

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**Departman za
poslediplomske studije**

**POSLOVNI SISTEMI U TURIZMU I HOTELIJERSTVU
MASTER STUDIJSKI PROGRAM**

MASTER RAD

**Načini ulaska velikih hotelskih lanaca na tržište
Srbije – primer Holiday Inn-a**

Mentor:

Prof. dr Krunoslav Čačić

Kandidat:

Dana Sweidan

Broj indeksa:

405286/2011

Beograd, 2012

Sadržaj

Uvod.....	2
1 Veliki hotelski lanci u međunarodnom poslovanju	6
1.1 Nastanak i razvoj svetskih hotelskih lanaca	10
1.2 Najveći i najuspešniji međunarodni hotelski lanci i njihova razvijenost na pojedinim tržištima	12
1.3 Načini širenja svetskih hotelskih lanaca	16
1.3.1 Direktno investiranje.....	21
1.3.2 Ugovorni aranžmani.....	23
2 Hotelsko tržište Srbije	28
2.1 Ulazak i načini ulaska međunarodnih hotelskih lanaca na tržište Srbije	31
2.2 Razvijenost i raznovrsnost hotela koji pripadaju svetskim hotelskim lancima na tržištu Srbije ..	33
2.3 Postojeći i budući planovi ulaska svetskih hotela na tržište Srbije	35
3 Lanac hotela Holiday Inn	39
3.1 Nastanak i istorijat	39
3.2 Razvoj i širenje na druga tržišta	40
3.3 Podbrendovi Holiday Inn-a i načini njihovog širenja.....	43
3.4 Budućnost lanca Hotela Holiday Inn u svetu	47
4 Holidex kao rezervacioni sistem i njegov doprinos dosadašnjem razvoju lanca Holiday Inn	50
4.1 Nastanak i razvoj Holidex-a.....	51
4.2 Uloga Holidex-a u razvoju lanca hotela Holiday Inn	55
5 Holiday Inn na tržištu Srbije	57
5.1 Hotel Holiday Inn Beograd	57
5.1.1 Nastanak	58
5.1.2 Opis i sadržaj hotela	62
5.1.3 Način pružanja usluga	63
5.1.4 Budućnost hotela u konkurentnom okruženju	65
5.2 Planovi za razvoj i širenje Holiday Inn lanca u Srbiji	66
5.2.1 Holiday Inn Novi Sad	68
5.2.2 Holiday Inn Kragujevac.....	72
Zaključak	75
Literatura	78

Uvod

Turizam na današnji dan iz godinu u godinu i uz dana u dan raste u razvija se u velikim merama i postaje sve specifičniji. Ljudi više ne traže samo destinaciju za provođenje dve nedelje godišnjeg odmora sa suncem, već su im zahtevi sve specifičniji i detaljniji. Procesi koji se zapažaju poslednjih godina na strani turističke tražnje ukazuju da veliki deo tražnje napušta tradicionalne izvore, oblike i pravila turističkog ponašanja i da je u potrazi za novim oblicima i sadržajima turističke rekreacije.¹

Hoteli kao glavni oblici smeštajnih kapaciteta u inostranim državama osećaju rizik od raznih apartmana, hostela i drugih vidova smeštajnih opcija, i teže ka tome da zadrže svoje mesto u izboru ljudi kada je reč o izboru smeštajnog kapaciteta.

Kapaciteti za smeštaj i ishranu turista najznačajnije utiču na obim turističkog prometa u datom turističkom mestu. Zbog toga se objektima za smeštaj i ishranu turista poklanja izuzetna pažnja. Privredna delatnost koja obezbeđuje pružanje usluga smeštaja i ishrane naziva se ugostiteljstvo.²

Razvojni put od nastanka pojedinih hotela i njihovih spajanja u hotelske lance je dugačak i zanimljiv put. Hoteli su se spajali u lance kako bi zadržavali i ojačavali svoje tržišno učešće u konkurentnom okruženju. U početku, hoteli su pružali sobe sa krevetom, ormarem, stočićem i umivaonikom. Ali hotel na današnji dan skoro pa ne može da se uporedi sa hotelom pre 100 godina. Kako je vreme prolazilo, hoteli su dodavali i pružali nove usluge i proizvode kao deo svojih asortimana. Cilj tome jeste da se razliku, makar na najmanji način, od konkurenata, da dobiju i održe lojalnost gostiju. Na današnji dan, hoteli koji pripadaju međunarodnim lancima dominiraju tržištem i težu ka što ekskluzivnijoj usluzi i vrhunskom kvalitetu, jer soba sa krevetom se odavno ne prodaje u hotelima, već kvalitet usluge.

Ne može se reći da su smeštajni kapaciteti i kapaciteti za ishranu jedino što utiče i na šta deluje turizam. Turistička privreda je heterogena, tj. veliki broj privrednih i neprivrednih delatnosti na direktan ili indirektan način učestvuju u zadovoljenju potreba domaćih i stranih turista. To dalje znači da se ne može govoriti o jedinstvenoj i homogenoj grupi turističkih usluga, već, naprotiv, o

¹ Bakić O., Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 55

² Unković S., Zečević B., Ekonomika turizma, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2007, str. 90

skupu raznorodnih usluga koje se pružaju turistima. Te se uslugem međutim, razlikuju kako po kvalitetu tako i u prostornom pogledu.³

Da bi hotel zadovolji što veći broj gostiju, on kreira brendove koji su usredsređeni ka zadovoljavanju potreba i zahteva određenog sloja u stanovništvu, odnosno određenog tržišnog segmenta. Ti brendovi su sve specifičniji do te mere da je u poslednjoj godini osmišljen hotelski brend koji ne namenjen kinekim putnicima, a drugi zdravom životu.

Prisutnost hotelskih lanaca u raznim zemljama i teritorijama je deo njihovih strategija i planova. Nije poželjno da hotel ulaže finansijska sredstva, vreme, trud i napor da bi izgradio objekat na destinaciji koja nije spremna za takav objekat pa da se zatvori za par godina. Međutim, otvaranje dobrog kvalitetnog hotela u zemlji u razvoju može da bude i osnova za dalji i brži razvoj te destinacije.

Srbija je zemlja u razvoju koja je do skoro imala u svojoj hotelskoj ponudi samo 4 hotela koja pripadaju svetskim lancima. U narednih nekoliko godina se ulažu veliki naponi i investicije da bi se otvorilo dodatnih 7 hotela koji će pomoći u daljem razvoju Srbije, naročito Beograda, i stvoriti dodatne smeštajne kapacitete za posetioce Srbije.

Beogradu, i Srbiji u celini su potrebni dodatni hoteli, jer ova zemlja se vrlo brzo razvija u kongresnom smislu i privlači sve više posetioaca i putnika i dolazi do situacija u kojima ljudi ti isti posetioци ne mogu da nađu smeštaj tokom boravka u ovoj zemlji.

Holiday Inn veoma specifičan lanac hotela jer je on prvi hotel koji je porastao i razvio se u lanac, i prvi hotelski lanac koji je uveo globalno rezervacioni sistem, tj. Holidex. On pripada najvećoj grupaciji hotela na svetu, InterContinental Hotels group-e.

Holiday Inn u Beogradu je predstavljao novi sveži hotel koji je doveo visoke standarde u hotelijerstvu Beograda, i doprineo je razvoju ove destinacije u poslovnim smislu- njegovi gosti znaju da mogu da računaju na dobroj i kvalitetnoj usluzi. Posle pet godina poslovanja, ovaj hotel više nije novina u ovom gradu, već mu preči ulazak brojnih drugih hotela koji takođe imaju svoje standarde poslovanja i pripadaju svetskim lancima.

Holiday Inn je takođe specifičan u Srbiji jer je prvi hotelski lanac da planira otvaranja dodatnih objekata u raznim gradovima. Iako to nije novina kada su u pitanju zemlje kao što je Velika Britanija ili SAD, ali to jeste novina u Srbiji jer je to prvo hotel koji teži ka stvaranju lancu unutar ove zemlje.

Tema ovog rada jeste način na koji veliki kvalitetni jaki međunarodni hotelski lanci ulaze na razna tržišta, specifičnije tržište Srbije, uzimajući kao glavni primer lanac hotela Holiday Inn.

³ Unković S., Zečević B., Ekonomika turizma, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2007, str. 60-70

Predmet istraživanja ovog rada jeste ispitivanja raznih načina i metoda kojima se veliki, poznati, uspešni svetski hotelski lanci šire odnosno kako ulaze na tržište Srbije. Postiju više oblika investicija i ugovornih aranžmana putem kojih međunarodni hotelski lanci povećavaju broj svojih objekata time što grade nove hotele, ili sklapaju ugovore putem kojih dozvoljavaju drugim preduzećima da koriste njihovo ime, strategije poslovanja, marketinških kampanja i sl. Tema ovog rada jeste koji su to oblici kojima se šire ti hotelski lanci i kako ulaze u Srbiju, uzimajući kao glavni primer hotel Holiday Inn u Beogradu, odnosno lanac ovih hotela koji se planira i formira u Srbiji.

Stepen istraživanja je baziran na studiji novih hotela koji se grade, ili su u planu za izgradnju u Beogradu, koji će biti delovi međunarodnih hotelskih lanaca. Radi se o načinu njihovog ulaska u Srbiju i o proučavanju investitora i doprinosu koji se očekuje da će doprineti Beogradu i Srbiji u celini. Takođe se radi o proučavanju lanca hotela Holiday Inn i njegovog razvojnog puta od početka njegove izgradnje pre 60 godina. Radi se o bližoj slici načina na koji Holiday Inn u Beogradu funkcioniše i kako pruža usluge svoji klijentima i gostima, kao i razvojni put Holiday Inn hotela u Novom Sadu i u Kragujevcu koji prolaze kroz poteškoće i nikako da počnu sa poslovanjem.

Takođe, jedan deo se odnosi na proučavanju Holidex rezervacionog sistema koji je pomogao ovom lancu da se razvija.

Hipoteza istraživanja ovo rada se odnosi na proučavanju raznih oblika investicija i načina gradnje raznih jakih hotela koji će pripadati svetskim hotelskim lancima u Srbiji, uzimajući Holiday Inn lanac kao primer. Istraživanje u ovoj oblasti treba da pokaže prednosti koje će svi ovi hoteli da donesu tržištu Srbije u celini, i kako će se Holiday Inn u Beogradu snaći u situaciji u kojoj, po prvi put, se suoči sa konkurentima koji pripadaju istoj kategorizaciji i tipu hotela.

Cilj istraživanja jeste da se dokaže nekoliko činjenica:

- Da Srbija ima dosta potencijala kada je u pitanju turizam, naročito poslovni turizam, i da iz godine u godine ima sve više kongresa i svetskih događaja koji privlače posetioce;
- Da se pokaže da jedan hotelski lanac više srednje kategorije (Holiday Inn) može da se oporavi nakon što se našao u situaciji gde jednostavno poslovanje ide ka niže;
- Kako jedan rezervacioni sistem, tj. Holidex, koji je praistorija na današnji dan, je jednom bio legendarni inovitet koji je dosta pomogao u razvoju hotelskog lanca Holiday Inn;
- Da svi novoplanirani hoteli koji se grade ili će tek da se grade u Srbiji će sa sobom doneti određeni broj putnika i posla;
- Opstanak jednog hotela na tržištu zavisi od prvenstveno kvaliteta usluga a ne od činjenica da je on jedina opcija gostima.

Metode istraživanja ovog rada su:

- Metoda prikupljanja raznih podataka koristeći razne izvore (knjige, časopise, novine i elektronske izvore)
- Metoda razgovora sa zaposlenima u Holiday Inn hotelu
- Metode analize tekstova interne dokumentacije
- Metode posmatranja toka pružanja usluga
- Metode analize statističkih podataka
- Metode komparativne analize podataka

Struktura ovoga rada je sledeća:

- Prvi deo se odnosi na opisu međunarodnih hotelskih lanaca i njihove prisutnosti i uspešnost na raznim tržištima
- Drugi deo se odnosi na analizi i proučavanju Srpskog tržišta i planiranih hotelskih objekata koji će pripadati svetskim lancima
- Treći deo se odnosi na proučavanju lanca hotela Holiday Inn i njegovog razvojnog puta, uključujući doprinos Holidex rezervacionog sistema u njegovom razvoju
- Četvrti deo se skoncentriše na Holiday Inn lancu hotela na tržištu Srbije, uspešnost Holiday Inn-a u Beogradu, hotelu koji treba da se otvori u Novom Sadu i hoteli koji treba da se gradi u Krgujevcu.

Zaključak:

Provera hipoteza koje će biti dokazane u zaključku ovog rada.

1 Veliki hotelski lanci u međunarodnom poslovanju

Turizam je savremena i masovna društveno-ekonomska pojava i njegov razvoj počinje onog trenutka kada su se istovremeno stekla tri osnovna uslova za svako turističko kretanje:

1. slobodno vreme - vreme u kome je moguće baviti se turizmom;
2. novčana sredstva - višak novca potreban za bavljenje turizmom;
3. infrastruktura - objekti koji služe za ugošćavanje turista.⁴

Hoteli su takvi objekti za smeštaj koji su organizovani na zahtevima kompleksnog pružanja raznih usluga, među kojima smeštaj predstavlja osnovnu uslugu. Po pravilu treba da imaju najmanje 15 smeštajnih jedinica (soba) koje se izdaju gostima za njihov privremeni boravak. Sastoje se od soba sa jednim ili dva kreveta (sa kupatilom ili bez njega, ali uz obavezno postojanje tekuće vode), ili iz apartmana (sastoji se od više prostorija). Hoteli ne bi smeli da imaju sobe sa više od dva kreveta. Takođe važi pravilo da se gostu iznajmljuje soba, a ne krevet, tj. da se bez pristanka gosta koji je smešten u dvokrevetnoj sobi ne može popuniti drugi krevet.⁵

Kada osoba traži smeštaj u drugoj zemlji ili gradu, ona želi i gleda da uskladi ne samo cenu, već u kvalitet usluge za potrošen novac. Postoji izuzetno veliki broj hotela na ovom svetu i u svakoj državi, da vaki od njih mora da se bori za svoj opstanak na tržištu. Istina je da je glavna usluga hotelskih objekata pružanje usluga smeštaja, veliki broj hotela pruža dodatne prateće usluge, npr. ishrana, vešeraj, menjačnice, cvečarnice, teretane i spa centra, nošenje prtljaga i mnoge druge usluge. To je način da se hoteli diferenciraju svoje ponude i postignu jedinstvenost na tržištu, jer su to najmoćnije sredstvo koje hotelijeri mogu da koriste kako bi opstali na izuzetno rigoriznom konkurentnom tržištu.

Svaki hotelski objekat gleda i traži način na koji može da pruži nešto više od svojih konkurenata. Razlike između na primer InterContinental hotela i Hilton-a može da bude minijatura, ali nekom gostu će biti razlog da izabere jedan nad drugim. To može biti bolja hrana, lepše ponašanje zaposlenih, ili jednostavno osećaj udomljenosti. Šta god da je razlog, to tera hotele da svoje usluge pružaju na što bolji način i da imaju pružaju što raznovrsnije usluge.

Tradicionalni oblik hotelske industrije, koji je sastavljen od pojedinih hotela u vlasništvu jedne strane, se menja iz dana u dan. Sve više se prelazi na praksu izgradnje novih hotela na drugim regionima i u drugim zemljama pod istim imenom. Dakle, upravo ovo predstavlja hotelske

⁴ Pavičević M., Uslovi ulaska stranih hotelskih kompanija na tržište Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 6

⁵ Unković S., Zečević B., Ekonomika turizma, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2007, str. 92

lanca. Hotelski lanac podrazumeva uspostavljanje poslovnog sistema od određenog broja objekata pod istim imenom, koji funkcioniše u užem i širem poslovnom okruženju.⁶

Radi se o napuštanju prakse vlasništva nad jednim objektom, i prelaska na formiranju takvog poslovnog sistema u kome postojeće i prepoznatljive karakteristike postojećih jakih hotela, implementiraju u novim objektima na izabranim lokacijama. Rast i razvoj hotelskih lanaca podrazumeva ekspanziju ugostiteljskih kapaciteta, kao i teritorijalnu ekspanziju na drugim područjima, bilo da se radi o drugim regionima ili drugim zemljama, pa čak i drugim kontinentima. Globalno preduzeće nije ono koje ima samo prodaju, investicije i ostale poslovne operacije u drugim zemljama – potrebna je i globalna tražnja za njegovim produktima (proizvodima ili uslugama), globalna konkurencija i tržište uopšte.⁷

Dosadašnji evolutivni razvoj hotelskih preduzeća od samostalnih hotela do međunarodnih hotelskih lanaca može se sažeti u 4 etape:

1. Prva i vremenski najduža etapa predstavlja začetak poslovanja određenog hotelskog preduzeća. Njegova je prva težnja za dominacijom u lokalnu. Domaće tržište predstavlja krajnji domet interesoćanja hotela ove početne faze konsolidacije. Krajnji cilj ove etape je da među hotelskim preduzećima zauzme lidersku poziciju na domaćem tržištu. Pribegava uvođenje novih brendova, proizvoda ili tehnologija, bez ambicija ka međunarodnoj ekspanziji.
2. Predstavlja početak internacionalizacije poslovanja. Ogleda se u angažovanju posrednika na ciljnom inostranom tržištu – otvaranjem filijale izvan matične zemlje. Čini nužne promene radi prilagođavanja inostranim uslovima privređivanja.
3. Prelazi se na ovu etapu ukoli se dostigne uspeh na inostranom tržištu. Hotelsko preduzeće prerasta u međunarodno tek kad apsorbuje prošireno novo ciljno tržište. Uobičajeni su oblici poslovnih udruživanja sa različitim nosiocima drugog, na primer turističkog biznisa... Izlazak na svetske berze pokazuje njihov internacionalni domet u okviru hotelske grane (kao rezultat potrebe za velikim sredstvima).
4. Međunarodna hotelska kompanija apostrofira celi svet kao ciljno tržište. Teži se ka uspostavljanju ujednačenih standarda poslovanja međunarodnog hotelskog lanca na ukupnom svetskom tržištu. Mnogo internacionalnih hotelskih preduzeća nemaju ovaj projektovani cilj. Nisu u mogućnosti da samostalno ostvare ovakav vid poslovanja, ali je nesporno da tome svi teže.⁸

⁶ Medlik S., Ingram H., Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb, 2002, str. 253-254

⁷ Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum Beograd, 2010., str. 47

⁸ Svorcan N., Globalni lanci hotelske industrije, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2008, str. 36-37

Hotelski lanac je sastav hotela udruženih zbog određenih interesa, nastao je u SAD-u sredinom prošlog veka osnivanjem Holiday Inn-a, lanca motela građenih uz američke autoputeve. Od tada do danas razvilo se stotine raznovrsnih lanaca širom sveta, tako da savremena hotelska praksa poznaje nekoliko temeljnih vrsta hotelskih lanaca koji se razlikuju zavisno od interesa razvoja i udruživanja, a to su vlasničke kompanije, hotelske menadžment kompanije i hotelski konzorciji, odnosno marketinške alijanse.⁹

Veliki hotelski lanci imaju prednost toga što uvode i održavaju vrlo specifične i detaljne standarde koje svi hoteli koji pripadaju tom lancu moraju da poštuju. Time se postiže to da se zna kakav kvalitet i usluga se mogu očekivati, i istovremeno se mogu s pravom naplaćivati visoke cene kao odraž na kvalitet. Hotelski lanci prepoznatljivi su, pre svega, po tome što celokupno svoje poslovanje baziraju na kvalitetu, odnosno, na pružanju visokog kvaliteta usluga.¹⁰

Svaki hotelski lanac pokušava da nudi usluge koje se razlikuju od drugih lanaca u određenim segmentima, ali koji pružaju specifična iskustva za klijente, odnosno, nude nivo satisfakcije koju gosti dožive tokom boravka u određenom hotelu. U tom slučaju, hoteli koji nude gostima određeni brend i osiguran nivo kvalitet usluga će imati konkurentnu prednost. Njihov brend (ili brendovi) su prepoznatljivi među korisnicima po kvalitetu, ceni, načinu pružanja usluga i drugih obeležja određenog lanca. Kvalitet usluge je izuzetno važan faktor, kroz koji on postaje međunarodno poznat (Best Western, Hilton, Holiday Inn, Hyatt, i druge korporacije). To je razlog zašto je jedan od najvažnijih elemenata u tržišnoj performansi promotivni slogan, na primer, lanac hotela Hilton ima sledeći slogan “kada Amerikanci rade biznis, način Američkog biznisa rezultira u Hilton-u”, Marriott hotelski lanac “Kada Marriott rade, radi ispravno” itd.¹¹

Usluga je ono što čini ugostiteljsku industriju. Ali usluge imaju šire značenje nego neko ko servira doručak ili otvara vrata kolima. Usluga znači pružanje onog što je potrebno. Iznad svega, gostima je potrebna industrijski osnovni proizvod, smeštaj. Stvarno značenje usluge je pružanje potreba gostiju u srdačnoj atmosferi koja je generisana zaposlenima i saradnicima obavezani konceptom usluge. Iako se opreme i prostorije hotela razlikuju u velikoj meri, duh i esencija isporuke ostaje ista : “ svaki zaposleni koji razmišlja kao menadžer a ponaša se kao concierge”.¹²

Velikim hotelskim lancima je u interesu ne samo da se šire po broju, već i po raznovrsnosti. Da bi zadržali svoje mesto na tržištu i reputaciju, sve više idu ka praksi širenja svoje ponude, time

⁹ Pavičević M., Uslovi ulaska stranih hotelskih kompanija na tržište Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str.8

¹⁰ Svorcan N., Globalni lanci hotelske industrije, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2008, str. 62

¹¹ Vukašin Š., Razvoj i teritorijalni razmeštak hotelskih lanaca u svetu, referat u naučnom žurnalu serijala ekonomike i organizacije – Facta Universitas vol 6 br 3, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, 2009, str. 317

¹² Vallen G., Vallen J., Check-in check-out managing hotel operations, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey, 2009, str. 283

što će da razvijaju podbrendove gde je svaki od njih namenjen određenom segmentu na tržištu. Ti segmenti na tržištu nisu više samo poslovni ljudi i turisti, već se u svaki segment deli sve više i više. Na primer, na današnji dan se diferenciraju poslovni ljudi nižeg sloja, poslovni ljudi srednjeg sloja, poslovni ljudi na menadžerskim pozicijama, poslovni ljudi na direktorskim pozicijama, itd. Za svakog od njih se namenjuje određeni brend i po sadržaju, po prostranjenosti sobe, luksuzu hotelskih usluga, dijamant ponuđenih usluga i naravno po ceni.

Na primer, IHG je najavio lansiranje novog podbrenda svog lanca, Hualuxe hotels and resorts, koji će biti prvi brend namenjen usključivo kineskim putnicima. Ovaj brend je dizajniran posle vrlo specifičnog istraživanja tržišta i razumevanje njihovih tradicija u kulture. Prvi hotel ovog brenda po planu bi trebalo da se otvori krajem 2013 ili početkom 2014 godine, a već postoji 12 potpisanih ugovora o menadžmentu za ove hotele.

Kako god danas bila označena hotelska usluga, tj hotelski proizvod, bilo kao “spartanska” ili “luksuzna”, bitno je istaći činjenicu da “Menadžment gostoprimstva” u današnjim uslovima, razvijenog turističkog biznisa u svetskim razmerama, postaje svojevrsna “fascinacija i polje izazova ukupne industrije gostoprimstva: putovanja i turizma, smeštaja, ishrane, sastanaka, konvencija, izložbi, slobodnog vremena i rekreacije”. U tom kontekstu, hotelska preduzeća imaju, pod uticajem sredine, imperativ da stalno inoviraju iznoseći na tržišta nove proizvode (ili menaju postojeće).¹³

Sve tendencije na tržištu i u današnjem svetu ukazuju ne potrebe da se zadovolje vrlo uski segmenti na tržištu i svaki lanac gleda da budi prvi u nečemu kako bi ostao poznat, uspešan i podigao rezultate svog poslovanja.

Međunarodni hotelski lanci, odnosno njihov nastanak i razvoj, predstavljaju inicijalnu apsulu, odnosno pokretački motiv, koji je otvorio put ekspanziji i globalizaciji hotelijerstva širom planete. Za vrlo kratko vreme hotelski lanci su postali sinonim hotelijerstva i isto tako doprineli njegovom otvaranju i popularizaciji. Zahvaljujući svom rasu i razvoju i sve većoj teritorijalnoj rasprostranjenosti na svakom delu planete, hotelski lanci su i direktno uticali na diversifikaciju najmodernije industrije i procenjuje se da će vrlo bliskoj budućnosti postati jedna od najprofitnijih delatnosti.¹⁴

¹³ Bakić O, Pavlović T., Uvođenje novog proizvoda na hotelsko tržište Srbije – primer hotela Holiday Inn u Beogradu -, referat u zborniku naučnih i stručnih radova Hotelska Kuća, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede – HORES, Zlatibor, 2008, str. 11

¹⁴ Pavićević M., Uslovi ulaska stranih hotelskih kompanija na tržište Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 200, str. 10

1.1 Nastanak i razvoj svetskih hotelskih lanaca

Početak XX veka, imali smo male nezavisne operatere, koji su bili i vlasnici hotela i hotelskih kompanija. Razvoj saobraćaja, automobilske i avioindustrije (širokotrupnih aviona poznatih kao "džambo džet"), uslovio je porast turističkih kretanja što je dovelo do stvaranja hotelskih lanaca, kao novih oblika poslovanja. Usled toga, hotelski lanci su se mnogo brže razvijali od drugih formi hotelske industrije. Početkom prošlog veka manje od 1% hotelskih soba bile su deo vlasništva hotelskih lanaca. Sredinom tridesetih godina XX veka taj udeo je iznosio blizu 15 %, da bi krajem prošlog veka iznosio više od 50% soba svih hotela sveta.¹⁵

Od 1950-ih godina, rast za tražnjom hotelskih i drugih ugostiteljskih kapaciteta je bilo pod uticajem povećanja broja nacionalnih i globalnih putovanja.

Hotelski lanci se u smislu rasta objekta, a samim tim i teritorijalog širenja, intenzivnije razvijaju tek po završetku drugog svetskog rata. Začetak svakog lanca hotela vezuje se za izlazak iz prostornih okvira jednog objekta, odnosno za potrebu uvođenja pojma poslovanja, prepoznatljivog poslovnog stila, uključivanjem postojećih objekata u sistem, ili izgradnjom novih na izabranim lokacijama.¹⁶

Međutim, u 20-om veku, razvoj hotelskih lanaca nije bilo konstantno, već se mogu zapaziti dve faze. Prva faza, do 1970-ih godina, bila je karakteristična po intenzivnom saobraćajnom razvoju, što je dovelo do ekspanzije turizma i nastanka novih turističkih destinacija. Tokom ove faze, nosioci rasta i razvoja hotelskih lanaca su bile hotelske kompanije iz SAD, i nastali su neki od najpoznatijih lanaca poput InterContinental, Hilton, itd.

Druga faza je bila karakteristična po ekspanziji i proširenju zahteva potrošača u smislu tipova putovanja. Kao rezultat toga, došlo je do napuštanju prakse jednog jedinstvenog brenda, i prešlo se na stvaranju mnogobrojnih brendova, gde svaki od njih zadovoljava određene zahteve potrošača. Došlo je do stvaranja resort hotela, poslovnih hotela, aerodromskih hotela, itd.

¹⁵ Svorcan N., Globalni lanci hotelske industrije, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd 2008., str. 3

¹⁶ Kosar Lj., Hotelijerstvo teorija i praksa, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2002, str., 253.

Tabela 1. Pokazuje dinamiku rasta hotelskih kapaciteta izabranih korporativnih lanaca

	Broj hotelskih soba		Indeks
	1990.	2008.	2008/1990
Best Western	268.140	305.000	113,7
Choice Hotels International	201.048	472.526	235,0
Marriott International	150.000	560.681	373,8
Hilton Hotels Corporation	143.263	545.725	380,9

Izvor: Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 82

Prethodna tabela pokazuje i ukazuje na dinamičan rast i razvoj velikih hotelski lanaca na svetu, i samo potvrđuje njihovu orijentaciju ka međunarodnom tržištu. Za neke hotele se broj soba duplirao ako ne i triplirao u periodu od 1990 do 2008 godine.

Možemo reći da je brend simbol, dizajn ili kombinacija svega, čime se proizvod ili usluga razlikuju od konkurencije. Brend je takođe garancija kvaliteta, a neki su toliko popularni da im se ime koristi kao termin za sam proizvod.¹⁷

Sredinom devetnestog veka je Cesar Ritz odlučio da modernizuje svoj pristup ugostiteljstvu i hotelijerstvu. Tog trenutka nije ni slutio da će na današnji dan, posle oko 150 godina, njegovo ime biti asocirano za luksuz i prestiž. On je tada težio za neke stvari koje su delovalo nemoguće ili ekstravagantne, kao kupatilo u svakoj sobi ili prostrane ormare, ali zato je danas jedan od vodećih i najluksuznijih imena u svetu.

Kao što je već konstantovano, svaki hotelski lanac, da bi zadržao svoju poziciju na tržištu i unapredio svoje poslovanje, gleda da prošituje svoje ponude. To lanci rade time što kreiraju i lanciraju podbrendove već postojećih brendova, kako bi mogli da zadovolje razne slojeve i segmente na tržištu. Svaki brend onda može da se skoncentriše na usavršavanje svoje ponude i kvaliteta na ciljni tržišni segment. Takođe, lanci gledaju da se proširuju na druga tržišta i da ulaze u zemlje i gradove gde nisu toliko razvijeni. Na primer, IHG je u velikoj meri razvijen na tržištu SAD i određenih zemalja u Evropi, ali je tek pod tazvojom na tržištu Azije i Srednjeg Istoke. Ti regioni imaju dosta velikih mogućnosti za razvoj i primanje novih hotela, i hotelski lanci to vide i iskorišćavaju do najveće mere, u čemu i jeste stvar.

U daljem tekstu će biti analizirana razvijenost hotelskih lanaca na raznim tržištima i neki od planova koje imaju za budući razvoj.

¹⁷ Pavičević M., Uslovi ulaska stranih hotelskih kompanija na tržište Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 11

1.2 Najveći i najuspešniji međunarodni hotelski lanci i njihova razvijenost na pojedinim tržištima

Posmatrajući geografsko širenje hotelskih lanaca, neophodno je istaći da su se hotelski lanci iz Severne Amerike širili na tržište Meksika, Evrope, Južne Amerike. Iz Velike Britanije hotelski lanci su se širili na tržište Francuske i Nemačke, posebno posle 1994. godine, po okončanju recesije u hotelskoj industriji.

Ekonomski i politički problemi su uticali i na razvoj hotelskih lanaca na tržištu Azije. Tako, Hong Kong postaje ekonomski središna tačka u regionu, kao i Kina, koja postaje značajno tržište zbog zaokreta ka slobodnoj tržišnoj ekonomiji, manjih političkih tenzija i velikog broja stanovnika, odnosno tržišnog potencijala. Surovo konkurentsko okruženje sredinom 90-ih godina zbog, zrelosti industrije i opadanja stope rasta, uticalo je na pomeranje konkurencije ka borbi za tržišno učešće.

Faktori koji su uticali na razvoj međunarodnih hotelskih lanaca su eksterni i interni. Eksterni se odnose na ekspanziju tražnje hotelskih usluga u svetu i na potrebu da se ubrza privredni razvoj pojedinih regiona. Interni faktori odnose se na tržišni i organizacioni aspekt poslovanja. Tržišni aspekt podrazumeva jačanje marke i garanciju kvaliteta usluga, a organizacioni, stvaranje nove organizacione strukture zbog širenja poslovanja na međunarodnom planu i diversifikaciju, tj. širenje asortimana usluga.¹⁸

U svetu postoji nekoliko stotina hotelskih lanaca. Deset najvećih i najpoznatijih hotelskih lanaca na svetu su:

1. **InterContinental Hotels Group:** još od 2004 godine, IHG je najveći hotelski lanac na svetu. Na današnji dan ovaj lanac obuhvata 600.000 soba. U drugoj polovini 2008 godine, 25.000 soba se pridružilo ovom lancu, i upravo taj stalan rast broja soba garantuje nastavak IHG kao jedan od vodećih lanaca po veličini narednih nekoliko godina. Svake godine, brojke se povećavaju sa 5.9%, uglavnom zbog ekspanzije Holiday Inn Express lanca, kao i povećanje broja Crowne Plaza hotela i nagli razvoj Staybridge Suites i Indigo hoteli u Evropi.
2. **Wyndham Hotel Group:** ovom Američkom lancu je pomogla akvizicija 2 brenda Global Hyatt-a: Microtel Inns & Suites i Hawthorn Suites, što je dovelo dodavanju skoro 400 novih imovina ovom lancu.
3. **Marriott International:** ovaj lanac održava prosek rasta od 4,7%, kao i obimne planove ekspanzije od oko 800 hotela. Ova grupa takođe ulaže velike napore u postojećim brendovima. Ovaj lanac obećava ulaganja u postojeće hotele i razne brendove, kako bi

¹⁸ Radosavljević G., Ekonomski horizonti, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2008, str. 34-35

pokrio što veći deo na tržištu, od budžet hotela za siromašne turiste, pa sve do luksuznih hotela za VIP goste.

4. **Hilton Hotels:** portfoliju ovog lanca se 2008 godine pridružilo 300 novih imovina. Rast i razvoj ovog lanca je jak na području SAD. Takođe brendovi ovog lanca poput Doubletree, Homewood Suites, Hilton Garden Inn Hampton Inn, ostvaruju značajne rezultate. Ova grupacija hotela je popularna i poznata po raznim inovacijama, na primer, to je prvi lanac koji je uveo sistem kategorizacije svojih hotela po zvezdicama, kao i prvo lanac koji je osposobio svoje hotele sa Wi-Fi internet konekcijom.
5. **Accor Group:** ovaj lanac poseduje skoro 500.000 soba, sa godišnjim rastom od 3,7%. Prioritet ovog lanca jeste ekspanzija, što se može videti po njihovim planovima od otvaranje 105.000 novih soba. Ovaj lanac je poznat i popularan uglavnom po svojim luksuznim i skupim uslugama.
6. **Choice Hotels:** u cilju diversifikacije svoje ponude, ovaj lanac razmatra mogućnost kreiranja 2 nova luksuzna brenda, sa kompletnom uslugom i "extended stay" konceptom. Ova grupacija je poznata po tome što je jedna od prvih koji su uveli telefonske linije u sobama i bazene u sastavima svojih hotela. Takođe, oni su jedni od prvih 80 hotela koji su počeli sa korišćenjem globalnih rezervacionih sistema.
7. **Best Western:** razvoj ovog lanca je jak na području Evrope, naročito u Francuskoj. 2008 godina, ovaj lanac je otvorio svoj prvi hotel sa 5 zvezdica u Prag-u, i planira se njegovo otvaranje u Kini i u Dubai-u.
8. **Starwood Hotels & Resorts:** revitalizacija brenda Sheraton je skoro 70% gotova, i počela je da se isplaćuje otvaranjem 10 novih hotela, nakon zatvaranje 20 hotela, čiji su standardi kvaliteta bili opali. Ono što ova grupacija pokušava da uradi jeste da ulaže veće napore u rekreativne planova kako bi svaki gost imao osećaj da je u svom domu.
9. **Carlson:** ovaj lanac poseduje oko 150.000 soba, i doživljava rast od 2%. Plan za razvoj i uvođenje 20.000 novih soba na području Azije i pacifika je uspešno distignut. Hoteli koji pripadaju ovoj grupaciji se fokusiraju na zadovoljavanje individualnih potreba a ne kolektivnih. Ovi hoteli imaju jednu od najkvalitetnijih usluga u hotelskoj industriji.
10. **Global Hyatt:** uprkos opadanju ponude soba od oko 17.4%, ovaj lanac i dalje predstavlja 10-ti najveći hotelski lanac na svetu. Ovaj pad je bio uzrokovan pokušaju da se skoncentrišu na luksuzne brendove i segmente. 2007 godine je ova grupacija lansirala novi brend, Hyatt Place, gde je sve dizajnirano i kreirano na osnovu rezultata upitnika koji su popunjavali razni gosti i turisti. Oni se takođe koncentrišu na dizajn svojih zgrada a ne samo na uslugama.¹⁹

¹⁹ <http://www.travelvivi.com/10-best-hotel-chains/>

Većina ozbiljnih hotelskih lanaca postavlja određene standarde i time ostvaruju mnogobrojne koristi kao što je potpuno upravljanje kvalitetom, a to gostu garantuje isti kvalitet i iskustvo u svim hotelima određenog lanca, posebno ako je reč o hotelskom brendu koji ima definisane standardne poslovne procedure rada, zatim standarde izgradnje hotela i uređenja soba, restorana i drugih sadržaja.²⁰

Upravljanje hotelskim kvalitetom ne podrazumeva samo njegovo usvajanje. Ono se odnosi i na očuvanju već stečenog renomea i nivoa, kao i mogućnost za njegov boljitak i dalji razvoj. Sam process ovladavanja kvalitetom hotelskog produkta je veoma dug i zavisi od mnogobrojnih činilaca. Pojedini autori smatraju da je mnogo teže održati određeni nivo kvaliteta usluga nego doći do njega. Jednom predstavljena loša slika o kvalitetu usluge, teško se može preoblikovati.²¹

Ovi hoteli koji imaju dobro poznata i prepoznatljiva imena u ugostiteljskom svetu, će morati da nastave sa svojim naporima da stalno uvode inovacije i održavaju nivo kvaliteta svojih usluga, jer u protivnom, mogu vrlo lako da izgube svoje mesto na tržištu. Današnja konkurencija je veoma rigorozna i svi poslodavci traže puteve i načine da se razlikuju od drugih i postanu broj 1. Neki ekonomisti perspektivna kretanja u turističkom okruženju sublimiraju u svega četiri pojma: globalizacija, standardizacija, segmentacija i kompjuterizacija.²²

Sve to sa jedne strane predstavlja i rizik za hotele, jer kompjuterizacija znači da sve veći broj radnika neće biti potreban, globalizacija znači da hotel teško može da opstane na tržištu osim ako ne prati globalne tendencije i ne širi se po svetu i u zemljama u kojima nije prisutan. Tržište se sve više segmentira da su segmenti veoma uski i ciljaju se sve uži delovi tržišta i profil ljudi. Doći će dan kada će biti izuzetno teško naći segmet na tržištu koji nije iskorišćen od strane neke hotelske grupacije.

Za sada i do sada prisutno je na tržištu veliki broj dobrih kvalitetnih hotelski lanaca koji dominiraju ugostiteljskim tržištem, i zanimljivo je videti i proučiti koliko su oni zaista rasprostranjeni na svetu. IHG grupacija je prisutna u 100 zemalja, što je veći broj nego bilo koji drugi lanac hotela, i nastavlja će on i drugi hotelski lanci da se šire.

Pomoću sledeće tabele, biće prikazano 20 najuspešnijih brendova koji pripadaju svetskim hotelskim lancima na svetu od 1 januara, 2012 godine.

²⁰ Pavičević M., Uslovi ulaska stranih hotelskih kompanija na tržište Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 11

²¹ Svorcan N., Globalni lanci hotelske industrije, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2008, str. 62

²² Bakić O., Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 289

Tabela 2. – top 20 brendova hotela na svetu

Rang 2012	Rang 2011	Brend	Hotelska grupa		Hoteli 2012	Hoteli 2011	Sobe 2012	Sobe 2011	Rast	
1	1	Best Western	Best Western	USA	4.078	4.015	311.598	307.155	4.443	+1.4%
2	2	Holiday Inn	IHG	UK	1.233	1.247	225.328	230.117	-4.789	-2.1%
3	3	Marriott Hotels	Marriott Internat.	USA	555	554	205.595	204.019	1.576	+0.8%
4	5	Hilton Hotels	Hilton Worldwide	USA	561	547	200.170	192.866	7.304	+3.8%
5	4	Comfort Inns & Suites	Choice Hotels	USA	2.590	2.621	199.875	202.132	-2.257	-1.1%
6	6	Holiday Inn Express	IHG	UK	2.114	2.075	196.666	191.228	5.438	+2.8%
7	7	Hampton Inn	Hilton Worldwide	USA	1.847	1.817	181.087	178.353	2.734	+1.5%
8	19	Home Inns	Home Inns	CHI	1.426	818	176.562	93.898	82.664	+88.0%
9	8	Days Inn of America	Wyndham Hotel Group	USA	1.864	1.877	150.436	149.980	456	+0.3%
10	9	Sheraton Hotels & Resorts	Starwood Hotels	USA	415	401	144.648	141.500	3.148	+2.2%
11	10	Super 8 Motels	Wyndham Hotel Group	USA	2.249	2.174	142.254	136.267	5.987	+4.4%
12	11	Courtyard	Marriott Internat.	USA	913	892	134.719	131.069	3.650	+2.8%
13	12	Quality Inns & Suites	Choice Hotels	USA	1.410	1.389	128.753	128.092	661	+0.5%
14	13	Ramada Worldwide	Wyndham Hotel Group	USA	845	896	114.306	119.042	-4.736	-4.0%
15	14	Ibis	Accor	FRA	933	900	113.077	107.735	5.342	+5.0%
16	16	Crowne Plaza	IHG	UK	387	388	105.104	106.155	-1.051	-1.0%
17	17	Hyatt Hotels	Hyatt Hotels	USA	239	229	101.098	99.194	1.904	+1.9%
18	15	Motel 6	Accor	FRA	1.028	1.090	99.438	107.646	-8.208	-7.6%
19	20	Mercure (inc. MGallery, Orbis)	Accor	FRA	774	724	95.192	90.078	5.114	+5.7%
20	18	Radisson Hotels	Carlson Rezidor Hotel	USA	421	423	94.640	94.557	83	+0.1%
Ukupno					25.882	25.077	3.120.546	3.011.083	109.463	+3.6%

Izvor: http://www.hotel-online.com/News/PR2012_2nd/May12_HotelRankings.html

1.3 Načini širenja svetskih hotelskih lanaca

Razvoj međunarodnog turizma u poslednjih nekoliko decenija je dovelo do značajnih šansi za razvoj hotela i hotelski lanaca na svetu. Poslovna orijentacija hotelskih lanaca se takođe promenila i skoncentrisala na što veće širenja i održavanje kvaliteta pa samim tim i tržišnog učešća.

Proces geografske ekspanzije hotelskih lanaca je očigledno manifestacije njihovih razvojnih strategija. Razvoj i poslovno ponašanje kompanija u modernoj svetskog ekonomiji se može pojasniti kroz četiti orijentacije: etnocentrična, policentrična, regiocentrična i geocentrična.

1. U prvoj, etnocentričnoj fazi, kompanija ima viziju i orijentaciono je fokusirana na domaće tržište. U poslovnim postupcima, kompanija se oslanja na nacionalno tržište i njegove resurse, kao i na nacionalnu kulturu razmišljanja, odlučivanja i preduzimanja akcija. Ova orijentacije je karakteristična za male hotelske kompanije koje gledaju na postupak internacionalizacije kao mogućnost implementacije svojih etnocentričnih poslovnih orijentacija u inostranstvu. To je razlog zašto takve kompanije biraju tržišta koja su geografsko i etnografsko bliski, kao na primer Kanada za kompanije iz SAD-a.
2. Policentrična poslovna orijentacija predstavlja početak geografske diversifikacije i internacionalizacije poslova, time što će se stvarati filijale i reprezentativne kancelarije u drugim zemljama. Prodor na međunarodno tržište menja poslovnu filozofiju i dovodi do podešavanja biznisa prema ekonomskoj situaciji novih zemalja, dok je kultura i ponašanje u poslovnim odlukama domaća. Strategija ovih kompanija je da se podese sve filijale ekonomskim uslovima onih zemalja u kojima se nalaze biznisi, i da se kroz njihov rast dostigne relativna nezavisnost jedinica.
3. Regiocentrična orijentacija u biznisu ukazuje na viši nivo ambicije u smislu teritorijalnog rasta, ali unutar regiona. Poslovne aktivnosti kompanije su usredsređene kupcima i resursima jednog ili više prostora i njihovoj integraciji sa lokalnom ekonomijom. Takođe, kultura u poslovnom ponašanju je regionalna, kupci na tim prostorima su ciljne grupe, ljudi iz regiona se koriste za poslovne postupke i finansijski resursi su ponovo raspodeljeni unutar prostora na kome se posluje. Primer tome su hotelski lanci koji posluju na teritoriji Evrope unutar turističkih makro regiona.

4. Geocentrična orijentacija u hotelskom lancu gleda na svet kao potencijalno tržište. Uz ovu poslovnu orijentaciju, nacionalne, regionalne i međunarodne barijere su prevaziđene i poslovne strategije su kreirane sa ciljem konkurentnosti na globalnom tržištu. Većina hotelskih lanaca su na današnji dan multinacionalna – globalno prevazišli prethodne tri faze u razvoju. Svako hotelsko preduzeće je potencijalno orijentisano ka međunarodnom biznisu.²³

Sledeća tabela pokazuje prednosti i nedostatke tri globalna stava, tj. etnocentričnost, policentričnost i geocentričnost.

Tabela 3. – Ključne informacije o tri globalna stava

	Etnocentričnost	Policentričnost	Geocentričnost
Orijentacija	Matična zemlja	Zemlja domaćina	Svet
Prednosti	- Jednostavnija struktura - Stroža kontrola	- Široko poznavanje inostranog tržišta i radnog mesta - Veća podrška vlade domaćina - Odani lokalni menadžeri sa visokim moralom	- Dobro razumevanje globalnih problema - Usklađeni lokalni i globalni ciljevi - Najbolji korišćen pristup ljudima i radu bez obzira na poreklo
Neodstaci	- Neefektivniji menadžment - Nefleksibilnost - Društvena i politička kritika	- Dupliranje posla - Smanjena efikasnost - Teško sprovođenje globalnih ciljeva zbog snažnog akcenta na lokalne tradicije	- Teško postizanje cilja - Menadžeri moraju da imaju lokalno i globalno znanje

Izvor: Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, 2009, str. 66

Jedan od indikatora geocentričnosti i globalne orijentacije hotelskog lanca jeste broj zemalja i različitih teritorija na kome je prisutan, kao i uspešnost na istim. Primer tome jeste IHG hotelske grupacije koja je prisutna u više od 100 zemalja na svetu sa preko 4400 hotela.

U svakom slučaju, međunarodni hotelski lanci su veoma intenzivno uključeni u procese internacionalizacije i globalizacije poslovanja tokom poslednjih nekoliko decenija, sa izrazitim težnjama da takvu tendenciju zadrže i u narednom periodu. Istovremeno, oni su značajan faktor u pomenutom uključivanju manjih i uopšte, domaćih (nacionalnih) hotelskih preduzeća u međunarodno poslovanje i to putem odgovarajućih aranžmana, razvoja pojedinih marki u određenim zemljama ili regijama i na druge načine.²⁴

²³ Vukašin Š., Razvoj i teritorijalni razmeštak hotelskih lanaca u svetu, referat u naučnom žurnalu serijala ekonomike i organizacije – Facta Universitas vol 6 br 3, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, 2009, str. 318

²⁴ Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 47

Na formiranje međunarodnih, specijalizovanih hotelskih lanaca, odnosno na njihov nastanak i razvoj uticali su mnogobrojni faktori, koji se mogu grupisati kao eksterni i interni i to:

1. Eksterni faktori:
 - Ekspanzija tražnje za hotelskim uslugama u svetu (pokretački faktori turističkih putovanja i poslovnih putovanja),
 - Potreba da se ubrza privredni razvoj pojedinih regiona u svetu
2. Interni faktori:
 - Određena marka i garancija kvaliteta (npr. Hilton, Holiday Inn, Hyatt itd.).
 - Veća efikasnost u poslovanju (diversifikacija ponude)
3. Za ocenu stepena njihove poslovne globalizacije imamo u vidu dva indikatora:
 - Učešće broja objekata van matičkog kontinenta u ukupnom broju hotela i
 - Odnos (koeficijent) broja hotela na matičnom i ostalim kontinentima.

Brojni autori ističu važnost međuodnosa, ciljeva i prednosti poslovanja u međunarodnim hotelskim lancima. Naime, oni su na duži rok strategijskog i faznog karaktera, a takođe i višestruki. Ulaskom u međunarodno hotelsko poslovanje ne postavlja se samo jedan cilj niti se koristi samo jedna prednost. Uvek je to kombinacija više ciljeva i prednosti. Velike međunarodne hotelske kompanije, sa objektima ili poslovnim aktivnostima, grupišu se u tri osnovna oblika:

1. Korporativna lance:
Identifikuju se po jakoj marki ili markama hotela, odnosno po poznatom zaštitnom imenu. Među korisnicima hotelskih usluga oni su prepoznatljivi po kvalitetu, ceni, sadržaju, načinu pružanja usluga i drugim obeležjima konkretnog lanca.
2. Kompanije za menadžment:
Su visokostruje kompanije koje upravljaju različitim markama hotela korporativnih lanaca ili njihovih delova, često datim u franšizu, kao i svojim markama ili nezavisnim hotelima (hotelima van lanca) koji nemaju sopstvenu marku.
3. Dobrovoljne lance (konzorcijume - udruženja):
Ova grupacija hotelskih preduzeća bazira svoje aktivnosti na pružanju usluga globalnog marketinga i rezervacija samostalnim (nezavisnim) hotelima i korporativnim lancima nacionalnog karaktera. Zapravo tu se radi o dobrovoljnom udruživanju grupe samostalnih hotela ili nacionalnih lanaca koji traže međunarodnu klijentelu i uključuju se kroz navedene aktivnosti u proces globalizacije hotelskog poslovanja²⁵

²⁵ Vuković I., Karakteristike razvoja hotelskih lanaca, Univerzitet Singidunum, 2011, str. 45-46

Metode rasta i razvoja hotelskih preduzeća mogu da se svedu na sledeće dve podele:

1. Interne metode:

Interni metod rasta, u kome preduzeće zadržava svoj poslovni identitet i samostalnost, ostvaruje se putem proširivanja njegovog asortimana, uključujući i uvođenje novih proizvoda ili usluga, kao i putem povećanja prodaje.²⁶

Ova metoda pretpostavlja da je početna tačka rasta i razvoja izgradnja preduzeća od nule, tj. sve faze pronalaženja investitora, izgradnje kapaciteta, pronalaženja klijenata itd. On takođe podrazumeva duži rok sazrevanja i ostvarivanja postavljenih ciljeva i rezultata koji je najčešće period od 6-8 godina.

Naime, sklapanje ugovora o zajedničkom ulaganju između određenog hotelskog preduzeća koje kao ulog stranom partneru ustupa postojeće kapacitete ili zemljište i partners koji obzbeđuje, odnosno ulaže finansijska sredstva bilo za dogradnju, proširenje kapaciteta ili izgradnju novih za to preduzeće eksterni metod rasta, a za onog partners koji ulaže sredstva interni metod rasta.²⁷

2. Eksterne metode:

Eksterna metoda raste uključuju pripajanje ili spajanje preduzeća, bilo da se radi o kupovini ili o integraciji.

Teorije i praksa poznaju četiri pristupa, odnosno opcije sprovođenja strategija pripajanja i spajanja:

- Horizontalno spajanje i pripajanje (integracija) primenjuju se kod preduzeća koja su direktni konkurenti,
- Koncentrična opcija podrazumeva kombinovanje dva ili više preduzeća koja imaju slične proizvode u tehnološkom ili proizvodnom smislu ili slične kanale distribucije, slične proizvode u tehnološkom ili proizvodnom smislu ili slične kanale distribucije,
- Vertikalna opcija podrazumeva dva ili više ka centru i unazad,
- Konglomeratska opcija podrezumeva kombinovanje dva ili više preduzeća koja imaju različite proizvode ili usluge.²⁸

²⁶ Vuković I., Karakteristike razvoja hotelskih lanaca, Univerzitet Singidunum, 2011, str. 48

²⁷ Vuković I., Karakteristike razvoja hotelskih lanaca, Univerzitet Singidunum, 2011, str. 49

²⁸ Vuković I., Karakteristike razvoja hotelskih lanaca, Univerzitet Singidunum, 2011, str. 49

U suštini radi se o stvaranju svojevrtnih poslovnih mreža hotelski jedinica koje se rasprostiru po svim zemljama i regijama savremenog sveta. Sa ekonomskog gledišta, ove mreže "pletu" se po nekoliko teorijskih modela kretanja kapitala, u zavisnosti od konkretnih ciljeva.

Ti modeli su:²⁹

1. Koncept efikasnosti:

U ovom slučaju se radi o spajanju na finansijskom, operacionim i menadžerskom nivou. Osnovna stvar i kojoj se radi jeste da se ujedine marketinške i proizvodne veštine koje su rezultat sposobnog i uigranog menadžmenta. Nažalost, prema raznim istraživanjima, rezultati pokazuju da u hotelskoj industriji ovo nije uvek najbolji najpametniji postupak, što se ogleda kroz lošije finansijske rezultate.

2. Koncept monopola:

Ovaj koncept je jasan sam po sebi, ambicija i cilj jeste monopol na tržištu. Preduzeća se spajaju na razne načine, horizontalni, vertikalno, dijagonalno ili sl. a cilj je uvek veće tržišno učešće, odnosno smanjenje konkurencije na tržištu. U velikom broju zemalja postoje antimonopolski zakoni protiv ovog koncepta, što ne sprečava uvek dominiranje nekog hotelskog lanca nad tržištem.

3. Koncept spašavanja:

Ovaj koncept se primenjuje u slučajevima kada je potrebno da se pokriju dugovi određenog hotela, odnosno dolazi do refinansiranja i restrukturiranja hotelskih kompanija. U nekim slučajevima dolazi i do preuzimanja kontrole nad akcijama hotelske kompanije.

4. Koncept procene:

Ovde se radi o pravoj informisanosti, poznavanju i proceni realne vrednosti kompanije koja se preuzima. Neki hotelski subjekti mogu steći prednost u odnosu na manje upućene interesente.

5. Koncept stvaranja imerije:

Ovde se radi prvenstveno o sticanju finansijske moći. Svesno menadžment neke hotelske grupe ide ka maksimalnom povećavanju tržišne moći njenih kompanija. Kako finansijska moć raste, ujedno se favorizuje taj hotelski brend i postaje lider na tržištu.

²⁹ Vuković I., Karakteristike razvoja hotelskog lanca, Univerzitet Singidunum, 2011, str. 63

Spoljni rast hotelske kompanije se favorizuje nad unutrašnjim rastom iz razloga što pruža neke izuzetno važne pogodnosti, i samim tim spoljni oblik rasta preovlađuje u ekspanziji i širenju hotelijera.

Te pogodnosti analitičari najčešće izražavaju kroz pet parametara spoljnog rasta:

1. Vreme:
spoljni rast omogućava hotelskoj kompaniji brže delovanje u odnosu na unutrašnji, što posebno dolazi do izražaja u nestabilnom okruženju.
2. Akcije:
Prilikom spoljašnjeg rasta hotelska kompanija ima mogućnost povećanja akcijskog kapitala i dokapitalizacije, bez rizika od prekoračenja kapaciteta, posebno na velikim berzama kapitala.
3. Uštede:
U hotelskom poslovanju čest je slučaj da je spoljašni rast jedina mogućnost spajanja tehničkog i ljudskog resursa, a naročito kada za određene kapacitete ne postoji dovoljan interes na datom tržištu. Spoljni rast omogućuje izlaz na druga tržišta.
4. Konkurentnost:
Direktna posledica spoljnog rasta hotelskih lanaca je jačanje konkurentske moći na novim pozicioniranim tržištima.
5. Profitabilnost:
Kroz sve produktivne parametre, spoljni rast popravlja efikasnost i rentabilnost. Uzajamna sinergija udruživanjem, poboljšava finansije, investiranje, povećanje kapaciteta i donosi dobit za sve udružioce.³⁰

1.3.1 Direktno investiranje

Direktno investiranje podrazumeva investiranje nekog hotelskog lanca u nove hotelske objekte, samostalno ili sa ino ili domicilnim partnerima, odnosno zajedničko investiranje. Tim postupkom hotelski lanac stiče vlasništvo nad tim objektom i ujedno se ostvaruju uslovi za horizontalno, vertikalno i dijagonalno širenje. Metode internog rasta su omogućene kroz ovaj oblik investiranja, veća diskresija i kontrola u vođenju politike cena, mogućnosti i planovi prodaje ili duge poslovne promene i transformacije. Takođe, veći rizik se nosi ovim postupkom, naročito u finansijskom smislu. Iz tog razloga se pruža visoki stepen pažnje u početnim fazama, odnosno planiranju, analizi, finansijskim izvorima i sl.

³⁰ Vuković I., Karakteristike razvoja hotelskog lanaca, Univerzitet Singidunum, 2011, str. 65

Direktne investicije u inostranstvu imaju niz prednosti, ali sa sobom nose i određene rizike. Ovim načinom se obezbeđuje neposredna kontrola vlasništva i svih poslovnih operacija, a tome je onda prilagođena i organizaciona struktura konkretnog multinacionalnog preduzeća- međunarodni hotelski lanci se sve više opredeljuju za ovaj način rasta. Regionalna investicije najvećih korporativnih lanaca, zatim zajednička ulaganja, krupne promene kroz spajanja i preuzimanja, su sve oblici direktnog investiranja.³¹

Ovaj tip investiranja za hotelske lance predstavlja deo strategije poslovanja kroz ulazak na nova tržišta. Često se dešava da hotelske kompanije ulažu ne samo u izgradnju novih kapaciteta, već i u unapređenju i modernizaciji postojećih kapaciteta. Po pravilu, uvek se rezultira u potpunom ili delimičnom akvizicijom hotela.

Postoji dva oblike direktnog investiranja koje su:

1. Akvizicije

Akvizicija predstavlja poseban oblik rasta međunarodnih hotelskih lanaca. To je forma direktnog investiranja koja se zasniva na različitim načinima kupoprodaje, sa ciljem sticanja vlasništva nad hotelskim preduzećima ili pojedinim njihovim delovima. Po načinu na koji dolazi do transformacije vlasništva, razlikuju se dve osnovne forme akvizicije:

- Spajanje (merđžovanje) – hotelska preduzeća zadržavaju svoj pravni subjektivitet;
- Preuzimanje (takeover) – hotelska preduzeća gube svoj subjektivitet³²

Akvizicije mogu se sprovesti kao akvizicije između međunarodnih hotelskih lanaca i drugih kompanija, zatim kao akvizicije između međunarodnih hotelskih lanaca i preduzeća koja se bave turizmom i kao akvizicije samo između međunarodnih hotelskih lanaca.³³

2. Joint ventures – zajednička ulaganja

Ovaj vid investiranja podrazumeva pronalaženje poslovnog partners koji će da uđe u ovaj vid investiranja. Ukoliko se radi o inostranom partneru, oni najčešće traže domaćeg poslovnog partners, jer time se između ostalog smanjuje rizik jer se zapošljava domaća radna snaga i može se izgraditi novi objekat ili kupiti postojeći.

³¹ Pavićević M., Uslovni ulaska stranih hotelskih kompanija na tržište Srbije, Univrzitet Singidunum, Beograd, 2010 str. 18

³² Vuković I., Karakteristike razvoja hotelskig lanaca, Univerzitet Singidunum, 2011, str. 66

³³ Pavićević M., Uslovni ulaska stranih hotelskih kompanija na tržište Srbije, Univrzitet Singidunum, Beograd, 2010 str. 19

1.3.2 Ugovorni aranžmani

Ugovorni i licencni aranžmani bili su jedna od osnova internacionalizacije hotelskog poslovanja, a to se posebno odnosi na aranžmane franšizinga i menadžmenta koje nazivamo licencnim aranžmanima, ovi aranžmani omogućavaju da se vlasništvo razdvoji od kontrole poslovanja, smanji finansijsko naprezanje i olakša ulazak konkretnog hotelskog lanca na inostrano tržište, podeli rizik sa stranim partnerima i da se postignu brojne druge pogodnosti. Takođe se ugovorni aranžmani koriste pri ekspanziji međunarodnih hotelskih lanaca.³⁴

Suština oblika ovog rasta hotelskih lanaca jeste da se napravi distanca i da se odvoje funkcije vlasništva i upravljanja. Time se postiže niži rizik jer poslovni partner preuzima deo istog. Takođe je mnogo lakše ulaziti na nova tržišta na duži vremenski period kao i iskorišćavanje tehnoloških i drugih prednosti. Joint ventures je termin koji predstavlja sklapanje zajedničkih poslova, uz deljenje rizika, gubitka i profita. Ovaj oblik je vrlo čest kada je reč o širenju i rastu hotelskih lanaca.

Oblici ove metode u hotelskoj industriji su sledeći:

1. Franšize

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, oprema, obeležja, simbola ili drugih zaštitnih prava franšizera, kao i njegovih tehničkih i proizvodnih iskustva, 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.³⁵

2. Ugovori o menadžmentu

Ovaj tip poslovanja podrazumeva da jedna firma prenosi drugoj znanje i ekspertize u poslovanju u zamenu za naknadu. Vlasnik hotela angažuje firmu koja će efikasno i efektivno upravljati hotelom, gde on obezbeđuje zemlju, prostor, opremu, kapital i sl., a upravljačka firma zadržava nadoknadu za menadžment.

³⁴ Pavićević M., Uslovni ulaska stranih hotelskih kompanija na tržište Srbije, Univrztet Singidunum, Beograd, 2010 str. 20

³⁵ Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 95

3. Strategijske alijanse

Ovde se radi o zajedničkom poslovanju dve ili više firmi, da bi smanjio nivo konkurencije i da se uspešnije posluje zajedno nego odvojeno. U pitanju je globalno strategijsko partnerstvo i o saradnji preduzeća u međunarodnoj ekonomiji koja je više od uobičajenih tržišnih transakcija, a manja od spajanja i preuzimanja.³⁶

4. Ugovori o zakupu

Može biti ili spajanje dve firme ili preuzimanje jedne. U prvom slučaju se dve firme vlasnički spajaju a u drugom slučaju, jača firma preuzima slabiju i preuzima kontrolu nad njom. Poenta ovog postupka jeste da preduzeća se bolje pozicioniraju na tržištu i povećaju svoje vrednosti.

Svako preduzeće, pa i hotelsko, može se integrisati na jedan od tri načina:

1. Horizontalna integracija

Radi se o udruženju i integraciji dve firme na istom nivou, gde su proizvodi isti ili slični, u ovom slučaju hoteli. Praksa poznaje sledeće tipove horizontalnog povezivanja:

- Korporativne lance: hotel na ovaj način (franšiza) ima mogućnost dobijanja prepoznatljivog imena, rezervacionog sistema, standardizacije usluge i dr. Ovaj tip integracije je idealan za investitore koji ne želi da upravljaju svojim hotelom već su prepuštju iskusnim ljudima, s tim da ne gube samostalnost i pravo na prihod. Velika šansa ovde, pored prepoznatljivosti imena i standardizacije poslovanja, jeste u tome što potencijalni gost, u nepoznatom okruženju traži prepoznatljive stvari. Posebni je zato interesantno za hotele koji žele da razviju poslovanje sa inostranim gostima.³⁷
- Upravljačke kompanije: investitor u ovom slučaju prepušta upravljanje svojim hotelom upravljačkoj kompaniji i time ostvaruje prednosti kroz iskustvo ljudi koji će upravljati hotelom. Može da bude nezavisan hotelski objekat ili deo korporativnog lanca.
- Konzorcijume: ovde se radi o dovođenim lancima, što je najniži oblik udruživanja. Ovde hotel ima šansu da se pridruži sistemu poslovanju kroz koji može da nudi svoje usluge kroz već ostvarene distributivne kanale i dobija marketinčku podršku.

³⁶ Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 117

³⁷ Vitorović I., Prilagođavanje srpske hotelske ponude savremenim trendovima u hotelijerstvu, referat u zborniku naučnih i stručnih radova Hotelska Kuća, Poslovno udruženje hotelsko-ugostiteljske privrede – HORES, Zlatibor, 2008, str. 199

2. Vertikalna integracija

Radi se o integraciji i spajanju hotelskih preduzeća unapred i/ili unazad.

- Vertikalno povezivanje unapred: reč je o povezivanju hotela sa poslovnim partnerima koji stoje posle hotela u lancu distribucije proizvoda. To mogu da bude saobraćajne kompanije, turističke agencije ili turoperatora.
- Vertikalno povezivanje unazad: reč je o povezivanju hotela sa poslovnim partnerima koji stoje pre hotela u lancu distribucije proizvoda. Odnosi se na primer na poljoprivredne poslovne partnere, dobavljače i sl.

3. Konglomeratska integracija

Konglomerati su preduzeća koja svoj rast ostvaruju diversifikacijom, tj. razgraničavanjem proizvoda (uslužnog) programa tako da se tehnologije i proizvodi (usluge), pa prema tome i njihovi kanali prodaje i tržišta, međusobno bitno razlikuju i najčešće nemaju nikakvih dodirnih tačaka.³⁸

U sledećoj tabeli će biti prikazane prednosti i mane svakog oblika rasta i razvoja hotelskih lanaca.

Tabela 4. – prednosti i nedostaci najvažnijih modaliteta u rastu i razvoju hotelskih lanaca

Vlasništvo (lizing)		
Opis modaliteta	Prednosti	Mane
- Posedovanje zgrade u kojoj se nalazi hotel - Davanje objekta u zakup za korišćenje (kao hotela)	- U nekim zemljama postoje značajne poreske olakšice za investitore u nekretnine (npr. REIT) - Veća fleksibilnost	- Potrebno značajno ulaganje - Veći finansijski i politički rizik - Kada se kupovina vrši u inostranstvu, mogu postajati prepreke (restrikcije stranih kompanija) - Ukoliko kompanija koja je vlasnik nema iskustvo i hotelskoj industriji, mora operativne odgovornosti da poveri nekoj kompaniji spolja

³⁸ Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 173

Menadžment (upravljanje)		
Opis modaliteta	Prednosti	Mane
- Upravljanje hotelom - Vlasnik hotela ože upravljati imovinom samostalno ili može prepustiti sve menadžment operacije drugoj kompaniji - Tri vrste kompanija: 1. Vlasnik samostalno upravlja hotelom 2. Hotelski lanac upravlja hotelom pod svojim brendom 3. Nezavisna kompanija za hotelski menadžment nema imovinu i ne predstavlja nijedan brend	- Nema ulaganja u nekretnine - Sloboda pri donošenju menadžment odluka - Vlasnici stižu korist od stručnosti menadžment kompanije i tehnološkog transfera	- Menadžment kompanija zavisi od kompanije koja je angažuje - Menadžment kompanija može upravljati i imovinom konkurentnih brendova
Franšizer (davalac franšize)		
Opis modaliteta	Prednosti	Mane
- Prodaja brend i formule kompanije (standardizovane procedure za obezbeđenje proizvoda i usluga) nezavisnom vršiocu ili drugoj kompaniji u zamenu za paušalno plaćanje iudeo u profitu franšizanta	- Minimalna početna ulaganja - Najbrži način za proširivanje - Minimalan finansijski rizik s obzirom da franšizant obezbeđuje investivcioni kapital - Obezbeđen standard proizvoda prisutan je u svim hotelima koji su pod istim brendom	- Broj franšizanata i prostorna udaljenost otežavaju garantovanje određenog kvaliteta - Ne postizanje standarda može se negativno odraziti na reputaciju i finansije lanca - Ukoliko je lanac internacionalan, kulturne, političke i privredne razlike mogu otežati postizanje određenih normi - Mogućnost sudskog spora sa franšizantom

Frašizant (primalacn franšize)		
Opis modaliteta	Prednosti	Mane
- Kupuje brend hoteskog lanca i formulu kompanije (standardizovane procedure za obezbeđenje proizvoda i usluga) od franšizera za paušalno plaćanje i udeo u profitu	- Prepoznatljivost brenda - Veća moć pozajmljivanja (ponekada se finansiranje ostvaruje od franšizera) - Menadžment format - Marketing sredstva za rad, već uspostavljen rezervacioni sistem, itd. - Zalihe kroz grupne kupovine	- potrebna značajna ulaganja - Obaveza poštovanja odluke franšizera o standarima (sve od arhitektonske forme do boje peškira) - Mogućnost sudskog spora sa franšizerom - Dugoročni ugovor - Značajni penali za nepoštovanje ugovora
Konzorcijum		
Opis modaliteta	Prednosti	Mane
- Konzorcijum ili pristupanje nezavisnih hotela, malih objekata ili lanaca radi sopstvene promocije pod jedinstvenim brendom - Neki ciljaju specifičnu nišu da bi ponudili marketing usluge vlasnicima hotela i prepoznatljiv imidž koji dolazi uz garanciju kvaliteta - Neki nude vlasnicima hotela spektar marketing usluga, kao što je pristupanje brendu (npr. Pegasus) - Glavne usluge koje pruža konzorcijum: marketing usluge i rezervacije - Početna i godišnja članarina	- Sloboda donošenja upravljačkih i operativnih odluka - Veća vidljivost kompanije - Povećana sposobnost da se konkuriše liderima u industriji - Kratkorični fleksibilan ugovor - Bez obaveza počinovanje standardima, kao što je slučaj kod franšize - Postojeći konzorcijumi zasnovani na temama ili kategorijama mogu da unaprede šanse za proboj na tržište	- Neki konzorcijumi zahtevaju da potencijalni članovi poštuju određene standarde kvaliteta ili imidža - Članovi rizikuju da izgube svoj korporativni imidž u imidžu konzorcijuma

Izvor: Čačić K. Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 89-90

2 Hotelsko tržište Srbije

Srbija je od 2007. do 2010. godine, prema zvaničnoj listi Međunarodne kongresne asocijacije (**International Congress and Convention Association – ICCA**), bila najbrže rastuća kongresna destinacija u Evropi, objavio je Kongresni biro Srbije dana 12 decembar, 2011 godine.³⁹

U septembru 2012 godine je državni sekretar u Ministarstvu finansija i privrede zadužen za turizam, Goran Petković, izjavio da smo sada najbeža rastuća kongresna destinacija u Evropi. Čak se i Novi Sad pojavio prvi put pre 2 godine na listu ICCA .

Petković je istakao da u Srbiji značajan broj međunarodnih korporacija održava svoje sastanke i da se Srbija u pogledu poslovnog turizma vratila na nekadašnji nivo.

Republika Srbija je na istorijskoj raskrsnici gde se odvijaju intenzivna prilagođavanja evropskim integracijama i gde se ispoljava snažan rast konkurentnog kapaciteta institucija, preduzeća i pojedinaca. Srbija je na putu definisanja onih razvojnih klastera i privrednih sektora sa šansama za uspeh gde će samostalno i uz podršku međunarodne zajednice morati da što pre izgradi i realizuje konkurentne strategije rasta. Turizam se u tom kontekstu nameće kao nezaobilazan kompleks gde postoji neiskorišćeni potencijal rasta.⁴⁰

Srpski turistički potencijali nisu dosad dovoljno valorizovani, jer turizam nije nikad bio ozbiljna tema razvojne politike Republike Srbije. S druge strane, mnoge države sa sličnim ili čak slabijim potencijalom su poslednjih godina učinile napore koji su ih doveli na mapu značajnih svetskih turističkih zemalja.⁴¹

To ukazuje na činjenicu da uz ozbiljan trud i investicije, turizam u Srbiji može ozbiljno da se unapredi i dovede do nivoa da će ovaj sektor izuzetno veliki priliv novca doprineti zemlji Srbije.

Konkurentnost Srbije kao turističke destinacije u velikoj meri zavisi od dostignutog nivoa kvaliteta njenog turističkog proizvoda u odnosu na ključne faktore uspeha. Generalno, može se konstatovati da je konkurentnost neke destinacije tim veća, što je veći dostignuti nivo kvaliteta turističkog proizvoda u odnosu na svaki pojedini ključni faktor uspeha.⁴²

Srbija ima raznovrsnu turističku ponudu, dugu istoriju, kadar i ljudski potencijal, istorijske znamenitosti, očuvane prirodne resurse i dr. Međutim, ništa od toga nije iskorišćeno do maksimalnog nivoa, niti blizu toga.

Smeštajni kapaciteti su u velikom broju zastareli, putevi neadekvatno izgrađeni ili oštećeni,

³⁹ <http://futurehospitalityleaders.com/2011/12/15/srbija-najbrze-rastuca-kongresna-destinacija-u-evropi/>

⁴⁰ Kecman V., Savremeni oblici plasmana hotelske ponude Beograda na turističkom tržištu, Univerzitet Singidnum, Beograd, 2011, str. 10

⁴¹ <http://glassrbije.org/privreda/strategija-razvoja-turizma-republike-srbije>

⁴² Popesku J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidnum, Beograd, 2011, str. 289

ukupan turizam i turistički proizvod je nedovoljno razvijen i neadekvatno komercijalizovan na svetskom tržištu i ne postiže ni približne rezultate kao konkurentske zemlje.

Na osnovu izvedenih primarnih istraživanja utvrđeno je da prosečan hotel u Republici Srbiji ima 105 soba, da je star 42 godine, da je poslednji put delimično obnovljen pre 13 godina i da dominiraju objekti sa dve i tri zvezdice. Tokom 2004 godine, prosečan hotel u Republici Srbiji ostvarivao je oko 8.000 evra ukupnog prihoda po sobi, dok je za istu prosečnu kategoriju međunarodni standard najmanje 2,5 puta veći.⁴³

To ne znači da Srbija nema velike šanse u napredovanju i razvijanju turističkog proizvoda i ponude.

Realne mogućnosti za turizam Srbija proizlaze iz:

1. Sve veći broj manjih novijih destinacija se ispoljavaju na turističko tržište, što ukazuje na otvorenost i prihvatljivost turista prema novim destinacijama;
2. Republika Srbija ima ozbilnu šansu u svim turističkim proizvodima zasnovanim na iskustvu osim jednog, a to je turizam sunca i mora. Srbija ima ozbiljne mogućnosti u aspektima krstarenja, korišćenjem prirode i ekoturizma, zdravstveni turizam, ruralni i kulturni turizam, aktivnosti specijalnih interesa i poslovni turizam;
3. Menja se ukupan profil turista na svetu gde su oni sve više obrazovani i traže iskustva bazirana na autentičnim iskustvima. Oni traže turizam gde veliku ulogu igraju kulturni i prirodni resursi;
4. Opšti rast tržišta. Ovde se odnosi na to da velike emitivne zemlje i dalje imaju trend rasta, uz sve veću raznovrsnost interesa u skladu s današnjim socio-kulturnim promenama u tim zemljama. S druge strane, ubrzano se otvaraju nova tržišta koja su sve izbirljivija. Evropske integracije posebno idu na ruku lakšem pristupu ukupnjemom tržištu za svaku receptivnu zemlju. Ako se shvati da danas, uključujući Rusiju i zemlje Balkana, u Evropi ima blizu 700 miliona stanovnika (ne računajući druge zemlje bivšeg SSSR-a) koji ostvaruju oko 400 miliona putovanja, odnosno između 1,6 i dve milijarde noćenja, Republika Srbija se, uz potreban profesionalni napor, može brzo i uspešno probiti na ovo veliko tržište.⁴⁴

Ulazak novih ozbiljnih hotela koji pripadaju međunarodnim lancima i koji će redefinisati ugostiteljske standarde u Srbiji, će u velikoj meri pomoći u ubrzanju rasta i razvoja turizma. Veliki broj ljudi će imati veću motivaciju da poseti Srbiju ako zna da ima dobrih raznih hotela sa raznim uslugama i kategorizacijama u kojima može da odsedi.

⁴³ <http://glassrbije.org/privreda/strategija-razvoja-turizma-republike-srbije>

⁴⁴ <http://glassrbije.org/privreda/strategija-razvoja-turizma-republike-srbije>

To sve ukazuje na to da je Srbija ne samo spremna za nove hotele, već su joj i potrebni. Pre izgradnje i razvoja turizma u Srbiji, potrebno je da se na nivou vlade radi na pozicioniranju Srbije kao turističke destinacije i da kao takva, definiše set strateških i akcionih planova koji će podržati njenu poziciju.

Pomoću sledeće SWOT analize, mogu se sagledati prednosti, nedostaci, šanse i pretnje Srbije kao turističke destinacije.

Tabela 5. – SWOT analiza Srbije kao turističke destinacije

<u>Prednosti:</u> 1. Blizina i dobra saobraćajna povezanost 2. Liberalizacija viznog režima 3. Gostoljubivost 4. Multikulturalnost 5. Dobra vrednost za uloženi novac 6. Srbija kao nova destinacija 7. Valuta i devizni kurs	<u>Nedostaci:</u> 1. Loš imidž Srbije kao zemlje u celini 2. Nedostatak identiteta i brenda 3. Nedovoljno informacija o turističkoj ponudi Srbije 4. Mali broj programa za odmor u Srbiji u brošurama organizatora putovanja 5. Nedovoljan broj letova niskobudžetnih avio prevozlaca ka Srbiji 6. Nedovoljno korišćenje savremenih informacionih tehnologija u turizmu 7. Neodgovarajuća turistička infrastruktura 8. Mali broj i nedovoljna poslovnost organizatora putovanja u Srbiji 9. Turistička signalizacija 10. Politika cena i standard usluga 11. Upravljanje otpadom
<u>Šanse:</u> 1. Porast tražnje za turizmom posebnih interesa 2. Porast tražnje za grografski bliskim destinacijama i kratkin odmorima 3. Porast tražnje za individualno organizovanim putovanjima 4. Pozicioniranje Srbije kao destinacije za odmor tokom cele godine 5. Brendiranje turizma Srbije 6. Investicije u turističku i saobraćajnu infrastrukturu	<u>Pretnje:</u> 1. Politiška nestabilnost 2. Ekonomska nestabilnost 3. Nedovoljna saradnja javnog i privatnog sektora 4. Nedovoljno ulaganja u promociju turizma 5. Jačanje konkurencije 6. Nedovoljna podrška države razvoju turizma

Izvor: Popesku J., Menadžment turističke destinacije, Univezritet Singidunum, Beograd, 2011, str. 302

2.1 Ulazak i načini ulaska međunarodnih hotelskih lanaca na tržište Srbije

Internacionalni hotelski lanci su bili prisutni na tržište Srbije još od vremena bivše Jugoslavije. To se odnosi na hotel InterContinental i Hyatt Regency u Beogradu. Zbog nestabilnih političkih i ekonomskih situacija 90-ih godina, stopiran je dalji razvoj međunarodnih hotelskih lanaca na našem tržištu. Posmatrajući geneze i buduće ciljeve hotelskih lanaca, jasno je da su oni dovoljno moćni i sposobni za ulazak na svako novo tržište na kome im se ostvara mogućnost za sticanje željenog profita. Zahvaljujući povoljnijoj političko-ekonomskoj klimi, odnosno stabilizaciji i ulasku zemlje u tranzicione privredne tokove, dolazi do uspostavljanja nove bankarske infrastrukture, što sve skupa rezultira zainteresovanost inostranih kompanija za ulaganje u srpsku privredu. Opštim oživaljavanjem privrede i sve većim brojem stranih predstavništava, pojavila se, sa jedne strane ponovna potreba, a sa druge strane zainteresovanost internacionalnih hotelskih lanaca za prisustvom i razvojem u našem regionu.⁴⁵

Ulazak nekog hotelskog lanca na teritoriju neke zemlje, to jest na sasvim novo turističko tržište, predstavlja pravi izazov. Naime, hotelska korporacija, ukoliko želi da svojim objektom na novom tržištu, ponudi svojim gostima, ugođaj koji imaju bilo gde na svetu u određenom hotelu, potrebno je da ga izgrade u prepoznatljivom stilu i u okviru određene marke. Kada se lanac opredeli kojom markom osvaja tržište, onda nailazi period upoznavanja sa propisima i zakonodavstvom određene zemlje, na čije se turističko tržište ulazi.⁴⁶

Nije toliko jednostavno da jedno preduzeće, odnosno u ovom slučaju hotel, uđe na određeno tržište. Tu postoji dosta toga što treba da se uzme u obzir. Prvenstveno se radi o prilagođavanju hotelskog proizvoda promenama tražnje, gde je jedna od najvažnijih aktivnosti prilagođavanje proizvoda koji se nudi zahtevima svetskog turističkog tržišta, kako bi uspelo pozicioniranje na tom tržištu, u ovom slučaju tržište Srbije. To se prvenstveno ogleda kroz unapređivanje hotelskog proizvoda kroz diversifikaciju asortimana ponuđenih usluga, podizanje i održavanje kvaliteta usluga i sl. iz razloga što se turistički i hotelski proizvod razlikuje od ostalih proizvoda. Turistički proizvod, čija je osnovna supstanca hotelski proizvod, je veoma kompleksan i specifičan po obliku, po načinu, po mestu gde se pruža, i po vremenu i po izgledu. Satkan je od mnoštva materijalnih i nematerijalnih infrastrukture, i prevoz i lokacija hotela, i atraktivnost okruženja i ekološka dimenzija, i izgled hotela i njegov enterijer i eksterijer, i oprema i nameštaj, i odnos personala prema gostu, i zabava, i rekreacija i mnogo, mnogo čega još. Ovaj proizvod

⁴⁵ Pavlović T., Ulazak međunarodnih hotelskih lanaca u našu zemlju i region, referat u zborniku naučnih i stručnih radova Hotelska Kuća, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede – HORES, Zlatibor, 2008, str. 152-153

⁴⁶ Pavićević M., Uslovni ulaska stranih hotelskih kompanija na tržište Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010 str. 37

nije opipljiv, nekad može da bude i kvarljiv, često je nevidljiv, ne može se upakovati u lepu ambalažu sa kravatom i cvetom. Iz tih razloga pripremanje turističkog proizvoda je jedan dugotrajan i složen proces koji ima za cilj dostizanje takvog nivoa kvaliteta koji će maksimalno zadovoljiti sve prefinjene zahteve, potrebe i želje savremenih turista.⁴⁷

Konkretno kada je reč o tržištu Srbije, na njemu već postoji određeni broj hotela od kojih je najveći broj hotela namenjenih za poslovne ljude. Postoji jako mali broj hotela koji su prilagođeni drugim tipovima gostiju i koji u svom sastavu imaju raznovrsne sadržaje kako bi zadovoljili širok dijapazon zahteva gostiju. Postoje pojedini hoteli namenjeni sportsko rekreativnim aktivnostima, ili razonodi, ali u najvećoj meri se nalaze hoteli poslobnog tipa u Srbiji. Takođe, postoji jako mali broj dobrih hotela sa tačno i jasno utvrđenim standardima poslovanja, kao i onih hotela koji pripadaju svetskim lancima.

Srpsko tržište ima velike šanse, kada je reč o horizontalnom rastu, u stvaranju lokalnog pa i regionalnog hotelskog lanca, koji može da se kreće u dva pravca:

1. Formiranje hotelskog lanca čiji su svi objekti u vlasništvu jednog tj. istog pravnog lica
2. Formiranje hotelskog lanca koji nema vlasništvo nad objektima koji su članovi

U oba slučaja, kriterijumi koji treba da budu vodilje su sledeći:

1. Kreiranje prepoznatljivog brenda praćen grafičkim standardima
2. Kreiranje jedinstvenih pravila i procedura poslovnih procesa
3. Kreiranje standardizovanog proizvoda i usluge
4. Kreiranje jedinstvenog marketinga (sa akcentom na distribuciju – jedinstveni rezervacioni sistem)
5. Kreiranje menadžmenta
6. Obuka kadrova
7. Centralizovana nabavka u smislu jače pregovaračke moći ka dobavljačima⁴⁸

U Srbiji je u poslednje vreme uočena nagla ekspanzija i razvoj hotela u skorijem vremenu i u kratkoj budućnosti. Veće je počelo sa izgradnjom nekoliko hotela koji pripadaju svetskim hotelskim lancima, sa tim da će svi biti namenjeni uglavnom poslovnim putnicima. Pozitivna strana toga jeste da se poslovni svet u Srbiji razvija brzo, kao i kongresni turizam, što pozitivno utiče na celokupno privredu Srbije i ukupno poslovanje. Negativna strana jeste da postoje jako male ponude za turiste, odnosno osobe koje putuje sa motivom razonode i odmora. Srbija ima

⁴⁷ Barjaktarović D., Menadžment hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 105

⁴⁸ Vitorović I., Prilagođavanje srpske hotelske ponude savremenim trendovima u hotelijerstvu, referat u zborniku naučnih i stručnih radova Hotelska Kuća, Poslovno udruženje hotelsko-ugostiteljske privrede – HORES, Zlatibor, 2008, str. 200

ogromne mogućnosti za razvoj turizma ukupno kao i hotela tog tipa, ali trenutno se po tom pitanju ne radi previše. Postoji jako mali broj hotela sa bazenom, velikim i ozbiljnim spa centrom, razvijene sportske aktivnosti, kako bi turisti imali većih motiva da posete našu zemlju.

Uprkos tome, svaki hotel teži uvođenje raznovrsnih usluga i sadržaja kako bi mogli da zadovolje što veći broj tražnje turista i putnika kako bi se podigao nivo prosečne godišnje okupiranosti. Srbija, naročito Beograd, su spremni za sve novoplanirane hotele, uprkos tome što statistika pokazuje da je prosečnu okupiranost u prestoničkim hotelima nešto malo iznad 30%. “Kada pogledate zvaničnu statistiku, i vidite da Beograd ima 32-33% okupiranosti, normalno je da se zapitate čemu svi ti hoteli, kada i ovako nisu svi zadovoljni. To nije tačno, jer se u statistici pominju hoteli iz postkomunističkog perioda, neke nedovršene privatizacije i slično. Dolaskom novih hotela doći će do istiskivanja svih tih nedorečenih proizvoda, i oni su ti koji će u ovoj trci prvi početi da gube”. – Thomas Pavlović.

2.2 Razvijenost i raznovrsnot hotela koji pripadaju svetskim hotelskim lancima na tržištu Srbije

Kada se 2005. održala Skupština Evropske banke za obnovu i razvoj, trebalo je da bude 4.000 učesnika, ali ih je bilo hiljadu manje. U Beogradu, naime, nije bilo dovoljno hotela u kojim bi mogli da budu smešteni. Situacija se od tada poboljšala, ali je još nedovoljno kreveta kada se organizuju skupovi sa više hiljada učesnika. Pri tom, u poslednjih deset godina broj poslovnih putovanja porastao je za 53 odsto, a očekuje se nastavak takvog trenda.⁴⁹

Trenutna situacija je da postoji veoma mali broj hotela koji pripadaju svetskim hotelskim lancima, tako da je raznovrsnost veoma siromašna. Od najpoznatijih i najboljih svetskih hotelskih lanaca, samo 2 lanca trenutno imaju hotele u našoj zemlji, Hyatt Regency koji pripada lancu Global Hyatt, Holiday Inn koji pripada IHG-u i Best Western koji pripada Best Western lancu. Tulip Inn postoji koji pripada Golden Tulip lancu, međutim on nije toliko poznat i napredan kao i ostali. Sve to ne znači da nije planirana izgradnja i ulazak drugih lanaca na naše tržište u narednih nekoliko godina. Planira se izgradnja sedam hotela u narednih četiri godine koje će da dovedu do toga da se ukupan nivo turističke ponude za inostrane putnike i turiste. Srbija, a u najvećoj meri Beograd, će imati mnogo veću ponudu hotela što će najverovatnije i inspirisati turiste da posećuju našu zemlju i da se turizam sve brže i brže razvija.

⁴⁹ <http://futurehospitalityleaders.com/2011/07/01/razvoj-hotelskih-kapaciteta-u-beogradu/>

Uglavnom se radi o franšiziranim aranžmanima kada je reč o načinu ulazka svetskih hotelskih lanaca u Srbiju, gde domaći investitori ulažu u izgradnju tih kapaciteta. U daljem tekstu će biti detaljnije razmatreni planovi izgradnje i ulazka hotela koji će pripadati nekim od najjačih svetskih hotelskih lanaca.

Kao zemlja koja traži svoje mesto na svetskom turističkom tržištu, Srbija ima nekoliko mogućnosti da razvoj turizma usmeri u dobrom pravcu, a to su:

1. Saznanja i mogućnosti da se ugleda na dobra ili loša iskustva drugih zemalja
2. Može da kreira turističke proizvode i svoj položaj na tržištu u skladu sa najnovijim trendovima
3. Može brzo da reaguje i dejstvuje s obzirom na nasleđenu infrastrukturu i organizaciju i turizmu
4. Kritičnu masu znanja i interni kapacitet koji poseduje može da iskoristi za brz ulazak u međunarodnu turističku konkurenciju

Sve ove mogućnosti treba prepoznati i iskoristiti ih pravilno u cilju razvoja domaćeg turizma. Istovremeno, treba razmatrati i oblikovati ono što je trenutno prisutno u našem turizmu, obo što predstavlja osnovu realnih mogućnosti, kako bi turizam dobio na intenzitetu i na dinacimi. Jedan od načina je i da s sledi primer neke od lokalnih zemalja i da se preduzmu sve neophodne mere da bi stimulisali i zainteresovali svetske hotelske lance za naše tržište, što je od izuzetne važnosti za uspostavljanje domaće poslovne kulture i standarda u našoj zemlji.⁵⁰

Bilo bi više posla za hotele kada bi bili prisutni hoteli sa izuzetno kvalitetnim uslugama i kvalitetom, kao i hoteli koji su strancima poznati, odnosno koji pripadaju svetskim lancima. Investicija nema dovoljno zbog krize, što se moglo ogledati na primerima Metropol-a i hotela Jugoslavije, odnosno budućeg Kempinski-a. Čak i kada se pojavi neko ko želi da investira, poput „Hiltona“, ne može da realizuje planove jer mnoge lokacije nemaju razjašnjenu vlasničku strukturu. Drugi problem je nedovoljno obučen kadar u hotelima koji često ne zna kako treba da se odnosi prema gostu, naročito prema poslovnim ljudima koji imaju posebne zahteve.⁵¹

⁵⁰ Jović N., Poslovna putovanja kao segment u hotelijerstvu i turizmu Srbije i Beograda, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 16-17

⁵¹ <http://futurehospitalityleaders.com/2011/07/01/razvoj-hotelskih-kapaciteta-u-beogradu/>

2.3 Postojeći i budući planovi ulaska svetskih hotela na tržište Srbije

U Beogradu se planira u naredne četiri godine otvaranje sedam hotela koji će poslovati kao delovi međunarodnih hotelskih lanaca. Ti hoteli će povećati broj smeštajnih kapaciteta u Beogradu, podići nivo i kvalitet ugostiteljskih usluga kao i ukupan turizam u Beogradu, pojačaće konkurenciju i doneće dobru praksu upravljanja i obuke zaposlenih. To će se pozitivno odraziti na studente hotelijerstva koji su do sada imali jako mali izbor što se tiče svetskih hotela.

Broj hotela članova međunarodnih hotelskih lanaca će biti povećan na 12 sa četiri nova i tri rekonstruisana hotela, a devet od njih će pripadati hotelskim grupacijama koje su među deset vodećih na svetu.

Tabela 6. Deset vodećih međunarodnih korporativnih lanaca i njihovo prisustvo u Srbiji

Rang	Međunarodni korporativni lanac	Prisutan brend	Najavljen brend
1.	InterContinental Hotels Group	Holiday Inn	InterContinental, Crowne Plaza, Holiday Inn Express
2.	Marriott International	/	Courtyard by Marriott
3.	Wyndham Worldwide	/	/
4.	Hilton Worldwide	/	/
5.	Accor	/	/
6.	Choice Hotels International	/	/
7.	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	/	The Luxury Collection
8.	Best Western International *	Best Western	/
9.	Carlson Rezidor Hotel Group	/	Radisson Blu
10.	Hyatt Hotels	Hyatt Regency	/

*_ neprofitna organizacija

Izvor: <http://futurehospitalityleaders.com/2012/06/03/luxury-brand-position-fact-or-fiction/>

1. Holiday Inn Express:

Ovaj hotel je namenjen poslovnim putnicima i putnicima u tranzitu i predstavljaće brend hotela srednje klase sa ograničenim brojem usluga i nakon izgradnje, biće karakterisan sa tri zvezdice. Izgradnja hotela Holiday Inn Express u Beogradu i stambene zgrade s kojom čini jedinstven kompleks, počela je u decembru 2010, u Ruzveltovoj 23, nedaleko od Bulevara Kralja Aleksandra i evropskog puta E-70, na lokaciji koja prvenstveno

odgovara poslovnim putnicima i putnicima u tranzitu. U pitanju je zajedničko ulaganje kompanije “European Real Estate”, “Monterosa”, koja je u međuvremenu prodana švajcarskoj kompaniji “Cofis”, “Torex” i Jugoslava Tomića. Radovi su obustavljeni u julu prošle godine zbog sudskog spora između “Cofis” i izvođača radova kompanije “Klariden”, koja ima istog vlasnika kao i “European Real Estate”.⁵²

2. Courtyard Belgrade City Center:

Ovaj brend je inače brend visoke klase sa odabranim sadržajima i uslugama, namenjen poslovnim ljudima i porodicama. Courtyard Belgrad City Center će imati 6 spratova i potkrovlje, kao i podzemnu garažu koja će biti podeljena na dve etaže. Imaće u svom sastavu 106 smeštajnih jedinica i biće kategorizovan sa četir zvezdice.

Investitor je “FarlezInvestors”, a iza projekta stoji “PFB-Design”. Obe kompanije su lokalne članice “PSP-FarmanHolding” grupe. Početak rekonstrukcije postojeće zgrade, koja je u vlasništvu PSP-FarmanHoldinga, najavljen je za treći kvartal 2012, dok se završetak radova očekuje u četvrtom kvartalu 2013. Ukupna investicija je procenjena na 25 miliona evra.

3. Falkensteiner Hotel Novi Beograd:

Odluka o izgradnji i otvaranju ovog hotela je bila izdata u decembru 2010. godine, sa namerom da ovaj hotel ima 11 spratova i bude smešten u bloku 11a na Novom Beogradu. Falkensteiner brend inače pripada italijansko-austrijskoj turističkoj grupaciji “Falkensteiner Michaeler Tourism Group” AG.

Investitor je “Alba Invest” doo, koje su osnovali Falkensteiner Michaeler Tourism Group i investicioni fond “MOF Beta Estate” AG, koji razvija društvo sa ograničenom odgovornošću “Bop Immodevelopment” GmbH, sa sedištem u Beču. Izgradnja je započela u februaru 2011, a završetak radova je bio planiran za četvrti kvartal 2012 godine. Hotel je zaista otvoren sredinom novembra meseca a ukupna investicija, uključujući i poslovnu zgradu koja će nositi naziv “Danube Center”, procenjena je za 40 miliona evra.⁵³

Hotel ima 4 zvezdice i namenjen je poslovnim putnicima.

4. Radisson Blu Old Mill Hotel:

U novembru 2011 godine, je grupacije “Residor Hotel Group” najavila ulazak na srpsko tržište. Radisson Blu brend je planirani brend za Beogradu koji se gradi u Bulevaru Vojvode Mišića 15.

⁵² <http://futurehospitalityleaders.com/2012/06/03/luxury-brand-position-fact-or-fiction/>

⁵³ <http://futurehospitalityleaders.com/2012/06/03/luxury-brand-position-fact-or-fiction/>

Investitor je "Prigan Holding" kompanija, koja u svom sastavu ima udeo austrijske kompanije

"Soravia Real Estate i "Erste Group Bank" AG, kao i Evropska banka za obnovu i razvoj. Austrijski projektni biro "U.M.A.-Architekten" i nemački "Graft" stoje iza projekta i izgrađuje se na mestu gde se od 1902 godine nalazio parni mlin. Izgled dela starog kompleksa će biti očuvan s obzirom na to da je taj mlin spomenik kulture Beograda. Izgradnja je počela u maju mesecu 2011 godine, a završetak radova se planira u trećem kvartalu 2013 godine. Ukupna investicija za ceo projekat je procenjena oko 55 miliona evra.

5. Metropol Palaca: A Luxury Collection Hotel Belgrade:

Hotle Metropol u Bulevaru kralja Aleksandra prodat je u drugom pokušaju, na javnoj akciji u aprilu 2006 godine za 27,4 miliona evra kao deo imovine hotelsko-turističkog preduzeća „Dunav turist“, čiji je osnivač i vlasnik kompanija „Dunav osiguranje“. Kupac je bila kompanija "Sheraton Sofia Hotel Balkan", koja pripada grčkoj grupaciji „N. Daskalantonakis“. Ova grupacija ima gradske hotele koji pripadaju kolekciji „ClassicalHotels“, u čijem sastavu će biti i beogradski hotel, i primorske hotele i rizorte koji pripadaju lancu „Greotel Hotels & Resorts“, nad kojima deli vlasništvo u odnosu 50:50 sa „TUI Hotels & Resort“, divizijom nemačkog koncerna „TUI“ AG. Ovaj hotel u Beogradu će raspolagati sa 162 sobe i 84 apartmana koji će biti raspoređeni na 10 spratova. Namenjeno je da hotel bude kategorizovan sa pet zvezdica. Rekonstrukcija, dogradnja i delimična nadgradnja postojećeg objekta čiji je projektant bio Dragiša Brašovan, počela je u martu 2008. zatim je prekinuta pod izgovorom svetske finansijske krize, i konačno nastavljena u novembru prošle godine, dva meseca po usvajanju Uredbe koja je primorala investitora da objekat stavi u funkciju u predviđenom roku. Iza projekta stoji beogradska kuća „DoMAA“, sa Miodragom Trpkovićem kao odgovornim projektantom. Događena su dva sprata i ukupna površina objekta povećana je sa 15.640 na 24.000 metara kvadratnih. Soft-opening je najavljen za predstojeće leto, a završetak radova očekuje se u četvrtom kvartalu 2012. Ukupna investicija je procenjena na 70 miliona evra, uključujući i kupovnu cenu hotela.⁵⁴

6. Crowne Plaza Beograd:

U martu 2008. godine konzorcijum holandske kompanije "IHG Management" B.V. i kompanije „NBGP Properties“ koja u vlasništvu beogradskog "Delta Holdinga", kupio je na javnom nadmetanju za 148,8 miliona evra imovinu kompanije „International CG“, među kojom su pored hotela „Continental“ u ulici Vladimira Popovića, bili i „CG apartmani“ i stambeno-poslovni kompleks poznat kao „Genexapartmani“, teniska hala i

⁵⁴ <http://futurehospitalityleaders.com/2012/06/03/luxury-brand-position-fact-or-fiction/>

energana. Kompanija International CG je, inače, pod čudnim okolnostima postala naslednica kompanije „Generalexport“ 1999. godine. Predstavници Delte odmah su objavili da će rekonstrukcija trajati od leta 2008. do leta 2009. i da je s britanskom hotelskom grupacijom „InterContinental Hotels Group“ PLC (IHG) potpisan ugovor o upravljanju na 25 godina po kojem će Continental poslovati u sastavu njenog lanca „Crowne Plaza Hotels & Resorts“, u koji je poslednjih godina najviše ulagano, kako bi se repositionirao na segment tražnje veće platežne moći.

Crowne Plaza Beograd će biti najveći hotel u Beogradu i raspolaže sa 420 soba i 14 apartmana a namenjeno je da ima pet zvezdica. Rekonstrukcija je počela u trećem kvartalu 2012 godine, sa namenom da svi radovi budu gotovi u trećem kvartalu 2013 godine. Spoljašnost hotela će ostati prepoznatljiva, a enterijer će biti potpuno obnovljen. „Delta Real Estate“ je investitor a iza projekta stoji engleska kuća „Virgile and Stone“. Ukupna investicija projekta je procenjena na 30 miliona evra.

7. Kempinski Hotel Jugoslavija:

Hotel „Jugoslavija“ u Bulevaru Nikole Tesle prodat je tek u trećem pokušaju, na javnoj aukciji u januaru 2006. godine za 31,3 miliona evra kao deo imovine hotelsko-turističkog preduzeća „Dunav turist“, čiji je osnivač i vlasnik kompanija „Dunav osiguranje“. Kupac je bila kompanija „Alpe Adria Hoteli“ d.o.o. koju je u decembru 2005. u Beogradu osnovala kompanija nepoznate vlasničke strukture „QS Investments“ sa sedištem u Belize Sitiju, najvećem gradu Belizea, poznatog ofšor centra.

Dve i po godine po preuzimanju hotela, u julu 2008. kompanija „Alpe Adria hoteli“ potpisala je ugovor po kojem će po sistemu „ključ u ruke“ završen hotel predati švajcarskoj hotelskoj grupaciji „Kempinski Hotels“ S.A..

Hotel će biti kategorizovan sa pet zvezdica, ali već sada je izgledno daneće biti otvoren pre drugog kvartala 2015. godine. Troškovi rekonstrukcije hotela po ovom idejnom projektu iznosili bi oko 40 miliona evra.⁵⁵

⁵⁵ <http://futurehospitalityleaders.com/2012/06/03/luxury-brand-position-fact-or-fiction/>

3 Lanac hotela Holiday Inn

Holiday Inn je brend više srednje klase hotela sa prosečnim cenama, koji je prethodno bio lanac motela. To predstavlja jedan od najvećih hotelskih lanaca na svetu koji je prerasio i postao deo grupacije hotela InterContinental Hotels Group.

Ovaj lanac na današnji dan ima preko 1300 hotela širom sveta i ima svoje podbrendove koji su namenjeni raznim segmentima na tržištu.

Holiday Inn je lanac koji je primio veliki broj nagrada tokom godina. Primer toga jeste na primer da je Holiday Inn prvi na rang listi zadovoljstva gostiju na nivou srednje klase hotela za 2008 i 2011 godinu.

Istorija i razvojni put ovog legendarnog lanca je veoma zanimljiva i u daljem tekstu će biti detaljnije opisana istorija i razvoj ovog lanca.

3.1 Nastanak i istorijat

Lanac hotela Holiday Inn je nastao time što je Kemmens Wilson dobio ideju dok je bio na porodičnom putu u Vašingtonu, iz razloga što je bio razočaran sa lošim kvalitetom motela na putu u to vreme. Prvi Holiday Inn je bio otvoren u Memfisu u avgustu 1952 godine. Taj hotel je nažalost demoliran 1990 godine ali je zato bio početak jednom legendarnom lancu.

Wilson je izabrao partnera, Wallace E. Johnson da zidaju motela na putu ka Memfisu, i na početku je bilo sazidano 4 motela na svakom putu koji vodi ka ulazu Memfisa.

Ovaj lanac je bio toliko uspešan da je Wilson počeo sa izgradnjom identičnih Holiday Inn hotela gde god je nailazio na odgovarajuće lokacije.

Milioni putnika su naučili i navikli se da organizuju svoja poslovna ili porodična putovanja po raznim Holiday Inn-ovima, znajući da će ih ista soba, hrana i bazen čekati na putu. Ovaj lanac je toliko rastao iz godine u godinu da u jednom trenutku svaka dva i po dana se otvarao novi Holiday Inn hotel negde na svetu.⁵⁶

1967 godine, franšiziran je bio ovaj lanac i počeo je da raste u ogromnoj meri. Već od tog vremena se težilo ka standardizaciji imovina, da svi budu opremljeni na isti način, čisti, predvidivi, porodično-orijentisani i dostupni tranzitnim putnicima. Već 1958 godine je bilo preko 50 imovina u SAD-u, a 100 po broju 1959 godine, 500 1964 godine i 1000 1968 godine.

⁵⁶ <http://chernevashowroom.1hwy.com/HolidayInn/holidayinnhistory.html>

Ovaj lanac je bio dominantan na motelskom tržištu, imao legendarni rezervacioni sistem Holidex, i time pravio veliki pritisak na motelsku i hotelsku industriju i ustanovljavao standarde za konkurenciju.

Vrlo brzo se hotel razvijao i u drugim zemljama, i veliki broj tih hotela su bili pretvoreni u resortove na putu.

Uprkos dobroj organizaciji u kompaniji koja je držala Holiday Inn hotele i druge firme, drugačiji tržišni uslovi kao i demografske promene su uticale na to da Holiday Inn gubi svoje tržišno učešće 80-ih godina. Krajem 80-ih, preciznije 1988 godine, ovaj lanac je kupila britanska firma, Bass PLC. Ta kompanija Bass je lansirao lanac Holiday Inn Express za tranzitne putnika. Bass je nakon toga lansirao Crowne Plazu, Staybridge Suites i odkupio InterContinental brend 1998 godine. Kasnije, nakon raznih promena u Bass firmi, došlo je do stvaranja InterContinental Hotels Group koja u svom sastavu poseduje Holiday Inn lanac.

U oktobru 2007 godine, IHG je izjavio i započeo svetsku tkz. "relaunch", fazu Holiday Inn brenda. Ovaj relaunch je bio namenjen i fokusiran dostavljanju najboljeg kvaliteta usluge i proizvoda uključujući određenu dobrodošlicu, specifične krevete i posteljinu kao i ostale proizvode u sobama. Najveći broj Holiday Inn motela se zatvorio jer više nisu imali zadovoljavajuće standarde da bi ostali kao deo ovog lanca, a relaunch faza je bila gotova krajem 2010 godine.

3.2 Razvoj i širenje na druga tržišta

Kao što je već konstantovano, lanac hotela Holiday Inn pripadaju najvećoj grupaciji hotela na svetu, InterContinental Hotels Group, odnosno IHG. Ova grupacija upravlja hotelima na tri načina – putem franšizinga, putem ugovora o menadžmentu ili putem vlasništva nad hotelom. Njihov poslovni model se fokusira na upravljanje i deašiziranje hotela, dok njihovi poslovni partneri poseduju nekretninu.

1. Franšizing:

Kao metod međunarodnog poslovanja podrazumeva slobodu odlučivanja partners u smislu vezivanja po osnovu zainteresovanosti da će takvo vezivanje zadovoljiti obostrane interese, pri čemu se i dalje zadržava određena samostalnost. Za to je neophodno da se ispuni pet bitnih uslova:

- Da postoje uslovi kooperacije

- Franšizer prenosi franšizantnu licencu (definisanu pod jednim zajedničkim imenom, jedinstvenom oznakom, jedinstvenom markom ili žigom)
- Franšizant uključivanjem u sistem ima na raspolaganju svu ekspertsku podršku i sve stručne službe franšizera
- Franšizant u svom poslovanju sledi opštu poslovnu politiku koju je definisao i proverio u praksi franšizer
- Franšizant zadržava pravo kontrole sprovođenja “franšizing paketa”⁵⁷

Ovo je najveći deo njihovg biznisa, 3.911 hotela upravlja pod ugovorom o franšizingu.

2. Ugovor o menadžmentu:

Je u osnovi savetodavni odnos u kome jedna firma obezbeđuje drugoj upravljačku ekspertizu, vezanu praktično za celokupno njeno poslovanje. Kompanija operator (agent) plaća u ime vlasnika sve troškove (i vlasništva i poslovanje) i to iz novčanog toka (cash flow-a) koji se generiše kroz rad, tj. kroz poslovne operacije, a zadržava svoju nadoknadu za upravljanje (management fee). Sva ostvarena novčana sredstva preko toga vraća vlasniku.⁵⁸

Ova grupacija upravlja 652 hotelima šitom sveta

3. Vlasništvo:

Ovo predstavlja direktno ulaganje i izgradnju hotela koji u potpunosti pripadaju grupaciji IHG-a. U tom slučaju, oni ulažu u te hotele i zadržavaju sav dohodak i dobitak.

Ova grupacija u svom vlasništvu poseduje 10 hotela širom sveta (manje od 1% njihovg portfolija).

⁵⁷ Bezarević J., Direktni marketing u hotelijerstvu na primeru Holiday Inn-a, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 50-51

⁵⁸ Bezarević J., Direktni marketing u hotelijerstvu na primeru Holiday Inn-a, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 51

Njigova poslovna politika će biti lakše prikazana pomoću sledeće tabele:

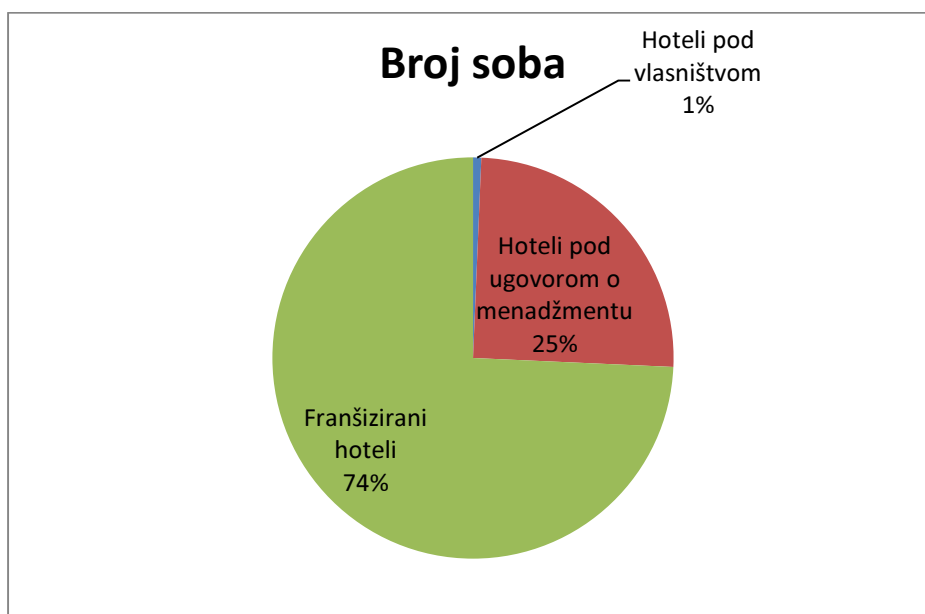
Tabela 7. (poslednji put ažurirana 06 Nov, 2012)

	Brend	Marketing i distribucija	Saradnici	Vlasništvo	Kapital i ulaganje	Prihod IHG-u
Hoteli pod vlasništvom	IHG	IHG	IHG	IHG	Visok	Sav prihod
Hoteli pod ugovorom o menadžmentu	IHG	IHG	IHG obezbeđuje generalne menadžere kao minimum	Treće lice	Nizak / ništa	Nadoknada, procenat od ukpnog prihoda + procenat od zarade
Franšizirani hoteli	IHG	IHG	Treće lice	Treće lice	Ništa	Nadoknada, procenat od prihoda od prodaje soba

Izvor: <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=18>

Broj soba prema poslovnim modelima:

Slika 1. – Prema statistici IHG-a od 30 juna, 2012 godine



Izvor: <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=356>

Kroz ovog dijagrama se može videti da ova grupacija uglavnom posluje po principu franšizing-a, skoro tri četvrtine hotela koji pripadaju ovom lancu posluju na taj način.

Kada je reč o lancu hotela Holiday Inn, on je prošao kroz tkz. “relaunch” fazu koja je počela 2007 godine. Cilj je bio da hoteli koji su bili dosta stari i nerenovirani do mere da su bili nekoliko godina blizu “trajne bezvesnosti i irelevantnosti”, kao što je rekao Glenn Haussman u svom članku u Hotel Interactive časopisu, da se povrate i ožive. To je bio plan od strane IHG-a za koji je bio izdvojen budžet od 1 milijardi dolara. I to je dobra stvar, jer skoro svaki Amerikanac preko 35 godina ima neke lepe memorije i sećanja na boravka u nekom Holiday Inn hotelu za vreme porodičnog putovanja. Bilo bi strašno i tužno da se dopusti da propadne jedan od svetskih najjačih i najpoznatijih brendova.⁵⁹

Relaunch se skoncentrisao na stvari koje su se pokazale putem istraživanja kao najvažnije za gosta a to su: moderan, savremen hotel sa efikasnim, ljubaznim osobljem i udobnim snom. Hoteli koji su prošli kroz ovu fazu poseduju:

1. Poboljšane i nenagomilane lobby površine
2. Holiday Inn miris i zvuk
3. Nove krevete i posteljinu
4. Poboljšane tuševe i kupatilske proizvode
5. Novo spoljašnje osvetljenje i pejzaž
6. Novi znak sa novidizajniranim logom
7. Svo Holiday Inn osoblje je prošlo kroz intenzivnom “Stay Real” obukom da se osigura da gosi dobiju usluge na očekivanom nivou.⁶⁰

Holiday Inn takođe se skoncentriše sve više na ekspanziju i širenje na druge brendove kako bi mogli da zadovolje što veći broj segmenata na tržištu.

3.3 Podbrendovi Holiday Inn-a i načini njihovog širenja

Marka (brend) je identifikujuća oznaka, simbol, ime, oblik ili njihova kombinacija kojom se obeležava proizvod određenog proizvođača ili trgovine i time pravi razlika u odnosu na slične proizvode drugih preduzeća.⁶¹

U tom kontekstu, podbrend bi bio ogranak ili deo tog jednog brenda, odnosno verzija glavnog brenda koji su koncentriše na uži segmenat unutar većeg glavnog ciljnog segmenta brenda.

⁵⁹ <http://www.hotelinteractive.com/article.aspx?articleid=16207>

⁶⁰ <http://www.hotelinteractive.com/article.aspx?articleid=16207>

⁶¹ Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 59

Primer tome jeste Holiday Inn, što predstavlja brend namenjen srednjoj klasi stanovništva, sa kvalitetnom uslugom i sadržajem. Opis njegovih podbrendova je u daljem tekstu.

Brendiranje je doprinelo promeni navika potrošača i njihovih želja. Kreiranje i održavanje iskreiranog imidža je jedan od najvažnijih hotelskih ciljeva. U poslovnom svetu hotelskih lanaca postoji više vrsta marki ili brendova, a oni su vezani za način njihovog lansiranja na tržište. Takođe imamo i određene pojmove, koji su već opštepoznati, a koji pomažu prepoznatljivosti hotela.⁶²

Holiday Inn je deo lanca InterContinental Hotels grupe, i dominira na Američkom tržištu, za razliku od InterContinental hotela koji se više nalaze u Evropi. Pomoću sledeće tabele, biće prikazana disperzija marki u portfoliju IHG-a na raznim područjima i tržištima.

Tabela 8. – Geografska disperzija marki u portfoliju IHG

Marka	Broj hotela			
	Američki kontinent	Evropa, Bliski Istok i Afrika	Azija i Pacifik	Ukupno
InterContinental	55	65	44	164
Crowne Plaza	199	91	70	360
Holiday Inn	889	332	100	1.321
Express by Holiday Inn	1.828	193	26	2.047
Staybridge Suites	171	3	-	174
Candlewood Suites	244	-	-	244
Indigo	30	1	-	31
Holiday Inn Club Vacations	6	-	-	6
Ostale marke	22	1	20	43
Ukupno	3.444	686	260	4.390

Izvor: Čačić K. Poslovanje hotelsi preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 68

Holiday Inn lanac ima nekoliko podbrendova, i uvek postoji mogućnost da se razvije još njih, s obzirom da je Holiday Inn vrlo razvijen, naročito na tržištu Sjedinjenih Američkih Država.

⁶² Pavićević M., Uslovi ulaska stranih hotelskih kompanija na tržište Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 16

Podbrendovi Holiday Inn-a su:

1. Holiday Inn Express:

Sa preko 2000 hotela širom sveta, ovaj lanac shvata potrebu tranzitnih putnika za čistim, svežim i nekomplikovanim hotelima za udoban san. U skorije vreme je ovaj lanac prošao kroz tkz. "osveženje", što je dovelo do toga da ovi hoteli imaju ponuđene sadržaje koje zadovoljavaju potrebe tranzitnih putnika.

2. Holiday Inn Resorts:

Ovo je noviji brend sa hoteli koji su locirani na najboljim destinacijama za porodična putovanja i odmore. Neki od njih imaju otvorene i zatvorene parkove na vodi i obećavaju odličan odmor. Takođe nude aktivnosti za decu.

3. Holiday Inn Club Vacation:

Noviji brend gde hoteli ustvari nude prostrane i udobne vile i apartmane. Takođe, nude širok dijapazon usluga i aktivnosti za sve članova porodice.

Ovde se radi o timesharing-u a ne o iznajmljivanju sobe za noć ili dve. Trenutno ovom brendu pripada 8 resortova sa oko 3500 vila.

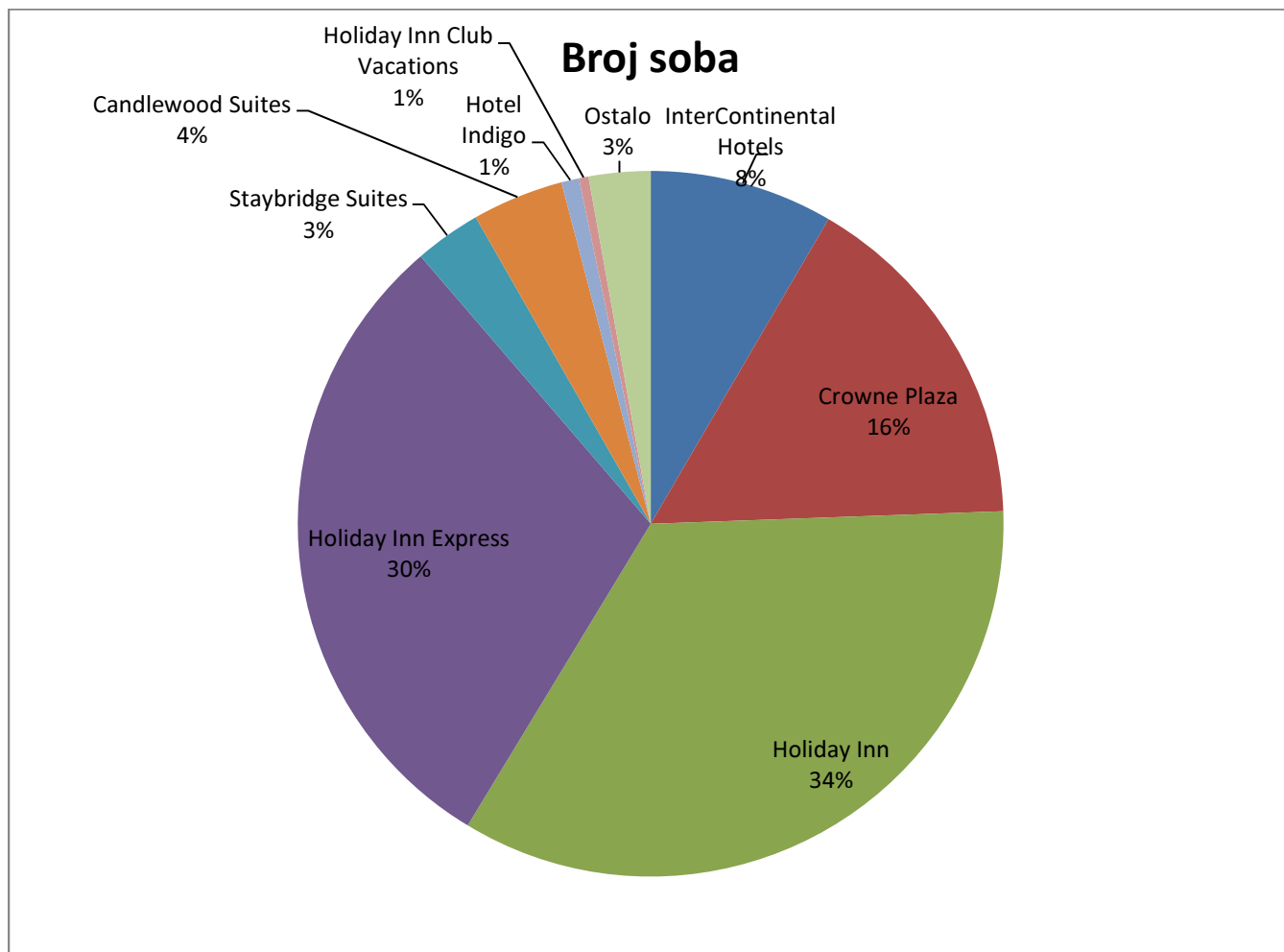
Holiday Inn na tržištu SAD-a ima u svom sastavu 812 hotela, 143.304 soba i 154 hotela pod izgradnjom. Na tržištu Evrope već postoji 291 hotela, 46.935 soba i 14 hotela po izgradnjom.

Tržište Azije, Srednjeg Istoka i Afrika poseduje 75 hotela, 17.322 soba i 39 hotela pod izgradnjom, a na tržištu Kine postoji 59 hotela, 19.386 soba i 40 hotela pod izgradnjom.

Po ovim podacima iz IHG-ove statistike iz Novembra 2012 godine, se vidi da je lanac hotela Holiday Inn najrazvijeniji na tržištu SAD-a i da velike napore ulaže u širenje na drugim tržištima na svetu. To je jedan od prvih lanaca koji su se stvorili pre dosta godina, i do dana današnjeg pripada najboljoj grupaciji hotela na svetu.

Holiday Inn i njegovi podbrendovi dominiraju po broju hotela u ovoj grupaciji, i to se može videti kroz sledeći dijagram.

Slika 2. – Pokazuje broj soba svakog brenda na globalnom nivou
(prema statistici IHG-a od 26 Juna, 2012 godine)



Izvor: <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=356>

Kao što se vidi, Holiday Inn kao brend sam dominira po broju soba u okviru ove grupacije. Ako se doda učešće i Holiday Inn podbrendova, videće se da ovaj lanac sa svojim podbrendovima, dominira sa preko 60% po broju soba u okviru ove grupacije. Jednostavno ovaj lanac i grupacija hotela IHG-a ne bi bilo ista bez ovog brenda, naročito zbog toga što on ima svoje podbrendove, neke manje, neke više razvijene.

3.4 Budućnost lanca Hotela Holiday Inn u svetu

Sledeće tabele prikazuju trenutno i buduće stanje broja hotela i soba u svim brendovima IHG grupacije, uključujući i Holiday Inn brend. Ovi podaci su prema statistici IHG grupacije od Septembra meseca, 2012 godine.

Tabela 9. – broj hotela i hotelskih soba IHG grupacije na tržištu Severne, Južne i Srednje Amerike

Amerike			
Hotel (Brend)	Otvoreni hoteli		U razvoju
	Hoteli	Sobe	Hoteli
InterContinental	53	17.756	4
Crowne Plaza	187	49.757	16
Hotel Indigo	37	4.274	27
Holiday Inn	810	143.273	142
Holiday Inn Express	1.920	167.188	347
Holiday Inn Club Vacations	8	3.586	2
Staybridge Suites	182	19.640	63
Candlewood Suites	295	28.363	80
Ostalo	51	15.546	-
Ukupno	3.543	449.383	681

Izvor: http://www.ihgplc.com/files/pdf/factsheets/factsheet_worldstats.pdf

Tabela 10. – broj hotela i hotelskih soba IHG grupacije na tržištu Evrope

Evropa			
Hotel (Brend)	Otvoreni hoteli		U razvoju
	Hoteli	Sobe	Hoteli
InterContinental	29	9.138	4
Crowne Plaza	86	19.863	12
Hotel Indigo	9	849	14
Holiday Inn	289	46.907	15
Holiday Inn Express	205	24.143	39
Staybridge Suites	4	605	2
Ukupno	622	101.505	86

Izvor: http://www.ihgplc.com/files/pdf/factsheets/factsheet_worldstats.pdf

Tabela 11. – broj hotela i hotelskih soba IHG grupacije na tržištu Azije, Srednjeg Istoka i Afrike

AMEA (Azija, Srednji Istok i Afrika)			
Hotel (Brend)	Otvoreni hoteli		U razvoju
	Hoteli	Sobe	Hoteli
InterContinental	64	20.543	17
Crowne Plaza	65	18.109	17
Hotel Indigo	-	-	5
Holiday Inn	73	17.100	41
Holiday Inn Express	10	2.427	29
Staybridge Suites	2	304	6
Ostalo	13	2.766	-
Ukupno	227	61.249	115

Izvor: http://www.ihgplc.com/files/pdf/factsheets/factsheet_worldstats.pdf

Tabela 12. – broj hotela i hotelskih soba IHG grupacije na tržištu Kine

Kina			
Hotel (Brend)	Otvoreni hoteli		U razvoju
	Hoteli	Sobe	Hoteli
InterContinental	22	9.376	23
Crowne Plaza	57	20.553	51
Hotel Indigo	2	312	5
Holiday Inn	63	20.579	38
Holiday Inn Express	36	9.154	31
HUALUXE	-	-	12
Ostalo	1	141	-
Ukupno	181	60.115	160

Izvor: http://www.ihgplc.com/files/pdf/factsheets/factsheet_worldstats.pdf

Tabela 13. – broj hotela i hotelskih soba IHG grupacije na globalnom tržištu

Globalni brojevi			
Hotel (Brend)	Otvoreni hoteli		U razvoju
	Hoteli	Sobe	Hoteli
InterContinental	168	56.813	48
Crowne Plaza	395	108.282	96
Hotel Indigo	48	5.435	51
Holiday Inn	1.235	227.859	236
Holiday Inn Express	2.171	202.912	446
Holiday Inn Club Vacations	8	3.586	2
Staybridge Suites	188	20.549	71
Candlewood Suites	295	28.363	80
HUALUXE	-	-	12
Ostalo	65	18.453	-
Ukupno	4.573	672.252	1.042

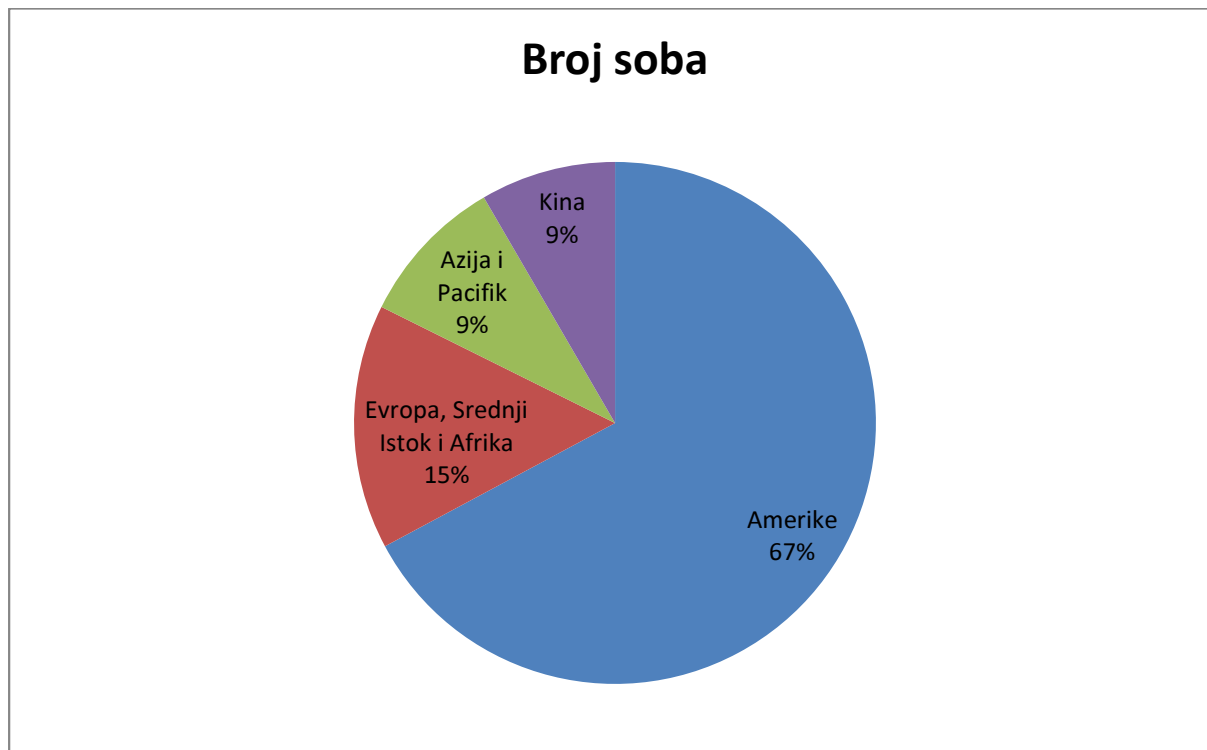
Izvor: http://www.ihgplc.com/files/pdf/factsheets/factsheet_worldstats.pdf

Kao što se vidi iz ovih tabela, cela grupacija hotela i svaki brend se razvija sve više i više, a što se tiče brenda Holiday Inn, on je jedan od najrazvijenijih na svetu, po brojevima hotela, on zauzima drugi mesto posle Holiday Inn Express-a. Ne samo da je prisutan u izuzetno velikom broju, nego i planovi za njegovo širenje su veliki i ozbiljni, i takođe zauzima drugo mesto posle Holiday Inn Express-a.

Ovaj brend je vrlo praktičan jer pruža svim putnicima čisto, stabilno, kvalitetno mesto za boravak, po pristupačnim cenama prosečnom čoveku. To je brend namenjen poslovnim ljudima, pa i turistima do neke mere, srednje klase i to ga čini toliko popularnim jer većina naroda pripada tom sloju.

Svi brendovi hotela su najrazvijeniji na području Amerike, Severne i Južne. Ali to ne znači da i na drugim područjima se ne razvijaju hoteli raznih brendova i specifikacija. Na primer, brend HUALUXE će biti mnogo razvijeniji na tržištu Kine nego na tržištu Amerike, itd. Kroz sledeću sliku će biti bolje prikazan stepen razvijenost hotela koji pripadaju ovoj grupaciji na raznim područjima kroz broj soba.

Slika 3. – Pokazuje razvijenost IHG grupacije na raznim područjima po broju soba



Izvor: <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=356>

4 Holidex kao rezervacioni sistem i njegov doprinos dosadašnjem razvoju lanca Holiday Inn

Holidex je centralni rezervacioni sistem koji je nastao pre mnogo godina i predstavljao je ogromnu inovaciju u hotelskom svetu. Centralni rezervacioni sistem je kompjuterski sistem koji hotelima i njihovim poslovnim partnerima, preko unete baze podataka, služi za pregledanje raspoloživosti kapaciteta, cena i opštih informacija o hotelu. CRS nije samostalan distributivni kanal, nego spada u neophodnu tehnologiju kako bi se najbolje iskoristili raspoloživi on-lajn kanali.⁶³

Computer reservation systems je centralni sistem u hotelskom poslovanju koji obezbeđuje rezervacije i alate za povećavanje sveukupnih bukinga i prihoda.

⁶³ Pavlović T., Sektor soba, Frame media, Beograd, 2011, str. 39

Glavne funkcije sistema su:

1. Rezervacije (rukovanje u raznim tipovima rezervacija: individualne, grupne, poslovne i slično, pregled slobodnih soba, cena, rukovanje depozitima, blokiranje soba, izmena rezervacija, mogućnost rezervisanja prevoza, restorana, aktivnosti i slično)
2. Ecommerce (web portali i mogućnost rezervisanje 24/7)
3. CRM (prikuplja i upravlja informacijama o gostima (email, mobilni telefon, info o boravcima, statistika prihoda, potrebe i slično), sobne usluge, korišćenje minibara, web usluge i sl.)
4. GDS interface (mogućnost povezivanja baze podataka hotela GDS-a i web bukinga (omogućava turoperatorima, turističkim agencijama, internet korisnicima i drugo, da naprave, ili otkažu rezervaciju)⁶⁴

U nastavku ovog dela rada, biće reči o Holidex-u, njegovom nastanku, razvoju kao i iskustvo raznih osoba koja su bila prisutna kada je on prvo nastao. Zanimljivo je pročitati njihove komentare, osećanja i mišljenja o takvom jednom legendarnom sistemu koji je promeni svet hotelijerstva i ugostiteljstva u celini. Takođe, biće reči o njegovoj povezanosti sa PMS-ovima koji se upotrebljavaju u hotelu Holiday Inn u Beogradu.

4.1 Nastanak i razvoj Holidex-a

U odnosu na druge sektore u turizmu, hotelijerstvo je relativno kasno počelo da uvodi informacione tehnologije. Prvi računarski rezervacioni sistem je bio „Holidex“, hotela Holiday Inn, koji je 1987 godine obuhvatio sobe u preko 1900 hotela širom sveta, ažurirajući godišnje 30 miliona noćenja po sobi.⁶⁵

Holiday Inn je prihvatio tehničke inovacije tokom njegovog razvoja, time što je kontaktirao IBM da dizajnira i implementira Holidex sistem ovog lanca 1965 godine. Kompijuerizovan sistem je pravio rezervacije efikasnije za goste i zaposlene i pružao konstantan tok informacija između hotela koji pripadaju ovom lancu i glavnoj kancelariji u Memfisu. 1995 godine, Holiday Inn je postao prvo hotelski lanac da dozvoli svojim gostima da rezervišu direktno kroz hotelsku internet stranicu.⁶⁶

⁶⁴ Gubin S., Informatička pismenost u hotelskoj industriji, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 24

⁶⁵ Njeguš A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 150

⁶⁶ <http://traveltips.usatoday.com/history-holiday-inn-hotels-61884.html>

Holidex je globalni hotelski rezervacioni sistem koji je osnovan 1965 godine u lancu hotela Holiday Inn. Do tada su rezervacije u hotelima Holiday Inn bile pravljene putem drugih starijih načina komunikacije, poput telefona. "Holiday Inn kompanija koju je Kemmons Wilson lansirao, je bila jedna od najinovativnijih koje su postojale. Holidex je jedinstven", rekao je Bobby Bowers, koji je bio na brojnim pozicijama u Holiday Inn-u od 1979 do 1994.

Tada je Holidex povezao sve Holiday Inn hotele na Severno-Američkom kontinentu sa centralnim kompjuterima u Tennessee u Memphis-u. Putem Holidex sistema, bilo koji Holiday Inn hotel može da primi rezervacije iz drugih hotela koji pripadaju istom brendu, iz Holidex rezervacionih centara ili putem brojnih velikih korporacija koje poseduju Holidex terminale.

Holidex je bio vrlo moderan i napredan sistemu vreme kada je prvobitno bio uveden, pre interneta, pre kompjutera i pre fax mašine. Kada je Holidex rezervacija stizala, automatski se kucala na ogromnom papiru, odnosno stizala je na mašini koja je pravila rupice na papiru umesto mastila.

U početnim fazama, Holidex terminal je bio instaliran u svakom hotelu. Tipični hotel je imao tkz. front desk, check-in terminal, i u tkz. back office-u Holidex terminal. Cilj je bio da upravljanje rezervacijama bude što manje kaotično, i da se ima bolja slika o tome ko dolazi u hotel te večeri.

"Dobijali smo brojne rezervacije po smeni, i bio je nečiji posao da ih secka u manje papiriće koje bi stale u 7,5x12,5 cm karte da bi mogle da se stave u gomilu dolazaka po datumima. Imali smo foldere za 12 meseci godine, i unutar tih, za svaki dan meseca" rekao je Bob Burger, koji je počeo svoju hotelsku karijeru poslom u Holiday Inn-u pre nego što je počeo da upravlja hotelima 20 godina. "Ali, pre toga, morali smo da odemo do sveske sa folderima od 12 meseci, do dana u nedelji i uneti koliko noći je potrebno i tip kreveta. Sveska je imala broj koji je pokazivao broj kreveta, i otišli bismo do tog određenog dana, markirali broj kreveta i broj noćenja od dobijene rezervacije. Što se tiče gostiju, sa njihove perspektive je sve bilo automatizovano.

Slika 4. Izgled Holidex-a od vremena njegovog nastanka



Izvor: <http://www.hotelnewsnow.com/articles.aspx/7800/Hoteliers-bid-adieu-as-Holidex-checks-out>

Svaki Holiday Inn hotel na svetu, uključujući i franšizirane, moraju da imaju Holidex terminal koji je u funkciji 24 sata dnevno, i nije im dozvoljeno da imaju ni jedan drugih rezervacioni terminal ili sistem.

Prema istraživanjima iz 1991 godine, dokazano je da 1970, 1971 i 1972 godine je između 30-38% ukupne okupiranosti Holiday Inn hotela započelo Holidex rezervacijama.

Uprkos tome da je Holidex već godinama u upotrebi u Holiday Inn hotelima širom sveta, IHG je 2011 godine doneo odluku da REVolution sistem da zameni Holidex i da ponudi mnoge prednosti, na primer to da će pojedinci moći razne usluge i proizvode da rezervišu osim soba i da će REVolution biti dostupan u raznim jezicima.

Pored Holidex-a, jedan od faktora uspešnog i brzog protoka informacija unutar InterContinental Hotels Group-a je i intranet, među korisnicima poznat kao Merlin. ovo je jedan od najpoznatijih i najobimnijih hotelskih lokalnih računarskih mreža, globalni intranet IHG-a. Ova mreža

povezuje sve hotele, svih brendova grupacije IHG-a u svim delovima sveta (InterContinental, Crown Plaza, Hotel Indigo, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Staybridge Suites, Candlewood Suites).

Putem ove mreže, koja se nekada vrlo simbolično zvala „One Team“ kolege iz raznih delova sveta su u mogućnosti da stalno budu informisano o stanju na svetskom turističkom tržištu, o konkurenciji, manifestacijama ali i o internim pitanjima (sezonama, korporativno cenama i ugovorima, standardima poslovanja, treninzima osoblja,...).⁶⁷

Holidex je vremenom digitalizovao sve ručne transakcije. 1965 godine je mladi CRS video svoje prvo uključivanje. 1970 godine, dogodila su se velike promene, Holidex je počeo da se povezuje sa turističkim agencijama, što je omogućilo lakšu i glatkiju distribuciju. Godinama nakon toga su dodatne konekcije bile ustanovljene i 1980 godine je Holidex bio dodat na IBM operativnom sistemu, koji je bio napravljen za dodatnu brzinu sistema.

U početku je Holidex bio samostalan sistem, a svaki hotel imao je sopstveni PMS. Komunikacija između njih nije postojala. Operater koji je radio na Holidexu morao je ručno da ubacuje podatke i u jedan i u drugi sistem. Ta metoda iziskavala je mnogo vremena, a osim toga, potencijalni problem bila je i ljudska greška.⁶⁸

Holidex se masovno širio u to vreme i počeo je da se upotrebljava od strane brojnih igrača u turizmu. U to vreme, bilo je zaista genijalno i fenomenalno moći pozvati nekog u drugoj zemlji i tražiti sobu u trećoj zemlji

U kasnim 1990-ima, Holidex Plus je bio implementiran. Bile su nove sposobnosti, naravno, kao i uvođenje InterContinental Hotels and Resorts. Holidex je takođe prvi sistem koji je imao sposobnost podržavanja hotelskih internet rezervacija. To znači da kada osoba ode na internet stranicu i rezerviše sobu u hotelu, ta rezervacija se prebacuje preko Holidex-a i stiže hotleu gde je rezervisana ta soba. Ukoliko hotel koristi sistem koji nije povezan sa Holidex-om, onda Holidex terminal u tom hotelu (i svaki Holiday Inn hotel mora imati bar jedan Holidex terminal kao što je već konstantovano), prima te rezervacije. Ulazi se u Holidex terminal sa vremena na vreme, proverava se ako ima novih rezervacija za taj dan, i štampaju se papiri vezani za tu rezervaciju, gde su informacije vezane za broj soba, osoba, tip kreveta, pušačke ili nepušačke preferencije, itd. Zatim, se pravi rezervacija u hotelskom PMS sistemu identično onome kako je stiglo preko Holidex-a.

Nije to toliko jednostavno, jer ako je na primer hotel pun, Holidex u tom slučaju nema informaciju o tome, i biće omogućeno da se naprave rezervacije, osim ukoliko se ne uradi tkz.

⁶⁷ Milojković S., Analiza poslovanja i satisfakcija potrošača hotelskog lanca Holiday Inn, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 39

⁶⁸ Pavlović T., Sektor soba, Frame media, Beograd, 2011, str. 45

zatvaranje Holidex-a za taj datum, što znači da se isključuje mogućnost rezervisanja soba u tom hotelu za taj datum jer je pun.

Najveći i najmoderniji hotelski informacioni sistem poseduje kompanije Holiday Inn. Mainframe kompjuter se nalazi u Atlanti (SAD) i povezuje dvadeset međunarodnih centralnih rezervacionih biroa u skoro 2000 hotela, sa blizu 50000 soba u 60 zemalja sveta. Godišnje obradi preko trideset miliona rezervacija.⁶⁹ Međutim, ovaj sistem koji postoji već četrdeset i sedam godina je prastarijski u tehnološkom svetu i po tehnološkim standardima. Majka kompanija Holiday Inn lanca, odnosno InterContinental Hotels Group je u početnim fazama uvođenja novog, modernog i međunarodnog CRS sistema. Taj novi CRS sistem će moći da podnese više informacija, da izvrši službene rezervacije, kao i činjenica da će biti dostupan na svakom jeziku koji postoji na svetu, itd. Početna faza prenosa na novi CRS sistem, koja će koštati IHG oko 120 miliona američkih dolara, je već u procesu, i delovi REVolution-a su već dostupni na tržištu.

“Tužno je zaista, za mnoge nas koji smo odrasli uz Holidex. To je duša svih mašina – nikada ne pada sistem – ali je jednostavno nemoguće više da se unapređuje. Bili su pokušaji krpljenja grešaka i neodstatka, ali je vreme da se instalira nešto što će da pomogne hotelijerima da budu u koraku sa današnjom generacijom putnika.” – rekla je Mellanie Buller, regionalni direktor za revenue menadžment u Davidson Hotel Company.

4.2 Uloga Holidex-a u razvoju lanca hotela Holiday Inn

Formiranje većeg tržišnog uticaja je bio jedan od glavnih razloga formiranja hotelskih lanaca, pa je došlo do njihovog širenja na lokalnim, regionalnim i svetskim nivoima. Kao rezultat toga, došlo je i do napredovanja tehnološkog nivoa u poslovanju hotela kroz primene i unapređenja kompjuterskih i softverskih sistema u oblasti rezervacija i sistemima upravljanja, što je sve bilo omogućeno zbog velikih finansijskih fondova i sredstava.

Takođe, važi i suprotno, da ne bi došlo do tolikog naglog razvoja hotelskih lanaca da nije bilo dovoljno jake informacione i tehnološke postave. Tu dolazi do izražaja Holidex-a u slučaju lanca hotela Holiday Inn.

Holidex je fenomen koji je nastao u jednom trenutku, pre 40-ak godina, kako bi se povezali svi hoteli koji pripadaju lancu Holiday Inn. To je rezervacioni sistem koji je doprineo poslovanju ovog lanca jer je izuzetno teško ujediniti preko 1200 hotela šitom sveta. Holidex je jedan način

⁶⁹ Ražnatović N., Informatička pismenost zaposlenih kao konkurentka prednost u turističkim kompanijama, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 30

da oni svi imaju nešto zajedničko i da se osigura da rezervacije stižu u prave ruke u pravo vreme.

Razvoj Holidex-a i celokupnog softvera vezanog za hotelijerstvo je prošao jako mnogo faza i ono što je jednom bila ogromna invencija je na današnji dan zastarelost. Na primer, u početku su rezervacioni sistemi funkcionisali kao samostalni, nezavisni od hotelskog operativnog sistema (PMS). Rezervacije, tj. informacije koje su pristizale u okviru sistema rezervacija, unosile su se ručno u PMS i obrnuto. Postojala je mogućnost ljudske greške, što je uslovljavalo različite informacije u dva sistema i probleme u hotelskoj operativi.⁷⁰

Holidex je prvi rezervacioni sistem koji je nastao, i to u vreme pre interneta, računara i faks mašina. On je rezervacioni sistem koji će svi koji su koristili pamtiti do kraja života, i doprineo je razvoju celokupnog lanca hotela Holiday Inn. Posedovati takav jedan revolucionarni rezervacioni sistem na svetskom nivou, pre bilo kog drugog lanca hotela na svetu, jeste doprineo dobroj poziciji ovog lanca na svetskom nivou koji i do dana današnjeg on poseduje.

Holidex, ne samo da je pružio mogućnost povezivanja hotela unutar lanca, već je omogućio povezivanja i celokupnog lanca sa kompjuterskim rezervacionim sistemima drugih preduzeća u turizmu na svetskom nivou. Primer tome je povezanost Holidex-a sa raznim online turističkim agencijama kao što su Expedia, Gulliver's Travel, Met Global itd.

Za turističke agencije saradnja sa međunarodnim hotelskim lancima koji obuhvataju veliki broj objekata ima niz prednosti, posebni zbog olakšanog sistema rezervisanja koji je najčešće formiran kao centralni rezervacioni sistem za sve hotelske objekte u sistemu.⁷¹

Holidex je omogućio dostupnost i pristupačnost hotela koji pripadaju ovom lancu, što jeste i cilj, da bude olakšano ljudima širom sveta da nađu i rezervišu hotel. Preciznost i tačnost informacija je takođe od izuzetnog značaja, jer u suprotnom, kada dođe do grešaka kao da je jedna osoba rezervisala hotel i dobila potvrdu rezervacija, a da rezervacija nije stigla u hotel, dolazi se do izuzetnog nezadovoljstva potencijalnih gostiju i do širenja negativnih komentara i utisaka.

Holidex je izuzetnog precizan i jednostavan globalni rezervacioni sistem bez koga ne bi došlo do tolikog naglog širenja i povezivanja hotela Holiday Inn širom sveta.

⁷⁰ Pavlović T., Sektor soba, Frame media, Beograd, 2011, str. 35

⁷¹ Spasić V., Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 105

5 Holiday Inn na tržištu Srbije

Pre mnogo godina je postojao InterContinental hotel u Beogradu kao deo IHG grupacije, koji je predstavljao, pored hotela Hyatt Regency, jedan od najboljih i najluksuznijih hotela u ovoj zemlji. Nažalost, iz različitih razloga je on izbačen iz te grupacije i ostao sa imenom hotel Continental. Nakon toga, hotela iz grupacije IHG-a više nije postojala u našoj zemlji neko vreme, a samim tim ni hoteli koji su pripadali svetskim hotelskim lancima osim hotela Hyatt Regency.

Holiday Inn u Beogradu, prvi od niza planiranih hotela ovog brenda, je otvoren 2007 godine u novembru mesecu i povratio je prisustvo ove grupacije hotela u Srbiji. Ovaj hotel je ušao u našu zemlju putem franšizing-a i kao takav morao od početka da uvede visoke standarde i da ih održava.

5.1 Hotel Holiday Inn Beograd

Holiday Inn u Beogradu pripada vlasništvu BelexpoCentra d.o.o. i njemu upravlja Savath Hospitality Management.

Pre otvaranja ovog hotela na tržištu Srbije, jedini hotel koji je pripadao međunarodnom lancu hotela je bio Hyatt Regency. Ideja je prvobitno bila da se otvori BelexpoCentar kao veći prostor u kome mogu da se održavaju razne manifestacije, sajmovi i sl. Nakon toga se došlo do ideje da se otvori u hotel koji će biti u sklopu tog prostora.

Holiday Inn u Beogradu je otvoren u vremenu kada je nedostajalo u Beogradu modernih novih hotela sa glasom na međunarodnom nivou. On je putem franšizinga deo najveće grupacije hotela na svetu, InterContinental Hotels Group, koja u svom sastavu ima oko 4400 hotela. U svetu postoji preko 1200 Holiday Inn hotela, ne uzimajući u obzir podbrendova ovog brenda (Holiday Inn Express, Holiday Inn, Holiday Inn Club Vacations, Holiday Inn Resorts).

Kako bi se otvorio ovaj hotel pod imenom Holiday Inn i zadržao pravo na korišćenje tog imena, potrebno je bilo da uvede i da održava određene standarde koje naređuje IHG grupacija. Ti standardni nisu ni malo laki i ima ih dosta, ali sa druge strane su potrebni iz razloga što su ljudi navikli na određeni nivo i kvalitet usluga i izgleda hotela i zaposlenih kada su u pitanju hoteli ove grupacije.

Holiday Inn u Beogradu zaista održava sve standarde koje mora kako bi izgradio izuzetno visok nivo kvaliteta i mogao na takav način da zadrži klijente i goste. Toliko hotela postoji na ovom

svetu, pa i u Beogradu, i svaki od njih bi trebalo da se diferencira na određeni način. Svaki hotel nude sobe u kojima se podrazumeva da ima krevet, internet, kupatilo, fotelja i sl. Sobe odavno nisu to što Holiday Inn u Beogradu prodaje gostima, već ljubaznost osoblja, brzina i efikasnost pružanja usluga, način rešavanja problema i trud da se izbegavaju situacije u kojima do uopšte i dolazi do problema.

Čak i pre otvaranja ovog hotela u Beogradu, cilj je bio da se pružaju luksuzne usluge sa kvalitetom na izuzetno visokom nivou, kako bi se ustvari prodavao kvalitet a ne soba kao soba. "Kvalitet servisne usluge koju mi pružamo je upravo to što nas razlikuje od konkurencije. Kada birate hotel, više ne postavljate pitanje da li ima klimatizaciju, da li ima brzi Internet i slično, jer se u 21. veku to podrazumeva. Kvalitet usluge i oduzimanje, a ne dodavanje problema gostima, jeste ono što čini razlike.

Naš hotel nema operativno drugačije probleme nego konkurencija, ali je način na koji ih rešava malo drugačiji. Na primer, kada soba nije spremna, šta uraditi da gost ne bude ljut.

Uspešno poslovanje hotela "Holiday Inn" u Beogradu pod direktnim je uticajem "Savath"-a, mi smo ga našom strategijom postavili na visoko mesto na kome se nalazi." - Thomas Pavlović.

Holiday Inn u Beogradu odavno ne prodaje sobe, već kvalitet i vrhunsku uslugu.

Takođe, taj nivo kvaliteta usluge predstavlja najjaču konkurentsku prednost u odnosu na druge hotele u Beogradu. Tržišni aspekt se ogleda u sticanju konkurentске prednosti ponudom određene marke (brenda) i garancija kvaliteta. Izuzetno značajan faktor je upravo kvalitet usluga, sa kojim se često identifikuje ceo hotelski lanac i po kojem on postaje međunarodno prepoznatljiv. Najbolji primer su hotelski lanci Holiday Inn (IHG), Global Hyatt Corporation i drugi.⁷²

5.1.1 Nastanak

"Holiday Inn Beograd" biće otvoren 1. septembra, najavljeno je juče (10. april 2007. godine) na konferenciji za novinere koja je održana u kongresnom centru "Expo". Hotel će se nalaziti na Novom Beogradu, uz poslovni centar "Belexpocentar", a vrednost investicije procenjuje se na čak 25 mil EUR . Hotel će imati kategoriju četiri zvezdice.

Kako je najavio Slobodan Petrović, direktor "Belexpo centra" i predstavnik investitora, novac za gradnju obezbedila je "jedna velika banka iz Kazahstana i oni su sa zadovoljstvom prihvatili da uđu u jedan ovakav posao". – Izvor: Ekapija, 11. 04. 2007.

⁷² Pavlović T., Ulazak međunarodnih hotelski lanaca u našu zemlju i region, referat u zborniku naučnih i stručnih radova Hotelska Kuća, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede – HORES, Zlatibor, 2008, str. 149

Thomas Pavlović, generalni direktor "Holiday Inn Beograd" ocenio je da ovaj veliki hotelski lanac dolazi u trenutku kada se srpsko i beogradsko hotelijerstvo nalazi u "dečijim cipelicama". Prema njegovim rečima, investitori zajedno sa hotelskom grupom "Holiday Inn" planiraju da u glavnom gradu i Srbiji tokom narednih godina izgrade više objekata iz ovog hotelskog lanca.⁷³

Međutim, došlo je do odlaganja otvaranja dok konačno nije bio otvoren u novembru mesecu. Holiday Inn u Beogradu je jedan od vodećih hotela u Srbiji, koji pruža raznovrsne usluge visokog kvaliteta. Prvi Holiday Inn u Srbiji, Holiday Inn Beograd, je otvoren 16. Novembra 2007. Godine I kategorizovan je sa 4 zvezdice.

Hotel je pod vlasništvom Belexpocentara d.o.o. i njime upravlja Savath Hospitality Management.

Do otvaranja ovog hotela, jedini hotel koji je postojao u Beogradu kao deo svetskog lanca je bio Hyatt Regency, koji je namenjen drugačijem profile gostiju. Ipak je Holiday Inn namenjen poslovnim ljudima i tako je i dizajniran i osmišljen da izdvoji taj sektor na tržištu, jer takvih hotela nije postojalo.

Fazni pristup ulaska na tržište hotela Holiday Inn

Ova investicije je prošla kroz 8 faza na sledeći način:

1. Analiza

Na početku je ideja bila da se izgradni jednu multifunkcionalna hala i hotel kao jedan veliki kompleks, i u skladu sa tim planom se našlo nekoliko adekvatnih lokacija. Uzeti su u obzir svi relevantni aspekti prilikom kupovine zemljišta – osnovna pozicioniranost, udaljenost od aerodroma, auto-puta i centra grada, blizina poslovnih i trgovinskih centara, frekventnost, infrastruktura, postojeći i planirani objekti u najbližoj okolini prema Generalnom urbanističkom planu. U cilju adekvatne postavke projekta, u ovoj fazi, došlo je do konsolidovanja:

- Razvoja tima
- Investitora (banka finansijer)
- Internacionalnog brenda
- Operatera⁷⁴

Paralelno sa postupkom izbora najbolje lokacije, izrađivao se biznis plan.

⁷³ <http://www.ekapija.ba/website/bih/page/99967>

⁷⁴ Bakić O., Pavlović T., Uvođenje novog proizvoda na hotelsko tržište Srbije – primer hotela Holiday Inn u Beogradu-, referat u zborniku naučnih i stručnih radova Hotelska Kuća, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede – HORES, Zlatibor, 2008, str. 15

2. Biznis plan

Kod uvođenja novog brenda na tržište, detaljno i dobro izrađenog biznis plana je jedan od najvažnijih postupaka. Što se tiče hotela Holiday Inn u Beogradu, njegov biznis plan je obuhvatao sledeće elemente:

- Polazna pozivija, narudžba/formulacija i metodologija
- Makrolokacije
 - opšte karakteristike lokacije, podaci o privredi i strukturi
- Mikro-lokacija
- Hotel
 - Analiza konkurencije po kategorijama, veličini, kvalitet, pozicija, novogradnja
 - Potražnja
 - Rezime: saopštenja o optimalnoj veličini i kategoriji hotela na pomenutoj lokaciji
- Pregled prvih 5 godina poslovanja
- Kalkulacija realizacije projekta i formiranje cene za zemljište
 - Građevinsko-pravni propisi
 - Kalkulacija realizacije projekta
 - Utvrđivanje tržišne cene zemljišta
- Zaključci i preporuke

Pomenutim biznis planom početna ideja je dobila novu, afirmativnu dimenziju. Krenulo se u dalju razradu projekta, prikupljeni su relevantni podaci, intenzivirala se potraga za zemljištem (konkretna lokacija), nakon čega su podnošeni zahtevi za dobijanje svih neophodnih dozvola. Kupljeno je zemljište na Novom Beogradu u bloku 41, ugao ulica Treći bulevar i Španskih Boraca.⁷⁵

3. Uključivanje IHG grupacije u projektovanje

U tom trenutku je na ovom tržištu postojalo 7 hotela sa kategorizacijom od 4 zvezdice. Poenta hotela je bila da se uklopi kvalitet i međunarodno prepoznatljivo ime. Standardi u hotelijerstvu su došli do pitanja prilikom uvođenja novog hotela koji praktikuje rigorozne međunarodne hotelske standarde. Konačno je izbor bio Holiday Inn, jedan od najpopularnijih i najrasprostranjenijih hotela na svetu, i ubrzo je bila započeta procedura dobijanja franšize i početak nove etape – projektovanje.

⁷⁵ Bakić O., Pavlović T., Uvođenje novog proizvoda na hotelsko tržište Srbije – primer hotela Holiday Inn u Beogradu-, referat u zborniku naučnih i stručnih radova Hotelska Kuća, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede – HORES, Zlatibor, 2008, str. 16

4. Projektovanje

Arhitekta Vladimir Lojanica je tvorac autorizovanog Idejnog projekta, dok je izrada Detaljnog projekta dodeljena projektantsko-konsultantskoj kući Multicon Inženjering iz Beograda. Kod izrade Detaljnog projekta, od suštinskog je značaja bilo usklađivanje tri elementa:

- Standarda IHG (za koje je bio zadužen predstavnik IHG-a)
- Građevinskih, arhitektonskih, protivpožarnih i ostalih standarda u skladu sa srpskim zakonima iz pomenutih oblasti (Multicon)
- Operativna optimizacija projekta (funkcionisanje u praksi)⁷⁶

5. Građevinska faza

Investitori su u tom trenutku odlučili da je najpametnije bilo da se raspiše tender kako bi se izabrali glavni izvođači i proizvođači za svaki segment gradnje. To je obuhvatalo sledeće:

- Pripremne radove
- Zemljične radove
- Grube radove
- Radove na fasadi
- Instalacione radove
- Zanatske radove
- Uređenje enterijera
- Spoljno uređenje
- Implementacija operativnih sistema⁷⁷

Formirana je bila tzv. ogledna soba, odnosno obrazac toga kako će da izgleda jedna soba, kako bi bilo lakše prezentirati sobu budućim klijentima i beže počela saradnja i prodaja soba.

6. Pre-opening faza

Kancelarija u kojoj se vršila pre-opening faza je bila otvorena u blizini gradilišta, godinu dana pre planiranog otvaranja hotela. U toj fazi se vršio izbor i priprema kadrova gde se birao kadar za visoki menadžment, pa srednji menadžment pa zatim za ostale članove budućeg kadra. U toj fazi su se pripremali kadrovi i upoznavali sa kodeksom ponašanja,

⁷⁶ Bakić O., Pavlović T., Uvođenje novog proizvoda na hotelsko tržište Srbije – primer hotela Holiday Inn u Beogradu-, referat u zborniku naučnih i stručnih radova Hotelska Kuća, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede – HORES, Zlatibor, 2008, str. 17

⁷⁷ Bakić O., Pavlović T., Uvođenje novog proizvoda na hotelsko tržište Srbije – primer hotela Holiday Inn u Beogradu-, referat u zborniku naučnih i stručnih radova Hotelska Kuća, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede – HORES, Zlatibor, 2008, str. 17

izgleda, oblačenja itd. Obučavali su se za rad koji će raditi nakon otvaranja hotela i implementirali su se standardi IHG-a.

Takođe se uvodio rezervacioni sistem – Holidex, i lokalni operativni, odnosno PMS sistem, u to vreme Bellevue, koji se koristio.

7. Soft-opening faza

Ova faza je započela u toku poslednjih građevinskih poslova, koja po pravilu traje oko 4-8 nedelja za to vreme. Tu se vršio intenzivni i agresivni marketing i prodaja kapaciteta. Enterijer se dizajnirao i implementirao kao i sistemi koji su tada bili implementirani.

8. Post-opening faza

Post opening faza podrazumeva period od 6 do 12 meseci nakon uvođenja hotela na tržište, koja služi za: operativnu konsolidaciju, optimiziranje radnih procesa, korekturu primarnih organizacionih aktivnosti, popravku enterijera, po korekturu i doradu zanatskih radova. Tokom ove faze započinje aktivna prodaja kapaciteta, fiksiranje pozicije na tržištu kroz pristupnost u medijima, zastupljenost u stručnim krugovima i ostaloj turističkoj strukturi. Drugim rečima, počinje da teče životni ciklus hotelskog proizvoda, od faze uvođenja ka fazi rasta na tržištu.⁷⁸

5.1.2 Opis i sadržaj hotela

Da bi se moglo kreći dalje i diskutovati o uslugama hotela i kako se odvijaju, potrebno je da se ukaže na osnovne osobine i karakteristike hotela na sledeći način:

Hotel je raspoređen na 6 spratova sa sledećim osobinama:

- Postoji 139 soba
- Odvojene prostorije za pušaće i za nepušaće, kao i sobe za pušaće i za nepušaće.
- Za parking postoje podzemna garaža, parking mesta ispred i sa strane hotela
- Jedan restoran i jedan lobby bar
- 7 konferencijskih sala i Expo hala
- Fitness i spa centar
- Hotelske sobe su različitih osobina i veličina, da bi se zadovoljili raznovrsni i brojni zahtevi gostiju.

⁷⁸ Bakić O., Pavlović T., Uvođenje novog proizvoda na hotelsko tržište Srbije – primer hotela Holiday Inn u Beogradu-, referat u zborniku naučnih i stručnih radova Hotelska Kuća, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede – HORES, Zlatibor, 2008, str. 18

- Sobe su raspoređene na 5 spratova. Postoje:
 - Sobe sa jednim krevetom (francuski ležaj)
 - Sobe sa bračnim krevetom,
 - Sobe sa dva odvojena ležaja,
 - Sobe sa francuskim ležajem i sofom
 - Sobe za osobe sa posebnim potrebama.
 - Executive sprat

5.1.3 Način pružanja usluga

Hotel posluje tom politikom da se razlikuje od drugih poslodavaca i hotela, i sa strane načina pružanja usluga i sa strane načina odnosa sa zaposlenima. Dosta truda se ulaže u održavanju dobrih međuljudskih odnosa, kao i u stvaranju i održavanju kvalitetnih radnika, odnosno saradnika.

Svaki zaposleni ima veliku ulogu u procesu pružanja raznih usluga gostima, da bi gosti bili što zadovoljniji i da bi se uvek vraćali.

Takva je politika da se svi zaposleni maksimalno trude da zadovolje goste i najmanjim gestom, da se pokaže pažnja prema gostima, da bi se osećali kao u svom domu, što je vrlo vazno imajući u vidu da dosta gostiju dolaze u Beograd iz poslovnih razloga više puta mesečno, pa neki čak i jedanputa nedeljno. Na primer, u hotelu postoje dva tipa jastuja, tvrdi i meki, i ako se zna da neki gost više voli tvrde jastuje, dostavljati mu to u sobu svaki put kada on gostuje jeste upravo primer pažnji i kojoj je bila reč. Ona kada bi otišao u drugi hotel, možda bi mu baš to smetalo što nema ko da se seti da mu odnese tvrdi jastuk. Cilj je da se zadovolji što veći broj takvih gostiju i da se uvek vraćaju u Holiday Inn.

Pružanja usluga u hotelu je vrlo komplikovan process, ne zato što je težak način pružanja osnovne usluge, već zato što dolazi do jako velikog broja varijacija tokom procesa pružanja usluga. Jenostavnost sistema postaje komplikovana kako neočekivanosti u kontaktu sa gostima utiču na broj soba. Neki gosti ostaju dan ili dva duže uprkos originalnim datumum za check out. Drugi odlaze ranije nego planirano zbog okolnosti van njihove kontrole. Neki gosti otkazu njihove rezervacije nekoliko sati pre dolazka (ili još gore, čak ni ne otkazu rezervaciju i jednostavno se ni ne pojave). Ali, drugi se pojave dan pre nego očekivano i očekuju da nađu sobu. U prilogu gostioničara je da primi te rane dolazke da ne bi otkazali buduće rezervacije i

boravili drugde. Dodaj na to još šansu za ljudsku grešku – “oh, mislili smo da ste rekli 17-ti Novembar a ne 17-ti Septembar“- i situacija se dalje komplikuje.⁷⁹

Od trenutka početka rada, bilo da se radu o praksi, o nekom volotiranju ili o zaposlenju, svakoj osobi se prenosi radom ta teorija i vizija hotela, i obučava se osoblje na pružanju takve vrste pažnju i usluga. Cilj ovog rada je da se pokaže uloga svakog zaposlenog u načinu pružanja usluga gostima, i koliko hotelski posao ima domino efekat, u smislu da svi zavise jedan od drugog, i kako neispunavanja obaveza jedne osobe može da deluje i utiče na uloge ostalih saradnika, koliko je pružanje hotelih usluga nefleksibilno u odnosu na zahteve gostiju, i način na koji reaguju na različite situacije.

Kada dolazi do toga da gost nije zadovoljan iz nekog razloga ili da neki deo usluge nije pružen na način na koji je on to očekivao, to nije pitanje o tome ko je u pravu, gost ili hotel, kako da mu se dokaže da je on pogrešio i sl.; gost se oseća tako kako se oseća, a na hotelu je, odnosno na zaposlenima u hotelu je da probaju da mu nadoknade štetu, bilo da je manja ili veća i da pokušaju da ga zadovolje do te mere da će na kraju boravka reći da je to jedan od najbolji hotela u kojem je ikad odsedeo i da će se vratiti ponovo i preporučiti hotel nekom drugom.

Usluga smeštaja je, kao i svakom hotelu, osnovna usluga zbog koje gosti dolaze u hotel. To su najvećim brojem poslovni gosti koji borave u toku radne nedelje na kraći period i onda nastave svojim putem. Cilj je da se gostima pruži komfor od momenta rezervisanja sobe pa sve do momenta napuštanja hotela, da im se izađe u susret do maksimalne mogućnosti i da se njihove potrebe, bilo da su obične ili posebne, ispune i zadovolje.

Posao celog hotela jeste upravo da se popuni hotel što više po odgovarajućim cenama u zavisnosti od okupiranosti. Presudna važnost sezone za turistička preduzeća je u tome što treba obezbediti maksimalnu popunjenost kapaciteta uz maksimalnu cenu koje će tražnja tolerisati i prihvatit.⁸⁰

Česta je greška da iskustvo gosta sa hotelom počinje od momenta kada on uđe u hotel, već je to mnogo ranije od toga. Sve to počinje od trenutka kada gost čuje za hotel i način na koji on dolazi do saznanja o hotelu. To sve zavisi od načina reklamiranja i o slici koja se pruža opštoj publici. Razlozi zašto osoba izabere Holiday Inn prilikom posete Beograda, su brojni. Može biti reč o tome da njegova firma ima ugovor sa hotelom, da je deo svetskog hotelskog lanca, da mu odgovaraju sve prateće usluge koje se nude, zato što mu lokacija odgovara ili neki drugačiji razlog. Gostu može iskustvo da krene u pozitivnom ili negativnom pravcu još od momenta kada pošalje zahtev za rezervaciju. Na primer, brzina kojom mu odeljenje rezervacija odgovori na

⁷⁹ Vallen G., Vallen J., check-in check-out managing hotel operations, Pearson International Edition, New Jersey, 2009, str. 130

⁸⁰ Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 36

zahtev, usluge koje mu se nude kao prevoza od/do aerodrome, ljubaznost osobe sa kojom on komunicira bilo da je telefonskim ili elektronskim putem, itd.

Nebitno da li gost ima pozitivnu ili negativnu sliku o hotelu, potrebno je da od onog momenta kada on uđe u hotel, da mu se promeni mišljenje, u pozitivnom smislu naravno.

Važno je da kada gost uđe, da oseti prijatnu temperaturu, prijatan ambijent, lepe mirne boje da ga asociraju na Holiday Inn brend i da vidi nasmejjano osoblje koje će mu pružiti odgovarajuću dobrodošlicu.

5.1.4 Budućnost hotela u konkurentnom okruženju

Od vremena otvaranja pa sve do ovog trenutka, Holiday Inn u Beogradu je imao mali broj hotela sa kojima je bio u ozbiljnoj konkurenciji. U Beogradu ne postoji ni jedan drugi hotel koji je deo svetskog lanca, a da je iste kategorizacije i istog tipa. Hyatt Regency je hotel namenjen luksuznim ljudima i razonodi, a Tulip Inn je hotel sa 3 zvezdice za poslovne ljude, ali ne niže kategorizacije od holiday Inn-a. To ne znači da Holiday Inn nema postojeću konkurenciju i da neće imati u budućnosti dosta više i veće konkurencije.

Konkurencija na međunarodnom turističkom tržištu postaje sve nemilosrdnija, a uspešnost poslovanja hotelskih preduzeća najviše od izbora optimalne tržišne strategije. Iako svaki hotel ima svoje posebnosti i specifičnosti, ipak svoju optimalnu strategiju nastupa na turističkom tržištu oni mogu izgrađivati na osnovu segmentacije turističkog tržišta i diferencijacije turističkog proizvoda, u takvim okolnostima postizanje konkurentske prednosti postaje imperativa za sve hotele.⁸¹

Trenutni konkurenti Holiday Inn-a su hotel In, jer je hotel iste kategorizacije i namenjen istom tržišnom segmentu, kao i sama činjenica da se nalazi u velikoj blizini Holiday Inn-a i ima slično ime. Svi hoteli u Beogradu koji pripadaju istoj kategorizaciji su takođe konkurenti ali u manjoj meri jer su locirani na daljim lokacijama. Takođe, Continental je bio konkurent zbog njegove prepoznatljivosti i kategorizaciji dok se nije zatvorio, odnosno prolazi kroz faze rekonstrukcije. Najnoviji hotel u Beogradu, Falkensteiner, koji se otvara u jeseni 2012 godine, predstavlja veliki konkurent Holiday Inn-u i brojnih razloga. Prvenstveno se odnosi na činjenicu što Falkensteiner pripada svetskom hotelskom lancu, kao i da je kategorizovan sa 4 zvezdice i namenjen poslovnim putnicima. Takođe, lociran je na Novom Beogradu, što mu daje bliskost sa poslovnim zgradama, kompanijama kao i aerodromu, naravno kao i činjenica da se nalazi u velikoj blizini

⁸¹ Barjaktarović D., Menažment hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 158-159

Holiday Inn-a. Veliki broj poslovnim putnika koji dolaze u Srbiju i Beogradu su iz Nemačke i Austrije, i veliki broj njih može da izabere Falkensteiner zbog lojalnosti njihovom domaćem proizvodu, odnosno hotelu.

Prednost Holiday Inn-a jeste da je već 5 godina star, i već ima, donekle, izgrađen imidž i reputaciju kao izuzetno dobar poslovni hotel sa visokim nivoom kvaliteta usluga, što je zapravo ono što najviše znači gostima.

Pored kvaliteta, sigurnost i poverenje u hotel je takođe ono što gostima dosta znači kada odsedaju u Holiday Inn-u. Obračanje pažnje na privanosti gostiju kao i njihova bezbednost tokom njihovih boravka i uverenje i poverenje u to da se nikome ništa neće ukrasti ili nešto slično je nešto što hotel obećava svojim gostima i što saradnici rade na dnevnom nivou. Od početnih dana putovanja, gosti su bili pravedno zabrinuti o svojoj bezbednosti kada spavaju. Ugostitelji i hotelijeri su odgovorili tim brigama time što su težili da pruže sigurnan dom putnicima kao i najbolje namere menadžmenta hotela. Međutim, postoje zakoni koji traže od onih koji upravljaju hotelima da obezbede putujućoj publici bezbednu okolinu. Ti zakoni ne drže hotele odgovornim za svaku stvar koja može da se desi gostima tokom njihovih boravaka jer njihova bezbednost se ne može 100% obezbediti. Na primer, gost može da se oklizne i padne u kadu. Hotel neće biti odgovoran za bilo koje povrede ukoliko se determiniše da je hotel izvršio svoje obaveze u smislu načina na koji održava svoje kade.⁸²

5.2 Planovi za razvoj i širenje Holiday Inn lanca u Srbiji

Holiday Inn na tržištu Srbije je veoma specifičan brend hotela jer je on prvo i trenutno jedini hotel koji ima planove za otvaranje više od jednog hotela u Srbiji.

Holiday Inn u Beogradu sa velikim uspehom posluje već 5 godina i iz godine u godinu skuplja veći broj klijentele i gostiju.

Veliki deo toga je zahvaljujuću Savath Hospitality Management-u koji upravlja tim objektom, i koji je potpisao ugovore o menadžmentu za još dva hotela koji će pripadati ovom lancu u Srbiji.

Hotel koji je počeo sa izgradnjom jod 2010 godine, i na nekoliko navrata odložio svoje otvaranje jeste Holiday Inn u Novom Sadu. Spoljni deo hotela je izgrađen, kadar je bio zaposlen, i mnoge durge potrebe su bile zadovoljenje za otvaranje ovog hotela, međutim zbog nepovoljnih i napredvidivih situacija i događaja, ovaj hotel je odložio više od jedanputa svoje otvaranje, i poslednji put oložio sredinom 2012 godine do proleća 2013 godine.

⁸² Hayes D., Ninemeier J., Hotel operations management, Pierson prentice hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2007, str. 415

Što se tiče drugog projekta, radi se o Holiday Inn hotelu u Kragujevcu.

U tom gradu i na tom tržištu ne postoji ni jedan ozbiljniji hotel, a da se ne spominje hotel koji pripada svetskom lancu sa standardima u pružanju usluga. Manji broj hotela je prisutan, uglavnom sa 3 zvezdice. Izgradnja je trebala da počne u martu 2011 godine, i da se završi do marta 20120 godine.

Ovaj hotel je planiran za izgradnju prvenstveno za poslovne ljude koji posećuju ovaj grad zbog fabrike Fiat-a. Jedan ozbiljan, dobar, kvalitetan hotel za poslovne ljude je i te kako potreban na ovom tržištu, između ostalog da bi mogao da bude baza na kojoj se pokreće dalji razvoj Kragujevca i da se uvodi i drugi globalni brendovi iz svih delatnosti i oblasti u ovaj grad.

Kod otvaranja bilo kog hotela, pa i ova dva hotela u Srbiji, on mora da se pripremi za otvaranje, što se vrši u tkz "Pre-Opening" fazi. Ona je ključna za svaku hotel i podrazumeva pozicioniranje hotelskog objekta na tržištu, pripremu ljudskih resursa i drugih operativnih funkcija. Ovaj postupak je bitan bilo da se radi o hotelima koji su deo međunarodnih hotelski lanaca ili nezavisni hoteli.

U zavisnosti od veličine hotelskog objekta, otvara se pre opening kancelarija u skladu sa planiranim datumom otvaranja hotela. Za manje hotel (do 50 soba) radi se o periodu od 6 do 9 meseci, a za veće hotela, period od 12 do 18 meseci. Idealno je kada se ta kancelarija nalazi u blizini hotela.

Najbitnije aktivnosti koje su obuhvaćene pre-opening fazo su:⁸³

1. Ljudski resursi

Prvo i najvažnije je izbor i obuka generalnog menadžera, pa zatim menadžera raznih odeljenja, pa onda celokupnog personala.

Potrebno je uspostaviti standarde ponašanje, izgleda i dr. za celokupan kadar, kao i njihova obuka prema IFH standardima (to se odnosi na Institut za hotelski menadžment Frankfurt). Obučavaju se zaposleni za rad u raznim odeljenjima (rezervacije, recepcija, domaćinstvo, prodaja i servis).

2. Marketing i prodaja

Potrebno je uspostaviti korporativni identite i marketinšku kampanju. Hotel mora da se tkz. nađe na tržištu na kome se otvara. Treba definisati i uspostaviti kanale distribucije i prodaje hotelskih usluga (centralni rezervacioni sistem, e-mail rezervacije i sl). Hotel treba da se pridruži globalnim distribucionim sistemima kako bi bio dostupan u najvećoj mogućoj meri svim potencijalnim turistima.

Politika cene je jedna od najbitnijih odluka i akcija vezanih za pre opening hotela, jer ona je u najvećem broju slučajeva odlučujući faktor tome da li će neko boraviti u tom hotelu

⁸³ <http://savath.net/hotel-menadzment/priprema-hotela-za-otvaranje>

ili ne, i mora da bude podržana i opravdana od strane kvaliteta i raznovrsnosti usluga. Preprodaja i pronalaženje budućih korporativnih klijenata je takođe jedan postupak i to vrlo bitan u otvaranju hotela, jer bez toga, hotel nema na čemu da se osloni u početnim fazama nakon otvaranja.

Poslednja faza u oblasti pripreme otvaranja hotela jeste planiranje njegovog svečanog otvaranja, odnosno „Grand Opening“.

3. Finansije

Budžet za pre opening fazu je bitan, jer ovaj postupak dosta košta, i u tom vremenu nema finansijskog prihoda, nego samo rashoda. Potrebno je takođe izraditi budžet za prvih 12 meseci poslovanja hotela, da bi se na kraju tog perioda uporedili rezultati sa planiranim budžetom.

Upravljanje rizikom i upravljanje budžetom prema internacionalnim standardima i strateškim planovima klijenata su takođe faze u oblasti finansijske pripreme hotela za otvaranje.

4. Priprema za inspeksijske kontrole, sertifikacije i kategorizaciju

Najvažnije na današnji dan jeste implementacija HACCP standarda. U Srbiji je skoro uveden zakon da bez sertifikacije HACCP-a nije moguće poslovati. Postoji veliki broj raznih inspekcija kroz koje hotela mora da prođe pre otvaranja. Hotel mora da dobiju zvaničnu kategorizaciju od strane odgovarajuće nadležne institucije, i najvažnije, inspekcija objekta od strane hotelske grupacije kojoj hotel treba da pripada.

Prilikom izgradnje novog hotela, potrebno je naći arhitektu koji je upoznat i ima iskustva sa dizajniranjem hotelskih objekata, a ne samo iskustvo u dizajniranju stambenih zgrada iz razloga što je velika razlika između tih objekata i kada su u pitanju hoteli, ne radi se samo o sobama i lobby-s već o javnim toaletima, garderobama, restoranu, protivpožarnim putevima, i mnogo toga.

Glavna razlika između stambene zgrade i hotelskog objekta, kakav se toom vremena razvio, jeste u tome što stambena zgrada ima jedan ili više spratova, koji svaki za sebe čini jednu celinu, a svaki stan ima svoju nusprostorije. Hotelski objekat se sastoji od više samostalnih jedinica određenih za različite svrhe. Osnovna jedinica u stambenoj zgradi je stan, a u hotelu soba.⁸⁴

U narednom delu rada će biti malo detaljnije opisane početne faze u izgradnji hotela Holiday Inn u Novom Sadu i u Kragujevcu.

5.2.1 Holiday Inn Novi Sad

⁸⁴ Čerović S., Čomić Đ., Projektovanj i izgradnja hotela, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 74

Pre analize planiranog hotela Holiday Inn u Novom Sadu, potrebno je prikazati trenutno hotelsko stanje na ovom tržištu. Ovo se odnosi na raznovrsnost hotela i kategorizaciju svakog, jer će to da pomogne u jasnijem prikazivanju mogućnosti za uspešan rad i eventualno razvoj Holiday Inn hotela koji treba da se otvori u Novom Sadu.

Pomoću sledeće tabele, biće prikazani si hotelki koji trenutno posluju u Novom Sadu.

Tabela 14. – spisak hotela prisutnih u Novom Sadu i njihove kategorizacije

Naziv hotela	Kategorizacija
Hotel Best Western Prezident	5 *
Hotel Leopold I	5 *
Hotel Park	5 *
Hotel Sole Mio	4 *
Hotel Centar	4 *
Hotel Master	4 *
Hotel Gymnas	4 *
Hotel Putnik	3 *
Hotel Vojvodina	3 *
Hotel Elite	3 *
Hotel Norchev	3 *
Hotel Novi Sad	3 *
Hotel Sajm	3 *
Hotel Panorama D.O.O.	3 *
Boutique Hotel Arta	3 *
Garni Hotel „Veliki“	3 *
Garni Hotel Zenit	3 *
Hotel Vigor	2 *
Bob Promet D.O.O. PJ Hotel Stari Krovovi	2 *
Hotel Rimski (G)	2 *
Hotel Duga	2 *
A-REA d.o.o. ogrANAK Hotel Aurora	1 *
Hotel Sveti Georgije	1 *

Izvor: evidencija Ministarstva Finansija i Privrede – September 2012

Kao što se vidi, najveći broj hotela pripada kategoriji 3 zvezdica i postoji nedostatak hotela viših kategorija. Nedostaje jaki dobar hotel koji pripada poznatom svetskom lancu koji će više da privlači turiste i poslovne ljude.

Savath Hospitality Management je za potrebe investitora – *Aleksandar gradnja* iz Novog Sada, uradio Studiju izvodljivosti i potpisao Ugovor o menadžmentu hotela Holiday Inn Novi Sad.

Očekivani početak rada hotela planiran je za proleće 2013. godine.

Hotel je počeo da se gradi u aprilu 2010. godine kada je rečeno da bi trebao da bude gotov krajem 2011. godine. Izgradnja hotela predstavlja prvu i za sada jedinu domaću investiciju u Novom Sadu u proteklih nekoliko godina, a za čiju izgradnju je prema ranijim najavama "Aleksandar gradnja" trebala da uloži 11 miliona evra.⁸⁵

Otvaranje ovog hotela se odlagalo više puta iz raznih razloga. Prvo je bio planiran da se otvori krajem 2011 godine. Zatim je odložen za 1. Mart 2012 godine, ali zbog nepredviđenih okolnosti je njegovo otvaranje odloženo za 1. Septembar 2012 godine.

Nakon toga, zbog nepovoljnih situacija, ponovo se odložilo otvaranje ovog hotela i za sad je planiran da se otvori u proleću 2013 godine.

Prema zvaničnom sajtu Holiday Inn-a, moguće je rezervisati sobe već od 1. Maja, 2013 godine.

Izgradnja hotela sa spoljne strane je gotova i lociran je na raskrsnici Futuškog i Subotičkog buleva, deo Novog Sada koji postaje sve popularniji i značajniji u ovom delu Srbije.

Određeni broj kadra je bio zaposlen u Holiday Inn-u u Beogradu kako bi se pripremili i prošli praksu za rad u Novom Sadu. U određenom trenutku su se svi preselili u za Novi Sad i radili na otvaranju hotela. Nažalost, oni ni do dana današnjeg nemaju stabilan posao. Jedan deo njih radi u Savath-u trenutno, jedan deo se vratio u Holiday Inn Beogradu i jedan deo jednostavno čeka otvaranje tog hotela. Situacija je nepoželjna ali ne odustaje se na otvaranju ovog hotela koji se očekuje da će privući veliki broj poslovnih putnika i uspostaviti stvarne i rigorozne standarde u hotelijerstvu, što predstavlja nedostatak na ovom tržištu.

Novi Sad je poslednjih godina zahvaljujući brojnim investicijama, ekspanziji sajmovi, "Exit" festivalu i drugim značajnim događajima, postao interesantna, kako poslovna, tako i turistička destinacija za inostrane goste.

U gradu trenutno postoji oko 2.200 ležaja i u poslednje vreme, sve je više manjih butik hotela kapaciteta oko dvadesetak soba, ali poslovnih hotela više kategorije a koji kvalitetom sadržaja i usluge u potpunosti odgovaraju zahtevima internacionalnog tržišta nema dovoljno. Cenom i poslovnom politikom trudiće se ovaj hotel da bude konkurentan ne samo hotelima u Vojvodini i Srbiji, već i u okruženju a sa ovakvim objektom će u značajnoj meri biti obogaćena i unapređena turistička ponuda Novog Sada i okoline.⁸⁶

⁸⁵ http://gradjevinarstvo.rs/VestDetaljiURL/Otvaranje_novosadskog_hotela_Holiday_Inn_na_prole%C4%87e_2013.aspx?ban=810&vestid=6270

⁸⁶ <http://www.ekapija.com/website/sr/page/297290>

Veliki broj međunarodnih firmi na globalnom nivou imaju potpisane korporativne ugovore sa grupacijom InterContinental Hotels Group, i najbliža dva hotela koji pripadaju ovom lancu su u Beogradu i u Budimpešti. Na osnovu svega toga se očekuje veliki broj poslovnih redovnih gostiju.

Prema Bojanu Popivoda, bivšem izvršnom direktoru Savath Hospitality Management-a, očekuje se da će pored posetilaca grada u hotelu boraviti i poslovni svet koji je povezan sa privrednim subjektima u Bačkoj Palanci, Čelarevu, Zrenjaninu, Inđiji, Apatinu, Subotici, Somboru, Bačkoj Topoli, odnosno svih gradova i opština koje su privredno dobro razvijene. Veliki potencijal za dobro poslovanje hotela vidimo u sve većem prisustvu međunarodnih kompanija u Vojvodini, kao i otvaranju novih pogona.

Ovaj hotel je drugi po redu koji pripada svetskom lancu holiday Inn i jedini lanac u Srbiji gde ima više od jednog hotela iz istog lanca, a prvi u Novom Sadu koji pripada međunarodnom hotelskom lancu.

Opis i sadržaj hotela

Holiday Inn u Novom Sadu je planiran da bude kategorizovan sa 5 zvezdica i zadovoljavaće sve međunarodne standarde u hotelijerstvu. Taj hotel biće prvi u vojvođanskoj prestonici koji će poslovati u okviru internacionalnog brenda.⁸⁷ Hotel će zadovoljavati i sve standarde IHG grupacije.

Ovaj hotel je smešten u Subotičkom bulevaru koji trenutno predstavlja mesto najvećih infrastrukturnih investicija u Novom Sadu i predviđa se da će biti najvažnija gradska saobraćajnica koja će biti direktno povezana sa autoputem E75.

Hotel treba da bude raspoređen na 9 spratova sa sledećim osobinama:

- 144 soba ukupno
- Restoran sa kapacitetom od 100 mesta
- 5 multi-funkcionalnih konferencijskih sala
- Ekskluzivan wellness i spa centar na poslednjem spratu sa unutrašnjim bazenom, kozmetičkim salonom (uključujući i frizerski salon) i teretana
- 2 podzemne etaže za parking
- Kapsula na vehu objekta koja je koncipirana kao penthaus sa dva duplex apartmana

⁸⁷ <http://www.ekapija.com/website/sr/page/297290>

- Dodatan jedan povučen sprat

Glavna ideja ovog hotela jeste da se pozicionira kao najnoviji proizvod na hotelskom tržištu Novog Sada, prepoznatljivom po visokim nivoima kvaliteta, uslugama i sadržajima, i da postane mesto nalaženja svih posetioca Novog Sada, naročito poslovnih.⁸⁸

5.2.2 Holiday Inn Kragujevac

Kragujevac kao grad ima u svom sastavu jako mali broj i nijedan više kategorizacije, ili da su deo međunarodnih lanaca. Holiday Inn kao deo najvećeg i najboljeg hotelskog lanca, koji ima vrlo rigorizne i visoke standarde bi doprineo razvoju ovog grada jer će privući goste i turiste, bilo da su poslovnog tipa ili razonodnog tipa.

Svetska firma koja ima fabriku u Kragujevcu jeste Fiat, i njoj su potrebni poslovni ljudi koji će da je posećuju. Tim poslovnim ljudima je potrebno čisto i kvalitetno mesto za smeštaj tokom njihovog boravka, a za razonodne posetioce će činjenica postojanja dobrog kvalitetnog hotela podstići da posete ovaj grad.

Savath Hospitality Management je za potrebe investitora – Zastava Promet-Arena Motors a.d. iz Kragujevca, izradio Studiju izvodljivosti i potpisao Ugovor o menadžmentu za novi hotel Holiday Inn u Kragujevcu. Početak izgradnja hotela se očekuje krajem 2011 godine.⁸⁹

Hotel je planiran da se izgradi na ulazu ka Kragujevcu na obali jezera Bujanj uz Lepenički bulevar.

Hotel će biti gradjen prema visokim zahtevima InterContinental Hotels Groupe i lanca Holiday Inn. Kao prvi brendirani hotel u gradu, Holiday Inn Kragujevac će moći da zadovolji zahteve i najizbirljivijih gostiju naviknutih na opremu i uslugu visokog kvaliteta.⁹⁰

Krajem 2008 godine, Beogradsko bazirana firma, MULTICON Engineering je potpisala ugovor za dizajniranje planova za ovaj hotel koji će se nalaziti u Kragujevcu. Totalna površina ove lukszne zgrade sa pet spratova će biti oko 7500 m².⁹¹ Ovaj hotel treba da ima dvokrilnu strukturu Pr+2 i PR+5 i imaće u svom sastavu sobe raznih veličina i tipova kako bi zadovoljio potrebe što većeg broja gostiju.

⁸⁸ <http://savath.net/en/hotel-management-2/hotel-operations-management/holiday-inn-novi-sad>

⁸⁹ <http://savath.net/holiday-inn-kragujevac>

⁹⁰ <http://savath.net/hotel-menadzment/operativni-menadzment/holiday-inn-kragujevac>

⁹¹ http://www.serbianinstitute.org/News-Details.16+M5e3f5419705.0.html?&tx_ttnews%5Bday%5D=23&tx_ttnews%5Bmonth%5D=01&tx_ttnews%5Byear%5D=2009

U jednom trenutku je hotel koji je po planu trebao da ima 120, zbog recesije i svetske ekonomske krize, smanjen broj soba na 70. Međutim, potrenutnim planovima za ovaj hotel, ponovo je povećan broj soba i treba da ih bude 126.

Uprkos svom trudu, početni datum otvaranja, što je mart 2012, je odložen i trenutno nema nikakvih većih vesti ili akcija vezanih za zvanični njegovo otvaranje.

Prema rečima Thomasa Pavlovića, razlog za nepokretanje izgradnje ovog hotela je sledeći “ U Kragujevcu je bilo nekoliko nepredviđenih situacija, počevši od konverzije zemljišta, na koju se izgubilo godinu dana, a onda se desilo i da je tadašnji potencijalni investitor otišao u stečaj.

Međutim, sada je taj projekat ponovo pokrenut, i traži se novi investitor.

Hotel je projektovan po standardima IHG-a, tako da se on u osnovama neće menjati i izgledaće kako je predviđeno u našim nacrtima. Može se, eventualno, menjati spoljašnost hotela, odnosno izgled fasade, u zavisnosti od toga kog arhitektu izabere budući investitor.”

Od onog trenutka kada se nađe novi investitor, izgradnja može vrlo brzo da se razvija.

Urbanistički plan postoji, hotelski objekat je ucrtan u taj plan i izgradnja bi išla dosta brzo, s obzirom na to da je lokacija pored samog jezera Bujanj, te da ne sme da se gradi na „minus“ nivou. Takođe, ni spratnost nije visoka, radi se o 7.000 m² prostora.⁹² Ovaj hotel može u period od 12 do 18 meseci da se kompletno izgradi.

Opis i sadržaj hotela

Holiday Inn u Kragujevcu je planiran da ima 4 zvezdice i zadovoljavaće sve međunarodne i svetske standarde u hotelijerstvu i biće građen prema visokim zahtevima InterContinental Hotels grupe i Holiday Inn brenda, koji sa uspehom posluje već pet godinu u Beogradu.

Sadržaj hotela uključuje:

- 126 soba uključujući 2 sobe za osobe sa posebnim potrebama
- 5 apartmana na VIP goste i goste na duži boravak
- Restoran sa terasom sa kapacitetom od 126 mesta
- Bar sa kapacitetom od 52 mesta
- 5 multifunkcionalnih konferencijskih sala sa ukupnim kapacitetom od 300 ljudi
- 121 ukupnih parking mesta

⁹² <http://savath.net/holiday-inn-beograd-cetiri-godine-rada>

Sobe će biti opremljene najsavremenijim sadržajima i opremama, na primer LCD televizorima, smart room sistemom, brzim bežičnim internetom, paz TV-em i sl.

Biće ih raznih vrsta, sa francuskim ležajem, sa king krevetom, sa dva odvojena ležaja, sa francuskim ležajem i sofom. Sobe će biti raznih veličina i kvadratura, da se zadovolje potrebe svih gostiju u zavisnosti od raznih zahteva.

Veliki broj parking mesta ukazuje na to da najveći broj posetioca i gostiju će putovati kolima s obzirom da aerodrom ne postoji u Kragujevcu, te je potrebno obezbediti dovoljan broj mesta za sve.

Konferencijske sale će svojim bogatim sadržajem i vrhunskom opremom zadovoljavati potrebe svih korisnika i biće fleksibilne u odnosu na broj učesnika. Najverovatnije će biti fleksibilne u smislu mogućnosti njihovog povezivanja, što dozvoljava i omogućava razne varijante banket funkcija u zavisnosti od broja učesnika i tipa funkcije.

Predviđa se da će ovaj hotel uvesti i zaoštriti standarde u hotelijerstvu u ovom gradu, kome je neophodan jedan dobar i kvalitetan hotel, tj. Holiday Inn.

Zaključak

Međunarodni hotelski lancu su se razvijali dugo godina, i nastaviće se njihov razvoj. Oni polako napuštaju strategiju širenja samo po broju, i sve više se usredsređuju ka širenju u smislu diferenciranja svojih ponuda. Zapažaju se u turizmu promene u smislu potrebe potrošača i zahteve koje imaju, a na hotelskim lancima je da odluče da li će, i do koje mere dizajnirati nove proizvode, odnosno u ovom slučaju hotele, kako bi zadovoljili sve te novine na strani tražnje.

Što se tiče Srbije, ona je zaostala za drugim, razvijenijim zemljama u smislu ponude hotelskih objekata. Do sada je u Beogradu samo postojalo 4 hotela koji su pripadali svetskim hotelskim lancima, Hyatt Regency, Holiday Inn, Tulip Inn i Best Western. U prošlih nekoliko godina, Srbija se dosta i brzo razvila u kongresnom smislu, i svake godine se više većih događaja dešavaju, i dolazi se do situacije da posetioци više ne mogu da nađu smeštaj. To nekima može da bude demotivaciju u poseti ove zemlje. Srbiji su potrebni dobro, jaki i kvalitetni hoteli koji će posloovati kao delovi svetskih hotelskih lanaca, i ojačati hotelske standarde u ovoj zemlji. U narednih nekoliko godina se planira izgradnja 7 novih hotela koji će pripadati svetskim lancima. Uglavnom su investitori domaća preduzeća, mada ima i inostranih investitora. Uglavnom se radi u ugovornim aranžmanima i franšizama.

Svi ti hoteli će biti ozbiljni konkurentni jedni drugima jer skoro svi pripadaju istim kategorizacijama i usredsređeni su na isti segmenat na tržištu, poslovni ljudi.

Visoki nivo te konkurencije će, po mom mišljenju, poboljšati nivo kvaliteta usluga u ovoj zemlji, i motivisati turiste da posećuju Srbiju.

Problem je u tome da u Beogradu, i Srbiji u celini, postoji nedostatak hotela koji će se skoncentrisati na raznodne turiste, uglavnom se radi o hotelima za poslovne ljude. Takođe, najveći broj investicija se odnose na Beograd kao glavni grad, a ne o drugim gradovima. Potrebno je da na nivo zemlje u celini se radi na razvoju ozbiljne i jake strategije kako bi se prilagodilo što više turista svih vrsta, i osiguravati smeštajne kapacitete za sve.

Kada je reč o Holiday Inn lancu, on jeste jedan legendarni lanac sa zanimljivom i jakom istorijom. Na kraju krajeva, on je prvi hotel koji je prerastao u lanac jer je bio namenjen masovnom stanovništvu i pružao kvalitetne usluge po pristupačnim cenama. Došlo je do trenutka kada on više nije bio popularan i gubio je svoje klijentele i goste. Razlozi su bili razni, između ostalog, nerenoviranje objekata. Relaunch strategija je ta koja je uzбудila Holiday Inn goste da mu se vrate i povratila je popularnost ovog lanca. Pitanje je, da li će, i do koje mere će ovaj lanac da nastavi da ulaže velike napore u svoje poslovanje i zadržavanje tržišnog učešća? Na to pitanje može da se odgovori na sledeći način: u poslednjih nekoliko godina se razvilo 2 dodatna podbrenda ovog lanca, Holiday Inn Club Vacations i Holiday Inn Resorts, gde je svaki

od njih namenjen drugom sloju u stanovništvu. Uvek postoji mogućnost da će ovaj lanac da lancira dodatne podbrendove, i da na takav način se širi na tržištu.

Holiday Inn je sada deo najvećeg svetskog hotelskog lanca, tj. IHG (InterContinental Hotels Group), koji svojim hotelima određuju izuzetno rigorozne standarde usluga i time osiguravaju nivo kvaliteta usluga koje obećavaju svojim gostima.

Postavilo se pitanje uloge Holidex rezervacionog sistema u razvoju Holiday Inn-a. Po mom mišljenju, ovaj lanac ne bi bio ono što je danas bez Holidex-a.

Ovaj legendarni, prvi u svetu rezervacioni sistem je najstabilniji za poslovanje, prema rečima raznih hotelijera koji su ga koristili zajedno sa drugim rezervacionim sistemima. Takođe, on je omogućio dostupnost hotela u svetu celoj publici. On se do dana današnjeg koristi široko po Holiday Inn hotelima širom sveta, ali nažalost, njegovom životnom veku je došao kraj. IHG grupacija polako ga izbacuje iz poslovanja, i radi na uvođenju novog, modernijeg rezervacionog sistema koji će unaprediti poslovanje ovih hotela. Radi se o REVolution sistemu, čiji su delovi već prisutni na tržištu. Da li će, i do koje mere će REVolution da zameni i da unapredi nivo poslovanja hotela, je pitanje za koji se odgovor još uvek ne zna. Između ostalog to zavisi od nivoa do koga će ga zaposleni i hotelijeri prihvatati.

IHG je, nakon određenog vremena neprisutnosti na tržištu Srbije (nakon zatvaranje InterContinental), ušao na ovo tržište time što se otvorio Holiday Inn u Beogradu. Ovaj hotel već posluje 5 godina sa uspehom i pruža svojim gostima izuzetno visok nivo kvaliteta usluga. Falkensteiner je prvo od niza hotela koji će se otvoriti u Beogradu koji će biti ozbiljni konkurenti Holiday Inn-u u Beogradu, i hotel već jedno vreme radi na tome da zadržava svoje klijente i goste, i smanjuje troškove kako bi balansirao gubitak određenog broja klijenata. Svi novi hoteli gledaju Holiday Inn kao velikog konkurenta u početku rade tako što pokušavaju da pridobiju klijente. Kakva će biti situacija za dve, tri ili četiri godine, nakon otvaranja Crowne Plaze, Radisson Blu-a i Courtyard by Marriott hotela je pitanje, čiji odgovor se ne može predvideti već će se pokazati u narednih nekoliko godina.

Ono što je zanimljivo jeste da Holiday Inn u Srbiji je jedinstven hotel jer je jedini koji planira uvođenje filijala u drugim gradovima. Za Srbiju je to novina. Holiday Inn u Novom Sadu se spolja izgradio, i pripremio se za otvaranje, međutim zbog nezadovoljavajućih razloga, nikako da se otvori. Trenutna informacija jeste da se planira njegovo otvaranje u martu mesecu 2013 godine. Da li će se tada zaista otvoriti ili ponovo odložiti?

Tužno je zaista jer ovaj hotel se predviđa da će privući određeni broj klijenata koji putuju u ovaj grad poslovnim motivom.

Kada je reč o Holiday Inn-u u Kragujevcu, već od 2010 godine se priča da će da se izgradi, i prema prvobitnim informacijama on je već trebao da se otvori. Međutim, došlo je do nepovoljnih situacija, gde se njegova izgradnja odložila. Projekat i dalje postoji, i Savath

Hospitality Management kompanija za upravljanje i dalje radi na otvaranju ovog hotela.

Trenutna informacija jeste da se traži novi investitor, i od tog trenutka pa nadalje, objekat bi trebalo da bude izgrađen za 12 do 18 meseci.

Ovde se ponavlja pitanje i za Holiday Inn u Novom Sadu, a li će doći dan kada će ovaj projekat krenuti u akciju ili ne?

Predviđa se da će ovaj hotel dovesti sa sobom klijentelu, naročito poslovne ljude koji posećuju ovaj grad zbog firme Fiat.

Ovim gradovima je potreban kvalitetan, stabilan hotel, gde gosti mogu da računaju na dobru uslugu sa visokim standardima.

Po mom mišljenju, Srbija kao tržište ima dosta potencijala u turističkom smislu, i na državi je da ulaže ozbiljne napore u propagandi ove zemlje i privlačenju što većeg broja turista. Za to je potrebna jaka osnova, koja se svodi na prisutnosti kvalitetnih smeštajnih objekata.

Međunarodni hotelski lanci su to predvideli i osetili, i odlučili da je vreme da ulažu i investiraju u otvaranju njihovih hotela u Srbiji.

Ukoliko zaista dođe do otvaranja svih tih hotela koji će pripadati svetskim hotelskim lancima, Srbija ima ozbiljne šanse da u narednih nekoliko godina se razvije i dostigne izuzetno dobre rezultate u privredi u celini.

Literatura

1. Bakić O, Pavlović T., Uvođenje novog proizvoda na hotelsko tržište Srbije – primer hotela Holiday Inn u Beogradu -, referat u zborniku naučnih i stručnih radova Hotelska Kuća, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede – HORES, Zlatibor, 2008
2. Bakić O., Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010
3. Barjaktarović D., Menadžment hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008
4. Bezarević J., Direktni marketing u hotelijerstvu na primeru Holiday Inn-a, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011
5. Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010
6. Čerović S., Čomić Đ., Projektovan j i izgradnja hotela, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011
7. Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
8. Gubin S., Informatička pismenost u hotelskoj industriji, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010
9. Hayes D., Ninemeier J., Hotel operations management, Pierson prentice hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2007
10. Jović N., Poslovna putovanja kao segment u hotelijerstvu i turizmu Srbije i Beograda, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011
11. Kosar Lj., Hotelijerstvo teorija i praksa, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2002
12. Kecman V., Savremeni oblici plasmana hotelske ponude Beograda na turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011
13. Medlik S., Ingram H., Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb, 2002
14. Milojković S., Analiza poslovanja i satisfakcija potrošača hotelskog lanca Holiday Inn, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011
15. Njeguš A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010
16. Pavičević M., Uslovi ulaska stranih hotelskih kompanija na tržište Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010
17. Pavlović T., Ulazak međunarodnih hotelskih lanaca u našu zemlju i region, referat u zborniku naučnih i stručnih radova Hotelska Kuća, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede – HORES, Zlatibor, 2008
18. Pavlović T., Sektor soba, Frame media, Beograd, 2011
19. Pavlović T., Ulazak međunarodnih hotelski lanaca u našu zemlju i region, referat u zborniku naučnih i stručnih radova Hotelska Kuća, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede – HORES, Zlatibor, 2008

20. Popesku J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011
21. Radosavljević G., Ekonomski horizonti, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2008
22. Ražnatović N., Informatička pismenost zaposlenih kao konkurentka prednost u turističkim kompanijama, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
23. Spasić V., Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008
24. Svorcan N., Globalni lanci hotelske industrije, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd 2008
25. Unković S., Zečević B., Ekonomika turizma, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2007
26. Vukašin Š., Razvoj i teritorijalni razmeštaj hotelskih lanaca u svetu, referat u naučnom žurnalu serijala ekonomike i organizacije – Facta Universitas vol 6 br 3, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, 2009
27. Vallen G., Vallen J., Check-in check-out managing hotel operations, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey, 2009
28. Vuković I., Karakteristike razvoja hotelskih lanaca, Univerzitet Singidunum, 2011
29. Vitorović I., Prilagođavanje srpske hotelske ponude savremenim trendovima u hotelijerstvu, referat u zborniku naučnih i stručnih radova Hotelska Kuća, Poslovno udruženje hotelsko-ugostiteljske privrede – HORES, Zlatibor, 2008
30. Vallen G., Vallen J., check-in check-out managing hotel operations, Pearson International Edition, New Jersey, 2009

Internet izvori:

www.chernevashowroom.1hwy.com
www.ekapija.com
www.futurehospitalityleaders.com
www.gradjevinarstvo.rs
www.glassrbije.org
www.hotelsnewsnow.com
www.hotel-online.com
www.hotelinteractive.com
www.ichotelsgroup.com
www.ihgplc.com
www.savath.net
www.serbainstitute.org
www.traveltips.usatoday.com
www.travelvivi.com
www.wikipedia.com