



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

Godina: III
Semestar: letnji
Časova nedeljno: 5+2
ESPБ: 7



Beograd, 2022.

Profesor:
dr Marija Najdić



11. Međunarodne i globalne strategije

Međunarodni nivo



- Uviđajući važnost uspostavljanja efikasnih mehanizama za koordinaciju i integraciju strategija među nacionalnim tržištima, identifikovane su dve vrste strategija koje organizacije mogu da prate na međunarodnom nivou: **multi-domaće** i **globalne strategije**.

1. Multi-domaća strategija

- Organizacija koja koristi multi-domaću strategiju slediće **odvojene strategije na svakom od svojih stranih tržišta**. Svaka međunarodna podružnica je strateški nezavisna sa autonomnim operacijama i strategijama i takmiči se nezavisno na različitim tržištima (**decentralizacija**).
 - Organizacija ima konkurentsku prednost iz jednokratnog prenosa znanja sa svoje matične baze ka poslovnim jedinicama u inostranim zemljama.
-

2. Globalne strategije

- U pogledu globalnih strategija, organizacija svoju konkurentsku poziciju u jednoj zemlji gradi pod uticajem položaja u drugoj zemlji. Organizacija stoga mora da **integriše svoje aktivnosti** za uspostavljanje veza među SBU (*Strategic Business Unit*).
 - Strategija je **centralizovana**, ali operacije mogu biti centralizovane ili decentralizovane, u zavisnosti od ekonomičnosti i efikasnosti.
-

Perlmutter (1969) je identifikovao četiri pristupa međunarodnoj strategiji:

- **Etnocentrične**
(orijentisane prema matičnoj zemlji),
- **Policentrične**
(orijentisane prema zemlji domaćina),
- **Regiocentrična** (regionalno orijentisana) i
- **Geocentrična** (orijentisana prema svetu).

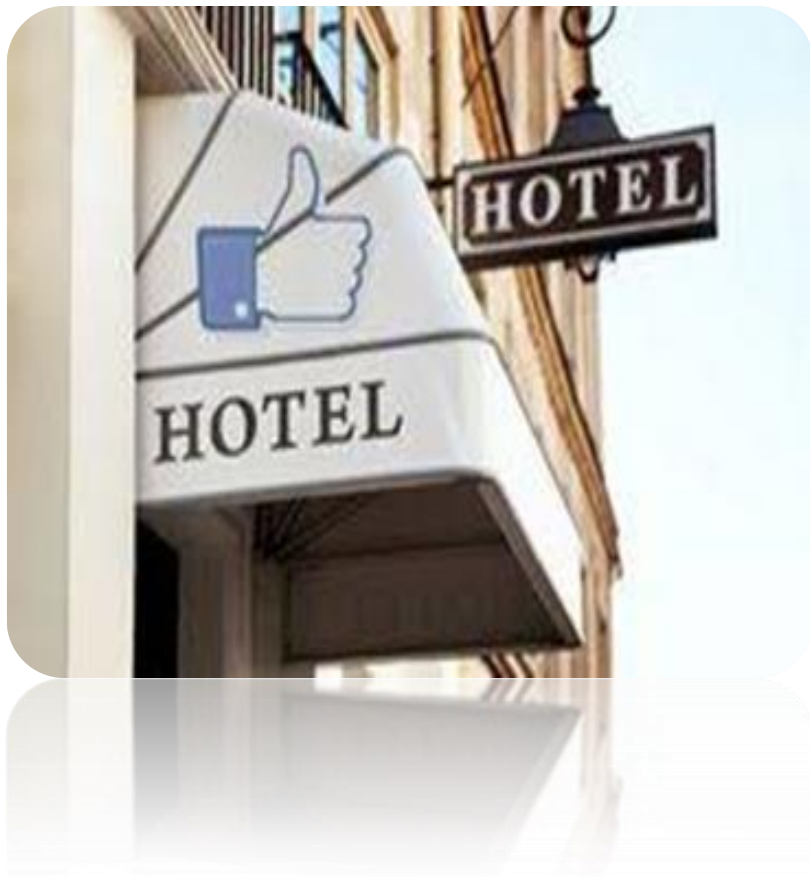


- Organizacija koja sledi **etnocentričnu strategiju** tretira strana tržišta kao jedno proširenje domaćeg tržišta. Ona pripisuje superiornost svemu onome što je iz matične zemlje i inferiornost u odnosu na sve druge.
- Suprotno tome, **policentrična strategija** razume da postoje razlike između domaćeg i ostalih tržišta, i strategija je dizajnirana da maksimizira lokalnu responzivnost.
- **Regiocentrična strategija** gleda na region kao na potencijalno tržište, zanemarujući nacionalne granice. Organizacija razvija strategiju i organizuje aktivnosti na regionalnom nivou.
- **Geocentrična strategija** prepoznaje da postoje globalne sličnosti i u kulturama i na tržištima (najbolje prakse usvojene na globalnoj osnovi su prilagođene lokalnim uslovima gde je to potrebno).

**Pomenute strategije oblikuju *misiju*,
rukovođenje međunarodnih jedinica i
organizacionu strukturu.**



Globalni načini rasta i razvoja



- Osnovni načini rasta i razvoja globalnih hotelskih organizacija su:
- **Franšizing,**
- **Ugovori o upravljanju,**
- **Strateške alijanse (konzorcijumi),**
- **Zajednička ulaganja i**
- **Akvizicije.**

U tom procesu koriste se:

- **1. Ugovorni aranžmani** (franšizing, ugovor o upravljanju, ugovor o zakupu i drugi) i
- **2. Direktno investiranje** (*greenfield* investicije, zajedničko ulaganje sa domicilnim partnerima, kao i kroz spajanja i preuzimanja (merdžere i akvizicije), i investicione fondove za nekretnine.





Strategije na nivou mreže (strateške alijanse)

- Partnerstva se mogu ostvariti kroz: zajednička ulaganja (*joint ventures*), sklapanjem ugovora o upravljanju (*management contracting*) i franšizingom (*franchising*).
 - Razlozi izbora za širenje hotelskog poslovanja putem ugovora o franšizi ili ugovora o upravljanju (menadžmentu) može se videti kao rezultat uticaja stejkholdera i želje organizacije da doda vrednost svojim proizvodima.
-

„Strateški savez”



- Izraz se definiše kao dogovor između dva ili više partnera u deljenju resursa i znanja koji bi mogli biti od koristi za sve uključene strane.
- Ovi strateški savezi mogu biti jednostavni dogovori dve organizacije koje dele svoju tehnologiju ili marketing resurse za zajednički razvoj proizvoda i tržišta i predstavljaju recipročni odnos u koji svaki partner donosi određene snage, udružuje resurse, investicije i rizike.



„Strateški savez”

- Suprotno tome, savezi mogu biti veoma složeni, kada učestvuje više organizacija koje se nalaze u različitim zemljama.
- Strateški sporazumi o savezništvu (alijansi) se mogu klasifikovati i na osnovu kapitala: sa kapitalom ili bez kapitala.

Dobrovoljni lanci/udruženja Konzorcijumi

HotelREZ
HOTELS & RESORTS

- Ova grupa hotelskih organizacija najčešće zasniva svoju aktivnost na pružanju usluga globalnog marketinga i rezervacija nezavisnim hotelima i korporativnim lancima, naročito onima nacionalnog karaktera.
- S obzirom na opisane aktivnosti nazivaju se i „marketinške hotelske grupe“.



Primeri hotelskih konzorcijuma



- *Best Western* - osnovan 1946. godine u SAD-u sa preko 4.000 hotela članova u 80 zemalja, svaki nezavistan u svom vlasništvu i rukovođenju.
- *Classic British Hotels* - predstavlja preko 80 nezavisnih britanskih hotela, pretežno na seoskim lokacijama.
- *Irish Country Hotels* - osnovan 1984. godine i predstavlja preko 26 porodičnih hotela širom Irske.
- *Relais et Chateaux* - osnovan u Francuskoj 1954. godine, konzorcijum predstavlja preko 500 pojedinačnih nezavisnih luksuznim hotela i restorana u oko 60 zemalja.

Primeri hotelskih konzorcijuma

- *Small Luxury Hotels of the World* - nastali 1991. godine kao rezultat spajanja *Prestige-a Hoteli Evropa* i *Small Luxury Hotels and Resorts of North America*, dve grupe spojene u cilju predstavljanja luksuznih, nezavisnih hotela i letovališta po svetu (preko 520 hotela-članova u preko 70 zemalja).
- *Your Hotel Worldwide* - osnovan u Švedskoj 1999. godine, predstavlja oko 90 nezavisnih hotela u Evropi.
- *HotelREZ* - osnovan 2004. godine, globalna je zastupnička organizacija koja pruža hotelski smeštaj i internet distribuciju, podršku u upravljanju prihodima i marketing aktivnostima preko 1.000 nezavisnih hotela i manjih grupa hotela.



Za&Protiv



- Savez ili alijansa omogućavaju ulazak na novo tržište putem koje organizacija može zaobići pravno-politička ograničenja, proširiti novu tehnologiju i koristiti postojeće veštine lidera na tržištu kako bi i sama postala kompetentna.
- Iako ima brojne prednosti, strateški savez može potencijalno stvoriti opasnost transformacije partnera u konkurenta.

Franšizing



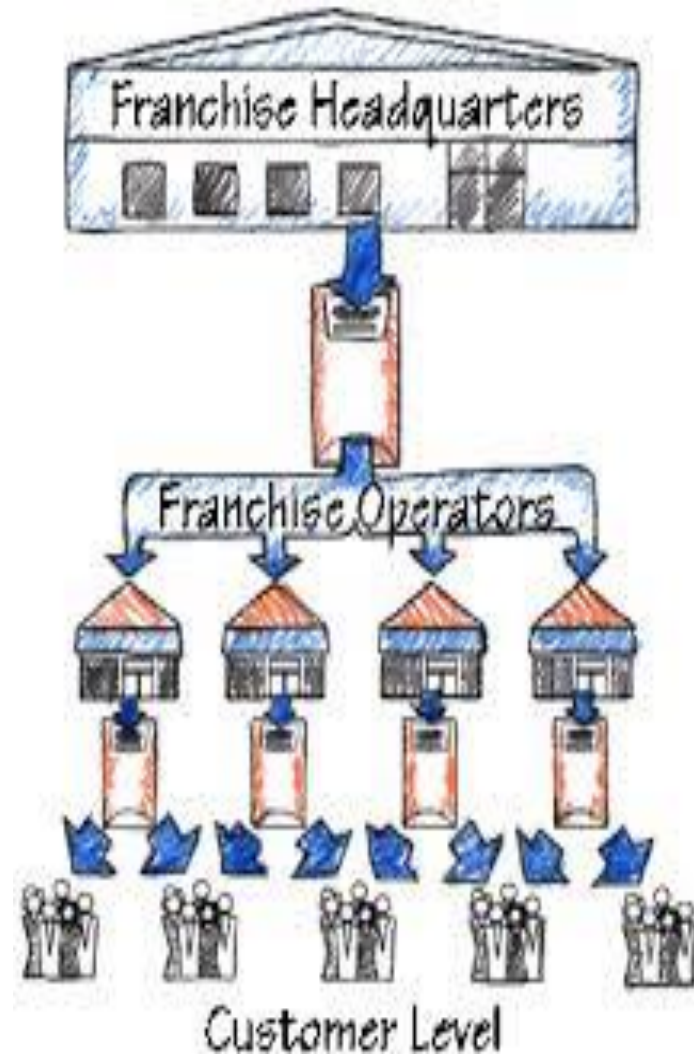
- Poslovni format na sledeći način:
- Davanje licence za unapred određeni finansijski povraćaj od strane franšizne organizacije (davalac franšize) svojim franšizerima, koji dobijaju pravo da koriste kompletan poslovni paket, uključujući obuku, podršku, i korporativno ime, po potpuno istim standardima kao i ostale jedinice u franšiznom lancu.

Franšizing

- Budući da je svakodnevni rad poslovne jedinice u rukama primaoca franšize, on može imati specifično znanje o lokalnom tržištu, što rezultira boljom uslugom.
 - Davalac franšize ima koristi od mogućnosti prikazivanja i širenja svog brenda na tržištu. Budući da je korišćen, testiran franšizni proizvod i dokazan na tržištu, štedi vreme i troškove primaoca franšize i minimizira rizik od novog pokretanja.
 - Međutim, postoje i nedostaci povezani sa korišćenjem franšiznog poslovanja. Pitanje kontrole, poteškoće u pružanju adekvatne podrške, jezičke barijere, variranje pravno-političkih propisa, različitih poreskih struktura.
-

Franšizing

- U izveštaju „*Hotel Franchising in Europe 2019*“ konsultantske kuće HVS ističe se da je pre 10 godina tek oko jedne trećine hotela u Evropi poslovalo „pod franšizom“.
- Danas je taj udeo nešto veći od 40%. Rast je primetan, ali procenat franšiznih hotela nije ni približno dosegao potencijal koji se ukazuje na tržištu (pogotovo ako se uporedi sa stanjem u Sjedinjenim Američkim Državama, gde udeo franšiza iznosi 70% i predstavlja staliban odnos koji se nije menjao poslednjih godina).



Prednosti franšiznih sistema

- Hotelski lanci raspolažu neuporedivo većim resursima tako da lako i brzo mogu da odgovore na tempo tehnoloških promena (daleko brže od nezavisnih hotelijera).
- Franšiza uključuje razmenu: znanja, iskustva i mogućnost razmene stručnjaka – bilo da se radi o marketingu, IT-u, menadžmentu, finansijama ili drugim oblastima.



Nedostaci franšiznih sistema

- U Evropi je franšizno poslovanje delimično usporavala neusklađena, odnosno, različita pravna regulativa, koja se po pitanju franšizinga razlikuje od države do države. Neke zemlje, poput Belgije, Francuske i Italije, imaju posebne zakone o franšizingu koji jasno propisuju šta bi trebalo da se nalazi u franšiznom ugovoru, dok u drugima ne postoji posebna regulativa te se ugovorne strane oslanjaju na postojeće građanske zakone ili primere dobre prakse.
- Primetno je da se hotelski lanci teže „odriču potpune kontrole“ (potpisivanja franšiznog ili menadžment ugovora) nad svojim luksuznim brendovima, posebno ako se radi o reprezentativnim objektima.
- S druge strane, franšizno poslovanje jača i postaje sve poželjnije u segmentu hotela srednje klase.

Ugovor o menadžmentu (upravljanju)



- U hotelskom poslovanju, ugovori o menadžmentu prepoznati su kao jedan od **najbržih oblika strategije ekspanzije s minimalnim rizikom**.
 - U suštini, jedna kompanija upravlja tuđim resursima sa ili bez minimalnog kapitala.
 - Najčešće, Ugovor o upravljanju podrazumeva aranžman sa tri aspekta u kome se kompanija (operator) slaže sa drugim (vlasnikom) da osnuje treću (ugovorni poduhvat) radi okupljanja ekspertize operatora i kapitala vlasnika.
-

Ugovor o menadžmentu (upravljanju)

- Ugovori o upravljanju pogoduju mnogim međunarodnim hotelskim lancima kao što su *Hilton* i *Intercontinental* hoteli koji imaju međunarodno priznate brendove i stručnost u hotelijerstvu.
- Omogućava lancima hotela da uspostave prisustvo u drugoj zemlji bez ulaganja u vlasništvo (vlasništvo i upravljanje hotelom su dve nezavisne funkcije).



Stavke oko kojih se vlasnik i operator moraju dogovoriti u ugovoru

a) Vlasnik prihvata sledeće uslove:

- da obezbedi imovinu, opremu, nameštaj, zalihe i obrtni kapital; dodeli operatoru prodaju i ekskluzivno pravo na kontrolu i upravljanje imovinom; ne ometa upravljanje imovinom, jer nema stručnost i odgovornost za obavljanje ovog zadatka; pokriva isplatu svih zarada i plata zaposlenih; obezbedi odgovarajuće osiguranje; plaća ugovorenu naknadu za ugovor i procenat troškova sedišta operatora, ako je potrebno.



Stavke oko kojih se vlasnik i operator moraju dogovoriti u ugovoru

b) Sa druge strane, operator prihvata sledeće aktivnosti:

- selekciju, zapošljavanje, obuku i nadgledanje osoblja; instaliranje odgovarajućih računovodstvenih sistema i održavanje knjigovodstvene evidencije; vođenje pregovora o zakupu i koncesijama u posedu; prijavljivanje, nabavljanje i održavanje svih licenci; pregovaranje o svim ugovorima o uslugama; obavlja operativne nabavke; planiranje, pripremanje i ugovoranje programa oglašavanja i promocije; pripremanje godišnjih budžeta; preduzimanje svih potrebnih popravki, zamena i poboljšanja na račun vlasnika; vodi poslovanje u skladu sa zakonom; da obezbedi ime lanca i centralni sistem rezervacija.
-

Prednosti ugovora o menadžmentu (upravljanju)

- Prilika za ostvarivanje većih prihoda sa manje rizika u obezbeđivanju stručnih znanja;
- Operator pruža tehničke savete, asistenciju u „*preopening*“ fazi, marketing podršku i usluge upravljanja.
- Ako je ugovor sklopljen sa operatorom koji ima dobru reputaciju, to može olakšati dobijanje finansijskih resursa.





JOINT
VENTURE

Zajedničko ulaganje

- Zajedničko ulaganje se može definisati kao učešće dve ili više kompanija u organizaciji gde **svaka strana donosi imovinu, poseduje entitet i deli rizike.**
 - Savez može biti ravnopravan ili sa jednom stranom koja je jača drugih zbog resursa ili stručnosti koju poseduje.
 - Kompanije stupaju u zajednički poduhvat jer smanjuju rizik od neuspeha deljenjem tereta, stižu brz ulazak na tržište i na međunarodnom nivou mogu da povećaju prihvatanje organizacije i njenih proizvoda jer **lokalni partner služi kao direktni predstavnik organizacije i ima kontakt sa kupcima.**
-

Zajedničko ulaganje

- Zajednička ulaganja mogu omogućiti bolje odnose sa lokalnim samoupravama i organizacijama, posebno u manje razvijenim zemljama, ukoliko je lokalni partner sama vlada ili ako lokalni partner politički uticajan.
 - Nova organizacija možda ima pravo na razne podsticaje (poreske olakšice, zajmove i podrške vlade). Ključ zajedničkog ulaganja je podela zajedničkog poslovnog cilja.
 - Međutim, na međunarodnom nivou se mogu pojaviti **nesporazumi usled kulturnih razlika**. Pored toga, partneri takođe mogu osećati da su poslovnice od strane lokalnog partnera u direktnoj konkurenciji sa zajedničkim ulaganjem.
-

Potpuno vlasništvo poslovnih jedinica (produžnica)

- Podružnica u stopostotnom vlasništvu uključuje vlasništvo i upravljanje fizičkim objektima za proizvodnju robe i usluga. Hotelske organizacije mogu da odluče da započnu svoj posao od nule ili kupovinom druge organizacije.



Potpuno vlasništvo poslovnih jedinica (produžnica)

- Pomaže organizacijama da stvore jedinstvenu strategiju i ciljeve na svetskoj osnovi.
 - Sa druge strane, nedostatak u stvaranju su veliki fiksni troškovi i početni troškovi. Tu su i prateći problemi sa upravljanjem lokalnim operacijama ukoliko organizacija nema znanje o tržištu i prethodno iskustvo u upravljanju.
 - Poslednjih godina dolazi do značajnog rasta direktnih investicija i akvizicija od strane hotelskih organizacija.
-

Spajanja i preuzimanja (Merđžeri i Akvizicije)

- Spajanja (*mergers*) i preuzimanja (*acquisitions*) kao i zajednička ulaganja (*joint ventures*), predstavljaju **oblike direktnog investiranja u inostranstvu**.
- Za razliku od franšizinga i ugovora menadžmentu, **zasnovani su na vlasničkoj podlozi**. U prvom slučaju se vlasnički spajaju dve organizacije, a u drugom jača organizacija kupuje slabiju i uspostavlja upravljačku kontrolu nad preuzetom organizacijom.



Investicioni fondovi za nekretnine

(REIT- Real Estate Investment Trust)

- *REIT* se kao oblik vlasničke podloge kojom se ostvaruje rast i razvoj hotelskih organizacija javio 90-ih u USA, zatim u Kanadi, Japanu i Australiji i Evropi.
 - Portfolio *REIT* čine **razne vrste nekretnina u raznim područjima**. Investitori okupljeni u ovakve fondove mogu da očekuju prinos od dividendi ili rasta cena akcija na berzi. Kako se takve akcije mogu relativno brzo prodati na berzi, obezbeđena je znatna likvidnost *REIT* i investitori imaju manje briga o prodaji nego što bi imali da su kupili običnu nekretninu.
-

Investicioni fondovi za nekretnine (*REIT- Real Estate Investment Trust*)

- *REIT* u oblasti hotelijerstva najčešće ostaju u domenu finansiranja izgradnje objekata. Izgrađeni objekti se prepuštaju hotelskom operatoru na bazi ugovora o menadžmentu ili franšizi.
 - Pri tom se i u fazi izgradnje mogu pojaviti hotelske kompanije i u tom slučaju se radi o zajedničkom ulaganju sa konkretnim investicionim fondom (procenjuje se da *REIT* poseduju oko 19% ukupnih hotelskih kapaciteta kao što su *Host Hotels and Resorts Inc.*, *Starwood Capital Group*, *Hospitality Properties Trust*, i drugi).
-