

Oko 50% tih prihoda se ostvaruje u ugostiteljstvu tako da bi se oko 5 do 5,5 biliona USD prihoda moglo pripisati pripadajućim hotelskim i restoraterskim preduzećima i organizacijama.

65% ukupnog ugostiteljskog prometa u svetu ostvaruje iz grupe sedam (G8) privredno najrazvijenijih zemalja. obuhvata SAD, Nemačku, Japan, Veliku Britaniju, Francusku, Italiju, Kanadu, Rusku federaciju.

◎ Svako hotelsko preduzeće je potencijalno orijentisano ka međunarodnom poslovanju, a **stepen njegovog stvarnog angažovanja** u tom pogledu određen je brojnim faktorima. Mora da sadrži najmanje sledeća tri elementa:

- 1) **Hotelska tražnja se uvek kreće ka ponudi**, za razliku od robnih i dobrog dela uslužnih tržišta, na kojima to fizičko kretanje ima obrnuti smer. Rast međunarodnih turističkih putovanja još više je potencirao značaj ovog elementa. Hotelski objekti po pravilu lociraju tamo gde postoje prirodne ili druge atraktivnosti i pogodnosti za strane posetioce.
- 2) U turističkom poslovanju dosta su doprinele **turističke organizacije (turoperator) i putničke agencije**.
- 3) Hotelska preduzeća **uvek nastoje da poboljšaju svoju poziciju** koju im nameće tržište turističkih i hotelskih usluga kao i sama priroda poslovanja.



## **b) Prilagođavanje svih aktivnosti preduzeća zahtevima tražnje i tržišnim tendencijama**

○ Kod hotelskih i restoranskih preduzeća ogleda se u :

- 1) **Proširivanju asortimana usluga** na sport, rekreaciju, zabavu, razonodu, zatim širim izborom smeštaja i ishrane.
- 2) **Značajnom unapređenju tehnologije** u funkciji poboljšanja kvaliteta usluga smeštaja i ishrane.
- 3) **Krupnim organizacionim promenama**
  - a - Povezivanje usitnjenih i najčešće, malih, porodičnih firmi.  
(horizontalni oblici takve poslovne orijentacije)
  - b - Vertikalnom povezivanju sa preduzećima iz drugih oblasti ili delatnosti, npr. iz saobraćaja, trgovine, putničkih agencija itd.
- 4) **Poboljšanjem u domenu prodaje** bilo kroz ugovorne ili integracione procese sa putničkim agencijama i drugim preduzećima. (Time sharing – vremenski zakup smeštajnih jedinica)

# Međunarodni hotelski lanci

- Globalno preduzeće nije ono koje ima samo prodaju, investicije i ostale poslovne operacije u drugim zemljama – potrebna je i **globalna tražnja** za njegovim produktima, **globalna konkurencija** i **tržište** uopšte. Tipičan primer takvih preduzeća u hotelijerstvu su :



## ➤ **Međunarodni hotelski lanci**

Najveći i najpoznatiji među njima su;

- multinacionalna** (internacionalna)
- globalna**
- transnacionalna** preduzeća,

- Pojam „lanca“ je vezan za neraskidivost, što asocira na stabilnost i čvrstinu organizacije. Svaka karika u lancu (organizacione jedinice u raznim zemljama-hoteli) je podjednako važna za ceo lanac.



# Intenzitet rasta i razvoja hotelskih preduzeća

- Godine do 70-ih značajne su za nastanak i razvoj nekih od najpoznatijih hotelskih lanaca sveta – InterContinental, Hilton, Holiday inn i drugi.



- Rast i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca bio je znatno dinamičniji od 70-ih do 90-ih godina.
- Period od 90-ih dovodi do značajnih strukturnih promena. Više pažnje se poklanja brojnim vidovima tzv. Alternativnog turizma i akcentira ekološki aspekt turističkih kretanja.

⊙ Renomirani stručni časopis „Hotels”, deli hotelske lance na sledeće dve vrste:

1. **Korporativne lance** – Corporate Chains (200 najvećih)
2. **Dobrovoljne lance/udruženja** – Voluntary Chains/Associations (25 najvećih).

➤ **Upravljačke kompanije** (kompanije za menadžment) su vrste međunarodnih hotelskih lanaca koje upravljaju različitim markama hotela ili njihovim delovima (često datim u franšizu), zatim svojim markama, kao i nezavisnim hotelima koji nemaju sopstvenu marku.

❖ **Na listi korporativnih lanaca se nalaze:**

- upravljačke kompanije
- investicioni fondovi za ulaganja u nekretnine (REIT –Real Estate Investment Trust)
- nekoliko dobrovoljnih lanaca

✓ Upravljačke kompanije su se pojavile 80-ih godina prošlog veka u SAD i za kratko vreme afirmisale svoje aktivnosti.

# Eksterni faktori nastanka međunarodnih hotelskih lanaca

- Okolnosti koje su posebno uticale na nastanak i širenje hotelskih lanaca:
  - a) **Potreba da se ubrza privredni razvoj pojedinih regiona**
  - b) **Ekspanzija tražnje za hotelskim uslugama u svetu**
- Ekspanzija tražnje za hotelskim uslugama uslovljena je rastom turističkih ali i drugih vrsta putovanja. Snažan privredni razvoj, unapređenje tehnologije, krupne političke i društvene promene u svetu imale su značajan uticaj na:
  - 1) rast realnih prihoda stanovništva;
  - 2) povećanje izdataka za dopunske potrebe u diskrecionom dohotku;
  - 3) povećanje slobodnog vremena;
  - 4) međunarodni mir;
  - 5) smanjenje administrativnih ograničenja u međunarodnim putovanjima;
  - 6) slobodniji odnosi između valutnih tržišta u međunarodnim razmerama;
  - 7) ekspanzija bržeg, efikasnijeg i široko dostupnog javnog transporta, zajedno sa širokim korišćenjem sredstava privatnog prevoza.

- U istim uslovima i pod uticajem istih osnovnih tendencija, ostvaren je i značajan rast **poslovnih putovanja**.
- Dolasci iz poslovnih razloga čine danas **15%** međunarodnog turističkog prometa.

### Međunarodna poslovna putovanja na tržištu Velike Britanije u 2000. godini

- u 000 -

		Poslovni dolasci u Veliku Britaniju	Poslovni odlasci Britanaca u inostranstvo
Ukupno:		7.321.000	8.872.000
<b>Od toga:</b>			
1.	- Avionom	5.776.000	6.946.000
	- Morem i železnicom (tunelom)	1.545.000	1.926.000
2.	- U Severnu Ameriku	-	965.000
	- U Evropsku uniju	-	6.420.000
	- U ostali deo Zapadne Evrope	-	477.000
	- U ostala područja	-	1.010.000

- Rastuća tendencija poslovnih putovanja na posmatranom tržištu se odrazila i kroz potrošnju učesnika, što je, razumljivo, bilo uočljivo i na drugim tržištima..

Obim i struktura potrošnje i predviđeni rast poslovnih putovanja

Zemlja	Potrošnja na poslovna putovanja u milijardama USD	Učešće u potrošnji posmatrane grupe u %	Učešće u ukupnoj turističkoj potrošnji posmatrane zemlje u %	Predviđena stopa rasta za period 1998-2010 u %
Francuska	32,2	17,3	24,9	3,1
Italija	27,5	14,8	28,5	3,8
Nemačka	26,7	14,4	13,2	3,3
Velika Britanija	26,4	14,2	17,6	3,6
Španija	17,7	9,5	34,6	5,4
Švajcarska	7,5	4,0	26,5	3,1
Holandija	6,7	3,6	18,1	2,4
Turska	5,7	3,1	37,3	11,5
Švedska	4,7	2,5	25,7	3,1
Danska	3,5	1,9	25,2	2,5
Grčka	3,5	1,9	33,6	5,5
Finska	3,1	1,7	26,5	4,0
Norveška	2,9	1,6	24,4	3,3
Portugalija	2,5	1,3	32,3	4,4
Irska	1,7	0,9	35,6	5,5
Ukupno	186,0	100,0	-	-

Izvor: Davidson R., Cope B., op. cit., str. 36



◎ Takozvana **strukturalna teorija poslovnih putovanja** detaljnije objašnjava njihov rastući uticaj na internacionalizaciju poslovanja hotelskih preduzeća.

➤ Ona polazi od stava da je **tražnja za poslovnim putovanjima više determinisana strukturom ekonomskih aktivnosti nego rastom domaćeg proizvoda**. Na toj bazi razlikuju se sledeće tri razvojne faze poslovnih putovanja:

- 1) Prva faza se odnosi na situaciju u kojoj su ekonomske aktivnosti kompanija, vezane za određeno mesto (grad) i opslužuju lokalna i regionalna tržišta;
- 2) druga faza odlikuje se širenjem aktivnosti kompanija i promenama u strukturi privrednog sektora, u smislu jačanja njegovog uslužnog dela;
- 3) treća se vezuje za visok stepen tercijarizacije privrede i razgranatost kompanijskih jedinica i poslova u nacionalnim i međunarodnim okvirima.



# Potreba da se ubrza privredni razvoj pojedinih regiona u svetu

- osnovni faktor pojave nekih od najpoznatijih međunarodnih hotelskih lanaca
- ⊙ Karakterističan je primer **InterContinental Hotels Corporation (IHC)**
  - Osnovan 1946. godine
  - Prvobitna namena IHC bila je dvostruka: da pruži usluge putnicima, ali i posadama avio-kompanija.
  - Prvi IHC hotel bio je u Belemu (Belam-u), Brazil i kupljen je 1949. godine.
  - Do aprila 1982. godine, kada je Pan Am prodao ceo svoj ogranak visokoprofitnih IHC-a britanskom konglomeratu Grand Metropolitan, lanac se proširio na ukupno **109** hotela širom sveta.
- ✓ Danas ih je 164 sa ovim imenom u istoimenom lancu.







  
*Hilton*  
Hotels Corporation



- **Hilton Hotels Corporation** je drugi poznati, takođe američki lanac čija se međunarodna ekspanzija objašnjava potrebom ekonomskog razvoja manje razvijenih područja.
- Čuveni **Conard Hilton** osnivač korporacije, obezbedio je 1948. godine ugovor o upravljanju (menadžmentu) prvim velikim hotelom u Portoriku.
- Uspeh Hilton-ovog hotela bio je osnova turističkog Portorika, a time i poboljšanja ekonomske situacije u zemljama Karipskog područja. Karipski Hilton i druga tzv. prekomorska vlasništva ove korporacije su već 1949. godine formirani kao odvojeni ogranak pod nazivom **Hilton International**.

✓ 1964. godine Hilton postaje potpuno nezavisna firma sa ekskluzivnim pravom da koristi ime Hilton van SAD i sa naznačenom cenom na njujorškoj berzi.





# Interni faktori nastanka međunarodnih hotelskih lanaca

- **Za razliku od eksternih, teže ih je grupisati**, jer su uvek opredeljeni ciljevima konkretnog preduzeća u datim uslovima.
- Bitno se razlikuju periodi i forme nastanka pojedinih lanaca, a neki od njih iznikli su iz okrilja kompanija koje pripadaju drugim privrednim oblastima i delatnostima.
- Firme koje se uvlače na tržišta usluga van svoje zemlje, moraju da uvažavaju znatno više uslova i elemenata nego na domaćem tržištu. Zbog toga se hotelske usluge odlikuju velikim stepenom neopipljivosti, ne mogu lako da se probaju i kvantifikuju. **Kvalitet usluga** je značajan faktor po kome je lanac hotela međunarodno prepoznatljiv.

- Međunarodno poslovanje u osnovi obezbeđuje veću efikasnost.
- **Diversifikacijom ponude** izlazi se u susret heterogenoj, ali istovremeno i komplementarnoj tražnji –npr. objedinjuju se usluge hotela sa uslugama prevoznika, turoperatora kao i usluge sofisticiranih rezervacionih sistema.
- **Kombinacija ekspanzije i diversifikacije** kao pravaca rasta omogućila je danas najpoznatijim svetskim lancima ulazak u međunarodne hotelske poslove, odnosno prerastanje iz nacionalnih u međunarodne firme.
  
- ✓ Holiday Inn je počeo sa moto-hotelima,
- ✓ Marriott kao restoraterska firma,
- ✓ Ramada prvo kao restoraterska, pa potom – konkurišući Holiday Inn-u SAD kao motelska kompanija.



  
Holiday Inn®







**Marriott®**  
**HOTELS & RESORTS**







RAMADA<sup>®</sup>  
INTERNATIONAL HOTELS & RESORTS  
*i*





- Zadržavajući početne poslove, preduzeća su ušla u hotelsko poslovanje kombinujući interni i eksterni metod rasta, čime su razgranala svoju strukturu širom sveta.
- To je njihov portfolio učinilo raznovrsnijim i složenijim, a isti procesi odvijali su se i kod onih hotelskih lanaca čije je međunarodno poslovanje bilo inicirano od strane preduzeća iz drugih delatnosti.



# Korporativni hotelski lanci

## Marka (brend) u poslovanju korporativnih hotelskih lanaca

- Korporacija je osnovna organizacija koja nastaje udruživanjem kapitala njegovih članova u skladu sa odgovarajućim državnim zakonom.
  - To su društva kapitala, gde je vlasništvo odvojeno od kontrole.
- **Marka (brend)** je neopipljiva aktiva preduzeća. Ona je identifikujuća oznaka, simbol, ime, oblik ili njihova kombinacija koja obeležava proizvod odeređenog proizvođača i time se pravi razlika u odnosu na slične proizvode drugih preduzeća.
  - Zaštitni znak je pravno registrovana marka.

- ◉ **Vrednost marke (brand equity)** je merilo koristi koju ta marka ima za potrošača i odražava njenu diferentnu prednost u odnosu na konkurentske marke.
- ◉ **Percepcija, iskustvo i reagovanje potrošača na marku** su merila njene uspešnosti na tržištu.
- ◉ **Vrednovanje brenda** podrazumeva procenu njegove finansijske vrednosti i kod poznatih kompanija ona iznosi više od polovine njihove tržišne kapitalizacije.

## ◎ Razlozi posebnog značaja marke u tržišnom nastupu:

1. Lakša identifikacija proizvoda
2. Ukazuje na kvalitet
3. Stvara imidž ne samo proizvoda ili usluge, već celog preduzeća
4. Smanjuje napore potrošača pri poređenju cena proizvoda i usluga
5. Stvara prestiž određenom proizvodu
6. Smanjuje rizik potrošača prilikom kupovine
7. Multiplikovane marke omogućavaju prilagođenost tražnji
8. Povećava se kontrola prodajnih kanala
9. Jedna marka se može koristiti za prodaju čitave linije proizvoda
10. Pospešuje ulazak na nova tržišta



## ➤ Najveće hotelske lance odlikuje jaka marka.

	Broj soba		Broj hotela		Prosečan broj soba po hotelu u 2008.
	2008	2007	2008	2007	
InterContinental Hotels Group (Velika Britanija)	619.851	585.094	4.186	3.949	148
Wyndham Hotel Group (SAD)	592.880	550.576	7.043	6.544	84
Marriott International (SAD)	560.681	537.249	3.178	2.999	176
Hilton Hotels Corporation (SAD)	545.725	502.116	3.265	3.000	167
Accor (Francuska)	478.975	461.698	3.982	3.871	120
Choice Hotels International (SAD)	472.526	452.027	5.827	5.570	81
Best Western International (SAD)	305.000	308.636	4.000	4.035	76
Starwood Hotels and Resorts Worldwide (SAD)	284.800	274.535	942	897	302
Carlson Hotels Worldwide (SAD)	151.077	146.600	1.013	969	149
Global Hyatt Corporation (SAD)	114.332	135.001	375	721	305
Westmont Hospitality Group (SAD)	106.097	108.503	689	703	154
TUI AG/TUI Hotels and Resorts (Nemačka)	83.728	83.192	297	288	282
Jin Jiang International Hotels (Kina)	80.164	68.797	465	380	172
Golden Tulip Hospitality Group (Holandija)	76.779	86.585	788	944	97
The Rezidor Hotel Group (Belgija)	76.740	67.000	361	329	213
UKUPNO:	4.549.355	4.367.609	36.411	35.199	125

▪ Prema broju soba identifikujemo **15 najvećih hotelskih lanaca** sa dominacijom američkog tržišta:

- ◉ **Familijarna marka** – kada se marke sa imenom lanca koriste za ceo njegov asortiman, tj. uslužni program.
  - Familijarne marke karakteristične su za lanac kakav je Hyatt pa se tako u njegovom portfoliju javlja 8 podbrendova (Park Hyatt, Grand Hyatt, Hyatt Regency, Hyatt Place, Hyatt Summerfield Suites, Hyatt Resorts, Hyatt vacation i Andaz) i svaki targetira posebnu tržišnu nišu i nisu konkureti jedni drugima.
- ◉ **Individualne marke** – kada različite marke u okviru jednog lanca nose različita imena, nevezano za ime lanca.
- ◉ **Linije marki** – marka se vezuje za određenu kategoriju usluga u okviru lanca.

○ Individualne marke karakteristične su za francuski lanac hotela Accor koji u svom portfoliju broji 13 različitih marki hotela i svaka nosi različito ime:

- > Sofitel, Pullman, McGallery, Novotel, Mercure, Suitehotel, Adagio, All Seasons, Ibis, Etaphotel/Formula 1, Hotel F1, Motel 6 i Studio 6.



❖ Kod 15 najvećih hotelskih lanaca, primećene su sledeće **karakteristike**:

1. Oni generišu značajan deo ukupne svetske hotelske ponude - 21-23% hotelske ponude odlazi na ove hotelske lance.
2. Među njima su zabeležene velike oscilacije u obimu kapaciteta i prosečne veličine objekta.
3. Postoje značajne razlike u obimu ukupnih kapaciteta pojedinih marki u okviru istog lanca hotela.

# Portfolio korporativnih hotelskih lanaca

- **Portfolio** se u hotelskom biznisu formira od njegovih marki.
- ◎ **Brend portfolija** podrazumeva skup svih brendova ili linija brendova za određene kategorije proizvoda (usluga) koje se nude kupcima. Bitno je postići diferencijaciju brendova i minimizirati njihovo moguće preklapanje u privlačenju potencijalnih turista.
- ◎ **Optimalni brend portfolija** je onaj u kome svaki brend maksimizira vrednost kada je u kombinaciji sa svim drugim markama u portfoliju.

## ◎ Pokazatelji uspešnosti portfolija korporativnih lanaca:

1. Prisutnost u odgovarajućem broju zemalja
2. Kvalitetan menadžment korporativnog lanca
3. Broj hotela u lancu
4. Geografska rasprostranjenost, tj. razmeštaj hotela u zemljama širom sveta
5. Stepem centralizacije upravljanja



## ◎ Portfolio korporativnog lanca IHG:

- Sedište mu je u Velikoj Britaniji
- Globalno je orijentisan
- ✓ Najviše prisutan na američkom tržištu i to kroz marke Holiday Inn-a.
- Disperzija ovog lanca po turističkim regijama sveta:
  - > američki kontinent: 78%
  - > Evropa, Bliski Istok i Afrika: 16%
  - > Azija i Pacifik: 6%

## ◎ Portfolio korporativnog lanca Accor:

- Sedište mu je u Francuskoj
- Globalno je orijentisan - odnos broja soba je:
  - > Francuska : sve ostale teritorije = 35 : 65
  - > Evropa : ostali kontinenti = 57 : 43
- ✓ Na evropskom tržištu preovlađuju marke: Ibis, Mercure, Etaphotel
- ✓ Na američkom tržištu je ubedljivo najzastupljenija marka hotela Motel 6

## ○ Marke *Accor-a* po kvalitetu:

	Standardizovane	Nestandardizovane	Produžen boravak
<b>Luksuzne</b>	-	Sofitel	-
<b>Visokog kvaliteta</b>	-	Pullman, McGallery	-
<b>Srednjeg kvaliteta</b>	Novotel, Suitehotel	Mercure	Adagio
<b>Ekonomske</b>	Ibis	All Seasons	-
<b>Budget</b>	Etap/Formula1 Hotel F1, Motel6	-	Studio 6



# Prednosti poslovanja u korporativnom lancu

◉ *Medlik* i *Ingam* ističu da prednosti poslovanja u okviru lanca treba tražiti u ekonomiji obima:

1. Finansijske uštede
2. Marketinške uštede
3. Uštede u nabavci
4. Uštede u upravljanju
5. Tehničke uštede
6. Smanjenje rizika kroz prostornu diversifikaciju poslovanja

## ◎ Primer HILTON INTERNACIONAL

- Konglomeratsko preduzeće u vlasništvu Ladbroke Group PLC.
- 1887.godine osnovana je kompanija Ladbroke kao kompanija za kreditiranje klađenja.
- 1963. godine je prerasla u licencnu kompaniju za klađenje.
- 1971. godine počinje sa diversifikacijom svog poslovanja i širi se na hotelijerstvo.
- U okviru grupe dolazi do naglog rasta u četiri pravca:
  - Hotelsko poslovanje, trke (klađenja), nekretnine i maloprodaja.

- U hotelskom poslovanju **prvobitni cilj** je bio stvaranje hotelskog lanca za srednje tržište u Velikoj Britaniji, ali i sa nekim hotelima u Evropi, pa su tako kupili male hotelske lance Myddleton i Comfort.
- 1987. godine dolazi do **akvizicije Hilton International-a** i time se bitno menja strategijski cilj grupe.
- **Novi strategijski cilj** grupe bio je da postane vodeći nacionalni hotelski lanac i svetski lider u grani.

- Postignute su određene **strategijske prednosti** kupovinom ovog renomiranog brenda:
  - > Poznata marka koja garantuje visok kvalitet, jedan od najboljih svetskih rezervacionih sistema, u momentu kupovine raspolagao je sa 91. hotelom, sa više od 35.000 soba u 44 zemlje.
- ◎ Bazni strategijski cilj 90-ih godina bio je da se privuče 300.000 „top“ svetskih putnika, pre svega poslovnih, što je podrazumevalo jačanje prednosti HI i niz poboljšanja u njegovom poslovanju.



## ❖ Osnovni ciljevi posle kupovine HI bili su:

1. Rast profita i organski rast grupe u celini na bazi ekonomije obima, pri čemu hotelijerstvo trebalo da bude glavni generator tog rasta.
2. Racionalizacija marketinga i organizacione strukture u dotadašnjem poslovanju HI, kao i smanjenje domanicije tržišta SAD-a.
3. Širenje na veći broj tržišta
4. Zadržavanje skladnih odnosa u četiri glavna posla i njihovo jačanje, kao i gašenje perifernih poslova.

- 1988. godina pokazala je ostvarenja postavljenih ciljeva
- Glavni generator profita bila je hotelska industrija sa učešćem od 45% u ukupnom profitu Ladbroke Group.
- Kombinovanjem prednosti Ladbroke Group-e u smislu njenog efikasnog menadžmenta, i prednosti HI tj. imidža njegove marke, ostvarena je dobitna kombinacija.
- HI je doprineo porastu profitabilnosti grupe, dok je Ladbroke doprineo stabilnosti i efikasnosti poslovanja pomenutog lanca.
- ✓ Ovo je dobar primer usklađivanja ciljeva i prednosti u međunarodnim hotelskim poslovima.

# Dobrovoljni lanci/udruženja

Dobrovoljni lanci = konzorcijumi = marketinške hotelske grupe

- ◉ Zasnivaju svoju uslugu na aktivnostima pružanja usluga globalnog marketinga i rezervacija nezavisnim hotelima i korporativnim lancima, naročito onima nacionalnog karaktera.
- Prema časopisu „*Hotels*” na godišnjoj rang listi nalazi se 10 od ukupno 25 konzorcijuma.
- Konzorcijumi preovlađuju na evropskom tržištu
- **Utell** je najveći konzorcijum koji ima sedište u Evropi, ali se nakon spajanja i akvizicija sa američkim konzorcijumom **Unirez**, vodi kao američki.

## ◎ Rang lista 10 najvećih konzorcijuma:

1. Utell/Unirez Representation Service (SAD)
2. Suprenational Hotels LTD (VB)
3. Hotusa Hotels (Španija)
4. Great Hotels Organization (VB)
5. Keytel S.A. (Španija)
6. Preferred Hotel Group (SAD)
7. Worldhotels (Nemačka)
8. Associated Luxury Hotels International (SAD)
9. Leading Hotels of the World (SAD)
10. Logis(Francuska)



- ◉ *Utell* ima f-ju konzorcijuma sa rezervacionim sistemom i obezbeđuje GDS konekciju, rezervacije putem telefona, internet distribuciju, organizuje marketinške kampanje, diferencira cene u ponudi, vrši promociju specijalnih hotelskih ponuda, pregovara sa konzorcijumima putničkih agencija...
- On je dominantan na tržištu, jer obuhvata polovinu broja soba i broja hotela cele grupe.
- ◉ *Unirez* ima f-ju konzorcijuma sa rezervacionim sistemom. On obezbeđuje savremene kanale komunikacije i distribucije hotelskih kapaciteta.

## ◎ Razikujemo dve vrste konzorcijuma:

1. Oni koji okupljaju male, najčešće familijarne hotele
  2. Oni koji okupljaju luksuzne hotele
- Pripadnost dobrovoljnom lancu se razlikuje po tome da li postoji **direktan vlasnički status** ili se radi o **objektu u zakupu, franšizantima** i drugim hotelima gde je neophodna prethodna saglasnost vlasnika prilikom ulaska u konzorcijum.

*Oni su izrazito globalno orijentisani !!!*

## ◎ **Osnovne aktivnosti dobrovoljnih lanaca:**

1. Prodaja i rezervacioni sistemi
2. Oglašavanje i ostale promotivne aktivnosti
3. Saradnja sa avio kompanijama i putničkim agencijama
4. Ostale usluge

# 1. Prodaja i rezervacioni sistemi:

- a) pokrivanje što šire teritorije kroz otvaranje regionalnih predstavništva
- b) korišćenje savremene tehnologije kroz sopstvene elektronske rezervacione sisteme, globalne informatičke mreže i globalne distributivne sisteme (GDS)

## ❖ *Primeri:*

- Leading Hotels of the World (SAD)
- Preferred Hotel Group (SAD)



## 2. Oglašavanje i ostale promotivne aktivnosti:

Oglašavanje i propaganda u celini, kao i ostale promotivne aktivnosti, predstavljaju značajna područja delovanja dobrovoljnih lanaca u funkciji prodaje i marketinga.

### ➤ Osnovne aktivnosti na ovom polju su:

1. Izdavanje godišnjih vodiča
2. Izdavanje adresara
3. Izdavanje prezentacija sa sajмова i drugih privrednih manifestacija
4. Pomoć u oglašavanju u javnim i internim medijima

### 3. Saradnja sa avio kompanijama i putničkim agencijama

- Ključnu ulogu u smislu pomenute saradnje ima ulazak članova konzorcijuma u rezervacione sisteme, kao i unapređenje poslova vezanih za kreditne kartice, osiguranje putnika, sistem vaučera, plaćanje provizije i dr.
- Konzorcijumi nastoje da u saradnji sa avio kompanijama i putničkim agencijama privuku što je moguće veći broj turista, pa tako nije retka situacija da oni prave razne povlastice za putnike u smislu popusta, čak i besplatnog avio prevoza.

## 4. Ostale usluge dobrovoljnih lanaca

- a) Savetodavne usluge
  - b) Obuka osoblja
  - c) Podizanje standarda pružanja usluga u hotelima članovima konzorcijuma
  - d) Podizanje kategorije objekta
- 
- ⊙ *Leading Hotels of the World* nudi konsultantske usluge i evaluaciju spa objekata, benchmarking analize i treninge za servisiranje u luksuznim hotelima, osiguranje, marketinške i menadžerske poslove.

## ◎ **Preduslovi za funkcionisanje konzorcijuma:**

### **1. Ispunjenje uslova kojima se stiče članstvo**

- > Kontrola kvaliteta kroz inspekcijski nadzor koji se sprovodi jednom ili dva puta godišnje
- > Ponovno razmatranje zahteva onih šlanova koji nisu primljeni, a žele da budu deo konzorcijuma
- > Ispunjenje uslova što se tiče standarda, kvaliteta, veličine i lokacije objekta, nezavisnog vlasništva, kuhinje, kvaliteta hrane, dekora i menadžmenta..

### **2. Ispunjenje finansijskih uslova**

- > Plaćanje nadoknade za pruženje navedenih usluga ( inicijalna, godišnja, rezervacione i specijalne nadoknade)