



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

Godina: III

Semestar: letnji

Časova nedeljno: 5+2

ESPB: 7



Beograd

Profesor:

dr Marija Najdić



12. Međunarodne i globalne strategije

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“.



Franšizing

- Poslovni format na sledeći način:
- Davanje licence za unapred određeni finansijski povraćaj od strane franšizne organizacije (davalac franšize) svojim franžizerima, 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.

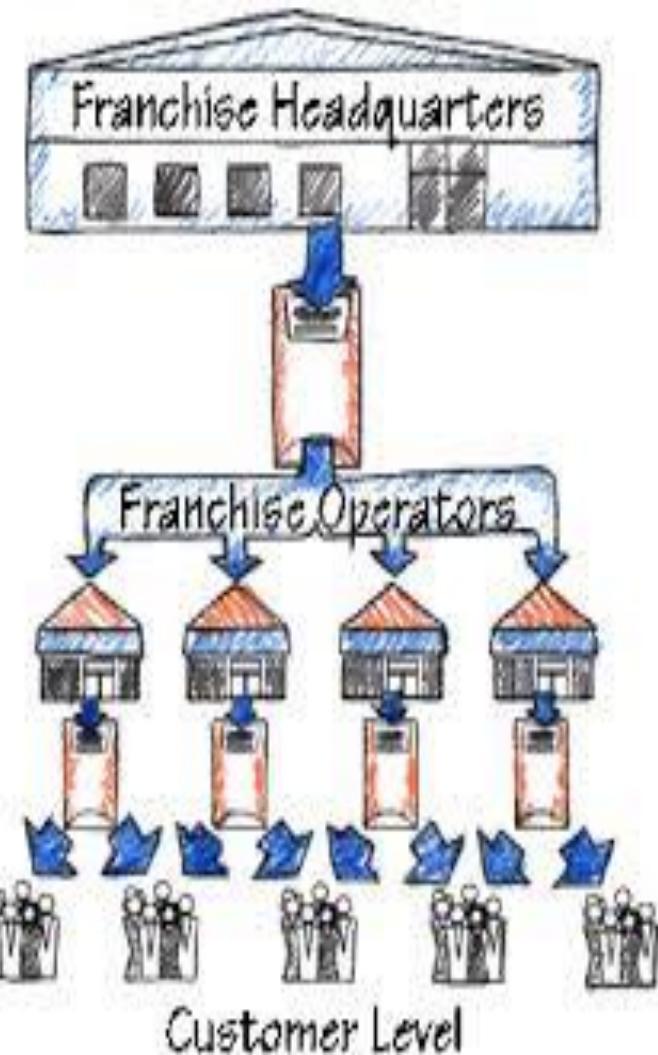




HVS

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).



Ugovor o menadžmentu (upravljanju)



- U hotelskom poslovanju, ugovori o menadžmentu prepoznati su kao jedan od **najbržih oblika strategije ekspanzije sa 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).





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.**

Potpuno vlasništvo poslovnih jedinica (podružnica)

- 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.



Spajanja i preuzimanja (Merdžeri 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).