



---

# STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

---

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



Beograd, 2020.

**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 domaćim 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 zemalji. Organizacija stoga mora da integriše svoje aktivnosti za uspostavljanje veza među SBU.
  - 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).



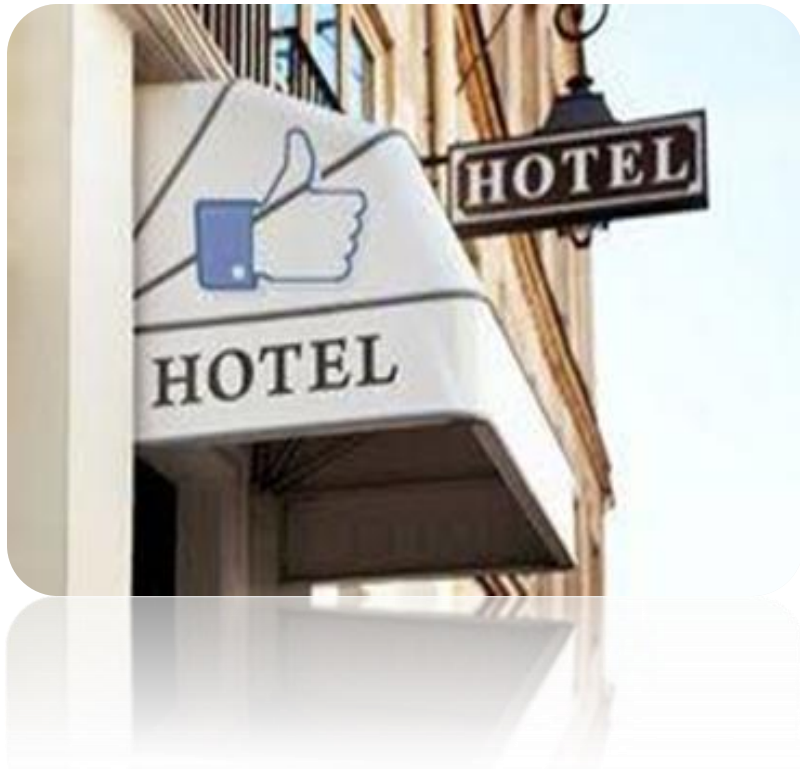
- Organizacija koja sledi **etnocentričnu strategiju** tretira strana tržišta kao jedno proširenje domaćeg tržišta. Ona pripisuje superiornost svemu onome što je iz matična zemlje i inferiornost u odnosu na sve druge.
- Suprotno tome, **policentrična strategija** razume da postoje razlike između domaćeg i ostalih tržišta, i strategija bi bila dizajnirana da maksimizira lokalnu rezpozivnost.
- **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).
- **Regiocentrična strategija** gleda na region kao na potencijalno tržište, zanemarujući nacionalne granice. Organizacija razvija strategiju i organizuje aktivnosti na regionalnom nivou.

**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 (npr. konzorcijumi),
- zajednička ulaganja i
- akvizicije.

# U tom procesu koriste se:

- **1. ugovorni aranžmani** (franšizing, ugovor o upravljanju, ugovor i 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.



# Primer saveza na strategijskom nivou

- Rast **konzorcijuma** *Best Western and Consort*, gde su organizacije međusobno povezane zajedničkim sistemom rezervacija i marketinga.
- Složeniji vrsta saveza okuplja ne samo hotelske organizacije, već i druge turističke organizacije, poput turističkih agencija, kao oblika vertikalne integracije. Na primer, kompanija *Radisson Hotel* povezana *Movenpick Hotel* (Švajcarska), *SAS International Hotels* (Skandinavija), *Park Lane* (Hong Kong), *Commonwealth Hospitality of Canada*, i *Pacific Rim Leisure* (Australija) u cilju bolje promocije svojih proizvoda i usluga širom sveta.

---

## *Za&Protiv*

- Savez ili alijansa omogućava 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 imaju 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.



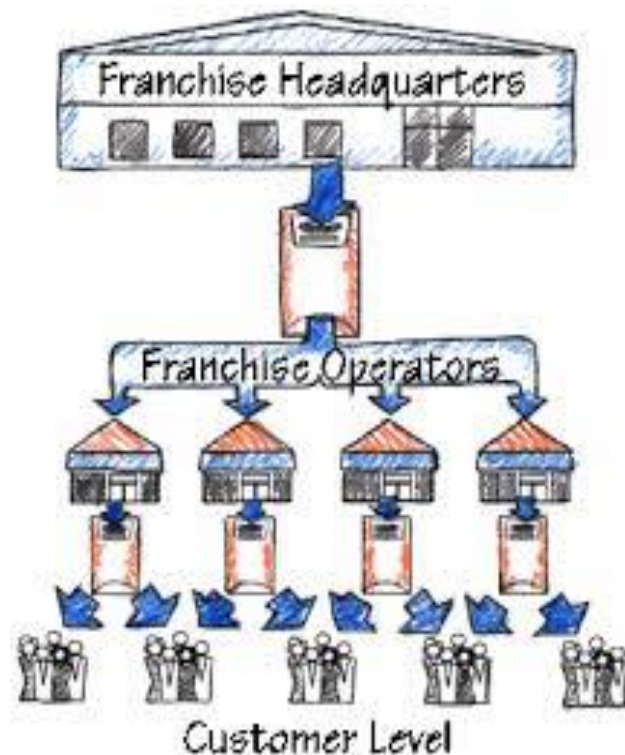
---

# 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. Još jedna prednost franšize je jednostavan pristup tehničkoj i operativnoj ekspertizi franšizera.
  - 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 u poslednjih pet godina).



---

# 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 nikakva posebna regulativa te se ugovorne strane oslanjaju na postojeće građanske zakonike 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.
-

# 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.



# Najveći franšizeri

- Zanimljiv je i podatak koji iznosi konsultantska kuća *Lodging Econometrics* – gotovo polovina (47%) svih franšiznih hotela nalazi se u vlasništvu samo četiri velika franšizna lanca.
- *Accor*-ova franšizna mreža „drži rekord“ sa 256 hotela i 35.073 soba. *Marriott International* ima 208 franšiznih hotela sa 33.395 soba, pod brendom *Hilton* posluju 172 franšiza hotela s 26.466 soba, dok *InterContinental Hotel Group (IHG)* ima 147 franšiznih hotela sa 24.483 sobe.



---

# 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 operatera 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.
- Menadžment ugovor omogućava lancima hotela da uspostave prisustvo u drugoj zemlji bez ulaganja u vlasništvo (vlasništvo i upravljanje hotelom su dve nezavisne funkcije).



# Postoje određene 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 operateru 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.





---

# Postoje određene 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 operative nabavke; planiranje, pripremanje i ugovoravanje programa oglašavanja i promocije; pripremanje godišnjih budžeta; preduzimanje svih potrebnih popravki, zamena i poboljšanja na račun vlasnika; vodi poslovanje u skladu sa zakonom; obezbedi ime lanca i centralni sistem rezervacija.
-

# Prednosti ugovora o menadžmentu (upravljanju)

- Prilika za ostvarivanje većih prihoda sa manje rizika u obezbeđivanju stručnih znanja; stručnost operatora je isplativa; operator ima rezervne resurse, kao što su menadžment, *know-how* i oprema; postojanje novog biznisa koji nudi ulazak na tržište niskog rizika; omogućava operatoru da kontroliše standarde poslovnih aktivnosti; ugovor može doneti dodatni posao u prodaji drugih roba i usluga.



---

# Prednosti ugovora o menadžmentu (upravljanju)

- Sa stanovišta vlasnika, glavni motivišući faktor za ulazak u ugovor je sticanje stručnosti ili jednostavno stavljanje sredstava u isplativi projekat; nedostatak osnovnih i tehničkih veština upravljanja koje bi operator mogao obezbediti; 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.
-



# 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, stiču 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.
-

# Zajedničko ulaganje

- Takva percepcija može smanjiti količinu saradnje i prenosa znanja između partnera. Zbog toga, pri odabiru partnera kompanije obraćaju pažnju na kulturnu kompatibilnost partnera.
- Na primer, u slučaju širenja na indijska i kineska tržišta, ako nemate znanje o tržištu, zajedničko ulaganje sa lokalnim partnerom može biti održiva opcija za prisustvo na ovim tržištima. Međutim, treba obratiti pažnju na kulturne razlike, uključujući obrazovnu pozadinu i kulturne vrednosti između partnera.



---

# 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 organizacija.
- U oba slučaja, podružnica u potpunom vlasništvu omogućava bliskost sa kupcem i na taj način poboljšava responzivnost tržišta i sposobnost procene budućih mogućnosti.



---

# Potpuno vlasništvo poslovnih jedinica (produžnica)

- Takođe 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 došlo je 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.





# Spajanja i preuzimanja (Merdžeri i Akvizicije)

- Imajući u vidu da se pod vrednošću transakcije obuvataju različiti finansijski paketi prilikom kupovine kao npr. 100% akcionarskog kapitala ili kontrolni paket akcija, vidljivi su učestalost i obim ulaganja hotelskih operatora.
- Oni kroz akvizicije nastoje da dođu do potpunog ili većinskog vlasništva koje će im omogućiti realizaciju poslovne politike i odgovarajućih strategija baziranih ne samo na povećanoj tržišnoj vrednosti (na tržištu kapitala), već i uspešnijem nastupu na tržištu hotelskih i turističkih usluga.



---

# 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 realnu 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).
-

# 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.

