

UNIVERZITET SINGIDUNUM U BEOGRADU
DEPARTMAN ZA POSTDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER RAD

Karakteristike razvoja hotelskih lanaca

Mentor:

Prof. dr Slobodan Čerović

Student:

Vuković Ivan

Broj indeksa: 405232/2009

Beograd, 2011.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i polazište istraživanja	2
1.2. Značaj i aktuelnosti istraživanja	3
1.3. Ciljevi istraživanja	4
1.4. Hipotetički okvir istraživanja	4
1.5. Metod istraživanja.....	5
1.6. Struktura rada.....	5
2. TENDENCIJE PONUDE I TRAZNJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU.....	6
2.1. Specifičnosti i osobnosti turističkog tržišta	6
2.2. Dimenzije turističkog tržišta.....	10
2.3. Novi trendovi i tendencije u ispoljavanju turističke tražnje.....	12
2.4. Turistička ponuda i mogućnosti njene prilagodljivosti savremenim tendencijama i tržišnim promenama	15
3. GLOBALIZACIJSKI PROCESI I SAVREMENE TENDENCIJE U RAZVOJU SVETSKOG TURIZMA	22
3.1. Uticaj globalizacijskih procesa na svetska turistička kretanja.....	22
3.2. Globalno turističko tržište u funkciji integracije nosioca turističkih aktivnosti.....	26
3.3. Uticaj turističkih kretanja na organizaciju nosioca turističkih aktivnosti.....	28
3.3.1. Strategije razvoja turoperatora u uslovima globalizacije.....	29
3.3.2. Uticaj globalizacijskih procesa na hotelsku ponudu.....	31
3.4. Obeležja globalizacije u turizmu	32
4. KARAKTERISTIKE I OBLICI RASTA I RAZVOJA HOTELSKIH PREDUZEĆA	35
4.1. Osnovne odlike hotelijerstva kao privredne delatnosti	35
4.2. Specifičnosti hotelijerstva	37
5. INTEGRACIJSKI PROCESI KOD HOTELSKIH PREDUZEĆA.....	40
6. HOTELSKA PREDUZEĆA U PROCESU INTERNACIONALIZACIJE I GLOBALIZACIJE POSLOVANJA	43
6.1. Faktori formiranja međunarodnih hotelskih lanaca	45
6.1.1. Interni metod rasta i razvoja hotelskih preduzeća.....	48
6.1.2. Eksterni metod rasta i razvoja hotelskih preduzeća.....	49
7. HOTELSKI LANCI KAO PRIMARNI NOSIOCI RAZVOJA HOTELSKE INDUSTRIJE.....	51
7.1. Istorijat razvoja hotelske industrije.....	51
7.2. Nastanak i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca	54
7.3. Stvaranje prvog hotelskog lanca u Evropi (i svetu).....	55
7.3.1. Etape razvoja međunarodnih hotelskih lanaca.....	58
7.3.2. Faktori transformacije hotelijerstva	59

7.4. Uređenje i vrste hotelskih lanaca	60
7.5. Oblici rasta međunarodnih hotelskih lanaca.....	63
7.5.1. <i>Direktno investiranje</i>	65
7.5.2. <i>Ugovorni aranžmani</i>	68
8. ZAKLJUČAK	79
9. LITERATURA.....	81

Spisak tabela

Tabela 1. Turistički promet po regionima 1995-2007. godine (u milionima turista)	10
Tabela 2. Glavne turističke destinacije u 2006/2007. god. (milioni turista).....	11
Tabela 3. Prognoziranje međunarodnih turističkih dolazaka 2010. i 2020.....	25
Tabela 4. Najveće kompanije u svetu po broju soba u 2007. godini	46
Tabela 5. 25 najvećih svetskih hotelskih kompanija (konzorcijuma) po broju soba u 2007. godini.....	47
Tabela 6. Hotelske kompanije prisutne u zemljama sveta 2007. godine.....	48
Tabela 7. Prikaz vodećih menadžment kompanija za 2009. godinu	62
Tabela 8. Vodeći hotelski konzorcijumi za 2008. godinu.....	63
Tabela 9. Vodeće franšizing kompanije	71
Tabela 10. Kompanije koje vode najviše hotela u 2008. godini.....	75
Tabela 11. Vodeći lanci koji posluju na osnovu ugovora o zakupu.....	78

Spisak grafikona

Grafikon 1. Turistički promet po regionima 2006-2007. godine	11
Grafikon 2. Činioci podsticanja globalizacijskih procesa u turizmu	23
Grafikon 3. Ocena elemenata turističke potražnje koji su podsticali nastanak globalizacijskih procesa.....	24
Grafikon 4. Promene u turističkoj ponudi uzrokovane globalizacijskim procesima	26
Grafikon 5. Ocena prednosti koje proizlaze iz integracije turističke ponude	27

Spisak slika

Slika 1. Privredna delatnost ugostiteljstva i turizma.....	36
Slika 2. Kako preduzeća postaju globalna.....	44

1. UVOD

Početkom 21. veka postavljaju se brojna pitanja o problematici i izboru modela razvoja nacionalne ekonomije u globalizacijskim procesima. Svakim danom se sve više zemalja uključuje u integracijske procese otvarajući se prema međunarodnom tržištu, uzrokujući na taj način porast količine i raznovrsnosti međunarodnih transakcija roba i usluga. Proces globalizacije postaje nužnost u savremenom ekonomskom razvoju. Tako se oseća sve veća prisutnost globalizacijskih procesa i na turističkom tržištu. Pozitivni učinci globalizacijskih procesa ogledaju se kao znatan podsticaj preduzećima na području turizma da se na različite načine uključuju u ovaj savremeni fenomen.

Od pojave međunarodnih hotelskih lanaca evidentan je stalni rast njihove poslovne aktivnosti širom sveta. Takva tendencija prisutna je i danas i u planovima svih svetskih lanaca.

Razumljivo, intenzitet rasta i razvoja međunarodnog hotelskog poslovanja nije bio ujednačen tokom proteklih decenija. Period od skoro pet decenija može sa dosta argumenata da se podeli na godine do 70-ih i one od 70-ih naovamo. Razlike između ta dva vremenska intervala ogledaju se u obimu i karakteristikama tržišnog poslovanja međunarodnih hotelskih lanaca, njihovoj organizaciji, načinu rasta i drugim odlikama.

Godine do 70-ih značajne su za nastanak i razvoj nekih od najpoznatijih hotelskih lanaca sveta. One su obeležene početkom i širenjem internacionalizacije poslovanja u hotelijerstvu i turizmu i u tome je svakako njihov najveći doprinos ne samo razvoju hotelskih preduzeća, već i mnogih turističkih destinacija u svetu. Nosioci razvoja u tom periodu prvenstveno su bile hotelske firme iz SAD.

Rast i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca bio je znatno dinamičniji od 70-ih godina naovamo. Njihov broj sa jedinicama u inostranstvu osetno se uvećava, šire se na svim kontinentima i uvode nove organizacione oblike. Posebno je izražena daleko veća raznovrsnost poslovnih aktivnosti kao posledica segmentacije tržišta, postepenog napuštanja koncepta jedne (jedinствене) marke i uvođenja novih, višestrukih (multiplikovanih) marki. Uvođenjem više marki, hotelske kompanije internacionalnog karaktera diferenciraju svoj uslužni program prema potrebama većeg broja segmenata, pre svega kod turističkih i poslovnih putovanja. Tome se prilagođava i politika distribucije i lokacije objekata: pored odmorišnih, naročito resort (kvalitetnijih i ekskluzivnijih) centara, orijentacija je na velike gradove kao poslovne centre i međunarodne komunikacije, posebno aerodrome i autoputeve. Dominacija lanaca iz SAD se postepeno smanjuje, tako da danas britanske, francuske, japanske i druge firme, ali i dalje zajedno sa onima iz SAD, bitno determinišu aktuelne odnose i tendencije.

Rast tržišta međunarodnih putovanja, zasnovan na ranije pomenutim efektima ukupnog privrednog rasta, bio je osnovni generator takvih tendencija u međunarodnom hotelskom poslovanju od 70-ih godina na ovamo. Turistički i poslovni boravci izdvajaju se kao dva šira ciljna segmenta koji se i dalje diferenciraju prema brojnim kriterijumima.

S druge strane, internacionalizacija hotelskog poslovanja, odvijala se u uslovima ekstenzivnog razvoja i stalnog strukturnog prilagođavanja ukupne hotelske ponude u svetu takvih tržišnih tendencija.

Turistički i poslovni boravci izdvajaju se kao dva šira ciljna segmenta koji se dalje

diferenciraju prema brojnim kriterijumima. S druge strane, internacionalizacija hotelskog poslovanja odvijala se u uslovima ekstenzivnog razvoja i stalnog strukturnog prilagođavanja ukupne hotelske ponude u svetu takvim tržišnim tendencijama.

Međunarodne hotelske korporacije, imaju globalni imidž i liderske pozicije na svetskom tržištu, što nameće obaveze poštovanja ekoloških standarda i njihovog inkorporiranja u poslovne strategije. Ove korporacije su često u situaciji da kreiraju ekološke standarde, ne samo u okvirima hotelskog poslovanja, već i šire. Njihovi interni standardi, postepeno postaju primenljivi i u poslovanju lokalnih hotelskih preduzeća. Uvođenje ekoloških kriterijuma u poslovanje strategije međunarodnih hotelskih kompanija, doprinosi očuvanju i globalnoj promociji izvornih atraktivnosti, a na taj način i profilisanju originalnog proizvoda konkretnih turističkih destinacija.

Međunarodne hotelske korporacije su lideri i u domenu standardizacije komuniciranja sa potrošačem. Stil i način pružanja usluge, odnosno ponašanje personala u najvećoj meri determiniše kvalitet hotelskog proizvoda u percepciji gosta. Međunarodni hotelski lanci svojim teritorijalnim širenjem, sopstvene standarde komuniciranja koji sačinjavaju sastavni deo njihovog globalnog tržišnog imidža, ugrađuju u ponudu konkretnih destinacija, pre svega upošljavanjem lokalne radne snage. Tako i na ovaj način doprinose kvalitetu proizvoda i tržišnoj afirmaciji nedovoljno poznatih turističkih destinacija.

1.1. Predmet i polazište istraživanja

U objašnjenju aktuelnog trenda rasta i jačanja internacionalnih hotelskih lanaca (IHL), i njihovog šireg uključivanja u ponudu pojedinih zemalja, neophodno je poći od činjenice da su faktori razvoja turizma, ujedno i faktori njihovog širenja. Turistička industrija, ili kako se popularno naziva „industrija doživljaja“, značajno se oslanja na IHL. Polazni argument je činjenica, to što oni mogu svojom finansijskom snagom, brojnim idejama, marketinškim nastupom i efikasnošću operacionalizacije hotelskih usluga, najpotpunije iskoristiti faktore koji su od uticaja na razvoj turizma.

U početnoj fazi razvoja, IHL su najčešće uticali na izgradnju receptivnog kapaciteta pojedinih regiona u svetu, zbog potrebe da se ubrza njihov privredni razvoj, da bi se kasnije njihov uticaj najviše i najpre proširio na izgradnju različitih dopunskih sadržaja, te poboljšanje i podizanje standarda kvaliteta pruženih usluga. Nudeći na tržištu proizvod koji treba da zadovolji agregatnu turističku potrebu „homo turisticusa“, nužno u svoje aktivnosti uključuju kulturne, zdravstveno-rekreativne, obrazovno-vaspitne i druge sadržaje. Nisu retki slučajevi, da su upravo IHL inicirali u turističkim destinacijama različitih manifestacija: od folklornih festivala do manifestacija sa muzičkim i drugim umetničkim sadržajima, kako bi svojim gostima boravak učinili što zanimljivijim i sadržajnijim. Iz istog razloga IHL podstiču ekonomsku valorizaciju kulturnog nasleđa određene sredine, kako bi se pojačali faktori atraktivnosti turističke ponude određene delatnosti. IHL dali su značajan doprinos rapidnom razvoju turizma u svetu, omogućivši njegov razvoj i u destinacijama koje deo tada nisu imale gotovo nikakvu turističku promociju, niti bilo kakve kapacitete ponude kao neophodne preduslove za početak razvoja turizma u njima. Da bi neka destinacija ponela atribut „turistička“, mora imati snagu da privuče turiste. Gosti se mogu privući, nakon što destinacija zadovolji osnovne preduslove za razvoj turizma, odnosno da raspolaže neophodnim,

minimalnim kapacitetima ponude, kao i saobraćajnom infrastrukturom. Na osnovu navedenog, može se zaključiti da su za razvoj određene destinacije u receptivnu, potrebna velika investiciona sredstva.

U savremenom hotelijerstvu, kvalitet se meri primenom određenih standarda. Lideri u primeni standarda su vodeće svetske hotelske kompanije, odnosno hotelski lanci. Ulazak globalnih hotelskih marki na prostore novih turističkih destinacija, predstavlja važan doprinos njihovoj međunarodnoj turističkoj afirmaciji. Promocija razvojnog kapaciteta vodećih svetskih hotelskih korporacija, znači stvaranje povoljne klime za trodimenzionalnu standardizaciju, tehnološku, komunikacionu, ekološku, na nivou proizvoda turističke destinacije.

Brojni primeri iz dosadašnje prakse razvoja turističkih destinacija u svetu, ukazuju na pozitivnu ulogu u njihovom razvoju. IHL kontinuelno doprinose razvoju i unapređenju turističke ponude receptivnih turističkih zemalja, insistiranjem na sadržaju i kvalitetu koji potrošači traže. Njihov uticaj na sadržaj i kvalitet turističke ponude podjednako je važan za njih, kao i za ostale nosioce turističke ponude u destinaciji, stoga je to bila polazna osnova u istraživanju u ovom radu.

1.2. Značaj i aktuelnosti istraživanja

Značaj ovog istraživanja je u tome što treba imati u vidu da je turizam postao svetski fenomen, sastavni deo života dominantnog dela svetske populacije, te da su turističke potrebe, značajnom delu svetske populacije, postale skoro deo egzistencijalnih potreba. U početnoj fazi razvoja, IHL su najčešće uticali na izgradnju receptivnog kapaciteta pojedinih regiona u svetu, zbog potrebe da se ubrza njihov privredni razvoj, da bi se kasnije njihov uticaj najviše i najpre proširio na izgradnju različitih dopunskih sadržaja, te poboljšanje i podizanje standarda kvaliteta pruženih usluga. Nudeći na tržištu proizvod koji treba da zadovolji agregatnu turističku potrebu turista nužno u svoje aktivnosti uključuju kulturne, zdravstveno-rekreativne, obrazovno-vaspitne i druge sadržaje. Nisu retki slučajevi, da su upravo IHL inicirali u turističkim destinacijama različitih manifestacija: od folklornih festivala do manifestacija sa muzičkim i drugim umetničkim sadržajima, kako bi svojim gostima boravak učinili što zanimljivijim i sadržajnijim. Iz istog razloga IHL podstiču ekonomsku valorizaciju kulturnog nasleđa određene sredine, kako bi se pojačali faktori atraktivnosti turističke ponude određene delatnosti. IHL dali su značajan doprinos rapidnom razvoju turizma u svetu, omogućivši njegov razvoj i u destinacijama koje deo tada nisu imale gotovo nikakvu turističku promociju, niti bilo kakve kapacitete ponude kao neophodne preduslove za početak razvoja turizma u njima. Da bi neka destinacija ponela atribut „turistička“, mora imati snagu da privuče turiste. Gosti se mogu privući, nakon što destinacija zadovolji osnovne preduslove za razvoj turizma, odnosno da raspolaže neophodnim, minimalnim kapacitetima ponude, kao i saobraćajnom infrastrukturom. Na osnovu navedenog, može se zaključiti da su za razvoj određene destinacije u receptivnu, potrebna velika investiciona sredstva.

Najnovija dostignuća tehnologije, dobila su na značaju najviše kod hotelskih objekata u sastavu međunarodnih hotelskih lanaca. Istraživanja pokazuju da je u hotelijerstvu razvoj tehnologije postao brz i da se pitanje internacionalnog transfera te nove tehnologije postavlja sve više kao neophodni uslov daljeg progressa. Gosti su u sve većoj meri privučeni primenom brojnih dostignuća nove tehnologije u hotelskim objektima, uslovljavajući time svoj dolazak.

Najnovije informacione tehnologije dostupne su samo internacionalnim lancima hotela.

1.3. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj istraživanja u ovom radu je bio da se ukaže da se razvojem hotelskih lanaca dolazi do mnoštva novina u hotelijerskim preduzećima kao što su na primer novine na planu upravljanja, marketinga, prodaje kao i načina rezervacije, kao i pripremom i razrađivanjem ukupne strategije razvoja po zemljama i kontinentima, kada hotelski lanci zauzimaju čvrstu poziciju na međunarodnom tržištu:

Međunarodni hotelski lanci se konsoliduju kroz *rebranding* (promena, odnosno osvežavanja izgleda loga), promena oblika vlasništva (razdvajanje upravljačke funkcije u odnosu na vlasništvo), nove procedure, poboljšanje usluga i standarda, a sve u cilju osvajanja tržišta i unapređenja poslovanja u skladu sa novim zahtevima i potrebama gostiju.

Veliki broj hotelskih preduzeća koja posluju na međunarodnom turističkom tržištu, ne ispunjavaju uslove za status globalnog preduzeća, ali formiranjem tzv. međunarodnih hotelskih lanaca, olakšavaju i unapređuju svoje prisustvo na turističkom tržištu internacionalnih razmera.

Povezivanje delatnosti specijalizovanih preduzeća sa pratećim delatnostima npr. avio kompanijama, hotelijera - sa turoperatorskom, trgovinskim i saobraćajnom delatnošću, takođe je doprinela globalizaciji u turizmu, a samim tim dolazi i do procesa koncentracije i monopolizacije u hotelijerskom i drugom biznisu.

Cilj istraživanja je i da se pokaže da se kroz razvoj međunarodnih putovanja kao globalnoj orijentaciji, moraju vršiti stalna prilagođavanja tržišnim tendencijama u ovom domenu. Ono se pre svega odnosi na izbor vrste i kategorije klasičnog hotelskog objekta, čime se odmah postavljaju i osnove kvaliteta usluga u njemu, ali i na iznalaženje novih formi smeštaja uopšte, koje mogu da uključe i druge učesnike van preduzeća i obezbede njihovo prisustvo u poslovima na međunarodnom turističkom tržištu.

1.4. Hipotetički okvir istraživanja

Sagledavajući važnost hipoteze, njenu funkciju u istraživanju, te u skladu sa problemom i ciljevima istraživanja, kao i dostupnim informacijama u ovom radu je postavljena:

Polazna hipoteza - hotelski lanci su zauzeli čvrstu poziciju na međunarodnom tržištu u turizmu i doprinose razvoju turizma kako na međunarodnom tako i domaćem tržištu.

Pomoćna hipoteza 1 – konkurencija na svetskom turističkom tržištu postaje sve oštrija, što uslovljava i razvoj hotelskih lanaca kako bi bili konkurentniji na turističkom tržištu.

Pomoćna hipoteza 2 – globalizacija turističkog tržišta najviše dolazi do izražaja preko integracije nosioca turističkih aktivnosti u brojnim zemljama gde glavnu reč vode hotelski lanci.

1.5. Metod istraživanja

U istraživanju na temu razvoja međunarodnih hotelskih lanaca došli smo do toga da se kvalitetno odabranim metodama i realno postavljenim hipotezama može doći do objašnjenja o naučnom problemu i u skladu s postavljenim ciljem.

Od metoda u naučnim istraživanjima bitno je istaći sledeće: dijalektičku (generalnu), induktivnu, deduktivnu, istorijsku, metodu analize i sinteze, statističku i komparativnu.

Od ovih metoda upotrebili smo sve one koje su mogle pomoći u obradi teme i rešavanju problema radi postizanja zadanog cilja:

1.6. Struktura rada

Početak rada počinje uvodnim razmatranjima, nakon čega slede: predmet i polazište istraživanja, značaj i aktuelnosti istraživanja, ciljevi istraživanja, hipotetički okvir istraživanja, metod istraživanja i struktura rada.

U drugom delu rada se razmatraju tendencije ponude i tražnje na turističkom tržištu i to kroz: specifičnosti i osobenosti turističkog tržišta, dimenzije turističkog tržišta, nove trendove i tendencije u ispoljavanju turističke tražnje, turističku ponudu i mogućnosti njene prilagodljivosti savremenim tendencijama i tržišnim promenama

Treći se bavi globalizacijskim procesima i savremenim tendencijama u razvoju svetskog turizma, kroz Uticaj globalizacijskih procesa na svetska turistička kretanja, globalno turističko tržište u funkciji integracije nosioca turističkih aktivnosti, uticaj turističkih kretanja na organizaciju nosioca turističkih aktivnosti i obeležja globalizacije u turizmu.

Zatim slede karakteristike i oblici rasta i razvoja hotelskih preduzeća, gde su opisane osnovne odlike hotelijerstva kao privredene delatnosti i specifičnosti hotelijerstva.

U petom poglavlju se prezentuju integracijski procesi kod hotelskih preduzeća.

Šesto poglavlje obrađuje hotelska preduzeća u procesu internacionalizacije i globalizacije poslovanja, gde su prikazani faktori formiranja međunarodnih hotelskih lanaca i njihov način rasta i razvoja.

Sedmo poglavlje se bavi hotelskim lancima kao primarnim nosiocima razvoja hotelske industrije, gde je prikazan istorijat razvoja hotelske industrije, nastanak i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca, njihovo uređenje, kao i oblici rasta međunarodnih hotelskih lanaca.

Slede zaključna razmatranja, kao i pregled korišćene literature.

2. TENDENCIJE PONUDE I TRAZNJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

2.1. Specifičnosti i osobenosti turističkog tržišta

Postojanje tržišta je karakteristično i vezano za pojam robne privrede. Može se reći da se privredni život odvija na različitim vrstama tržišta. Tržište je nastalo kao rezultat određenog stepena razvoja proizvodnih snaga i društvene podele rada. Njega odlikuje i složenost, što je posledica raznovrsnosti oblika i funkcija istog. U savremenom poslovanju i privrednom sistemu upravo zbog toga dolazi do problema u sveobuhvatnom definisanju mesta i uloge tržišta u ekonomiji. Zbog toga se u ekonomskoj literaturi nalaze mnogobrojne definicije ovog pojma. Njihova različitost je posledica formulisanja cilja istraživanja.

Sa stanovišta marketinga i menadžmenta najobuhvatnija definicija bi uključila sledeće osnovne komponente tržišta:¹

- tržište je određen prostor;
- na tržištu moraju postojati prodavci, kupci, kao i odgovarajuće tržišno marketinške institucije;
- mora postojati objekat razmene (roba i usluga);
- moraju postojati dohoci, s jedne strane, i cene proizvoda sa druge strane;
- cena se formira ili se pretežno formira, prema zakonu odnosa ponude i tražnje;
- ponuđači su spremni svoju robu ponuditi po datim cenama, a potrošači (kupci) svoj dohodak (novac) razmeniti za određena dobra i usluge;
- tržište mora biti regulisano sa pravnog i društvenog stanovišta, tako da se zaštite ekonomski, etički i društveni interesi ponuđača i potraživača, odnosno potrošača, te i odgovarajuće usmeravanje resursa;
- tržišna cena kao statička i dinamička kategorija služi kao osnova za usmeravanje resursa

Da bi se definisalo turističko tržište i njegove karakteristike proučene, treba krenuti od činjenice da je turizam ekonomska kategorija, što nam govore privredni efekti koji nastaju na osnovu njegovog razvoja. Stvaranje turističkog tržišta i uspostavljanje tržišnih odnosa u oblasti turizma je preduslov za nastanak turizma kao ekonomske kategorije.²

Jedna od osnovnih karakteristika turizma je i prostorna odvojenost turističke tražnje od turističke ponude. S toga se razvio posrednički faktor gde nezamenjivu ulogu imaju putničke agencije, ako i društvene turističke organizacije.

Turističko tržište po svojim konstitutivnim elementima ne razlikuje se od ostalih tržišta. Ti elementi su:³

¹ Milanović, R., *Osnovi Marketinga*, Svjetlost, Sarajevo, 1975.

² Popesku, J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002.

³ Tomka, D., *Marketing u turizmu*, skripta, PMF, Institut za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2000.

- ponuda i tražnja (tržišni subjekti);
- predmet razmene (usluge i roba), kao (tržišni objekti);
- cena (novčani izraz vrednosti u razmeni);
- kretanje

Definicija turističkog tržišta proizilazi iz definicije tržišta u opštem smislu pa stoga može se reći da je *turističko tržište skup odnosa ponude i tražnje u sferi usluga i dobara koji služe za podmirenje turističkih potreba na određenom prostoru, odnosno skup odnosa ponude i tražnje koji nastaje poduticajem turističkih kretanja*.⁴

Turističko tržište se u literaturi najčešće određuje kao tržište posebne vrste, odnosno tržište „sui generis“ (tržište posebne vrste). Prema tom pristupu, ono se ne razlikuje od ostalih tržišta po svojim konstitutivnim elementima, ali se u procesu njegovog funkcionisanja i odnosima među tim elementima javljaju određene osobenosti koje čine turističko tržište bitno drugačijim od ostalih tržišta. Bitno je u ovom kontekstu napomenuti da je turističko tržište evoluiralo tokom svog razvoja, posebno imajući u vidu period posle II svetskog rata, kad se ono kroz nekoliko faza (etapa) transformisalo od „masovnog tržišta“ do „tržišta za svakog potrošača/turistu“.

Da bi se uočilo, šta je to što izdvaja i razlikuje turističko tržište od ostalih tržišta, potrebno je pre svega izdvojiti specifičnosti samih učesnika na ovom tržištu, odnosno turističke tražnje i ponude.

Specifičnosti turističke tražnje ogledaju se u njenoj:⁵

- heterogenosti (heterogene potrebe, kao i načini njihovog zadovoljavanja)
- elastičnosti, koja se može posmatrati:
 - ekonomska (elastičnost tražnje na dohodak, cene, devizni kurs, promocije poruke i dr),
 - dohodovna - visina nacionalnog, ličnog dohotka, visina slobodnih finansijskih sredstava, devizni kurs; (ukoliko je dohodak veći i tražnja je veća, ali ne linearno, već tražnja brže raste u odnosu na dohodak),
 - cenovna (ukoliko su cene veće tražnja opada, ali ima i izuzetaka kada su u pitanju ekskluzivni programi, ili stvorene navike. U tom slučaju se pomera vreme pada tražnje),
 - vanekonomski faktori (elastičnost tražnje na ratne sukobe, elementarne nepogode, epidemije, krize i sl.)
- mobilnosti
 - povećava se domet (avion, dobri putevi i prevozna sredstva),
 - retrogradni smer kretanja usluge u turizmu.

⁴ Popesku, J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002.

⁵ Bakić, O., *Marketing u turizmu*, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, 2008.

- sezonska koncentracija na kraći vremenski period
 - tendencija produženja sezone na celu godinu, (novi vidovi turizma, novi proizvodi koji nisu vezani za klimatske faktore, pa ni za godišnje odmоре,..)
 - skraćivanje trajanja godišnjih odmora, ali povećavanje broja turističkih putovanja tokom godine.

S druge strane Stephen Page⁶ navodi i grupu društveno-psiholoških faktora od-nosno determinanti turističke tražnje. To su: demografski faktori, motivacija, preferencije za putovanjima, imidž, svesnost o postojanju raznih mogućnosti u vezi sa putovanjem, stavovi u vezi destinacije, fond slobodnog vremena, fond vremena za putovanje, prethodno iskustvo, plaćena putovanja, zdravstvena (životna kondicija), kulturni afiniteti i dr.

Specifičnosti turističke ponude su:⁷

- heterogenost u pogledu izbora mogućih opcija turističkih proizvoda. Ta heterogenost ponude zahteva s druge strane sinhronizovanje brojnih elemenata koji čine turističku uslugu;
- relativna nepromenljivosti atraktivnih faktora - do skora krutost atraktivnih faktora prostora u savremenim uslovima se prevazilazi uspešnim promenama uslova ili izgradnjom brojnih objekata suprastrukture koji dopunjuju nedostatke atraktivnih faktora (zatvoreni bazeni, sportski tereni i sl.);
- relativno visoki fiksni troškovi, kako komunikativnih tako i receptivnih faktora, nemogućnost lagerovanja viška;
- veliki udeo ličnog rada, kao kod svih usluga, nemogućnost standardizovanja procesa pružanja usluga;
- problem popunjenosti turističkih kapaciteta i van sezone, s obzirom da nema preorijentacije proizvodnje;
- vezanost za određeni prostor - destinaciju;
- obavezno pažljivo strateško i operativno planiranje (menadžment i marketing) Sve gore navedene specifičnosti ukazuju na relativnu neelastičnost turističke ponude i ujedno predstavljaju relevantne faktore za strategijsko upravljanje turističkim proizvodom.

Prema Jovanu Popesku najznačajnija specifičnost turističkog tržišta je turistička potrošnja. Rast i razvoj turizma može se najupečatljivije pratiti utvrđivanjem promena obima i strukture turističke potrošnje.

Veoma važna i osnovna karakteristika turističkog tržišta je njegova složenost i raznorodnost, jer se sastoji iz velikog broja usluga i proizvoda koji su usmereni ka zajedničkom cilju - zadovoljenju turističkih potreba. Pored toga, turizam uvek je vezan za određen prostor, što je uslovljeno karakteristikama atraktivnih faktora turističke ponude. Turizam nije samostalna privredna grana i nju čine nekoliko privrednih delatnosti (ugostiteljstvo, putničke agencije, saobraćaj, zanatstvo, komunalne delatnosti, trgovina na malo). Odlikuju je određene

⁶ Page, S., *Tourism Management*, Elsevier/Buterworth/Heinemann, London, 2003.

⁷ Tomka, D., *Marketing u turizmu*, skripta, PMF, Institut za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2000.

specifičnosti, kao i već nabrojane specifičnosti ponude i tražnje. Stoga proizilazi da turističko tržište ima svoje osobenosti u funkcionisanju koje ga razlikuju od drugih.

Dakle, možemo izdvojiti sledeće specifičnosti turističkog tržišta:⁸

- turističku ponudu formiraju različiti subjekti te mora postojati njihova prostorna i vremenska usklađenost;
- relativna sezonska koncentracija turističkog prometa koja utiče na neravnomerno korišćenje kapaciteta turističke ponude;
- turistička tražnja se kreće prema turističkoj ponudi, a ne obrnuto, kao što je slučaj na robnim tržištima;
- značajan je uticaj neekonomskih funkcija turizma na usmeravanje turističke tražnje (prirodni, politički,...);
- ograničeno je delovanje zakona vrednosti na turističkom tržištu;
- manja je podložnost različitim ekonomskim barijerama;
- relativno je visoka elastičnost turističke tražnje sa mogućnošću supstitucije turističkih destinacija koje su rezistentne na zahteve i potrebe turista (turisti lako menjaju destinacije ili usluge);
- sve je naglašenija uloga posredništva zbog distance između proizvođača i potrošača (menjaju se samo oblici posredništva - agencije, agenti, internet);
- veličina tržišta i raznovrsnost ponude praktično nemaju granice, jer tačka saturacije turističkih potreba je vrlo visoka;
- stalno novi oblici ispoljavanja tražnje - starija lica, eko-oblici turizma, timesharing, incentiv putovanja, all inclusive, individualizacija aranžmana, kraći boravci, više puta godišnje;

Osnovne osobenosti turističkog tržišta mogu se vezati za karakteristike tržišnog objekta - tržišne usluge, odnosno proizvoda i turističke potrošnje, koja se nalazi sa njim u specifičnom odnosu. Pored toga na turističkom tržištu se sjedinjuje dejstvo ekonomskih i neekonomskih funkcija turizma, što dodatno čini složenim proučavanje tržišnih odnosa u turizmu. Navedene karakteristike i osobenosti konstitutivnih elemenata turističkog tržišta uslovljavaju da pristup na turističkom tržištu bude podređen turističkoj tražnji. Njene karakteristike, koje je čine jačim subjektom na tržištu, zahtevaju od nosilaca poslovne i turističke politike da obrate posebnu pažnju na potrebe, zahteve i želje sadašnjih i potencijalnih turista. *Danas, u uslovima savremenog poslovanja i tendencija na turističkom tržištu sve se više obara teza o neelastičnosti turističke ponude.* Nužnost turističke ponude je njena fleksibilnost i prilagođavanje zahtevima tražnje jer samo na taj način se može opstati na turbulentnom turističkom tržištu. Sve iznete specifičnosti ukazuju na kompleksnost turističkog tržišta i čine neophodnom primenu marketing koncepcije na svim nivoima organizacije turizma.

⁸ Tomka, D., *Marketing u turizmu*, skripta, PMF, Institut za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2000.

2.2. Dimenzije turističkog tržišta

Već je pomenuto da su dimenzije turističkog tržišta doživele neslućene razmere i stalno se šire i povećavaju. Pri njihovom sagledavanju, kao i sagledavanju strukturnih odlika turističkog tržišta ne sme se zanemariti i efekat sinergije. Turizam kroz svoj razvoj utiče na to da dolazi do veće uposlenosti kapaciteta kod osnovnih delatnosti turističke privrede. Sa druge strane, to utiče i na povećanje broja zaposlenih, pogotovu u sezoni. Strukturne odlike turističkog tržišta se, relativno brzo, menjaju. Brojni autori ukazuju na to da se turizam nalazi u prekretničkoj fazi razvoja, kojim su otvorene potpuno nove tendencije (kulturni turizam, kraći odmori u delovima).⁹ Sa marketing aspekta on se nalazi u fazi zrelosti koju karakteriše zasićenost tržišta postojećim načinima zadovoljavanja turističkih potreba.

Turistički promet, po obimu i dinamici, neprestano je u porastu, sa aspekta međunarodnog turizma. Tako na primer, u 2007. godini prema podacima Svetske turističke organizacije, porast turizma na globalnom nivou iznosio je 6,6% u odnosu na 2006. godinu, pri čemu se procenjuje da je 903 miliona turista napuštalo svoju domovinu i odlazilo na neko mesto u inostranstvu (sa ukupnom zaradom od 856 milijardi dolara), što je povećanje od 56 miliona u odnosu na 2006. godinu. U odnosu na 1995. Može se konstatovati da je broj učesnika u turizmu porastao za oko 68%.

Menjaju se i navike turista. Tako je porast od 10,4 % zabeležen u broju turista koji su posetili Azijsko-Pacifički region (ukupno 184,3 miliona turista), a porast turista na Bliskom Istoku iznosio je čak 16,4% u odnosu na prethodnu godinu (tabela 1).

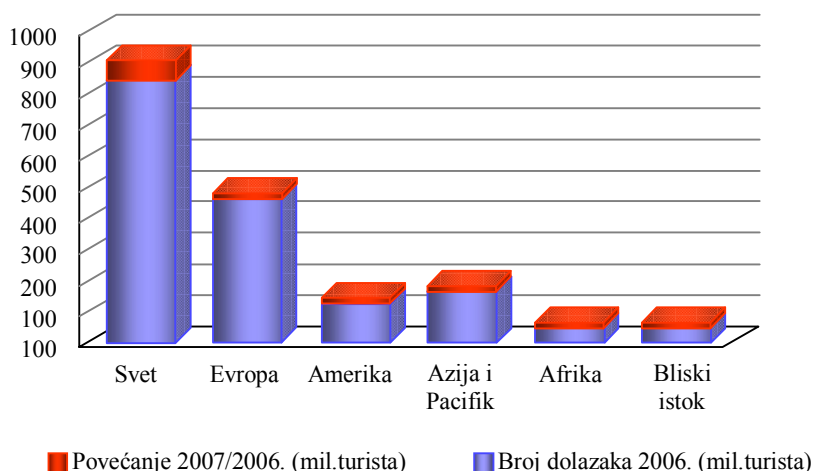
Tabela 1. Turistički promet po regionima 1995-2007. godine (u milionima turista)

Region	1995	2000	2005	2006	2007	tržišno učešće %	07/06 %
Svet	536	683	803	847	903	100	6,6
Evropa	311,3	393,5	440,3	462,2	484,4	53,6	4,8
Amerika	109,0	128,2	133,4	135,8	142,5	15,8	4,9
Azija i Pacifik	81,8	109,3	154,6	167,0	184,3	20,4	10,4
Afrika	20,1	27,9	37,3	41,4	44,4	4,9	7,4
Bliski istok	13,7	24,4	37,8	40,9	47,6	5,3	16,4

Izvor: UNWTO, Tourism Highlights, 2008.

⁹ Vukonić, B., *Turizam i razvoj*, Školska knjiga, Zagreb, 1987.

Grafikon 1. Turistički promet po regionima 2006-2007. godine



Izvor: UNWTO, Tourism Highlights, 2008.

Prema podacima UNWTO u 2007. godini najveći porast broja turista ostvarile su upravo zemlje Bliskog istoka. Osim toga, ako analiziramo kretanje turista poslednjih 17 godina zemlje Bliskog istoka su u tom periodu uvećale promet za tri puta, dok su Azijske i Pacifičke zemlje svoj promet udvostučile. Evropa i Amerika, s druge strane, ne beleže toliki porast, ma-da su i dalje lideri svetskog turizma (ukupno je Evropu u 2007. godini posetilo 484,4 miliona turista, tabela 2). Pri tome treba imati u vidu da je u 2007. godine u Evropi zabeležen porast turizma od 4,8 % (Ukrajina je imala najveći porast od 22,1%).

Tabela 2. Glavne turističke destinacije u 2006/2007. god. (milioni turista)

Zemlja	2006.	2007.	% promene 06/07	tržišno učešće % 07
1. Francuska	79,1	81,9	3,5%	9,1%
2. Španija	58,5	59,2	1,2%	6,6%
3. SAD	51,1	56,0	9,6%	6,2%
4. Kina	49,6	54,7	10,3%	6,1%
5. Italija	41,1	43,7	6,3%	4,8%
6. V. Britanija	30,1	30,7	2,0%	3,4%
7. Nemačka	23,6	24,4	3,4%	2,7%
8. Meksiko	21,4	21,4	0,0%	2,4%
9. Austrija	20,3	20,7	2,0%	2,3%
10. Rusija	20,2	-	-	-
11. Turska	18,9	22,2	17,5%	2,5%
12. Ukrajina	18,9	23,1	22,1%	2,6%
13. Kanada	18,2	17,9	-1,6%	2,0%
14. Malezija	17,5	20,9	19,4%	2,3%
15. Grčka	16,0	17,5	9,4%	1,9%

Izvor: UNWTO, Tourism Highlights, 2008.

Na osnovu prikazanih podataka u tabeli 2. takođe može se videti da je Francuska svetska turistička velesila. Tako je već decenijama. Na drugom mestu je Španija, pa SAD. Tržišno učešće ovih triju država je oko 22%. Interesantno je da po prihodu od turizma, stanje je obrnuto. Od turizma najveću zaradu imaju SAD (96,7 milijarde US dolara) potom Španija (57,8 milijardi US dolara) pa Francuska (54,2 miliona US dolara). Detaljnija analiza prihoda biće data u sledećoj glavi. SAD vode intenzivnu turističku politiku koja se zasniva na zadržavanju domicilnog stanovništva u zemlji, odnosno razvoju domaćeg turizma. S obzirom na to da su Evropljani najčešća američka turistička klijentela, zadržavanje turista zbog udaljenosti je veće, što se odmah implicira i na potrošnju, pa i na prihod.

2.3. Novi trendovi i tendencije u ispoljavanju turističke tražnje

Tražnja i ponuda na turističkom tržištu doživele su značajne promene i transformacije i to kvantitativne, kvalitativne, prostorne, ekonomske i druge, što je svakako rezultat razvoja turizma i savremenih turističkih tendencija. Funkcionalne karakteristike tražnje i ponude, na turističkom tržištu, permanentno su prisutne, sa tendencijom daljeg proširivanja i intenziviranja. Shodno tome se uvećava i obim tražnje praćen širenjem spektra želja i potreba turista što uzrokuje sve veću heterogenost i složenost emitivnog tržišta.

Na drugoj strani, ubrzano se proširuje tržište ponude, naravno koliko je to moguće zbog osnovnog svojstva ponude a to je njena neelastičnost, tj. krutost, čime se zaoštava konkurentnost, koja dovodi do znatno veće prostorne disperzije prometa i deviznih efekata u turizmu. Zbog toga sve receptivne zemlje ulažu velike napore u organizaciju i poboljšanje strukture i kvaliteta turističke ponude, njene usklađenosti i tržišnosti, te povećanju ekonomskih efekata od međunarodnog i domaćeg turizma.¹⁰

Pozicija turizma, uopšte, zavisi od savremenih promena u uslužnom sektoru. Zato u analizi funkcionalnih karakteristika tražnje i ponude na turističkom tržištu moramo poći od definisanja usluge, koja je „svaka aktivnost ili korisnost koju jedna strana može ponuditi drugoj, koja je u osnovi neopipljiva i koja nema za rezultat vlasništvo nad nekim predmetom, ali ne mora biti vezana za neki opipljiv fizički proizvod“.¹¹ Istovremeno, ako i ima materijalizovanog proizvoda u usluzi, bitno je razumeti osnovnu potrebu potrošača. Na primer, kada potrošači kupuju hleb, osnovna potreba nije za hlebom, već da zadovolje glad.

Jedna od veoma bitnih karakteristika usluga je istovremenost proizvodnje i potrošnje što dovodi potrošača u veoma blizak kontakt sa procesom proizvodnje usluga (njegovo prisustvo neophodno je za njihovo stvaranje). Ova osobina usluga ima implikacije na obim njihovog stvaranja, ističe značaj lokacije (prostora), ograničava izbor alternativa od strane potrošača, utiče na izbor kanala prodaje itd.

Takođe, usluge je nemoguće skladištiti tj. nemoguće je odložiti potrošnju (postoji simultanost procesa proizvodnje i potrošnje). Ovu karakteristiku usluga trebalo bi posebno imati u vidu zbog neophodnosti usklađivanja ponude i tražnje.

Procesi koji se zapažaju poslednjih godina na strani turističke tražnje ukazuju da „veliki

¹⁰ Kotler, P., *Upravljanje marketing 1*, Informator, Zagreb, 1988.

¹¹ Hannagan, T. J., *Marketing for the non-profit sector*, Mac Millan, London, 1992.

deo tražnje napušta tradicionalne izvore, oblike i pravila turističkog ponašanja i da je u po-trazi za novim oblicima sadržajnije turističke rekreacije“. ¹² Kao što smo već napomenuli, omasovljenje turizma i uključivanje sve većeg broja ljudi u turistička kretanja uzrokovano je različitim društveno-ekonomskim faktorima kao što su promene u društvenim stavovima i očekivanjima, sociodemografske promene, promene na nivou diskrecionog dohotka i raspoloživog fonda slobodnog vremena, promene u troškovima poslovanja, tehnološki razvoj i sl. Sve ovo utiče na pojavu novih segmenata tražnje posebnih obeležja, zahteva i potreba.

Kako će isti biti relevantni na turističkom tržištu u dužem narednom periodu smatramo logičnim da ukažemo na karakteristike ovih trendova, jer će isti opredeljivati konotaciju turističkog tržišta kao veoma specifičnog, disagregiranog u prvom redu, a zatim i sa mogućnošću da se marketing primenjuje po sistemu „one to one“, tj. da se „napada“ svaki individualni potrošač.

Tako, već ovog trenutka značajnu masu turista u međunarodnim razmerama čine *starije osobe*, koje karakteriše značajna ekonomska snaga i veliki fond slobodnog vremena. Turizam „over sixty“, trećeg doba, ljudi „snow white years“ sve više će uticati da turistička ponuda iz osnova menja asortiman i kvalitet proizvoda i usluga koje se nude tržištu. Isti traže suptilan tretman u svakom pogledu, pa će zbog toga u ovom segmentu biti sve više specijalizacije kod raznih učesnika na strani ponude (hotelska, saobraćajna preduzeća, turističke agencije, pa i čitava turistička područja).

Zapaža se ekspanzija *nautičkog turizma*. Radi se o vrlo kvalitetnom segmentu tražnje, sa stanovišta diskrecionog dohotka i objektivno moguće turističke potrošnje. Ovo samo uz pretpostavku izgradnje i formiranja specijalizovane ponude za nautičare, to podrazumeva ne samo izgradnju marina i vezova, već osposobljavanje šireg kruga industrijskih grana za ponudu vrlo specifičnih proizvoda iz domena nautičkog turizma (npr. motori i oprema), kao i uključivanje ostalih delatnosti u plasman svojih proizvoda ovom segmentu potrošača (poljoprivreda, trgovina, telekomunikacije i sl.)

Izražen je zahtev za *zdravstveno-rekreativnim, zimsko-sportskim aktivnostima kao i kontakt sa nezagađenom prirodnom sredinom* (što se posebno reperkutuje i na kritičnije sagledavanje mesta i uloge turizma kao faktora očuvanja i degradacije prostora). ¹³ Na talasu tzv. „zelene paradigme“, koja označava tranziciju posebno razvijenih zemalja zapadne hemisfere, u vezi sa ekoturizmom i njegovim održivim razvojem i svesnošću o potrebi promene ponašanja, sve više se u turističkoj literaturi govori o tzv. „zelenim destinacijama“, što u osnovi znači da će se u budućem razvoju turizma mnogo više tražiti ona mesta i područja koja imaju očuvanu prirodnu sredinu, u prvom redu, a onda i ona područja koja u ekologiju uključuju i očuvanje kulturno-istorijskih atraktivnosti, antropogenih i drugih faktora bitnih za turistički razvoj. ¹⁴

Sve više se izražava zahtev za *novim oblicima smeštaja i ishrane*. Tako, razvio se potpuno novi način provođenja slobodnog vremena u smeštajnim jedinicama po sistemu *timesharing*. Radi se o mogućnosti da turistička tražnja može steći vlasništvo deonica

¹² Marković, S., Mojzeš, O., *Metode i pravci prilagođavanja ponude novom odnosu konstantnih tendencija i transformacijskih procesa u razvoju potrošnje*, Savetovanje, Turizam u Jugoslaviji - danas i sutra, Dubrovnik, 1985.

¹³ Krippendorff, J., *Ecological Approach to Tourism Marketing*, Tourism Management, No. 2., 1987.

¹⁴ Weaver, D., Lawton, L., *Tourism Management*, John Wiley and Sons, Australia, 2002.

određenih smeštajnih kapaciteta, pri čemu deonica ima formu kupovine vremena - jedna ili više nedelja - za unapred određeni broj godina (25, 30, 50, 80, 100 i više). Drugim rečima timesharing je deo vremena, meren obično kao jedna ili više sedmica, koji se rezerviše za provođenje slobodnog vremena u turističkom području, za određeni vremenski period, pri čemu ugovor specificira vrstu objekta za smeštaj (soba u hotelu, apartman, vila i sl.) i dužinu trajanja zakupa. Prednosti ove forme su mnogostruke, jer se za paušalnu cenu (obično godišnja pretplata) uz ulaganje sopstvenog kapitala rešava pitanje provođenja godišnjeg odmora, otpadaju visoki fiksni troškovi održavanja „druge kuće“, štedi se na troškovima, postoje mogućnosti razmene „deonica“, njihove prodaje, iznajmljivanja zakupljenog kapaciteta i sl. Ovo je jedno od onih obeležja turističke tražnje i prilagođavanje ponude koje igra značajniju ulogu posebno posle 2000. godine.¹⁵

Istovremeno razvija se i potreba za raznovrsnim oblicima sopstvene ishrane (*selfcatering*), kao i oblika *brze ishrane (fastfood)*. Potreba za hranom nije više hedonistička potreba za uživanjem u njoj, već pre psihološko-socijalna komponenta ukupnog zadovoljstva turista i koristi koja se postiže u turističkom poslovanju.¹⁶

Jača uloga „*incentive travel*“ tj. *stimulativnih putovanja*, gde se, u suštini turističko putovanje javlja kao jedna od nagrada u čitavom sistemu stimulacije za zaposlene koje se posebno snažno reafirmiše poslednjih godina u SAD i razvijenim zemljama Evrope i Pacifika (Nemačka, V. Britanija, Francuska, Italija, Japan i sl.). To su plaćena putovanja organizovana tokom cele godine, biraju se relativno kvalitetne destinacije, potrošnja je značajna i sl.¹⁷

Razrasta uloga *kongresno-poslovnog turizma i drugih vidova poslovnih putovanja*, sve veći je zahtev za *sportskim, kulturnim, obrazovnim i raznim drugim aktivnostima, jača potreba za individualizacijom aranžmana i sl.*¹⁸

Takođe, sve je veća potreba tražnje za *instant zabavom i rekreacijom*. U tzv. „*tematskim parkovima*“ kao što su npr. Diznilend i Asterikslend kombinuju se brojni elementi zabave, rekreacije, šopinga i uopšte provođenja slobodnog vremena i potrošnje na novi način.¹⁹

Sve prethodno pruža dovoljno argumenata da se može zaključiti da turistička tražnja ima brojne i izražene specifičnosti, kako u pogledu svojih konstantnih obeležja (heterogenosti, elastičnost, sezonalnost) tako u pogledu brzog menjanja potreba koje postaju sve kompleksnije i raznovrsnije i koje primoravaju turističku ponudu na bržu reakciju i prilagođavanje, ali i na sopstvenu kreativnost i inovativnost.

U svakom slučaju i hotelijeri i turističke agencije kao i čitave turističke destinacije moraće da vode računa o čitavom nizu faktora koji u osnovi, znače promenu u ponašanju turističke tražnje:

- očekivaće se permanentno unapređivanje prirodnog atraktivnog faktora;
- očekivaće se permanentno unapređenje kompjuterske tehnologije u turizmu;

¹⁵ Weaver, D., Lawton, L., *Tourism Management*, John Wiley and Sons, Australia, 2002.

¹⁶ Bakić, O., *Marketing hrane na primeru međunarodnih lanaca restorana brze prehrane (Fast food restaurant)*, Simpozijum, Marketing hrane u funkciji unapređenja turističke ponude, Sombor, 1987.

¹⁷ Bakić, O., *Incentive putovanja - novi trend na turističkom tržištu*, Media Marketing br. 85, 1988.

¹⁸ Morrison, M., *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar/Thomson Learning, London, 2002.

¹⁹ Unković, i drugi, *Savremena kretanja na turističkom tržištu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.

- „sunce“, „more“ i „pesak“ će se i dalje tražiti u značajnom meri;
- današnji turistički „raj“ (na mnogim destinacijama npr. Havaji, Sejšeli, Komori) biće budući standard;
- putovanje će postati svojevrsna avantura (da se vidi, da se čuje, da se sazna);
- tražiće se dosta egzotike (nepoznatog, unikatnog);
- kultura i obrazovanje će se sve više tražiti kao sadržaji turističkih paketa itd. U ovom kontekstu pojaviće se i izraženiji trendovi kao što su na primer:
 - trend da se poveća učešće avanture na turističkom putovanju;
 - trend ka sve većem učešću pojedinačnih turista (putuju sami i traže proizvode „skrojene“ prema svojim potrebama);
 - trend ka većem učešću sadržaja iz programa wellness-a;
 - nastavljanje trenda ka korišćenju sunčanih destinacija;
 - trend ka jeftinijem smeštaju;
 - trend ka kraćim i češćim putovanjima;
 - trend ka spontanom odlučivanju o putovanju;
 - trend ka čestoj promeni destinacija (putovanje je atrakcija „per se“ i putuje se u više destinacija).

2.4. Turistička ponuda i mogućnosti njene prilagodljivosti savremenim tendencijama i tržišnim promenama

Oblici uspešnog praćenja tendencija na tržištu, velikim delom, vezano je za hotelske i njima slične (osnovne) kapacitete. Oni su glavni deo smeštajne ponude, pa im se stoga i poklanja posebna pažnja, kako u poslovnoj politici odgovarajućih preduzeća, tako i u turističkoj politici državnih organa. Iako se klasifikacije i kategorizacije smeštajnih objekata, kao i evidentiranje turističkih boravaka i noćenja veoma razlikuju po pojedinim zemljama, očigledna je visoka, dobro poznata i puno puta potvrđena korelacija hotelske ponude i međunarodnog turističkog prometa.

Turistička (hotelska) preduzeća, prateći razvoj međunarodnih putovanja, u svojoj globalnoj orijentaciji, vrše stalna prilagođavanja promenama u ovoj oblasti.

Što se tiče promena u domenu *konkurentske borbe* bez ikakve sumnje je za očekivati njeno izoštravanje. „*Velike ribe*“ pokušaću svim sredstvima da „*progutaju male*“, a međusobna borba velikih ostaviće, ipak, dovoljno prostora malim za preživljavanje. Neće svi imati lidersku poziciju na tržištu. Neki će se (hotelijeri, turističke agencije, turističke destinacije) morati zadovoljiti *pozicijom izazivača, pratioca ili, pak*, da u svom tržišnom nastupu *koriste za postavljane delove tržišta (tržišne niše)*. Takođe, strateške alijanse će uzimati maha, a odnosi partnerstva u mnogim slučajevima će biti rešenje koje će biti mnogo bolje nego čista konkurencija. *Standardizacija* na globalnoj osnovi (kao ona kod restorana brze prehrane, ili međunarodnih lanaca hotela) biće samo jedan vid mogućeg rasta i razvoja, a sa druge strane,

sasvim uspešne će biti i strategije malih nezavisnih subjekata na „male serije“, ograničeno tržište, specifične segmente tražnje, odnosno specijalizacija u svakom pogledu.

Sama *delatnost turizma* naći će se u svojevrsnoj fazi zrelosti koju će karakterisati stabilizacija ukupne tražnje na tržištu, snažna konkurencija i izražena segmentacija tržišta. Posle 2000. godine industrija „slobodnog vremena“ (*Leisure time*) postala je, uz kombinaciju sa trgovinom, zabavom i rekreacijom, delatnost u kojoj je vrlo visok procenat zaposlenih i u kojoj se ostvaruju visoki ekonomski i drugi efekti. Savremeni koncept industrije zabave vidljiv je već na području Kanade (npr. prodajno-zabavni centar Edmonton Moll na nekoliko desetina hiljada hektara, sa brojnim prodavnicama, zabavnim centrima, kongresnim dvoranama, smeštajnim i restoranskim kapacitetima i sl.). Industrija slobodnog vremena (tj. industrija zabave) biće ona vrsta aktivnosti u koju će se inkorporirati vrlo veliki broj privrednih i neprivrednih aktivnosti, a njihova sudbina sve više će zavisi od uspeha u plasmanu ovog globalnog ili „totalnog uslužnog proizvoda“.

Prethodno pruža argumente za konstataciju da menadžment i marketing nosioca poslovne i turističke politike ne može biti više isti kao u 80-im i 90-im godinama. Puka ekstrapolacija nekadašnjih uspešnih strategija i taktika hotelijera, turoperatora i turističkih destinacija neće više biti probitačna na tržištu koje se nalazi u velikoj tranziciji. Ovo je i konstatacija „Centra za istraživanje gostoprimstva i usluga“ (*Center for Hospitality Research and Service*) iz Blackburg-a u Virdžiniji (SAD) koji identifikuje, kategorizuje i analizira glavne trendove za područje turističke industrije. Preporuke ovog Centra za uspeh strategije i taktike na turističkom tržištu, posebno u domenu instrumenata marketinga uz navedene promene u makro i mikro-marketing okruženju, su indikativne za pravac u kome će se kretati marketing i menadžment u turizmu. U osnovi, radi se o budućem marketing ponašanju hotelijera i turističkih agencija (koje smo izdvojili kao reprezentante delatnosti). U ovom kontekstu značajna je monografija „Turizam i gostoprimstvo u 21. veku“ koju su priredili Englezi Looockwood i Medlik kao zbirku priloga poznatih engleskih profesora na temu perspektivnog razvoja turizma u Evropi tako i na drugim kontinentima.

U strategijskom upravljanju kod *hotelijerskog biznisa* desiće se krupne promene:

1. Dok će jedni nastojati da likvidiraju posedovanje hotelskih objekata (hoteli u celini u vlasništvu) i ići na ugovore o upravljanju (management contract, tendencija koja se posebno zapaža na području SAD), dotle će drugi nastojati da pokupuju i preuzmu hotele (posebno one kvalitetnije i sa dužom tradicijom na tržištu) pa i po višim tržišnim cenama (zapaža se kupovina američkih hotela od strane Japanskog hotelijerskog biznisa);
2. Nove tehnologije daće izvanredne mogućnosti za pospešivanje „front room“ poslova, i kao što će se razvijati veliki upravljački, zatim i informacioni i rezervacioni sistemi, biće i onih tzv. „one-stop“ marketing sistema kod nezavisnih hotelijera koji će sasvim uspešno raditi sa malim serijama. Nova „Elektronska kupatila“ u hotelima imaće mogućnost da se na bazi lakmus papira izvrši elektronska dijagnoza fizičko-hemijskog stanja ljudskog organizma; razvijanje „megasistema“ kroz formu povezivanja manje-više nezavisnih sistema koji su kompjuterizovani (usluga smeštaja, ishrane, zabave, razonode) daće mogućnost za „elektronski pregled“ i kupovinu parcijalnih proizvoda pritiskom na dugme /Touch Screen);

3. Sugerise se posvećivanje posebne pažnje strategiji profilisanja imidža i boljeg pozicioniranja proizvoda kroz pravljenje različitih i unapređenih hotelskih proizvoda, a elementi kvaliteta u pogledu uvećanih elemenata parcijalnog hotelskog proizvoda (različiti klubovi, koncept „čestih potrošača“, „hotel u hotelu“ i sl.) biće osnovno područje konkurentske borbe hotelijera;
4. Promene će se dešavati i u domenu uštede energije (uz već poznato korišćenje solarne energije), onda i štednje vode koja će sve više postajati retki resurs. U bliskoj budućnosti u hotelijerskom biznisu očekuje se plaćanje povećane tarife na veću potrošnju vode i zahtevi da potrošač kod bukiranja smeštaja odredi tačnu količinu vode koju će upotrebiti prilikom boravka u hotelu. Razne hemikalije koje se sada upotrebljavaju za čišćenje i održavanje hotelskih objekata, prekomerno trošenje nafte i drugih energenata biće svedeno na minimum i to sve brzinom kojom se bude postojalo svesno značaja nezagađenog okruženja (environmental awareness) i značaja formule „think green“.
5. Promene u „životnom ciklusu nacije“ (Life cycle of Nations) neće biti kao do sada dominantno vezane samo za vojnu i političku snagu, nego će sofisticarnija i zdrava industrijska (šire posmatrano ekonomska) struktura podrazumevati vojnu i političku snagu. U tom kontekstu će ekonomska snaga biti ta koja će pružati mogućnost da se bude konkurentan i dominantnu globalnom smislu. Neke od ekonomskih moći stvoriće se i putem turizma a onda i hotelijerskog biznisa u tim okvirima. O tome, uostalom, svedoči i nagli prodor velikih azijskih lanaca hotela (novoindustrijalizovane zemlje Dalekog Pacifika, Singapur, Tajvan, Hong Kong, Malezija, kao i ekonomski snažnog Japana) ka području SAD i Evrope. Tako, korporacije kao što su „Mandarin International“, „Regent International“, „Peninsula Hotels“ (japansko vlasništvo), prodiru na hotelsko tržište SAD. Takođe, „Saison international“ je već preuzeo deo akcija u „Intercontinental-u“, a „Aoki“ u „Western hotelima“ i „Swiss hotel“-ima; Hong Konški „New World international“ preuzima „Ramada Hotels“ i sl. Istu logiku globalnog širenja pokazuju i neki evropski hotelijeri, npr. „Scandic Hotel's“ iz Švedske.
6. Svim ovim aktivnostima upravljaće menadžeri koji će biti visoko stručno obrazovani, ali ne u ekonomicističkom smislu već pre bihejviorističke (i informatičke) orijentacije. Najkraće, biće velika potražnja za kreativnim, ingenioznim i „mislećim“ menadžerima („Thinking skills“), a ne onim obrazovanim na klasičnim marketing metodama iz doba dominiranja industrijskih proizvoda („Technical Skills“); sigurno, podrazumevaće se i vrlo značajno tehnološko znanje za rad na savremenoj informacionoj (i rezervacionoj) tehnologiji;
7. Promene u globalnom svetu (političke, ekonomske i druge), orijentacija kod mnogih zemalja ka tržišnoj ekonomiji uticaće na razne vrste globalizacija (u domenu finansija, transfera novca, mogućnosti za ulaganje i sl.). To će imati reperkusije da se područje Azije (Hong Kong, Tajvan, Korea), Australije, Evrope, Kanade, Srednjeg istoka, Japana i Indije vide kao ona područja sa najvećim perspektivama za ulaganje u hotelijerski biznis.

Ovih sedam ključnih odrednica strategijskog upravljanja u budućnosti odrediće i konkretne strategije rasta i razvoja hotelskih preduzeća u formama:

- Strategijskih alijansi;
- Franšize;
- Upravljačkih ugovora;
- Zajedničkih ulaganja i
- Akvizicija.

Pored gore navedenog uvažavamo i mišljenje našeg priznatog autora iz oblasti hotelijerstva dr Krunoslava Čačića, koji smatra da najvažniji trendovi (i odgovarajuće promene) koje su u ponudi hotelskih preduzeća ispoljeni krajem 20. veka, ali su i dalje aktuelni, mogu da se grupišu u pogledu:²⁰

- namene i sadržaja
- veličine objekta.

Obe grupe istovremeno su protkane odgovarajućim promenama kvaliteta usluga, odnosno njegovom poboljšanju i prilagođavanju vrsti hotelskih objekata.

- Namena i sadržaj objekta
 - formiranje i razvoj hotelskih klubova (sport; ekskluzivnost),
 - resort objekti i centri (rekreacija i zabava u odgovarajućim destinacijama),
 - za razne skupove (konvencije i konferencije), luksuzni i jeftini (budžet) hoteli.
- Veličina objekta
 - manji (porodični) hoteli,
 - mega hoteli.

Sa menadžmenta aspekta oblici prilagođavanja objekata i usluga turističkih preduzeća zahtevaju poslovne operacije koje se odnose na pripremanje i održavanje kompletnog uslužnog programa. U tom pogledu, uspešno pripremanje i održavanje usluga, pa prema tome i rentabilitet ukupnog poslovanja, bitno su određeni sledećim grupama elemenata i njihovim odnosima:²¹

- potrošač (gost) mora da bude polazište i ishodište svake poslovne operacije hotelskog i restoranskog preduzeća;
- za potrošača hotel je „drugi dom“ u kojem očekuje sigurnost utočišta prijatnu i opuštenu atmosferu, urednost, toplinu i druge prednosti;
- razvijanje psihološko (emotivno)- ekonomskih odnosa preduzeća sa njegovim klijentima (objekat treba da je odgovarajuće građen i opremljen);
- održavanje nivoa kvaliteta usluga (proizvoda);

K. Čačić takođe smatra da uglavnom, oblici prilagođavanja objekata i usluga preduzeća u turizmu zavise od izbora vrste, kategorije i lokacije objekta, odnosno od ukupnog tržišnog

²⁰ Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1994.

²¹ Holloway, J. C., *The Business of tourism*, Pitman Publishing, London, 1991.

potencijala i ciljnih tržišnih segmenata. Tako strategijsko prilagođavanje objekata i usluga preduzeća zavisi od:²²

- fizičkih karakteristika objekata (veličine, građevinskih i drugih elemenata);
- tržišne namene (analitički ili poslovni tip);
- vrste i načina pružanja usluga (servisirane ili neservisirane);
- vreme poslovanja objekta (celogodišnje ili sezonsko).

Iz prethodnog sagledavanja jasno se uočava osnovna karakteristika uspešnih preduzeća u turizmu - njihova sposobnost stalnog dizajniranja turističkih usluga, a ostvaruje se kroz proces znanja i učenja. Na taj način se kreira nevidljiva imovina preduzeća kao ključni faktor poslovnog uspeha.

Savremeno turističko preduzeće posluje i razvija se u uslovima nove tržišne dinamike, novih tržišnih izazova koji zahtevaju optimalno upravljanje kritičnim faktorima satisfakcije svih činilaca poslovnog ambijenta. Osnovni pravac prilagodljivosti turističkog preduzeća podrazumeva: adaptivnost, preduzetništvo i usmerenost na kreativnost.

S druge strane, savremena tehnologija nudi niz pogodnih programa za razvijanje postojećih veština i sposobnosti kroz programe pažnje prema turističkim potrošačima. U tom smislu nudi se pet osnovnih strategija za dodatni kvalitet:

- pružite vrhunski kvalitet u skladu sa ukusima potrošača,
- obezbedite uslugu bez premca, naglasite neopipljive vrednosti,
- budite izuzetni u reagovanju na potrošača,
- internacionalni pristup,
- budite jedinstveni.

Turističko preduzeće, u poslovanju mora da predviđa, planira i stvara tržišne niše, tj. segmente turističkih (hotelskih i drugih) potrošača. Pri tome, on stvara turističku uslugu, koja mora da se stalno diferencira, da bude različita (male novine je preobražavaju). Pri tome, treba imati u vidu da je kvalitet izraz potrebe turističkog potrošača, a ne ono što turistički (hotelski) menadžment oceni kao zadovoljavajuće u ponudi.

Dakle, turistička ponuda treba da bude diferencirana do mere koja premaša zadovoljstvo, odnosno da obezbeđuje vrhunsko zadovoljstvo. Turistički potrošači je trebaju doživljavati kao uslugu koja je nedvosmisleno bolja od drugih, jedinstvena.

Od hotela (poslovnog, turističkog) se traži uglavnom sledeće:²³

- hotelske sobe sa visokom tehnologijom (totalni proizvod hotela),
- povećana sigurnost i bezbednost boravka,
- sobe za nepušače kao standard,
- ekološka svest prema prirodnoj okolini,

²² Čačić, K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.

²³ Gogue, J., *Upravljanje kvalitetom*, Poslovna politika, Beograd, 1996.

- neformalna i zdrava hrana,
- postojanje različitih vrsta hotelskih restorana,
- postojanje različitih oblika rekreacije, zabave i dr.

Dakle, savremeno poslovanje u turizmu traži potpuno razumevanje događaja, postupaka, promene stanja, dejstva uticaja okruženja, pojava konfliktnih situacija i uticaji okruženja, nameću turističkom menadžmentu permanentno dizajniranje turističkih usluga. Ovaj aspekt implicitno uključuje povezivanje sa turističkim potrošačima u cilju kreiranja turističkih usluga koje će odgovarati njihovim željama, zahtevima i potrebama.

Pošto se hotelska industrija u 2009. godini suočila sa najnižom stopom popunjenosti kapaciteta od 1971. godine, pojavljuje se znatan broj alarmantnih trendova:²⁴

- Sve ono naučeno tokom obuke o menadžmentu prihoda „izleteće kroz prozor“. „Histerija“ će zavladati kako se hotelima bude smanjivala stopa popunjenosti kapaciteta, a menadžeri pod uticajem konkurencije koja smanjuje cene, cene će spustiti još više. Sav inventar će se smatrati kao ometajući inventar, brisaće se godine u kojima se gradio brend jednakosti i usmeravanja turista da traže najbolje na nezavisnim web-stranicama. Biće potrebne godine da se oporave od ovih „ratova“ cenama, a jedini pobednik biće turista.
- Turisti će postati zahtevniji i manje će opraštati. Pošto će registrovati značajno smanjenje popunjenosti kapaciteta u hotelskoj industriji, turisti će zahtevati još veće popuste i vrednije dodatke, dok će istovremeno odbijati da tolerišu redukcije, koje će hoteli biti primorani da uvode da bi opstali na tržištu.
- Nivoi usluga će s dramatično opasti. Kriza odnosno nedostatak radne snage iz 2008. godine, kada su za loš nivo usluga hotelijeri „okrivljivali“, nedostatak radne snage, biće zamenjena krizom odnosno nedostatkom radnih mesta u 2009., a hotelijeri će opravdavati nizak nivo usluga ograničenim sredstvima za radnu snagu. Menadžeri će biti primorani da pokrivaju smene na poslovima sa gostima da bi uštedeli na troškovima, a na taj način će otkriti kako nisu upoznati na koji način radi njihovo odeljenje, što će kao rezultat imati brojne neobavljene poručene pozive za buđenje, greške u kalkulacijama i prijavljivanje gostiju u već zauzete sobe.
- Ekološke inicijative će biti odbačene. Suočeni sa shvatanjem da biti „zeleni“, odnosno poslovati ekološki zahteva velike izdatke, hoteli će se opredeljivati za „jeftinije“ programe.
- Automatizacija i opcija „uradite sami“ postaće zamena za zaposlene koji su skupa opcija. Menadžeri hotela, suočeni sa činjenicom da moraju da se sami brinu o gostima, razmatraće inicijative o kojima se ranije nije razmišljalo, poput automatskih šaltera za prijavu gostiju. Novi programi uštede na radnoj snazi uključivaće sledeće: „Napravite sami vaše paket aranžmane“, „Popunite sami vašu kartu za prtljag“, a kompjuteri će zameniti posao konsijerža. U međuvremenu, sva nepotrebna radna mesta koja su stvorena u ranijem periodu, poput „konsijerža za sunčanje“, „batlera za dobar san“,

²⁴ www.hotel-onli-ne.com/News/PR2008_4th/Jan09_CraigTrends.html

„konsultanta za jastuke“ biće odmah ukinuta.

- Trendovi koji su nudili zdraviju hranu u restoranima, sobnu uslugu i mini barove obrnuće se kako hoteli budu shvatali da se čizburgeri, koka-kola i kitket čokoladice mnogo bolje prodaju i da je na njima bolja zarada.
- Dodatne pogodnosti će nestati. „Trka za pogodnostima“, igra prestiža koju su hoteli preferirali za vreme prosperitetnih godina tako što su nudili određene proizvode poput balzama za usne, kreme protiv bora i trimera ustupiće mesto „bežanju od pogodnosti“ u kojem će se svi dodatni proizvodi osim neophodnih biti uklonjeni.

3. GLOBALIZACIJSKI PROCESI I SAVREMENE TENDENCIJE U RAZVOJU SVETSKOG TURIZMA

Možda neobično zvuči pojam globalizacije u turizmu jer je on prikladniji za područje trgovine i industrije. Međutim, s porastom turističkih kretanja koja sve više poprimaju globalna obeležja, pojavljuju se sve intenzivnije koncentracije subjekata što učestvuju na turističkom tržištu kako bi se moglo odgovoriti naraslim zahtevima turističke potražnje. Iako je već u proteklom razdoblju turističkog razvoja nastao u međunarodnom turizmu veliki broj koncentrisanih preduzeća, može se zaključiti da je globalizacija u turizmu pojava novijeg datuma, poznata kao megatrend savremenog turističkog tržišta.

Globalizacijska funkcija turizma ne proističe samo iz činjenice da je on savremeni fenomen, često poistovećen s trenutno vodećom svetskom industrijom, nego joj je uzročnik sve veća brzina razmene ekonomskih i ostalih uticaja između turista i lokalnih zajednica.

Na strani turističke potražnje došlo je do promena u strukturi turističkih potreba, koje tako izlaze iz okvira industrijskog turističkog modela i oblikuju turizam u skladu s novim životnim obrascem i s novim vrednostima nastalim pod uticajem globalizacije. S druge strane, nosioci turističkih aktivnosti, sledstveno tome, posežu za različitim oblicima integracije, i to u jednorodnim ili različitim ekonomskim aktivnostima. Konkurencija na turističkom tržištu, u poslednje vreme, postaje sve oštrija - ne samo među zemljama jedne regije nego i među regionima na svetskom, globalnom nivou. Za turiste se bori sve veći broj postojećih, ali i novih destinacija. Pre otežana mogućnost supstitucije izbora destinacije unutar jednog regiona, prerasta u mogućnost supstitucije izbora destinacije drugog svetskog regiona, i to bez obzira na njenu udaljenost. Promene izazvane globalizacijskim procesima direktno zahvataju nosioce poslovnih aktivnosti unutar turističkog sektora. Ako neki segment turističkog tržišta želi postati konkurentnim, ne može zaobići pridruživanje svetskim grupacijama jer će, u protivnom, biti istisnut s tržišta.

3.1. Uticaj globalizacijskih procesa na svetska turistička kretanja

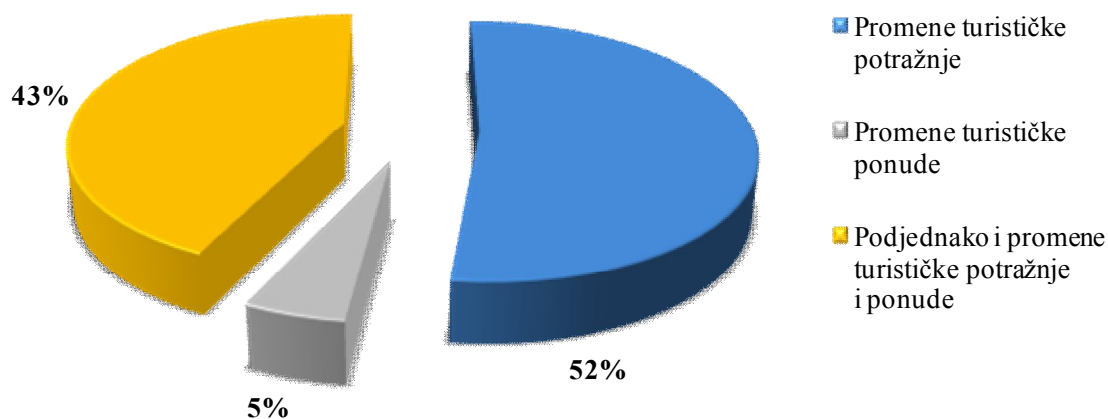
Kraj dvadesetog i početak dvadeset i prvoga veka rezultiraju intenzivnim razvojem proizvodnih snaga, što direktno utiče na poboljšanje životnog standarda. Ta je pojava direktno podstakla promene u ponašanju, pa i u strukturi turističke potražnje u poređenju s prethodnim razdobljem. Poboljšani životni standard odrazio se je, između ostalog, na omasovljenje turističkih kretanja, ali i na porast potrošnje turista, pa time i prihoda koji se ostvaruje od turizma.

Sprovedenim istraživanjem²⁵, ostvarenim anketiranjem eksperata, došlo se do zaključka da su pre svega promene na strani turističke potražnje podsticale nastanak globalizacijskih procesa, pri čemu se pojavljuje nužnost za internacionalizacijom nosioca turističkih aktivnosti

²⁵ Proces prikupljanja primarnih podataka realizovan je metodom anketiranja eksperata koji se bave globalizacijom u turizmu, čime su utvrđene veličine najbliže realnom stanju. U eksperte su uključeni istraživači zaposleni na naučnim institucijama, kao što su fakulteti i instituti. Na reprezentativnost sprovedene ankete upućuje 65% odgovorenih anketnih upitnika. Anketa je sprovedena 2003. godine. Pavlič I.: *Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi*, "Naše more", 51(5-6)/2004, str. 215.

kako bi se našli što kvalitetniji odgovori na narasle zahteve u turističkoj potražnji (Grafikon 2.).

Grafikon 2. Činioci podsticanja globalizacijskih procesa u turizmu



Izvor: Podaci dobijeni anketiranjem eksperata

Savremena turistička potražnja je pod direktnim uticajem svih onih promena što se danas odvijaju na turističkom tržištu. Današnji turisti su iskusni putnici.

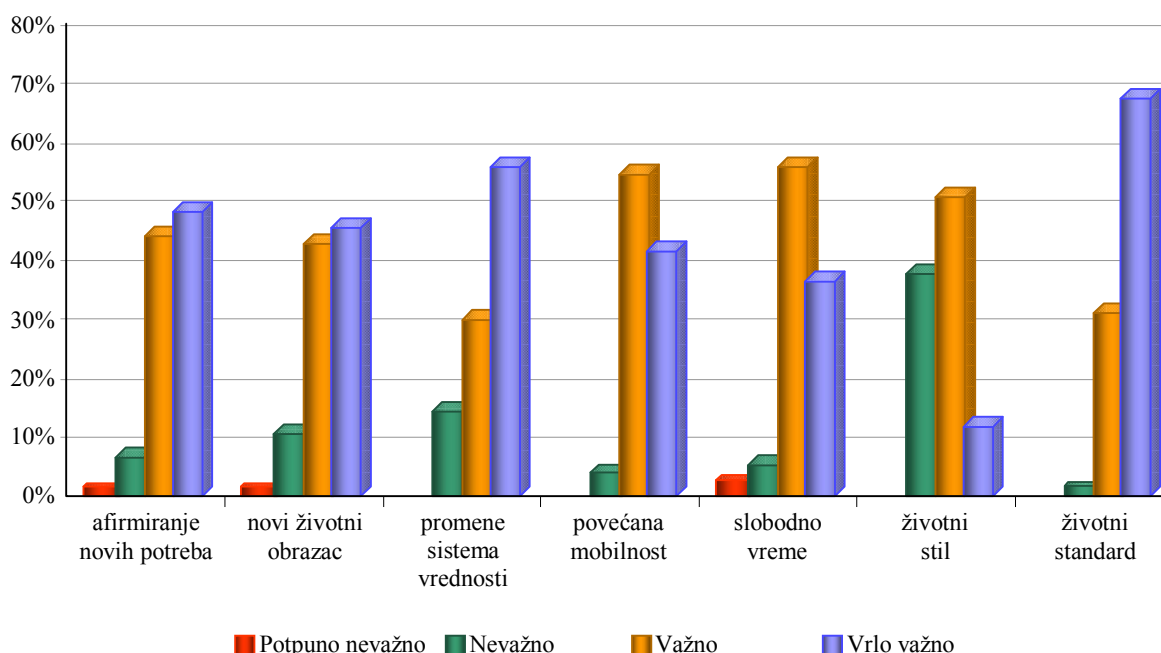
Njihovo povećano iskustvo, fleksibilnost, prilagodljivost i nezavisnost generišu potražnju usmerenu prema boljem kvalitetu uz posebni naglasak na element „vrednost za novac“.²⁶

Globalizacijski procesi su uz ostalo uveliko doprineli promeni društvenih odnosa, i to se nadasve ogleda u sferi rada. Napredak na području slobodnog vremena, uz obrazovanje, zdravstveni status, te informacije i komunikacije, u poslednje vreme postaju generatori razvoja u razvijenim zemljama.

Prema sprovedenom istraživanju najveći broj eksperata (70%) smatra da je životni standard vrlo važan element u turističkoj potražnji, potom su promene sistema vrednosti ocenjene vrlo važnim u 55 % slučajeva, pa afirmisanje novih potreba i uspostavljanje novog životnog obrasca. Nevažnim elementom ocenjen je životni stil (Grafik 3.)

²⁶ Human resources development, employment and globalization in the hotel, catering and tour sector, International labour organization, Geneva, 2001, str. 17.

Grafikon 3. Ocena elemenata turističke potražnje koji su podsticali nastanak globalizacijskih procesa



Izvor: Podaci dobijeni anketiranjem eksperata

Može se zaključiti da se istraživanja o promenama i očekivanjima u skorijoj turističkoj budućnosti, moraju bazirati na analizi i ispitivanju promena u životnom standardu turista, životnom obrascu savremenog čoveka, analizi potreba koje proističu iz određenog životnog razdoblja i na ispitivanju promena u sistemu vrednosti.

Mnogi autori uzroke za promene savremenog turizma vide u izmenama vrednosnog sistema jer je to uticalo na uspostavljanje novoga životnog obrasca. Iz navedenog odnosa proizlaze nove, sasvim drugačije turističke potrebe i novi oblici turizma koji se razvijaju da bi se zadovoljile novonastale potrebe. Došlo je do afirmacije takvih životnih potreba koje su u potpunosti izmenile industrijski model turizma. Stavljen je naglasak na njegovu individualizaciju u skladu s novim životnim obrascem koji se menjao, između ostalog, i pod uticajem globalizacijskih procesa.

Ako je dominantni životni obrazac savremenog industrijskog društva u velikoj meri formirao masovni turizam konzumerističkog tipa, realno je očekivati da će se s promenom osnovnog životnog obrasca u postindustrijskom, informacijskom, civilnom i globalnom društvu - stvoriti uslovi za novu percepciju turističkoga razvoja. Održivi razvoj u percepciji „novog životnog obrasca“ ne meri se parametrima ekonomskog rasta, dohotkom, brojem turista i novčanim prihodima ili rashodima itd., nego ekonomijom resursa, posebno prirodnih resursa, tj. smanjenjem fizičkog obima resursa kojima se koristi u razvojnom procesu, a time i smanjenjem stepena zagađenja okoline.²⁷

Nove turističke potrebe zahtevaju prilagođavanje turističke ponude zahtevima turističke potražnje. Pomiriti te suprotnosti, koje su istovremeni proizvod globalnoga društva, nije

²⁷ Dulčić A., Petrić L., *Upravljanje razvojem turizma*, Mate, Zagreb, 2001, str. 30.

moguće bez aktivnog pristupa promeni dosadašnje turističke politike.

Sve navedeno uticalo je na pojavu da u malom vremenskom razdoblju, od Drugog svetskog rata do danas, turizam postane globalni fenomen, na što upućuje veliki broj učesnika koji se uključuju u svetske turističke tokove.

Prognoziranje međunarodnih turističkih dolazaka prema svetskim regionima pokazuje da će vodeća turistički receptivna region biti Evropa, ali s nešto manjim udelom nego sada (46%), na drugom mestu je istočna Azija i Pacifik, s udelom od 25%, potom je Amerika, s udelom od 18%. Najposećenija zemlja će biti Kina, s prognoziranih 137 miliona međunarodnih dolazaka, potom je SAD, s 102,4 miliona dolazaka, pa slede Francuska, Španija i Hong Kong (tabela 3.).

Tabela 3. Prognoziranje međunarodnih turističkih dolazaka 2010. i 2020.

Regioni	Ostvareni dolasci 1995. (u mil.)	Predviđanja dolazaka (u mil.)		Prosečna godišnja stopa rasta od 1995. -2020. u (%)	Udeo u (%)	
		2010.	2020.		1995.	2020.
Svet	565,4	1.006,4	1.561,1	4,15	100,00	100,00
Afrika	20,2	47,0	77,3	5,51	3,57	4,67
Amerika	108,9	190,4	282,3	3,88	19,26	18,92
Istočna Azija/Pacifik	81,4	195,2	397,2	6,55	14,40	19,40
Evropa	338,4	527,3	717	3,05	59,85	52,39
Srednji istok	12,4	35,9	68,5	7,08	2,19	3,57
Južna Azija	4,2	10,6	18,8	6,18	0,74	1,05

Izvor: Tourism Highlights, World Tourism Organization Edition, Madrid, 2003.; Tourism Market Trends: World Overview & Tourism Topics, World Tourism Organization, Madrid, 2002.

Konkurencija na svetskom turističkom tržištu postaje sve oštrija, i to ne samo među zemljama jednog regiona nego i među regionima na svetskom, globalnom nivou. Za turiste, radi ostvarivanja što većih efekata, bori se veliki broj postojećih, ali i novih destinacija. Turistima je najvažnije da uz što manju potrošnju ostvare što veći broj usluga, pa im stoga i povoljne cene u vazdušnom prometu omogućuju da pređu velike prostorne udaljenosti i upoznaju nove destinacije uz istu ili čak manju potrošnju. Na taj način i najudaljenije turističke destinacije koje imaju povoljnije uslove, bolje sadržaje i ostale zanimljivosti, postaju ozbiljni konkurenti na svetskom turističkom tržištu.

Ranije otežana mogućnost supstitucije izbora destinacije unutar jednog regiona, prerasta u mogućnost supstitucije izbora destinacije nekog drugog svetskog regiona, i to bez obzira na njenu udaljenost. Pritom je progresivni tehnološki napredak, koji je ujedno i preduslov nastanka globalizacijskih procesa, uzrokovao da onaj osnovni činilac - blizina turističke destinacije - sve više gubi na značenju.

Može se zaključiti da su analizom potvrđene postavke Svetske turističke organizacije da zapravo najveće koristi od turizma još uvek imaju industrijski razvijene zemlje, i one apsorbiraju više od 50% inostranih turističkih putovanja i oko 64% prihoda ostvarenog na istoj osnovi. Slabije industrijski razvijene zemlje nisu u mogućnosti same investirati u izgradnju turističke infrastrukture, na kojoj se i zasniva celokupan turistički razvoj. Slaba turistička

infrastruktura uslovljava skromniju i nekompletnu turističku ponudu bez onih proizvoda i usluga koje bi se dodatno mogle nuditi turistima, pa to, automatski, upućuje na nižu prosečnu potrošnju po turisti u takvim destinacijama.

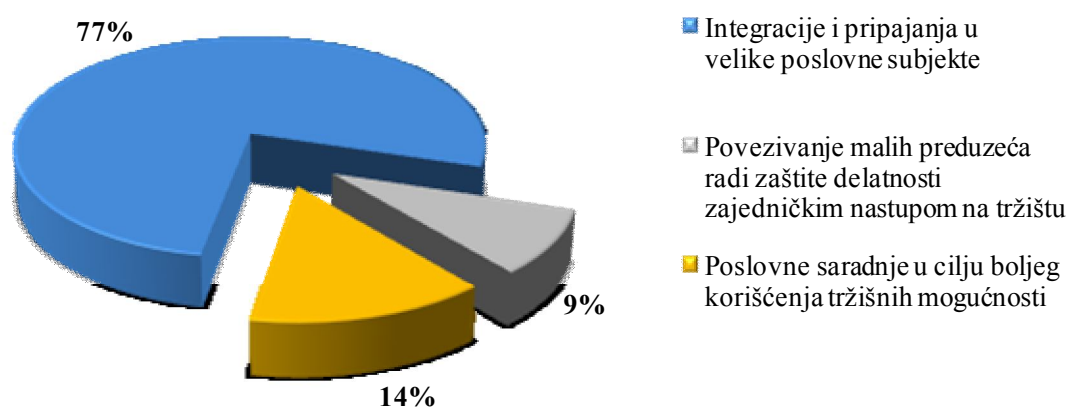
3.2. Globalno turističko tržište u funkciji integracije nosioca turističkih aktivnosti

Kako bi se što kvalitetnije odgovorilo na sve složenije i raznovrsnije zahteve potražnje na turističkom tržištu, nosioci turističkih aktivnosti nastoje integrisati lične poslovne aktivnosti. Proces globalizacije turističkog tržišta zapravo je proces internacionalizacije turističko-ugostiteljskih aktivnosti. Na taj način dolazi do poslovnog povezivanja domaćih preduzeća s inostranim, a time i do diversifikacijske aktivnosti preko granica nacionalne turističke privrede. Ovaj proces je jedan od novijih, poznatiji kao megatrend na turističkom tržištu.

Globalizacija turističkog tržišta najviše dolazi do izražaja preko integracije nosioca turističkih aktivnosti u brojnim zemljama. Pritom, različiti su organizacioni oblici poslovnog povezivanja u turističkoj privredi:²⁸

- povezivanje malih privrednih subjekata u poslovna udruženja, da bi se zaštitila i unapredila njihova delatnost zajedničkim nastupom na turističkom tržištu,
- poslovna kooperacija između dva ili više većih preduzeća, da bi se postigle određene produktivne ili tržišne mogućnosti,
- spajanje, pripajanje i porast turističkih i drugih privrednih subjekata u velike poslovne sisteme s više poslovnih jedinica.

Grafikon 4. Promene u turističkoj ponudi uzrokovane globalizacijskim procesima



Izvor: Podaci dobijeni anketiranjem eksperata

Prema sprovedenom istraživanju, 77% eksperata složilo se da je, kao odgovor na

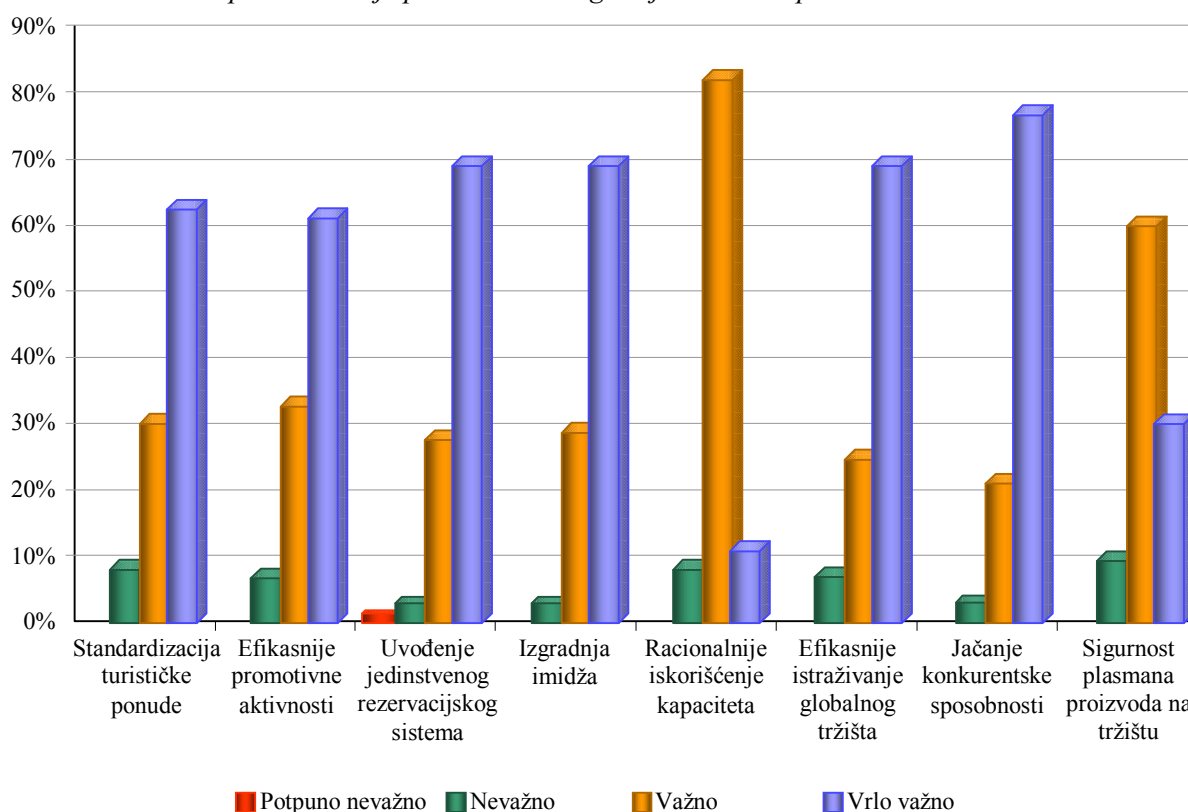
²⁸ Sessa, A., *Tourism production, tourism product: real situation, methodological approach, global trends*, 46th Congress Globalisation and Tourism, Publication of the International Association of Scientific Experts in Tourism, Rotura, 1996.

globalizacijske procese, na strani nosioca turističkih aktivnosti došlo do njihove integracije i pripajanja u velike poslovne subjekte. Njih 14% misli da je došlo do poslovne saradnje radi boljeg korišćenja tržišnih mogućnosti, a tek 9% da je došlo do povezivanja malih preduzeća radi zaštite delatnosti zajedničkim nastupom na tržištu.

Svi integrisani nosioci turističkih aktivnosti nastoje maksimalno zadovoljiti turističku potražnju kako bi mogli ostvariti odgovarajuću dobit iz ovakvog oblika poslovanja. Svrha integracije je da se stvori celina u kojoj je preko potrebno uspostaviti značajan stepen koordinacije među brojnim subjektima koji učestvuju u pružanju složene usluge turistima.

U ovakav sistem trebale bi ući sve delatnosti koje direktno ili indirektno učestvuju u stvaranju kvalitetna turističke usluge. Delatnosti koje direktno utiču su: ugostiteljstvo (hotelijerstvo i restoranterstvo), turističke agencije, trgovina, prometna preduzeća, servisne službe i slično, a s druge su strane one delatnosti što indirektno učestvuju, preko turizma, plasiraju svoje proizvode i usluge na globalnom turističkom tržištu (poljoprivreda, industrija, trgovina i sl.).

Grafikon 5. Ocena prednosti koje proizlaze iz integracije turističke ponude



Izvor: Podaci dobijeni anketiranjem eksperata

Integracija nosioca turističke aktivnosti postaje još zanimljivijom ako se posmatra s obzirom na integrisanje između jednorodnih ili različitih privrednih aktivnosti. Naime, sve integracije u turizmu i turističkom ugostiteljstvu kreću se u dva osnovna smera (horizontalom i

vertikalom) ili u kombinaciji tih smerova.²⁹

Ekonomska opravdanost savremenih globalizacijskih procesa koji podstiču integraciju nosioca turističkih aktivnosti, može se uvideti osnovnom ocenu prednosti koje proizlaze iz procesa integrisanja na strani turističke ponude.

Jačanje konkurentne sposobnosti koja nastaje integracijom nosioca turističkih aktivnosti 78% ispitanika smatra vrlo važnim. Osim toga, vrlo je visoko ocenjena izgradnja vlastitog imidža koji se postiže na ovaj način, te efikasno istraživanje globalnog tržišta i uvođenje jedinstvenog rezervacijskog sistema, i to je gotovo 70% ispitanika ocenilo vrlo bitnim elementima. Oko 60% njih smatra vrlo važnim standardizaciju turističke ponude i efikasnije promotivne aktivnosti. S druge strane, racionalnije iskorišćavanje kapaciteta i siguran plasman proizvoda na tržištu ocenjuju se važnim elementom.

Na strani nosioca turističkih aktivnosti je pod uticajem globalizacijskih procesa došlo do različitih oblika integrisanja. Svrha integracija je, uz navedeno, pre svega zadovoljavanje naraslih zahteva turističke potražnje i stvaranje celina u kojima se uspostavlja jednostavniji nadzor i koordinacija između subjekata u različitim regionima.

3.3. Uticaj turističkih kretanja na organizaciju nosioca turističkih aktivnosti

Nosioci procesa globalizacije na turističkom tržištu su turističko ugostiteljska preduzeća koja svoje proizvode i usluge nude na svetskom turističkom tržištu, i to na jedinstvenoj i unificiranoj potrošačkoj bazi. Cilj ostvarivanja uspeha na svetskom globalnom tržištu može se postići ponajviše internacionalizacijom poslovnih aktivnosti pomoću raznovrsnih oblika poslovnog integrisanja.

Masovnost koja je okarakterisirala savremeni turizam nužno dovodi do koncentracije nosioca turističkih aktivnosti, i oni se sve više nastoje prilagođivati novonastalim tržišnim zahtevima. To se pre svega odnosi na poslovne integracije kako bi se, na neki način, mogao zauzeti što bolji položaj u okruženju oštre konkurencije nosioca turističkih aktivnosti. Danas na svetskom turističkom tržištu u takvom obliku veoma uspešno funkcioniše veliki broj asocijativno formiranih okrupnelih privrednih subjekata.

Promene izazvane globalizacijom direktno zahvataju nosioce poslovnih aktivnosti unutar turističkog sektora, i to pre svega turoperatore i ugostiteljstvo. Navedene promene se prvenstveno ogledaju u sve prisutnijoj težnji prema ukрупnjavanju u turoperatorskom poslovanju i u hotelijerstvu, gde preduzeća deluju po načelima masovne proizvodnje, pa se horizontalno i vertikalno povezuju.

Svakako je prvi i osnovni motiv različitih oblika povezivanja jačanje konkurentskih sposobnosti na tržištu stvaranjem boljih uslova za ostvarenje većeg tržišnog udela. Među njima najviše se ističu horizontalne poslovno povezane grupacije u najjačim svetskim emitivnim područjima (Velikoj Britaniji i Nemačkoj). Na taj način svetsko turističko tržište postalo je

²⁹ Borković V., Kobašić A., *Poslovanje ugostiteljskih poduzeća*, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 1993, str. 85.

nepovoljno mesto za one privredne subjekte koji su izvan velikih i sigurnih sistema.

3.3.1. Strategije razvoja turoperatora u uslovima globalizacije

Prema procenama Svetske turističke organizacije, turoperator i danas učestvuju sa oko 25% udela u ukupnom međunarodnom prometu u svetu. To znači da je 2001. ostvareno oko 174 miliona međunarodnih turističkih dolazaka uz posredovanje turoperatora. Globalizacija svetskog ekonomskog sistema dovela je do porasta pojave integracija na svetskom turističkom tržištu - kako onih koji nude turističke usluge, tako i krajnjih korisnika.

Procesi horizontalnih i vertikalnih integracija široko su zahvatili i turooperatorsko poslovanje, tako da danas na svetskom turističkom tržištu prevladavaju velike grupacije horizontalno i vertikalno povezanih različitih segmenata ponude.

Najčešći pojavni oblici vertikalnih integracija na evropskom turističkom tržištu su:³⁰

- turoperator i/ili turistička agencija sa avio kompanijom, i obratno,
- turoperator i/ili turistička agencija s hotelskim preduzećem, i obratno,
- avio kompanije s hotelskim preduzećem, i obratno,
- turoperator i/ili turističke agencije s brodskom kompanijom, i obratno,
- avio kompanije s *rent a car* organizacijom, i obratno,
- turoperator s trgovačkim i drugim privrednim organizacijama, i obratno,
- finansijske institucije s turističkim agencijama, turoperatorima i avio kompanijama, itd.

Pod uticajem globalizacijskih procesa, turoperator i su, zbog nemogućnosti ekspanzije vlastitog poslovanja na domicilnim tržištima, započeli internacionalizaciju kapitala, a nastavili su taj trend internacionalizacijom celokupnog poslovanja. Kako je turooperatorsko poslovanje zapravo i nastalo na području Evrope, logično je da su vodeću ulogu u globalizacijskom procesu preuzeli evropski turistički koncerni. Vodeći turoperator i bi na međunarodnom turističkom tržištu morali razmišljati na nivou globalnog razvoja turističkog proizvoda, pa se zato i ulažu veliki iznosi u razvoj globalnih informacijskih sistema, o kojima uveliko zavisi ostvarenje integracijskih procesa u turizmu.

Zanimljiva je specifičnost razvoja turoperatora na tradicionalnim turističkim tržištima, što se posebno ogleda u izraženoj koncentraciji poslovanja turoperatora koje vodi tek nekoliko najvećih svetskih turoperatora. Oni teže proširivanju na međunarodna tržišta, šireći se pre svega unutar regionalnog područja kojem pripadaju, a potom i na udaljenije regione za destinacije kojih u poslednje vreme turisti pokazuju sve veći interes. Turoperator i koji i sami „generišu“ veliku masu turista prema „neotkrivenim“ udaljenim turističkim destinacijama, nastoje u vlastitom poslovanju iskoristiti sinergijske učinke u smeru širenja vlastite delatnosti na njima. Dakle, nastoje razvijati emitivne turističke potencijale s tih tržišta prema drugim regionima. Na taj način će osiguravati vlastito kontinuirano širenje aktivnosti i, s druge strane, doprineće jačanju svog uticaja na globalnom svetskom tržištu. To znači da će razvoj

³⁰ Čavlek N., *Turoperator i svjetski turizam*, Golden marketing, Zagreb, 1998, str. 123.

turoperatorskog poslovanja u budućnosti ići u smeru međunarodnog i multinacionalnog poslovanja prema globalnom.

Najpoznatiji evropski turoperatorski koncerni nastoje u budućnosti svoj interes širiti ulaganjem kapitala u turooperatore koji već egzistiraju na novim turističkim destinacijama, ili će u potpunosti preuzimati vlasništvo nad njima. Već je i sama Svetska turistička organizacija u prognozi razvoja turizma, između ostalog, naglasak stavila na stvaranje „globalnog turističkog biznisa“, što podrazumeva proširenje poslovanja turoperatora na sve više i više zemalja.

Vodeći turooperatori razvili su se na najvećim emitivnim turističkim tržištima. Među njima se ističu Nemačka, Velika Britanija, Francuska i Švajcarska, a glavna emitivna tržišna kretanja se realizuje iz razvijenijih zemalja koje uglavnom pripadaju istom turističkom regionu.

Zbog izražene industrijalizacije i liberalizacije putovanja putnika u inostranstvo, u zemljama istočne Azije i Pacifika od osamdesetih godina do danas pojavljuje se trend učestalog putovanja van vlastitih zemalja. Navedeni region, iako beleži visoku prosečnu godišnju stopu rasta u međunarodnim dolascima turista, ipak se ne može posmatrati samo kao receptivno turističko tržište. Porast broja investicija u različite sektore privrede te turističke regione, dovodi do jačeg ekonomskog razvoja, što utiče na to da oni postaju sve zanimljivije svetsko emitivno turističko tržište. S obzirom na novonastale okolnosti, realno bi bilo očekivati da će se u tom regionu, kao i u Evropi i Americi, razvijati, s jedne strane, manji broj velikih turoperatora vodećih turoperatorskih koncerna u svetu i, s druge strane, razvijace se veliki broj turoperatora specijalista koji će prepoznavati vlastiti interes na novim tržištima.

Sadašnji trend razvoja turoperatorskog poslovanja ide u smeru sve većeg pritiska na marketinšku strategiju turoperatora zbog jake konkurencije na svim nivoima i sve veće individualizacije turističkih putovanja.³¹

Turističke destinacije i turooperatori koji na njima deluju, svoj će dalji razvoj zasnivati - osim na dosadašnjem razvijanju proizvoda i usluga u skladu sa zahtevima turističke potražnje - i na sve intenzivnijem marketingu ponude te na konkretnijem usmeravanju na ciljne tržišne grupe. Danas je u uslovima globalizacijskih procesa došlo do znatnog zaokreta u marketinškoj strategiji vodećih turoperatora. U prvi plan se sve više postavlja ispravan i korektan odnos prema kupcu koji za dati novac traži potpunu turističku uslugu.

Usprkos svim navedenim karakteristikama koje turooperatorima omogućuju pravovremeno uključivanje u globalizacijske procese, ipak još zasad ne postoji njihov konkretni globalni proizvod za sva tržišta na kojima bi u budućnosti trebali poslovati. Razloga ima više, a najuočljiviji su:³²

- turistički potrošači na različitim turističkim tržištima s nejednakim stepenom stečenog iskustva u putovanju,
- različitost stepena obrazovanja,
- različitost kulturnih nivoa,

³¹ Čavlek N., *Turooperatori i svjetski turizam*, Golden marketing, Zagreb, 1998, str. 247.

³² Isto.

- negovanje različite tradicije,
- heterogenost prioriteta na odmoru.

Turoperatori, ako se žele uspešno uključivati u savremene globalizacijske procese, koji očitó sve više i više zahvataju i ovaj segment turističke ponude - moraće navedene razloge itekako uzimati u obzir u definisanju vlastite razvojne strategije.

3.3.2. Uticaj globalizacijskih procesa na hotelsku ponudu

Globalizacijski procesi sve više zahvataju sve segmente turističkog tržišta, među kojima se na specifičan način ističe hotelijerstvo. Taj je proces uslovljavao pokretanje postupka integracije hotela na svim nivoima. Funkcionisanje turističkog tržišta u uslovima globalizacije zahteva izgrađenost međunarodne poslovne infrastrukture, koju predstavljaju brojne međunarodne institucije i sporazumi. Ispravno formirana međunarodna infrastruktura osigurava izuzetno povoljnu klimu za internacionalizaciju i globalizaciju sveukupnom kontrolom i uviđanjem ekonomskog, finansijskog i političkog aspekta poslovanja. Veoma važnu ulogu za formiranje povoljnih uslova u kojima će se odvijati poslovanje u hotelijerstvu, imaju multinacionalne hotelske korporacije. Iz tog razloga na području hotelijerstva, za razliku od turoperatora, do izražaja posebno dolazi horizontalna integracija, pa je to najčešći oblik koncentracije što se pojavljuje pod uticajem globalizacijskih procesa povezano s lancem hotela i sličnih smeštajnih kapaciteta, čak i restorana sa specifičnom prostornom disperzijom međunarodnog karaktera.

Globalizacija na području hotelijerstva najviše dolazi do izražaja u nastojanju hotelskih preduzeća da primene međunarodne standarde poslovanja i da se, proširenjem tržišnog uticaja, dobije status globalnog privrednog subjekta. Osnovne prednosti okrupnjavanja hotelske ponude između ostalog su i prepoznatljiv kvalitet usluga u hotelskim lancima, smeštajna ponuda koja je standardizovana, ostvaren prepoznatljivi imidž na tržištu, pojednostavljen postupak prodaje i drugo.

U poslednje vreme sve češće formacije na području hotelijerstva su hotelski konzorcijumi. Donedavno su se hotelski konzorcijumi upoređivali s hotelskim korporacijama kojima je uloga ponajviše bila očuvanje i širenje identiteta korporacije na svetskom turističkom tržištu.³³

Danas je pojam konzorcijuma definisan dosta šire, i podrazumeva grupisanje nezavisnih hotela koji se prvenstveno udružuju radi unapređenja marketinške funkcije. U hotelijerstvu ovakav oblik poslovanja omogućio je neometan pristup Globalnom distribucionom sistemu (Amadeus, Galileo Worldspat i Sabre). Čak i da se pojedinačni hoteli pokušaju i uspeju samostalno uključiti u Globalni distribicioni sistem, oni će se između globalnih hotelskih lanaca u sistemu izgubiti.³⁴

Oko polovine hotelskih konzorcijuma ima sedište u SAD-u. Najveći hotelski konzorcijum po broju hotela i soba i po raspršenosti širom sveta je Utell Ltd. sa sedištem u

³³ Roper A., The emergence of hotel consortia as transorganizational forms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 8, No. 1., 1995., str. 1.

³⁴ Sangster A., European Hotel Branding, *Travel & Tourism Analyst*, No.6., London, 2000, str. 65.

SAD-u. Servisira hotelske lance i nezavisne hotele u 163 zemlje širom sveta, a godišnje realizuje oko 9,6 milijardi noćenja s ostvarenjem od oko 1,3 milijardi USD prihoda. Poslovanje se bazira na direktnom pristupu Globalnom distribucionom sistemu, u hotelima se primenjuje međunarodna standardizacija, posebni se naglasak stavlja na kvalitet, te na osposobljenost i profesionalno usavršavanje zaposlenih i uvođenje savremene tehnologije u poslovanju.³⁵

Najposjećeniji turistički region Evropa raspolaže sa oko 40% ukupne svetske smeštajne ponude u osnovnim kapacitetima - tačnije s oko 6 miliona soba, što bi iznosilo oko 12 miliona postelja. Od ukupne evropske smeštajne ponude osnovnih kapaciteta veliki broj hotela je pod uticajem globalizacije i u ovom regionu uključen u hotelske lance (tablica 6.).

Hotelski lanci se, pod uticajem globalizacijskih procesa, manifestuju kao vrlo bitan segment svetskoga turističkog tržišta na području hotelske industrije. Osim u Francuskoj, hotelski lanci su u vremenu do devedesetih godina dvadesetog veka imali izrazito teško razdoblje u osvajanju njihovih tržišnih udela. Međutim, nakon toga vremena, pod uticajem globalizacije, dolazi do ekspanzije hotelskih lanaca širom sveta. Prednosti koje proizlaze iz ove hotelske formacije novijeg doba su:³⁶

- sa gledišta komercijalizacije izražena je mogućnost lakšeg plasiranja raznovrsnih proizvoda i usluga širom sveta,
- smanjenje posredničkih troškova pomoću masovnih promocijnih kompanija,
- mogućnost pristupa Globalnom distribucionom sistemu, što je takođe u vezi sa avio kompanijama, a omogućuju momentalnu rezervaciju bez obzira gde se u svetu nalazili,
- povećanje profitabilnosti i produktivnosti poslovanja,
- osposobljavanje i profesionalno usavršavanje zaposlenih,
- uvođenje finansijske obaveze, ekonomske i tehničke kontrole u poslovanju, što omogućuje momentalno korigovanje neispravnog poslovanja u bilo kom sektoru.

Zbog navedenih integracionih struktura, kao posledice globalizacijskih procesa, u turističku privredu poslednjih dvadesetak godina ulazi krupni finansijski kapital, i on je uveliko uticao na omasovljenje turističkog prometa.

Svetsko turističko tržište danas je veliki izazov za veliki broj različitih asocijacija kojima se na taj način osigurava pozitivni finansijski rezultat. Česti su primeri upletanje pritom i velikih banaka i robnih kuća koje uključivanjem na turističko tržište proširuju vlastitu delatnost.

3.4. Obeležja globalizacije u turizmu

Prednosti koje proističu iz globalizacijskih procesa, i s obzirom na turistički sistem i, jednako tako, na ekonomski sistem u celini, pre svega se reflektuju u razvijenim turističkim

³⁵ www.utel.com (22.2.2004.)

³⁶ Sessa A., Tourism production, tourism product: real situation, methodological approach, global trends, 46th Congress Globalisation and Tourism, Publication of the International Association of Scientific *Experts in Tourism, Rotura*, 1996, str. 201.

destinacijama koje su uspele ukloniti državne barijere, prilagođujući se efikasno na taj način novim tržišnim uslovima. Zemlje u razvoju i nove destinacije što se tek pojavljuju na turističkom tržištu, moraju se što pre prilagoditi zahtevima iz globalizacijskih procesa kako bi mogle konkurisati na tržištu uz naglasak na održivi razvoj.

Globalizacijski procesi su se odrazili i na proizvodne odnose u turističkim destinacijama. Pojava novih turističkih destinacija uzrokuje porast ponude, što direktno utiče na smanjenje cena. To se negativno odražava na srednja i mala preduzeća. Turistička ponuda došla je u poziciju da se mora prilagoditi zahtevima tržišta, nudeći nižu cenu za viši kvalitet. Osim toga, srednja i mala preduzeća u globalizacijskom okruženju ne mogu uspostaviti zadovoljavajući nadzor nad troškovima. S obzirom na njihovu veličinu u mogućnosti su ostvariti relativno malu dobit, pa ne mogu doći u poziciju da ostanu konkurentni na osnovu cene. Zato se najčešće događa da ne mogu ulagati za unapređenje kvaliteta.

U poređenju s velikim hotelskim lancima, avio kompanijama i turoperatorima, takvi subjekti nisu u mogućnosti iskoristiti prednosti globalizacijskih procesa. Najviše što mogu je da se maksimalno koriste lokalnim i regionalnim prednostima koje proizlaze iz određene destinacije u kojoj se nalaze.

Globalizacijski procesi takođe utiču na porast konkurentnosti između turističkih destinacija. Autohtonost, izvornost i različitost koje poseduju određeni turistički regioni omogućavaju turističkim destinacijama da, na neki način, održe svoju konkurentnost na tržištu uz naglasak na održivom razvoju.

Glavni učinci koji proizlaze iz uticaja globalizacijskih procesa na turizam su:³⁷

- nagli porast potencijalne turističke potražnje za brojnim destinacijama, pri čemu se mora naglasiti da potrošače željne iskustva ne privlače samo obližnje destinacije nego celi svet postaje potencijalno odredište,
- konkurencija između turističkih destinacija postala je izrazito jaka, i sve više destinacija takmiči se na tržištu bazirajući svoju konkurentnost na zahtevima potencijalnih potrošača,
- mala i srednja preduzeća moraju se boriti za opstanak na turističkom tržištu, koje sve više osvajaju velike globalizovane korporacije,
- naglasak na uvođenje inovacija, specijalizaciju i na veći kvalitet proizvoda i usluga,
- povećanje potrebe za dodatnim kapitalom radi finansiranja neophodnih investicija za buduće ciljeve i ostvarenja da bi ostali konkurentni na tržištu,
- problemi za razvijene turističke destinacije koji proizlaze iz odnosa s dobavljačima, koji često nisu heterogeni i ne primenjuju standarde kvaliteta.

Na putu prema globalizaciji svetske hotelske korporacije nastoje stalno nadograđivati, obogaćivati i dodatno oblikovati ponudu, što utiče na formiranje dodatnih vrednosti za turističku potražnju. Na taj način dolazi do uključivanja hotelskih korporacija u svojevrni lanac vrednosti koje funkcionišu kao jedinstven sistem povezanih aktivnosti i sadržaja

³⁷ Smeral E., Globalization and changes in the competitiveness of tourism destinations, 46th Congress Globalisation and Tourism, *Publication of the International Association of Scientific Experts in Tourism*, Rotura, 1996, str. 395.

namenjenih za postizanje dodatne vrednosti u turizmu. Na svetskom turističkom tržištu, turistička potražnja postaje sve zahtevnija, i samo veliki hotelski lanci mogu pružiti sveobuhvatnu i diferenciranu uslugu različitim segmentima turističke potražnje.

Oni koji se ne budu prilagođivali novonastalim promenama, moraće mnogo više ulagati radi isticanja kvaliteta i ostalih vlastitih prednosti, a s druge su strane veoma visoki troškovi ulaganja u sve napredniju informatičku tehnologiju.

4. KARAKTERISTIKE I OBLICI RASTA I RAZVOJA HOTELSKIH PREDUZEĆA

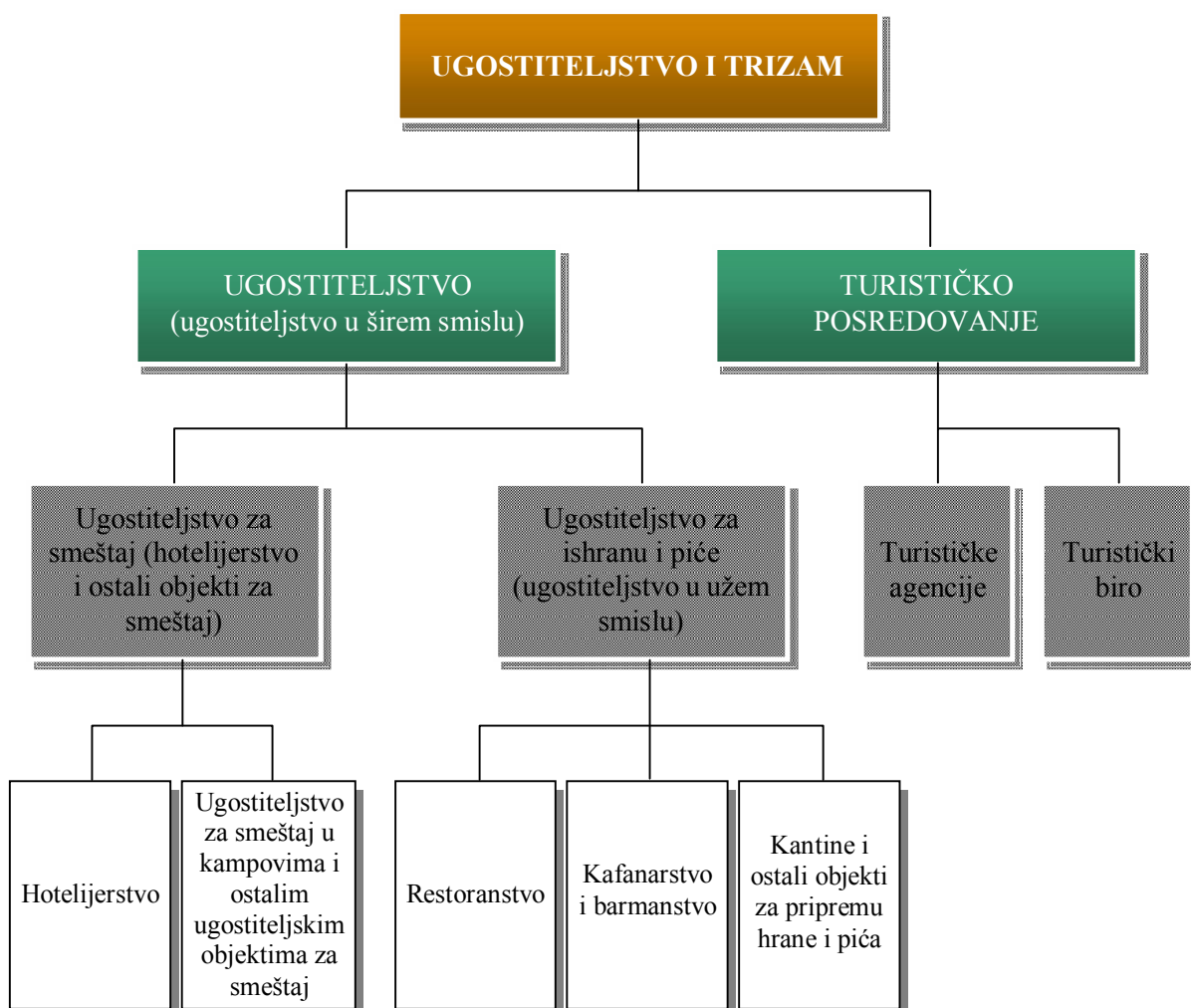
4.1. Osnovne odlike hotelijerstva kao privredene delatnosti

U teoriji i praksi susrećemo različita tumačenja i shvatanja pojma hotelijerstva. Pod pojmom hotelijerstvo često se podrazumevaju različite stvari, što zavisi od brojnih autora i stanovišta od kojih se polazi. Uglavnom, svi se slažu da pojmovno određenje hotelijerstva polazi od utvrđivanja odnosa prema pojmu *ugostiteljstva*, pri čemu se polazi od potrebe da se teorijski verifikuju praksom nametnuta razgraničenja. Termini *ugostiteljstvo* i *hotelijerstvo* imaju zajednički koren. Potiču od latinskih reči *hospital* (*hospitalis*) što znači gostoprimstvo, gostoljubivost; *hospitari* što znači gostovati; *hospitium* što znači svratište, odnosno sklonište za putnike. U stručnoj literaturi i praksi termini *ugostiteljstvo* i *hotelijerstvo* imaju različito značenje. U engleskom jeziku su u upotrebi dve sintagme; *Hospitality Industry* i *Hotel Industry*. Prva odgovara pojmu *ugostiteljstvo*, dok druga se uobičajeno prevodi kao *hotelijerstvo*. *Ugostiteljstvo* se označava kao delatnost koja se bavi „pripremom i prodajom jela i pića (na specifičan način) i iznajmljivanjem opremljenih soba za noćenje“.³⁸ U tom smislu *ugostiteljstvo* se definiše kao privredna delatnost pripreme, proizvodnje i usluživanja hrane, pića i napitaka) i sektor smeštaja. Svojim funkcionisanjem u privredi ono obuhvata dva sektora: sektor ishrane (priprema, proizvodnja i usluživanje hrane, pića i napitaka) i sektor smeštaja. Sa stanovišta odnosa prema turizmu, odnosno turističkoj privredi, neosporno je da se onaj deo *ugostiteljstva* koji je prevashodno upućen na pružanje usluga smeštaja, obično u kombinaciji sa različitim vidovima ishrane smatra osnovnim segmentom turističke privrede. *Hotelijerstvo* kao privredna delatnost funkcioniše u okviru *ugostiteljstva*. Deo *ugostiteljske* delatnosti koji se odnosi na sektor smeštaja ostvaruje se u *hotelijerstvu*. *Hotelijerstvom* se dakle, smatra *ugostiteljska* privredna delatnost koja pruža usluge smeštaja, a uz smeštaj i usluge ishrane. *Hotelijerstvo* se definiše kao *privredna delatnost u okviru ugostiteljstva koja prostorno i funkcionalno objedinjuje usluge smeštaja sa uslugama ishrane, uključujući i prateće usluge koje njima gravitiraju*. *Hotelijerstvo* je reprezentativna delatnost *ugostiteljstva*, specifična po prostornim, tehničko-tehnološkim i organizaciono kadrovskim mogućnostima da u okviru jedne celine (objekta) ostvari potpunu *ugostiteljsku* uslugu (smeštaj sa različitim kombinacijama hrane i pića, kao i pratećim uslugama).³⁹

³⁸ Nejkov D, *Ekonomika i organizacija ugostiteljstva*, Savremena administracija, Beograd, 1981.

³⁹ Kosar, Lj., *Hotelijerstvo*, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2002.

Slika 1. Privredna delatnost ugostiteljstva i turizma



Izvor: Cerović Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.

Hotelijerstvo u svojoj opštoj društvenoj delatnosti, svrstava se u tercijarne delatnosti, zbog toga, kao što smo pomenuli, što je to privredna delatnost gde se turistima pružaju usluge smeštaja i druge usluge na hotelijerski način, u vreme njihovog privremenog boravka u smeštajnom objektu, ali se mogu pružati usluge i domicilnom stanovništvu, uglavnom usluge hrane i pića, te ostale usluge, koje nudi hotelski objekat i njegovi sadržaji. Hotelijerstvo kao privredna delatnost podstiče, omogućava, ali i stvara uslove za razvoj svih oblika turizma (odmarališni, kongresni, verski, zdravstveni i dr), bez obzira dali se radi o stranim ili domaćim turistima. Ono svojim aktivnostima podstiče i povezuje gotovo sve privredne grane, a posebno saobraćaj, energetiku, komunikacije, industriju prehrambenih i industrijskih roba, te ljude i usluge. U hotelijerstvu se nude usluge i ostvaruju na turističkom tržištu prodajom usluga smeštaja i ostalih usluga na hotelijerski način, kao i posebnih roba i usluga koje se prodaju turistima i lokalnom stanovništvu, te se tako ostvaruje turistička potrošnja. U hotelijerstvu, tj. hotelskim objektima, realizuju se pored navedenih usluga smeštaja i ostalih hotelskih usluga razni hotelski programi koji mogu biti osnovni motiv posete ili dopuna hotelske usluge, kako bi

se podstaklo da boravak bude ugodniji, sadržajniji i samim tim i duži. Ti dodatni sadržaji deo su ukupne hotelske ponude, a mogu se označiti kao programi zabave, rekreacije, sporta, fitnessa, igre, zaštite i sigurnosti, proširenje znanja (kongres i posao) i ostali sadržaji. Cilj svih dodatnih sadržaja uvek je povećanje turističke potrošnje i stimulisanje veće dobiti., ali on mora imati svoj vremenski tok, te ponekad usluga može biti pružena, a da se ne naplati odmah (plaćanje na rate, odloženo plaćanje), već da ona kroz ostvarivanje većeg zadovoljstva gostiju bude naplaćena u nekom drugom vremenskom periodu.⁴⁰

4.2. Specifičnosti hotelijerstva

Hotelijerstvo je, na prvi pogled i za neupućene, delatnost kao i svaka druga, vezana je za hotel i ono što se dešava u hotelu (smeštaj, odmor, i sl.) Međutim, sa aspekta značaja i uloge ove delatnosti i njenog multiplikativnog uticaja na druge oblasti privređivanja, hotelijerstvo je delatnost sa mnogim specifičnostima. Ona ima svoj predmet poslovanja, svoju naučnu obradu i zakonitosti koje je izdvajaju od ostalih delatnosti. Samo neke od karakteristika potvrđiće specifičnosti ove delatnosti:

Hotelijerstvo je u direktnoj zavisnosti od nivoa životnog standarda određene zemlje i slobodnog vremena

Zemlje sa visokim standardom, su uglavnom i razvijene turističke zemlje. U njima je turizam jedna od najznačajnijih delatnosti. Ako se visokom standardu doda i slobodno vreme onda su dve ključne pretpostavke za razvoj ove delatnosti ispunjene.

Ljudi sa više slobodnog vremena sve više žele promene, žele da upoznaju ono što nisu imali prilike ranije, beže od gužvi, urbanizacije, svakodnevnih dešavanja, beže od samih sebe, žele promenu mesta, doma, ambijenta. Oni koji imaju manje slobodnog vremena želeće kraće, ali češće promene sredine. Ovo obavezuje hotele da njihovi proizvodi budu atraktivni, neuobičajeni, jednom rečju treba da odudaraju od svakodnevnog života.

Hotelijerstvo je delatnost budućnosti gde je umešnost ljudskog rada nezamenljiva.

Zahvaljujući naglom razvoju tehnike, automatizacije, robotizacije, savremenih informacionih sistema, uključujući nesagledive mogućnosti Interneta kao sve više poslovnog sistema koji je ušao na samo u turizam nego i u ostale pore privrede i života, čovek će sve manje raditi a sve više imati slobodnog vremena. Sve će biti veća tražnja za putovanjem, provodom, razonodom, avanturama. Hotelski kapaciteti biće tesni da se odupru tom izazovu. To su pretpostavke koje govore da će turizam kao grana a u okviru njega hotelijerstvo sve više biti u ekspanziji.

Kada je hotelijerstvo u pitanju, gosti - turisti najviše vole da budu usluženi tamo gde umetnost ljudskog faktora dominira, gde im pripremaju hranu i služe ih vrhunski majstori hotelsko ugostiteljskog zanata. Ručni rad i majstorstvo kulinarstva, barmenstva i drugih veština imaju posebnu draž u odnosu na druge delatnosti. Dakle, za razliku od ostalih delatnosti, ovde je ljudski faktor, odnosno čovek, nezaobilazan.

Automatizovano hotelijerstvo gubi na značaju. Turisti hoće promene u odnosu na

⁴⁰ Cerović Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.

svakodnevni život. Stari hoteli, običaji i rituali dobijaju na značaju, pa je pružanje usluga na starinski način, atraktivno i za savremenog čoveka poučno. To je potvrda da hotelijerstvo, na najbolji mogući način, povezuje sadašnjost sa prošlošću i sadašnjim generacijama pokazuje običaje svojih predaka da se ne otmu od zaborava.

Hotelijerstvo je vezano za odmor, rekreaciju, razonodu, zabavu. poslovne, sportske i druge potrebe

Pretpostavke savremenog hotelijerstva treba tražiti u nivou i razvijenosti pojedinih ljudskih potreba. Te potrebe mogu imati kao podlogu određeni društveni ugled, rekreativno-zabavnu osnovu, zdravstvenu potrebu, poslovnu, sportsku, potrebu za ugledom i prestižom, a u poslednje vreme i želju i potrebu za raznim avanturama, egzibicionizmom i sl..

Savremeno hotelijerstvo je visokosložna i multiplikatorna delatnost.

Ona uključuje ili je u uzročno-posledničnim odnosima sa brojnim delatnostima iz okruženja i unutar preduzeća. Ova delatnost se zasniva na projektovanju i građevinarstvu, tehnologiji hrane, mikrobiologiji, fiziologiji, fizici, tehnicima, ekonomiji, računovodstvu, marketingu, pravu, informatici itd. Mali je broj naučnih i stručnih disciplina koje na određen način, direktno ili indirektno ne utiču na oblast hotelsko-turističke privrede. Savremeno hotelijerstvo ne može samostalno da opstane te je u direktnoj zavisnosti od nivoa razvijenosti, saobraćaja, građevinarstva, trgovine, poljoprivrede, male privrede, komunalne infrastrukture i ostalih delatnosti. Za razliku od hotelijerstva sve te delatnosti koje participiraju u hotelijerstvu mogu da postoje i posluju samostalno i bez hotelijerstva. Ukoliko ne postoje dobre saobraćajne veze, dobri putevi, odnosno kvalitetna infrastruktura, hotelijerstva faktički ne bi ni bilo.

U hotelijerstvu proces proizvodnje i proces potrošnje, odnosno pružanje usluge se odvija istovremeno

Proces proizvodnje i korišćenja usluge u ovoj delatnosti nije prostorno niti vremenski odvojen, što bitno utiče na organizaciju i menadžment.

U hotelijerstvu snobizam (težnja za druženjem sa ljudima višeg sloja, klase) ima veću specifičnu težinu u odnosu na druge delatnosti.

Želja za ulazak u hotel većeg ranga-kategorije-klase i druženje sa ljudima više klase smatra se elementom prestiža. Veća cena stimulatивно deluje na goste pa se po kategoriji hotela u kome gosti odsedaju često određuje i status, odnosno nivo gostiju. Niže cene destimulatивно deluju na goste iz višeg nivoa - sloja.

U hotelijerstvu igre na sreću, kao deo hotelskog proizvoda imaju specifičnu težinu.

Najpoznatije svetske kockarnice su upravo smeštene u hotelima najvećih kategorija. Primera radi hotel LAS VEGAS u istoimenom gradu ostvaruje godišnji prihod od kocke između 400 i 500 miliona dolara, što daleko prevazilazi prihode hotela po osnovu boravka i drugih sadržaja vezanih za hotel.

Sve više hotela danas je opremljeno aparatima za igru (automatima), koji su programirani da manje ili više donose dobitak i gotovo da ne postoji aparat koji gubi na štetu vlasnika. Koliko se kockanju kao potrebi ozbiljno prilazi govore činjenice da se u razvijenim zapadnim zemljama, koje su ujedno i razvijene turističke zemlje, kockanje posebno izučava na

visokim poslovnim hotelskim školama.

Hotelierstvo je delatnost, za razliku od mnogih drugih, veoma osetljiva na sve promene, odnosno tražnja za hotelskim proizvodom je elastična na ekonomske i vanekonomske faktore

Vreme, kao faktor boravka gosta, može znatno uticati na poslovanje hotela. Loši vremenski uslovi tokom letnje sezone u primorskim mestima mogu isprazniti hotele usred leta, kao što zimi u planinskim hotelima nedostatak snega može isprazniti te hotele. Posebno negativne posledice na poslovanje hotela imaju nestabilna politička situacija, ratna dejstva i druge neprilike, koje smo mi, nažalost, imali prilike da osetimo. Sa druge strane, dohodak potencijalnih turista, cene hotelskih usluga, devizni kurs i dr. su osnovni ekonomski parametri koji utiču na popunjenost hotelskih kapaciteta.

Usluge u hotelijerstvu su veoma heterogene, u najvećem broju slučajeva su neopipljive, nekada nevidljive, delimično kvarljive, upakovane u neodvojiv proizvod, za koji je najbitnije da tako ukonponovan zadovolji gosta - korisnika usluga.

Različitost i bogatstvo hotelskih usluga pogotovu dodatnih (sportske, rekreativne, zabavne, kulturne, zdravstvene) obogaćuje hotelski proizvod i čini da boravak u objektu bude što interesantniji i duži, tako da pojedini hoteli nisu samo objekti, to su čitavi kompleksi sa različitim sadržajima.

Hotelierstvo je jedna od retkih delatnosti, ako ne i jedina, u kojoj se najveći promet ne ostvaruje prodajom svog proizvoda, tj usluga smeštaja i ishrane, već na finansijskim transakcijama, odnosno kupovinom i prodajom hotela.

Stara trgovačka mudrost je kupiti što jeftinije a prodati što skuplje. Ova mudrost se potvrđuje kroz proces privatizacije hotela u zemljama koje se nalaze u procesu tranzicije, a iz dana u dan i kod nas dobija svoju punu potvrdu.

Veoma značajan promet poznati hotelski lanci sve više ostvaruju kroz prodaju menadžmenta. Zapravo zaključivanjem Ugovora o menadžmentu sa određenim hotelskim kuća-ma, na određeni period, davaoci usluga za uspešan menadžment uzimaju najveći procenat od ostvarenog profita.

Umešnost kupovine i prodaje znanja i veštine u segmentu menadžmenta biće u budućnosti jedan od najprofitabilnijih poslova u hotelijerstvu.

Hoteli danas u svetu sve više postaju robne kuće, odnosno prodajna mesta luksuzne opreme i artikala kojima je hotel namešten i opremljen.

Savremeni hoteli u svom sastavu danas sve više postaju prodajna mesta modernog i udobnog nameštaja, opreme i drugih artikala, kojima je inače hotel opremljen. Time se omogućava korisniku usluge da ono što je koristio u hotelu a sviđi mu se može kupiti za svoju kuću (dobar krevet, ugodan dušek, interesantna zidna lampa, itd).⁴¹

⁴¹ Barjaktarović, D., *Pozicioniranje hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu*, doktorska disertacija, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2007.

5. INTEGRACIJSKI PROCESI KOD HOTELSKIH PREDUZEĆA

Hotelska preduzeća, s obzirom na specifičan predmet delatnosti (integralni proizvod heterogene strukture), upućena su na uspostavljanje poslovne saradnje čiji se tokovi kreću različitim pravcima i nivoima. U hotelijerstvu se ovaj proces odvija u specifičnim uslovima, s obzirom na suprotne smerove kretanja proizvoda i potrošača. Misli se na „statičnost“ materijalnih komponenti proizvoda, odnosno vezanost za određeni prostor i dolazak potrošača na „lice mesta“. ⁴² Motivi i ciljevi poslovnog povezivanja preduzeća u turizmu su različiti - povećanje učešća na tržištu i korišćenje prednosti koje proizilaze iz ekonomije obima, prodor na nova tržišta, efikasniji prodajni i promocijski nastup i dr. Naravno, u pozadini je uvek krajnji ekonomski cilj-postizanje dobiti i povećanje rentabilnosti. Hotelska preduzeća su dobar reprezent poslovnog povezivanja u turizmu zbog toga što se ona najčešće suočavaju sa objektivnim preprekama koje se pojavljuju na tržištu i ometaju integracione procese. Takve prepreke su: sezonski karakter poslovanja, usitnjenost hotelskih kapaciteta, tehnološke karakteristike pružanja usluge i dr. Teorija i praksa poznaju dva osnovna načina odnosno tipa poslovnog povezivanja u cilju uključivanja u međunarodno tržište i to: ⁴³

- horizontalni način poslovne saradnje
- vertikalni način poslovnog povezivanja, iz kojih dalje proizilaze složenije forme povezivanja.
- ostali oblici poslovne saradnje (konglomerati, konzorcijumi i dr) Horizontalni način poslovne saradnje

Horizontalni način poslovne saradnje

Ovaj način poslovne saradnje predstavlja povezivanje među hotelskim preduzećima, dakle to je povezivanje u okviru jedne delatnosti. Nastaje spajanjem ili preuzimanjem preduzeća iste delatnosti uz uspostavljanje odgovarajućih poslovnih odnosa, kao što su različite forme ugovora o franšizingu, ugovor o menadžmentu i sl. o čemu je već pisano u delu koji se odnosi na načine rasta i razvoja hotelskih preduzeća. Tipičan primer horizontalnog povezivanja su međunarodni hotelski lanci. Horizontalno povezivanje ne isključuje povezivanje u okviru ugostiteljske delatnosti; hotelskih i restoraterskih preduzeća. Postoji i jedan obrnut slučaj gde se poznati lanac brze hrane Mc Donald's uključio u hotelski biznis. ⁴⁴

Vertikalni tip poslovnog povezivanja

Hotelska preduzeća, s obzirom na specifičnost svog poslovanja, upućena su na uspostavljanje različitih i širokih oblika poslovne saradnje čiji se tokovi kreću različitim pravcima. Pored horizontalnih poslovnih veza, zahvaljujući svojim specifičnostima i njegovoj međuzavisnosti sa ostalim komplementarnim delatnostima postoji široka lepeza vertikalnih poslovnih oblika saradnje sa saobraćajem, trgovinom, poljoprivredom, kulturom, istorijom, sportom, zanatstvom, komunalnom delatnošću i dr.

Teorija i praksa poznaju dva osnovna oblika vertikalnog povezivanja koja su prisutna u

⁴² Kosar, Lj., *Hotelijerstvo – teorija i praksa*, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2002.

⁴³ Isto.

⁴⁴ Isto.

hotelijerstvu i to *proizvodni (povezivanje unazad)* i *prodajni tip (povezivanje unapred)* poslovnog povezivanja.

Proizvodni tip (povezivanje hotela sa dobavljačima) povezivanja kod hotelijera prisutan je između hotela i onih delatnosti koje proizvode sirovine, repromaterijal, energente, hemijske i druge proizvode, odnosno materijale za izradu hotelskog proizvoda. Ovaj oblik povezivanja vezan je pre svega za poljoprivredu i prehrambenu industriju, obzirom da je hotelijerstvo veliki potrošač poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, životnih namirnica i drugih proizvoda i poluproizvoda koji učestvuju u formiranju hotelskog proizvoda. Primeri integracije hotela sa preduzećima iz ove oblasti u Vojvodini su Poljoprivredno-turistički kombinat „Panonija“, kao i Industrija mesa „Matijević“ koji su ovom integracijom svoju delatnost proširili i na oblast turizma (Hoteli „Biser“ u Panoniji i hotel „Vojvodina“ u Zrenjaninu). Slično je i sa hotelima „Krivaja“ u Krivaji i „Jadrana“ u Zobnatici. Takođe, poslovne veze i saradnju ovog oblika, hotelijerstvo ostvaruje i sa drugim oblastima koje na direktan ili indirektan način učestvuju u formiranju ili kreiranju hotelskog proizvoda, kao što je industrija nameštaja, tekstilna industrija, hemijska industrija, trgovina, grafičko-štamarska i dr. U hotelskoj industriji Vojvodine prisutan je trend da se pojedina građevinska preduzeća uključuju u delatnost turizma i hotelijerstva kroz izgradnju novih objekata poslovnog tipa i to uglavnom u gradovima (D.O.O. Aleksandar iz Novog Sada i dr.)

Prodajni tip poslovnog povezivanja obično je vezan za plasman hotelskog proizvoda, obzirom na dislociranost hotela u odnosu na turistu kao korisnika usluge, odnosno hotelskog proizvoda. U cilju zadovoljavanja turista kao korisnika hotelskog proizvoda, s jedne i plasmana hotelskog proizvoda turisti s druge strane, neophodno je zbog prostorne i vremenske dislociranosti uspostavljanje saradnje sa turističkim agencijama i saobraćajnim preduzećima. Iz tih razloga u praksi se najčešće i pojavljuje ovaj vid vertikalne saradnje. Neophodnost ovakve saradnje i postojanje obostranih interesa doveo je i dovodi do povezivanja hotelijerske delatnosti prvenstveno sa preduzećima iz oblasti turističko-agencijske i saobraćajne delatnosti. To je dovelo do povezivanja postojećih preduzeća iz ovih delatnosti radi ostvarivanja zajedničkih interesa. Otuda je i veoma česta pojava, kako u međunarodnim tako i u domaćim okvirima, da se upravo velika i renomirana preduzeća iz oblasti turističko-agencijskog poslovanja, odnosno turoperatora i preduzeća iz oblasti saobraćaja opredeljuju za razvoj hotelijerstva. Zajednički interes svih učesnika u ovom sistemu povezivanja je pre svega povoljniji plasman hotelskog proizvoda, zauzimanje povoljnijih pozicija na veoma osetljivom i surovom turističkom tržištu i ostvarivanje boljih ekonomskih rezultata.

Vertikalni oblik organizovanja turistička preduzeća primenjuju kada žele da ojačaju svoju konkurentsku poziciju zasnovanu na suštini kompetentnosti ili kada u kriznim vremenima žele da poboljšaju svoju nabavno-prodajnu funkciju. Zamena za ovu strategiju mogu biti dugoročni ugovori sa dobavljačima i posrednicima.

Na taj način, po sistemu vertikalne poslovne povezanosti, formirani su i veoma poznati hotelski sistemi-lanci. Među najpoznatijim je svakako poznati lanac hotela „Inter – Continental“, čiji je osnivač američka avio-kompanija „Pan American World Airways“.

Među 50 najvećih hotelskih lanaca nastalih vertikalnim povezivanjem hotelske industrije i zabave nalazi se i „Walt Disney Company“, kao i Las Vegas, grad u kome je koncentrisano najviše mega hotela u svetu, gde se hotelijerstvo povezalo sa industrijom igara na sreću.

Ostali oblici poslovne saradnje

Savremeni trendovi razvoja hotelijerstva u svetu uklapaju se u opšte razvojne tendencije ukрупnjavanja privrednih subjekata u okviru različitih delatnosti. Ekonomsko jačanje kao krajnji cilj pokretanja različitih aktivnosti na polju poslovne saradnje, ostvaruje se teritorijalnim širenjem, osvajanjem novih tržišta, povećavanjem uticajnih zona, divezifikacijom asortimana. U ovakvim uslovima nisu dovoljna vertikalna i horizontalna povezivanja. Zbog toga dolazi do pojave novog oblika poslovnog povezivanja, a to su *konglomerati*. Konglomerati su nastali kao rezultat integracionih procesa hotelskih kompanija sa turoperatorima, avio kompanijama, „rent-a-car“ agencijama, ostalim saobraćajnim kompanijama, agencijama za prodaju nekretnina i katering kompanijama. Na taj način dolazi do organizacionog okрупnjavanja i koncentracije kapitala u formi konglomerata, s tim što zadržavaju i svoju marku i imidž i marku i imidž ostalih kompanija okupljenih u tim konglomeratima. Koncentracija kapitala i sa-radnja sa partnerima u poslovnom sistemu, uz zadržavanje samostalnosti, za hotelsko preduzeće predstavljaju važne prednosti koje smanjuju poslovni rizik i povećaju konkurentnu poziciju na globalnom tržištu. Najbolji primer ovog vida povezivanja su „CENDANT“ i „AC-COR“. „Cendant“ je u svoj portfolio uključio delatnosti putovanja, marketinga, nekretnina i drugih uslužnih delatnosti vezanih za poreze, parking sistem i dr. „Accor“, poznati poslovni gigant međunarodnog karaktera u svoj portfolio pored hotelijerstva koji je najvažniji segment, uključio i delatnost putničkih agencija, rent-a-car-a, katering usluge, casino, lične usluge i dr.⁴⁵

Pored konglomerata formirali su se i *konzorcijumi*. Širenje poslovnih dometa u okviru internacionalizacije i globalizacije poslovanja u određenom trenutku prevazilazio je materijalne i kadrovske mogućnosti preduzeća što je uslovalo njihov nastanak. Konzorcijumi su nastali kao rezultat dobrovoljnih integracionih procesa hotelskih preduzeća, koji svojim članovima obezbeđuju različite pogodnosti. Oni okupljaju međunarodne i nacionalne hotelske lance kao i samostalne hotele. Njihov značaj je prvenstveno vezan za rezervacione sisteme čime kompanija obezbeđuje svom članstvu prisustvo na određenim tržištima gde nema svoje poslovne jedinice. Nastanak ovih udruženja vezuje se takođe za proces internacionalizacije i globalizacije. Vodeći konzorcijumu su: „*Utell/Unirez Representation Services*“ sa sedištem u Dalasu, „*Supranational Hotels Ltd*“, „*Great Hotels Organizations*“ iz Londona i dr.

Zahvaljujući internetu poslednjih godina dolazi do formiranja specifičnih formi „elektronskih“ integracija. U stvari radi se o formiranju *globalnih elektronskih mreža*, specijalizovanih za oblast putovanja, i turizma što svakako uključuje i hotelijerstvo. Na ovaj način stvara se tzv. *elektronsko tržište*, gde se vodi konkurentska borba i gde se uspešnost meri brojem veza i poseta određenoj web adresi. U kombinaciji sa elektronskom poštom, ovim putem se ostvaruje direktna komunikacija između proizvođača i potrošača, kao i interkompanijska komunikacija. Ovaj oblik komuniciranja izuzetno je važan za manja preduzeća i nezavisne hotele, s obzirom da eliminiše prostornu distancu i omogućava ulazak u globalne informacione tokove, uz minimalne troškove.

⁴⁵ Kosar, Lj., *Hotelijerstvo – teorija i praksa*, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2002.

6. HOTELSKA PREDUZEĆA U PROCESU INTERNACIONALIZACIJE I GLOBALIZACIJE POSLOVANJA

Razvoj turizma u drugoj polovini prošloga veka, doveo je do krupnih promena u poslovnoj orijentaciji hotelskih preduzeća. U osnovi te promene sledile su promene koje su bile svojstvene i preduzećima iz drugih oblasti privređivanja. Zajednički imenitelj svih tih promena bio je, pre svega, razvoj poslovnih aktivnosti u međunarodnim razmerama i novi pristup sa gledišta pozicije preduzeća u međunarodnim okvirima.

Hotelska preduzeća, s obzirom na specifičnosti poslovanja, upućena su na uspostavljanje različitih oblika poslovne saradnje čiji se tokovi kreću različitim pravcima. Kretanja u poslovnoj orijentaciji hotelskih, kao inače i drugih preduzeća, karakterisao je proces prerastanja od lokalnog - domaćeg tržišta do internacionalizacije i globalizacije u poslovanju preduzeća.

Osnovna područja promena koja su imala poseban značaj u poslovnoj orijentaciji hotelskih preduzeća su:⁴⁶

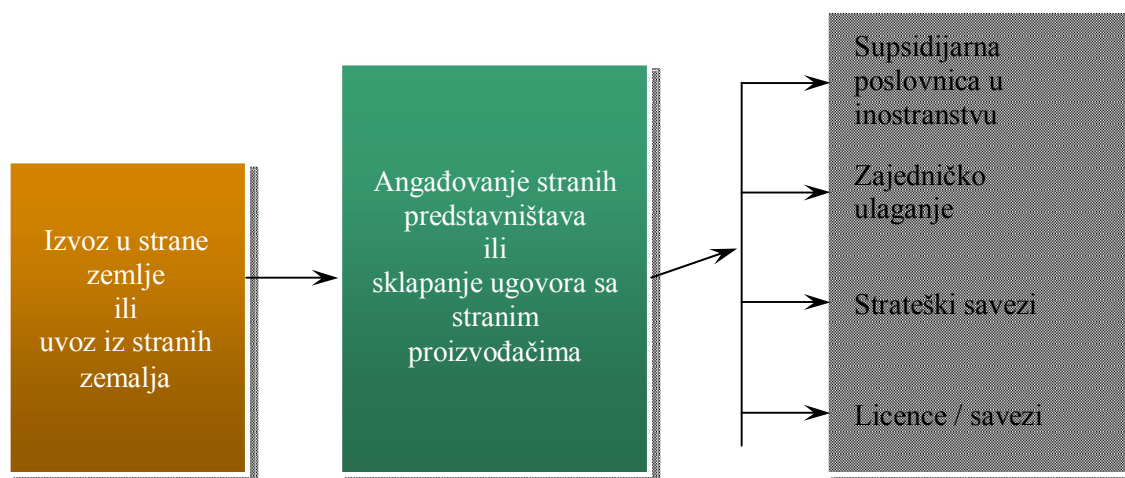
- orijentacija na međunarodno poslovanje i
- prilagođavanje svih aktivnosti preduzeća (u organizacionom, tehnološkom, prodajnom i drugom pogledu) zahtevima tražnje i tržišnim tendencijama u celini.

Orijentacija na međunarodno tržište uslovljena je rastom turističkih, poslovnih i drugih putovanja koja su podsticala međunarodnu opciju u poslovanju hotelskih preduzeća, kao i drugi, pre svega, finansijski efekti deviznog karaktera. Mera pretvaranja tog potencijala u efektivne akcije bila je određena tržišnim tendencijama. Sama činjenica da je od 1950. godine, do kraja prošlog veka, broj dolazaka u međunarodnim putovanjima povećan za više od 20 puta, a prihodi za oko 140 puta, govori u prilog sve većem angažovanju turističkih i hotelskih preduzeća međunarodnom poslovanju.

Prilagođavanje svih aktivnosti preduzeća zahtevima tražnje i tržišnim tendencijama u celini, je takođe područje sa značajnim promenama u poslednjih nekoliko decenija veka. To se, kada su hotelska preduzeća u pitanju, ogleda pre svega u proširivanju asortimana usluge, unapređenju tehnologije u funkciji poboljšanja kvaliteta usluga smeštaja i ishrane, uvođenju kompjuterske tehnologije u prodaju i rezervaciju hotelskih kapaciteta, uvođenju informacionih sistema, promene organizacionog karaktera i sl.

⁴⁶ Čačić K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.

Slika 2. Kako preduzeća postaju globalna



Izvor: Robins S. P., Coulter M., *Menadžment*, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, Data status, Beograd, 2006.

Orijentacija na međunarodno poslovanje, odnosno internacionalizacija i globalizacija poslovanja hotelskih preduzeća zapravo znači iznalaženje najprihvatljivijih puteva ulaska, opstanka i afirmacije na međunarodnom turističkom tržištu. Izbor najprihvatljivije varijante, posebno u uslovima oštre međunarodne konkurencije uslovljen je brojnim faktorima, među kojima se izdvajaju: ciljevi kompanije i očekivani obim poslovanja; veličina, profil, marketinški i finansijski potencijal kompanije; dostignuti stepen poslovne kulture u domenu upravljanja i nivo marketinških znanja meren međunarodnim kriterijumima; profil i nivo konkurencije; priroda proizvoda i njegove konkurentne prednosti; korporativni imidž; ostali faktori vezani za pojedinačna tržišta, kao što su uslovi investiranja, stepen političkog i finansijskog rizika, obim i kvalifikovanost radne snage, administrativne procedure, ocena fleksibilnosti poslovanja, mogućnost kontrole i dr.⁴⁷

Globalizacija hotelijerstva se ogleda u težnji preduzeća da internacionalizuje sopstvene standarde poslovanja i da širenjem tržišnog uticaja dostigne status globalnog privrednog subjekta.

Globalno preduzeće nije ono koje ima samo prodaju, investicije i ostale poslovne operacije u drugim zemljama - potrebna je i globalna tražnja za njegovim proizvodima i uslugama, globalna konkurencija i tržište uopšte. Tipičan primer takvih preduzeća u hotelijerstvu su međunarodni hotelski lanci. Ekspanzija tražnje za hotelskim uslugama u svetskim razmerama, kao rezultat razvoja međunarodnog turizma uticala je na formiranje hotelskih lanaca, koji predstavljaju sistem povezanih hotela sa prepoznatljivim imenom i zagarantovanim standardom, iza kojeg stoji tržišno poznato ime (brand).⁴⁸ Oni su veoma intenzivno uključeni u procese internacionalizacije i globalizacije poslovanja tokom poslednjih tridesetak godina sa težnjama da takvu tendenciju i nastave. Nasuprot njima postoje i tzv. nezavisni hoteli koji samostalno i nezavisno vode svoju poslovnu politiku, primenjuju opšte

⁴⁷ Jović, *Međunarodni marketing - od izvoznog ka globalnom konceptu*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997.

⁴⁸ Cerović Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.

poznate standarde, poštuju nacionalne pravilnike o kategorizaciji i sl. Ovakvi hoteli su u našim prilikama skoncentrisani u velikim gradovima i odmorišnim destinacijama i oni su predmet proučavanja u ovom radu.

6.1. Faktori formiranja međunarodnih hotelskih lanaca

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:⁴⁹

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

Interni faktori

- određena marka i garancija kvaliteta (npr. Hillton, Holiday Inn, Hayatt itd.),
- veća efikasnost u poslovanju (diversifikacija ponude).

Za ocenu stepena njihove poslovne globalizacije imamo u vidu dva indikatora:

- učešće broja objekata van matičnog kontinenta u ukupnom broju hotela i
- odnos (koeficijent) broja hotela na matičnom i ostalim kontinentima.

Brojni autori⁵⁰ 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 (tabela 4), sa objektima ili poslovnim aktivnostima, grupišu se u tri osnovna oblika:⁵¹

- korporativne lance,
- kompanije za menadžment,
- dobrovoljne lance (konzorcijume)

⁴⁹ Čačić K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995, str. 33.

⁵⁰ Isto, str. 34.

⁵¹ Cerović, S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Beograd, 2009.

Tabela 4. Najveće kompanije u svetu po broju soba u 2007. godini

	Kompanija	Broj soba	Broj hotela
1.	InterContinental Hotels Group	585094	3949
2.	Wyndham Hotel Group	550576	6544
3.	Marriot International	537249	2999
6.	Hilton Hotels Corporation	502116	3000
5.	Accor	461698	3871
4.	Choice Hotels International	452027	5570
7.	Best Western International	308636	4035
8.	Starwood Hotels&Resorts Worldwide	274535	897
9.	Carlson Hospitality Worldwide	146600	969
10.	Global Hyatt Corp	135001	721
11.	Golden Tulip Hospitality Group	108503	703
12.	TUI AG/TUI Hotels & Resorts	86585	944

Izvor: Hotels, july,2008.

Korporativni lanci 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.

Kompanije za menadžment su visokostruke 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.

Dobrovoljni lanci (konzorcijumi - udruženja)

Ova grupacija hotelskih preduzeća bazira svoju aktivnost 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 poslovanja.⁵²

U prethodnim tabelama naveli smo najveće hotelske grupacije na svetu u 2007. god. radi ilustracije. Pri tome treba imati u vidu nagle i dinamične promene koje se ispoljavaju u turizmu, pa samim tim i u formiranju hotelskih lanaca.

⁵² Barjaktarović D., *Pozicioniranje hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu*, doktorska disertacija, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2007.

Tabela 5. 25 najvećih svetskih hotelskih kompanija (konzorcijuma) po broju soba u 2007. godini

	Kompanija	Broj soba	Broj hotela
1.	Utell/Unirez Representation Services	1.368.983	10.902
2.	Supranational Hotels Ltd.	299.300	1.682
3.	Great Hotels Organization	270.441	1.590
4.	Hotusa Hotels	177.470	1.983
5.	Keytel SA	153.903	1.769
6.	Preferred Hotel Group	116.000	600
7.	Worldhotels	104.000	551
8.	Associated Luxury Hotels International	78.973	119
9.	Leading Hotels of the World	78.800	450
10.	Logis	61.167	3.174
11.	National Trust History Hotels of America	36.640	209
12.	AHMI RES-Hotel (Thed International)	31.000	192
13.	Luxe Worldwide Hotels	25.000	264
14.	Small Luxury Hotels of the World	23.000	440
15.	Epoque Hotels	19.020	317
16.	Hotel Republic	16.326	103
17.	Sercotel	14.013	134
18.	Design Hotels	13.256	170
19.	ILA-Chateaux&Hotels de Charme	12.754	263
20.	Minotel International	12.000	250
21.	Inter-Hotel	11.488	265
22.	Chateaux & Hotels Collection	11.211	492
23.	Relais & Chateaux	11.000	478
24.	Exclusive Hotels	7.717	175
25.	Ringhotels	7.514	132

Izvor: Istraživanje Consortia, Hotels July 2008

One su svoje poslovanje internacionalizovale i globalizovale tako da su prisutne sa svojim hotelima u svim delovima sveta (tabela 6).

Tabela 6. Hotelske kompanije prisutne u zemljama sveta 2007. godine

	Hotelske kompanije	Broj zemalja
1.	InterContinental Hotels Group	100
2.	Starwood Hotels& Resorts Worlwide	95
3.	Accor	90
4.	Best Western International	80
5.	Hilton Hotels Corporation	78
6.	Carlson Hospitalitv Worldwide	70
7.	Marriot International	68
8.	Wyndham Hotel Group	58
9.	Golden Tulip Hospitality/THL	50
10.	Global Hayatt Corp.	44
11.	The Rezidor Hotel Group	42
12.	Club Mediterranee	40
13.	Choice Hotels International	40
14.	Fairmont Raffles Holdings Internat.	37
15.	Four Seasons Hotels & Resorts	31

Izvor: HOTELS Glants Survey, 2008

Prednost hotelskih lanaca se ogleda u boljoj prodaji, prepoznatljivoj propagandi, zajedničkoj nabavki, garanciji kvaliteta, jednom rečju mogućnost postizanja veće cene i u pra-vilu u strukturi cene snižavanje troškova poslovanja. Nezavisni hotel može opstati na tržištu, ali povezanost u standarde ima za većinu hotela više prednosti nego finansijskih obaveza. Međutim poslovati samostalno kao mali porodični hotel, pun topline i pažnje za gosta, danas sve više dobija na značaju, jer ipak to su svakako neki standardi koji se u gigantskim hotelima ne mogu ostvariti. Pravi primer za to je pojava „butik“ hotela, čiji nastanak možemo okarakteristati kao posledicu globalne diversifikacije hotelskog proizvoda i potrebom njegovog razlikovanja u odnosu na dominantne velike hotelske lance. Osnovu diferenciranja čine upravo personalizovan smeštaj i usluga.

6.1.1. Interni metod rasta i razvoja hotelskih preduzeća

Rast preduzeća uopšte, a samim tim i hotelskog preduzeća, može se ostvariti kroz internu i eksternu formu, odnosno kako se u teoriji odomaćio termin interni i eksterni metod rasta.

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.

Za razliku od eksternog metoda rasta koji se realizuje kupovinom, integracijom ili na

neki drugi način pripajanja ili spajanja dva ili više preduzeća, interni metod rasta pretpostavlja da se u razvoju i rastu preduzeća pođe od početne faze izgradnje preduzeća, tj. od samog procesa izgradnje, formiranja kapaciteta i obezbeđenja izvora finansiranja neophodnih za tu izgradnju i sl.

Interni metod rasta preduzeća podrazumeva duži vremenski period za sazrevanje i ostvarivanje željenih rezultata, odnosno za ostvarivanje optimalne rentabilnosti. Tu je najpre put osvajanja tržišta koji nije niti lak niti kratak. Prema nekim procenama neophodan period za uspostavljanje normalnog funkcionisanja preduzeća koja u svom razvoju koriste ovaj metod rasta i realizovanja utvrđenih ciljeva preduzeća iznosi između 6 i 8 godina, za razliku od onih preduzeća koja koriste eksterni metod rasta.

Modeli internog metoda rasta često se prepliću sa modelima eksternog metoda rasta posebno u segmentu zajedničkih ulaganja koja predstavljaju oblik direktnog investiranja i koja se veoma često koriste u ekspanziji međunarodnih hotelskih lanaca, pre svega na nova i perspektivna područja, sa osnovnim ciljem da se poveća učešće na globalnom tržištu i steknu konkurentske prednosti u tim relacijama. Preplitanje ova dva metoda rasta zavisi od vrste, oblika i pozicije na kojoj se partneri nalaze.

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

6.1.2. Eksterni metod rasta i razvoja hotelskih preduzeća

Eksterni metod rasta je metod pripajanja ili spajanja preduzeća koji se ostvaruje kupovinom ili integracijom.

Pod spajanjem dva ili više preduzeća podrazumeva se razmena akcija pri čemu opstaje jedno preduzeće.

Pod pripajanjem podrazumeva se kupovina jednog od strane drugog preduzeća.

Teorija i praksa poznaju četiri pristupa, odnosno opcije sprovođenja strategije pripajanja i spajanja:

1. horizontalno spajanje i pripajanje (integracija) primenjuju se kod preduzeća koja su direktni konkurenti,
2. koncentrična opcija podrazumeva kombinovanje dva ili više preduzeća koja imaju slične proizvode u tehnološkom ili proizvodnom smislu ili slične kanale distribucije,
3. vertikalna opcija podrazumeva dva ili više ka centru i unazad,
4. konglomeratska opcija podrazumeva kombinovanje dva ili više preduzeća koja imaju različite proizvode ili usluge.

Ova strategija često je korišćena u praksi, posebno kod hotelskih lanaca i aviokompanija (Pan Am TWA, Allegis SAS i Inter-Continental i Hilton) i kod međunarodnih

hotelskih lanaca.⁵³

U odabiru mogućih strategija rasta i razvoja koje poznaje teorija i praksa, a u cilju prilagođavanja savremenim tržišnim tendencijama i zahtevima turista kao potrošača, odnosno korisnika usluga, kao i internacionalizaciji i globalizaciji poslovanja hotelsko-turistička preduzeća koristila su različite strategije i metode rasta i razvoja. Zajednički imenitelj svih promena bio je prerastanje preduzeća od domaćeg ka globalnom.

Na tom putu hotelska preduzeća prolazili su različite faze i koristila različite modele, od osvajanja domaćeg tržišta, preko različitih modela diversifikacije proizvoda, otvaranja filijala najpre u regionu zatim na daljim destinacijama do osvajanja, odnosno poslovanja na globalnom svetskom tržištu kao jedinstvenom turističkom tržištu.

Poslovno ponašanje preduzeća, od domaćeg prema globalnom tržištu, manifestuje se kroz četiri orijentacije i to:⁵⁴

1. Etnocentrično (odnosi se na domaće tržište);
2. Policentrično (diversifikuje svoje proizvodne aktivnosti, osniva filijale u inostranstvu ali radi i na domaćem tržištu);
3. Regiocentrično (usmerava poslovanje prema potrošačima i resursima regiona, kultura, rad, regionalna) i
4. Geocentrično (posmatra ceo svet kao potencijalno i jedno tržište).

Da bi hotelsko preduzeće došlo i opstalo na međunarodnom turističkom tržištu neophodno je primenom modela odgovarajućih strategija rasta stvoriti uslove za prilagođavanje u pogledu asortimana i kvaliteta usluge, uvođenja savremene tehnologije poslovanja, stvaranja savremene organizacije rada i poboljšanja u domenu prodaje. To je i osnovni zadatak i težnja savremenog menadžmenta, čija uspešnost u poslovanju zavisi od opstanka tog preduzeća na globalnom - međunarodnom turističkom tržištu.

⁵³ Cerović Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.

⁵⁴ Isto.

7. HOTELSKI LANCI KAO PRIMARNI NOSIOCI RAZVOJA HOTELSKJE INDUSTRIJE

Hotel predstavlja reprezentativni objekat kompletne hotelske, turističke i ugostiteljske industrije. Kao takav mora posedovati određena obeležja i osobine da bi mogao opstati i prilagođavati svoje poslovne programe velikim tržišnim oscilacijama. Razvoj hotelske industrije, odnosno njena ekspanzija omogućena je modernizacijom uslužne delatnosti u nekoliko pravaca. Bez obzira da li se posmatraju kao organizacioni, kadrovski, tehnički, tehnološki ili neke drugi, ovi pravci determinišu hotelsku uslugu. Adekvatan prikaz njihovih različitih razvojnih etapa, modaliteta poslovnih aktivnosti, oblika rasta specifikuma pojedinih tržišta omogućavaju holistički pristup evoluciji hotelske industrije od porodičnog biznisa preko esnafske radinosti ka modernoj uslužnoj industriji koja objedinjava ogromne stokove kapitala na međunarodnom nivou.⁵⁵

7.1. Istorijat razvoja hotelske industrije

Naučno-tehnološka revolucija, ekonomski napredak, profitabilnost, poboljšanje uslova života kao i slobodno vreme, neminovno dovode do promena u načinu zadovoljenja potreba, ali i do stvaranja nove lepeze interesovanja. Civilizacijska spirala prati svoju neprekidnu nit progresu. U prvi plan izbijaju tercijarne delatnosti. Među njima poseban fenomen predstavlja turizam.

Daleki put prešao je turizam od privilegije bogatih do masovne pojave i potreba današnjice. Sve prošireniji zahtevi participijentata primoravaju davaoce turističkih usluga da koordiniršu aktivnosti na svim nivoima radi zadovoljenja klijentele. Nova tržišta koja su se javila preraspodelom moći i radikalnim promenama na mapi sveta promenila su područja interesovanja i smerove kretanja kapitala i ljudi. Bogati Zapad dobija dostojnu konkurenciju pojedinih grupa sa Istoka. Kao što je već naglašeno, otvaranje Kine i njeno aktivno participiranje u svim svetskim procesima menja karakter globalnih odnosa.

Ova planetarana „tektonska pomeranja“ jasno se odražavaju na hotelsko poslovanje. Hotelijerstvo je izraslo iz esnafske delatnosti u modernu industriju. Prateći razvoj drugih privrednih grana, ono je pokazalo izvanrednu moć prilagođavanja i transformacije kroz vekove, u različitim fazama razvoja ljudske zajednice.

Izdvajanje uslužne delatnosti i njena dominacija u odnosu na proizvodnu delatnost ima svoje korene u SAD. Tu su se pojavili i prvi oblici jedne nove proizvodno - uslužne industrije koja je u veoma kratkom vremenskom periodu preuzela dominaciju na svetskom tržištu. Pojavljivanje SAD kao vodeće političke, vojne i ekonomske sile rezultiralo je, između ostalog, i postavljanjem hotelske industrije kao jednog logističkog oblika dominacije na tržištima širom sveta.

Različiti trendovi, faze privrednog razvoja, tehničko-tehnološke forme i međusobni usponi i padovi ostalih industrija direktno su uticali na ekspanziju hotelske delatnosti. Ona se javila kao „hibrid“ jednog produkta i u sebi je često nosila sve povlastice koje je jedna supersila

⁵⁵ Svorcan N., *Međunarodni hotelski lanci*, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2009. str. 46.

mogla da joj pruži.

U početnim fazama korporativnog globalizma razvoj hotelijerstva bio je direktno povezan i uslovljen sa razvojem drugih privrednih grana - turizama, saobraćaja i trgovine. Današnja globalna hotelska industrija „uvezala“ je različite privredne grane u jedan kompleksni sistem, zarad stvaranja univerzalnog hotelskog produkta. Taj proces nije zavisio, i ni danas ne zavisi, samo od hotelskih kompanija. Njega su pokretali i pospešivali mnogi faktori izvan hotelskog „esnafa“. Među njima brojni teoretičari izdvajaju sledeće:⁵⁶

- nagli razvoj saobraćaja - posebno aviosaobraćaja,
- fenomen masovnog turizma,
- slobodno vreme radno sposobnog stanovništva,
- telekomunikacije i informatika i
- strukturne promene u sferama ljudskih potreba i želja.

Kroz ove fenomene hotelijerstvo se povezalo sa većim brojem različitih delatnosti. Za neke od njih hotelijerstvo predstavlja uslov, a za druge, posledicu njihovog razvoja. Dovoljno je za primer uzeti „eksploziju“ turističkih kretanja koja nije moguća bez adekvatnih smeštajnih kapaciteta u okviru i van granica određene zemlje. Postojanje različitih objekata hotelijerstva na određenom prostoru je uslov bez kojeg ne može da se podstiče masovni razvoj turizma. Turistička i poslovna putovanja postaju potka i osnova modernog hotelijerstva.

Veći broj putnika, njihov duži boravak i najrazličitije potrebe, direktno iniciraju proširenje hotelskih kapaciteta. Promene strukture i kvaliteta usluga podstiču dalju specijalizaciju hotelske ponude. Povezivanje hotelijerstva sa turističkim organizacijama, saobraćajnim kompanijama, trgovinom ili nekim drugim delatnostima, direktno utiče na nove razvojne oblike unutar ove uslužne industrije.

Sedamdesetih godina prošlog veka desio se veliki skok turizma kao svetskog procesa. Jedna od rezultanti tog skoka je transformacija hotelskih preduzeća. To se odrazilo pre svega na velika ulaganja u hotelsku industriju. Najrazvijenije, ali i manje razvijene države su, direktno, ili uz pomoć korporativnog kapitala, pospešivale njen razvoj. Neposredni inicijator bila je konkurentska borba velikih interkontinentalnih aviokompanija - pojava širokotrupnih aviona poznatih kao „džambo džet“. Ovo je direktno iniciralo novi oblik povezivanja hotelijerstva na makroplanu u hotelske lance. Internacionalni hotelski lanci pokazali su se kao globalni organizacioni odgovor na sve razuđeniju potrebu korisnika usluga, sa jedne i ekspanziju transnacionalnih aviokompanija i tuoperatora na svetskom turističkom tržištu, sa druge strane.

Osamdesetih godina dvadesetog veka proces globalne „liberalizacije“ imao je trenutak u kome je došlo do privatizacije državnih preduzeća. Privatni poslovi su deregulisani, a socijalna davanja iz državnog budžeta smanjena. Same države i njihovi aparati uklanjali su barijere i prepreke stranim investicijama, opštem ekonomskom rastu i efikasnosti privređivanja. Ekonomska „klima“ osamdesetih i devedesegih godina prošlog veka podstakla je razvoj transnacionalnih kompanija širom sveta. Nacionalne privrede više nisu zadovoljavale nikoga. Svetska ekonomija je postala određujuća za sve oblike poslovanja. Otvaranje Istoka i

⁵⁶ Svorcan N., *Međunarodni hotelski lanci*, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2009. str. 47.

preujedinjenje Zapada ubrzali su nove trendove u svetskoj ekonomiji. Otvorena je nova etapa globalnog korporativnog kapitalizma. Korporacije su nametnule svetskom tržištu nove oblike spajanja (merdžeri) i pripajanja (akvizicije) najrazličitijih industrija. Usavršeni su i neki stari (franšiza) i novi (ugovori o menadžmentu) oblici povezivanja u privređivanju. To je imalo za posledicu globalne promene ponude i tražnje kao i napuštanje nekih tradicionalnih, viševjekovnih stereotipa. Kvalitet je predstavljen kao jedino merilo poslovnosti i uspešnosti poslovanja (menadžmenta).

Početak trećeg milenijuma se opisuje kao informatička revolucija. Uz neprekidno usavršavanje hardvera i softvera, te pojavom Interneta konstituisani su novi oblici povezanosti na tržištu.⁵⁷

- primena najnovije visokorazvijene tehnologije u svim segmentima rada i poslovanja;
- pojava sledeće „velike stvari“. Razvoj kompjuterske tehnologije je dostigao vrhunac. Svi postojeći materijali, tehnike i tehnologije su postali kočnice progresu na ovom polju. Zato je neophodna nova tehnološka revolucija koja će celokupnu planetu pogurati napred;
- razvoj saobraćaja, odnosno pojava avion-hotela i šatlova, direktno su inicirali usmerenje turizma i hotelijerstva ka svemiru;
- telekomunikacije su prenesene u svemir i pretenduju da, u dogledno vreme, postanu vodeća ljudska delatnost;
- pojava integrisanih sistema uslovlila je neočekivane promene u ponašanju i delanju stanovništva i otvorila vrata prodiru lakih industrija na svetsko tržište. U hotelijerstvu je stvoren novi gost koji, pored osnovnih usluga, ima dugačku listu potpuno novih zahteva;
- virtuelnost dobija realniju dimenziju u svakodnevnom hotelskom funkcionisanju. Ono što je izgledalo moguće samo u filmovima naučne fantastike, polako poprima realne oblike. Virtuelni novac danas nikom ne predstavlja nepoznanicu. Primena platnih kartica, internetske akcije i dividende, kupovina na lizing i kredit ili tajmšering, u hotelskoj industriji predstavljaju samo inicijalne korake nekog novog perioda razvoja;
- evidentne su koncepcijske i sadržajne promene u marketingu i menadžmentu. Klasični hotelijerski poslovni sistemi i njihove patuljaste forme ruše se i dobijaju nova obeležja. Globalna poslovna filozofija iznedrila je jedan miks hotelijerskih aktivnosti konkretno primenjenih u praksi međunarodnih hotelskih lanaca. One tek očekuju teoretska i naučna objašnjenja;
- hotelijer budućnosti je edukovan, utreniran, obrazovan i komunikativan. Poznaje više jezika i nije vezan za jedno mesto ili jednu zemlju. Hotelske korporacije koja uspeju da ujednače sopstveno obrazovanje kadrova sa fantastičnim promenama u okruženju imaju primat u svetskom poslovanju;
- nove želje, prohtevi i navike menjaju strukturu gostiju. Globalizovanjem modela od, do skoro, različitih potreba stvara se armija zavisnih polrošača. Iz osnova se menja dosadašnja praksa, da se gostima nudi ono što oni žele. Njihove želje se unificiraju i produkuju.

⁵⁷ Svorcan N., *Međunarodni hotelski lanci*, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2009. str. 49.

7.2. Nastanak i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca

Velike promene u razvoju turizma, posebno u prošlom stoleću uticale su presudno na poslovanje osnovnih nosilaca hotelskog biznisa - hotela. Pojedinačno, hotelska preduzeća prolaze kroz različite faze rasta i razvoja. Ona se, po pravilu, prilagođavaju promenama u okruženju sopstvenog delovanja. Kao i u drugim industrijama nekada se dešavaju skokovite transformacije u organizacionom, tehničkom i tehnološkom pogledu. Jedna od takvih skokovitih promena jeste prerastanje nacionalnih hotelskih kompanija u međunarodni hotelski lanac. Uvek joj prethodi razvojna etapa konsolidacije hotelijerstva na nacionalnim relacijama pojedinih država ili regiona.

Postoji veoma veliki broj raznovrsnih faktora i činilaca koji prate ove transformacije. Svi oni, manje ili više, doprinose novim i originalnim oblicima hotelskog poslovanja.

Autori koji izučavaju ove transformacije akcenat stavljaju na okruženje, baveći se njegovom makro i mikro analizom. Po njima, okruženje hotelske industrije može da se posmatra dvojako - kao spoljno i unutrašnje.

Spoljno okruženje podrazumeva pet aspekata koji su, više ili manje, prožeti i objašnjeni samom globalizacijom hotelske industrije:

- ekonomski,
- politički,
- tehnološki,
- socio-kulturološki i
- ekološki.

Faktori unutrašnjeg okruženja fokusiraju se prvenstveno na samu hotelsku industriju i njenu strukturu. Porter navodi sledeće faktore:⁵⁸

- konkurencija,
- potrošači,
- dobavljači i
- imitacija.

Drugi autori, poput Ingrama, tvrde da je teško, gotovo nemoguće, upravljati hotelskim lancem u internom okruženju kakvo je postojalo u prethodnim vremenima.⁵⁹ Za uspešnost poslovanja hotelskih lanaca neophodne su promene u samoj delatnosti. Ingram i njegovi sledbenici ih klasifikuju u šest segmenata. To su :

- promene radnog okruženja,
- pojava profesionalnih menadžera,
- razvoj modernih kontrolnih sistema,

⁵⁸ Porter, M., *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York, 1982.

⁵⁹ Cunill, O.M., *The Growth Strategies Of Hotel Chains*, THHP, London, 2005.

- primene tehničkog okruženja - posebno računovodstva i menadžmenta informacionih sistema,
- promene u metodama transporta i putnih modela i
- pojava franšizing koncepta poslovanja.

U nekim zemljama okruženje je takvo da mu još nedostaje pokretačka sila i neophodni resursi za funkcionisanje hotelskih lanaca. Ukratko, eksterno i interno okruženja često predstavlja ograničavajući faktor, koji sprečava rast hotelskih kompanija i njihovo prerastanje u hotelske lance.

7.3. Stvaranje prvog hotelskog lanca u Evropi (i svetu)

„Ideja o stvaranju hotelskih lanaca potekla je u Evropi od švajcarskog hotelijera Cesara Ritza“⁶⁰ On krajaem 19., odnosno početkom 20. veka organizuje prvi hotelski lanac u Evropi (i svetu) pod nazivom „Ritz Company“ Ltd. sa sedištem u Londonu.

Ime Césara Ritza vezano je i kao zagovornika ideje gradnje „Grand hotela“ koji su morali ispunjavati, za ta vremena, najviše standarde. Da bi se neki hotel mogao zvati „Grand hotel“ on je morao imati najmanje 50 soba i to LUX-kategorije, rustikalni i raskošan interijer, vrhunsku opremu, pripremu hrane i uslugu. Stoga nije čudno da se ovih dana u Londonu i Parizu posle više od 100 godina nakon izgradnje, pod strogom zaštitom i nadzorom institucija za zaštitu spomenika kulture, vrše renoviranja tih hotela koji su izgrađeni po standardima Cesara Ritza.

Valja reći i to da je u drugoj polovini 19. veka pa sve do Prvog svetskog rata „Grand hotel“ u potpunosti ispunio dva osnovna zadatka.

Kao prvo, unapredio je ugostiteljsku ponudu, organizaciju, kvalitet usluga i podigao prag rentabilnosti poslovanja hotela na visoki nivo koja se u 21. veku ne može više ostvariti. Ti hoteli su poslovali u drugom istorijskom i ekonomskom prostoru i vremenu. I drugo, u nedostatku današnjih elektronskih medija, telefaksa, mobilnih telefona itd., „Grand hotel“ je u drugoj polovini 19. veka pa sve do Prvog svetskog rata (1914. godine) ispunio svoju funkciju kao važan izvor za dobijanje najnovijih vesti i drugih važnih informacija iz domena politike, bankarstva, književnosti, kao i poslovnih i drugih tržišnih informacija itd.

„Grand hotel“ je takođe ispunio funkciju jednog luksuznog, dobro organizovanog i uzornog tipa hotela, za unapred odabranu klijentelu i privilegovanu aristokratiju tadašnjeg vremena. Međutim, danas u Evropi još uvek ima aristokratije samo što ona više nema onu ulogu i važnost što je nekad imala. Nema više knezova, careva, vladajućih dinastija pa taj tip specijalnog gosta „Grand hotela“ lagano „izumire“ ili ga posle Prvog svetskog rata uopšte nema. Naime, gosti grand-hotela bili su mala, privilegovana, veoma bogata i uticajna grupa tzv. „Savoir vivre“, kao što su plemstvo, vodeći ljudi industrije, umetnosti, bankari i drugi. Da bi se mogli pronaći ti značajni ljudi moralo se često navraćati u grand hotele gde su ti ljudi dolazili i boravili.

⁶⁰ Reith W., *Gastgewerbliche Betriebslehre*, Wien, 1974., str. 18.

Ritz kao „zaštitni znak“ standarda kvaliteta prvog hotelskog lanca

Cesar Ritz je rođen 23. februara 1850. godine u Švajcarskom mestu Niedervvaldu. Obrazovanje za konobara otpočeo je u mestu Birg u Švajcarskoj, kod jednog gostioničara zvanog Escher s kojim nije mogao „izaći na kraj“, pa je stoga prekinuo obrazovanje. Zatim odlazi u Pariz. Tu je, radeći u mnogim restoranima „ispekao zanat“. Potom radi u restoranu „Voison“ u Parizu. U tom vremenu je restoran „Voison“ bio prestižni ugostiteljski objekt Pariza za vreme Napoleona III. To je bio lokal yet-seta Pariza par excellence.

Posle izbijanja njemačko-francuskog rata 1870. godine, Cesar Ritz napušta Pariz i odlazi u Beč. Tu nastavlja svoj stručni uspon radeći u čuvenom restoranu „Les Trois Freres Provengaux“. Nakon toga preuzima direkciju „Grand hotela“ u Monte Karlu. 1898. godine oženio se s Marie Louise, kćerkom poznatog hotelijera iz Strassburga. To im je omogućilo da zajedničkim znanjem i naporom uspešno preuzmu i vode direkcije tada vodećih hotela u mnogim evropskim zemljama

Međutim, tek 1898. godine, Cesar Ritz postaje u svetu čuven i dostiže vrhunac svoje karijere kada je odlučno i smišljeno u centru Pariza (na Place Vendome), na najvišim standardima toga vremena, sagradio luksuzni „HOTEL RITZ“, kapaciteta 60 soba najvećeg komfora i najvišeg nivoa pružanja ugostiteljskih usluga. Nakon otvaranja toga, još i danas čuvenog pariskog hotela, postaje moda pokazati se u „Hotelu Ritz“, i to ne samo tada viđenijih ljudi Pariza i okoline već i svekolikog evropskog i svetskog yet-seta. Ne samo čuveni književnici i umetnici toga vremena već i aristokratija, članovi vladajućih dinastija, carevi, kraljevi bili su gosti njegovih hotela. Navodimo da su engleski kralj Eduard VII, književnik Ernest Hemingway, Conrad Hilton, Marcel Proust, Coco Chanel, F. Scott Fitzgerald i mnogi drugi bili su prestižni i česti gosti pariskog „Hotel – Ritza“.

To je bilo ne samo stecište vodećih državnika i evropskih dinastija, već i poslovnih ljudi svetskog bankarstva i biznisa. Da bi se dobila prava informacija ili najnovija vest, trebalo je doći u Pariz u „Hotel Ritz“. Ako si držao do sebe, ako si želeo nešto značiti, podići svoj ugled i biti „persona grata“ morao bi se često pojavljivati kao gost u pariskom „Ritzu“.

Upravo zbog navedenog pariski „Hotel Ritz“ postaje sastajalište svetskih velikana, a sam Cesar Ritz u stručnim evropskim i svetskim krugovima označen je kao „hotelijer kraljeva i kralj hotelijera“. Bellenger, vodeći restorater toga vremena i vlasnik čuvenog pariskog restorana „VOISON“ u vezi s njim je kazao: „On je velikan na polju gastronomije“.⁶¹

Cesar Ritz je vrlo rano prepoznao značenje moderne organizacije u restoraterstvu i hotelijerstvu i zato je otvorio svoj „ESPADON“, jedan od najekskluzivnijih pariskih restorana.

Krajem 19. veka Cesar Ritz dolazi na čelo konzorcijuma koji preuzima hotel „Frankfurter Hof“ na Maini, tada, kao i danas, jednog od najznačajnijih „grand hotela“ u Nemačkoj. U tom hotelu zapošljava svog sina Charlesa Ritza na radnom mestu konobara, koji u njemu radi sve do 1909. godine. U to vreme se u Londonu gradi poznati hotel „Ritz-Carlton“, kojeg nakon izgradnje priključuje u sastav svog pomenutog hotelskog lanca „Ritz Company Ltd“.

Do izbijanja Prvog svetskog rata (1914. godine) Cesar Ritz je bio na vrhuncu svoje

⁶¹ Schwarz W., „Der Hotel Empfang“, Hugo Mathaes Verlag, Stuttgart, 1995., str. 13.

karijere. Vladajuća evropska elita zbog visokih standarda izgradnje, opreme, te vrhunskog kvaliteta ugostiteljskih usluga koje su pružane u njegovim hotelima, ali delom i zbog sigurnosnih pitanja i poverenja u njega, dodeljivala mu je odlikovanja i priznanja. Tako ga je primio papa u Vatikanu. Engleski kralj Eduard VII. važio je kao veliki prijatelj Cesara Ritza. Prilikom svih poseta Parizu engleski kralj je prepustao César Ritzu celu organizaciju u njegovom hotelu „Ritz“. Još i danas ugodno zvuči u stručnim krugovima hotelijera poznata izjava engleskog kralja Eduarda VII, koja je glasila: „Gde je „Ritz“ tu sam i ja“. Cesarevo ime je u stručnim krugovima Evrope postalo „zaštitni znak“ kvaliteta pružanja ugostiteljskih usluga.

Nakon izgradnje hotela „Ritz“ u Parizu, hotela „Ritz-Carlton“ u Londonu, hotela „Ritz“ u Lisabonu i Bostonu, ime Cesara Ritza postaje pojam najvišeg savršenstva i simbol vrhunskog kvaliteta pružanja ugostiteljskih usluga u evropskom hotelijerstvu tog vremena. Svi njegovi navedeni hoteli rustikalno su izgrađeni i opremljeni vrhunskom opremom i standardizovanim inventarom. Cesar Ritz je izradio organizaciona pravila u pripremi i posluživanju jela i pića te stroga pravila u prijemnoj službi (recepcija) tj. pružanju usluga smeštaja.

Kao što je navedeno, krajem 19. i početkom 20. veka stvara manji hotelski lanac „Ritz Development Company Ltd“ sa sedištem u Londonu. Prvi je svetski hotelijer koji uvodi standarde u izgradnji, organizaciji, poslovnoj komunikaciji i kodeksu ponašanja osoblja u hotelu.

Neprekidan rad i besprekorno stvaralaštvo tog perfekcionista - hotelijera polako je razaralo njegovu snagu i zdravlje. Nakon izbijanja Prvog svetskog rata 1914. godine, on se potpuno povlači u svoju domovinu Švajcarsku, a njegovo zdravlje se sve više pogoršavalo. César Ritz pada u tešku depresiju. Godine 1918. umire u jednom švajcarskom sanatorijumu.

Umro je kao najslavniji svetski hotelijer i restorater 19. veka. Bio je genijalni stvaralac i zagovornik ideje gradnje posebnog tipa hotela – „Grand hotela“.

Naslednik Cesara Ritza postaje njegov sin Charles Ritz. On preuzima upravu hotelskog lanca. Zauzima mesto predsednika uprave „Ritz Company“ Ltd. sa sedištem u Londonu - jednog ekskluzivnog društva u čijem je deoničkom kapitalu imalo poslovne udele samo 20 osoba.

Njegov sin, Charles Ritz je bio poslednji član porodice Ritz - zadnji predstavnik evropske hotelske dinastije - prvog hotelskog lanca. Umro je 11.7.1976. godine. Tada je nemački nedeljnik „Die Welt“ napisao: „Ideja grand hotela neće nikad iz svetskog hotelijerstva nestati, jer se moderna hotelska industrija neće usuditi negirati veliko njegovo tadašnje i sadašnje delo, jer će značenje i ideju „grand hotela“ večno vući vlak s nazivom „Cesar Ritz“. Stoga još i danas postoje ljudi koji žele odsesti samo u čuvenom hotelu – „Ritz“.

Ovaj poduži opis ima za cilj ukazati na stručno stvaralaštvo Cesara Ritza u drugoj polovini 19. i početkom 20. veka pa sve do Prvog svetskog rata (1914. godine), koje je imalo snažan uticaj na savremene međunarodne trendove razvoja restoraterstva i hotelijerstva i početak primene ugostiteljskih standarda i standardizacije u hotelijerstvu.

7.3.1. Etape razvoja međunarodnih hotelskih lanaca

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

Prva i vremenski najduža etapa predstavlja začetak poslovanja određenog hotelskog preduzeća. Ovim periodom preovlađuje težnja za dominacijom na nacionalnom tržištu što predstavlja krajnji domet interesovanja hotela ove početne faze konsolidacije. U projektovanom vremenskom okviru nastojanje svakog hotelskog preduzeća je da dosegne granice rasta i uspostavljanje nekog oblika monopola na duži vremenski period: Krajnji cilj ove etape je da među hotelskim preduzećima zauzme lidersku poziciju na domaćem tržištu. Pribegava uvođenju novih brendova, proizvoda ili tehnologija, bez ambicija ka međunarodnoj ekspanziji.

Početak internacionalizacije poslovanja predstavlja drugu etapu razvoja hotelskog preduzeća. Ona se ogleda u angažovanju posrednika na ciljnom inostranom tržištu - otvaranjem filijale izvan matične zemlje. Hotelska kompanija pokušava da oblike sopstvenog modela poslovanja nametne na inostranom tržištu. Čini nužne promene radi prilagođavanja inostranim uslovima privređivanja. Promene u sistemu poslovanja se, pre svega, odnose na marketing i menadžment. Izvoz postaje sve značajnija komponenta poslovne aktivnosti.

U stručnoj literaturi hotelska preduzeća se u ovoj fazi označavaju najčešće kao izvozna, međunarodna ili multinacionalna.⁶² Drugi teoretski modeli u ovoj fazi definišu međunarodno, multinacionalno ili globalno hotelsko preduzeće.⁶³ Pristupi se ne razlikuju u svojoj suštini. Svi ukazuju na zajednički cilj, a to je, internacionalizacija poslovanja, izlazak iz lokalnih okvira i neprestana težnja ka podizanju nivoa kvaliteta usluga.

Ukoliko ostvari uspeh na inostranom tržištu, hotelsko preduzeće prelazi u treću, višu fazu razvoja. Težište poslovanje prenosi na novoosvojene pozicije u drugim državama. Time se apsorbuje prošireno ciljno tržište. Tek tada hotelsko preduzeće prerasta u međunarodnu hotelsku kompaniju. Pokušava da se prilagodi internacionalnom tržištu, koristeći više raspoloživih resursa. Inicira nužne promene na organizacionom, markentiškom i poslovnom nivou. Pošto se ovakvi poduhvati dešavaju često u više zemalja istovremeno, nužne su nove kompleksne strategije hotelskog preduzeća. Vršiti se izbor i postavljanje odgovarajućeg menadžmenta, koji može omogućiti maksimalno korišćenje lokalnih uslova privređivanja. Ponekad se formulišu pojedinačne strategije za svaku zemlju u kojoj se posluje. U ovoj fazi uobičajeni su oblici poslovnih udruživanja sa različitim nosiocima turističkog biznisa. Pošto su hotelskoj industriji neophodna velika materijalna sredstva, često se dešava da ovakve hotelske kompanije emisijom akcija ili saradnjom sa finansijskim ili državnim institucijama iznađu neophodna ulaganja. Izlazak na svetske berze pokazuje njihov internacionalni domet u okviru hotelske grane.

U četvrtoj etapi „evolucije“, međunarodna hotelska kompanija apostrofira celi svet kao ciljno tržište. Globalna orijentacija poslovanja postaje bitna, a ne pojedinačni region ili država.

⁶² Milosavljević, M., Promene u poslovnoj orijentaciji preduzeća, prilog u zborniku *Marketing sistem i strategijsko upravljanje preduzećem*, Ekonomski fakultet i Institut za tržišna ispitivanja, Beograd, 1992.

⁶³ Kigen, V., Globalna konkurencija: strateške alternative, *Marketing* br. 4, Savremena administracija, Beograd, 1988.

Pravila igre jedne države ili jednog tržišta više nemaju presudan uticaj. Ujednačavaju se standardi poslovanja međunarodnog hotelskog lanca na ukupnom svetskom tržištu. Treba imati u vidu da mnoga internacionalna hotelska preduzeća nemaju ovaj projektovani cilj. Nisu u mogućnosti da samostalno ostvare ovakav vid poslovanja, ali je nesporno da tome svi teže. Pojava više konkurentnih hotelskih kompanija sa istim projektovanim ciljevima dovodi do nužnih saveza. Prave se alijanse i stvaraju različite grupe i lanci radi opstanka i ostvarivanja profita. Glavno sredstvo prestiža jesu: obim i kvalitet usluga, tržišno pozicioniranje marke, hotelski standardi i kategorije. To su danas determinante identifikacije svih međunarodnih hotelskih lanaca.

Navedene faze strateških i operativnih poduhvata iziskivale su koncentraciju kapitala. Usledilo je horizontalno, vertikalno i dijagonalno povezivanje kompanija.⁶⁴ Njih je pratila standardizacija i diversifikacija usluga, kao i nove forme menadžmenta. Hotelski lanci su se pokazali kao prikladan model organizovanja i poslovanja hotelskih preduzeća izvan domaćih, odnosno nacionalnih, u međunarodnim okvirima.

7.3.2. Faktori transformacije hotelijerstva

Najveći broj danas poznatih međunarodnih hotelskih lanaca nastao je prerastanjem već postojećih nacionalnih u međunarodne hotelske lance, šireći svoju poslovnu politiku van granica matične zemlje. Operacionalizaciju takve poslovne politike determinišu različiti interni i eksterni faktori. Oni se prepliću kroz dinamičan razvoj hotelskih korporacija. Prema časopisu *Hotels* unutrašnji podsticajni efekti hotelskog biznisa odnose se na tržišni i organizacioni aspekt poslovanja.

„Tržišni aspekt podrazumeva jačanje marketinga i garanciju kvaliteta usluga, a organizacioni stvaranje nove organizacione strukture zbog širenja poslovanja na međunarodnom planu i diversifikacije, tj. širenja asortimana usluga“.⁶⁵

Kao eksterni faktori koji su bitnije uticali na pojavu hotelskih lanaca u stručnoj literaturi najčešće se navode:

1) Ekspanzija tražnje za hotelskim uslugama i po obimu i po strukturi. Direktno je uslovljena rastom putovanja i to, kako turističkih, tako i onih inspirisanih drugim razlozima. Privredni razvoj posle Drugog svetskog rata, omogućen tehnološkim unapređenjima i povećanjem produktivnosti rada, vodio je ka promenama u načinu života velikog broja ljudi. One su menjale i širile tržišta uz krupne političke i društvene potrese u svetu. Već od polovine dvadesetog veka stekla su se dva najvažnija pokretačka uslova turističkih putovanja:

- Rast životnog standarda, pogotovo u razvijenim zemljama.
- Potreban fond slobodnog vremena, za veliki broj ljudi.

To je period velikih konsolidacija hotelskih organizacija koje privlače značajan kapital, ne samo u bogatim, već i u manje razvijenim zemljama. Privredna dinamika, s jedne, i hotelska konsolidacija s druge strane, omogućuju ostvarivanje permanentnog rasta broja poslovnih

⁶⁴ Cunill, O.M., *The Growth Strategies Of Hotel Chains*, THHP, London, 2005.

⁶⁵ Čačić, K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.

putovanja.

2) Ubrzanje privrednog razvoja pojedinih regiona u svetu navodi se kao neposredni razlog konstituisanja nekih od najpoznatijih međunarodnih hotelskih lanaca. Tipičan primer je već pomenuti međunarodni hotelski lanac *Inter-Continental Hotels Corporation (IHC)*. Osnovan je 1946. godine kao vlasništvo aviokompanije *Pan American World Airways (Pan Am)*. Rezultat je sugestije tadašnjeg predsednika Sjedinjenih Država Teodora Ruzvelta predsedniku kompanije *Pan Am* da bi bilo dobro graditi ili adaptirati postojeće hotele gde god ova kompanija posluje. Na taj način širio bi se i američki ekonomsko-politički uticaj. Direktni podsticaj bio je da se pomogne razvoj turizma u zemljama Latinske Amerike. Ovakvi poduhvati američkih kompanija bili su argumentovani da doprinose razvoju pojedinih regiona. Međutim, ubrzo se pokazalo, kao i kod svih drugih multinacionalnih kompanija, da je njihovo prvo staranje visok profit i širenje američkog uticaja na zemlje tzv. Trećeg sveta. Činjenica je da su se u datim okolnostima poklopili stratejski političko-ekonomski interesi SAD i interesi firmi koje su dalje proširivale svoje već postojeće međunarodno poslovanje i ostvarivale prestiž na tržištima sveta.

I danas se često dešava da se hotelski kapaciteti grade na krajnje nepristupačnim, zabačenim ili pak najočuvanijim prirodnim lokalitetima. To nesumnjivo dovodi do prosperiteta tih regiona, ali i do njihove svojevrsne devastacije. Uočene protivrečnosti ovakvog dejstva multinacionalnih lanaca poslednjih godina u međunarodnom turizmu pokušavaju se razrešiti kroz model održivog razvoja.

3) Nove tehnologije, a pre svega kompjuterizacija hotelskog poslovanja jedan su od najvažnijih preduslova za uspon i ekspanziju hotelskih lanaca. SAD, kao zemlja začetnica i generator poslovanja hotelskih lanaca, domicilna je velikoj većini evidentiranih korporacija koje se bave novim tehnologijama. Hotelijerstvo SAD, takođe, predstavlja glavnog inicijatora i nosioca međunarodnih transfera novih tehnologija u ovoj oblasti. To se posebno odnosi na inovativne tehnike poslovanja u hotelima. Uvođenje najsavremenijih sistema rezervacija, čekiranja, naplate, kontrole i nadzora u hotelskoj industriji izazvalo je pravu malu revoluciju u poslovanju. Postavljanjem internih mreža i jedne svetske (Internet) mreže menjaju se dosadašnji oblici hotelskog biznisa. Vodeći međunarodni hotelski lanci vešto su iskoristili novu digitalnu eru. Postavili su nove, za mnoge hotele nedostižne, standarde koji sa sobom nose vrhunski kvalitet i profit kao jedino merilo uspešnosti poslovanja i privređivanja.

7.4. Uređenje i vrste hotelskih lanaca

Procesi prerastanja pojedinih segmenata hotelske industrije ka višim formama organizovanja sa jedne strane, i koncentracije kapitala kao logične posledice umrežavanja sa druge strane, usmeravaju izučavanje modernog hotelijerstva ka novim pojavnim oblicima. To su pre svega hotelski lanci, grupe i savezi. Iako nije obavezujuće da pojedinačni hotelski lanac bude isključivo međunarodnog karaktera, svaki oblik poslovnih alijansi ili operativnih saveza nameće atribut globalnosti. Danas je skoro nemoguće pronaći lokalni ili nacionalni hotelski lanac ili grupu koji nije kroz neku dimeiziju globalizovan.

Svi navedeni pokazatelji koji sa različitih aspekata pojašnjavaju pojam hotelskog lanca impliciraju jedinstvenu definiciju. Hotelski lanac predstavlja tehnološko i organizaciono

ujednačenu i tržišno afirmisanu hotelijersku korporaciju, prepoznatljivog poslovnog stila i marke koji posluje na domaćem ili međunarodnom turističkom tržištu. Spajanjem različitih lanaca hotela u više organizacione oblike nastaju savezi ili hotelske grupacije. Zbog velikog broja pojava oblika, razvojnih faza i transfera tehnologije i kapitala međunarodne hotelske lance možemo grubo grupisati u sledeće kategorije:

1. korporativni lanci,
2. kompanije za hotel menadžment,
3. dobrovoljni lanci - konzorcijumi i
4. konglomerati.

1. **Korporativni lanci** odlikuju se jakim markom ili većim brojem marki. Najveći deo poslovnih aktivnosti ovih lanaca usmeren je na kreiranje i održavanje kvaliteta hotelskih usluga, zasnovanog na jedinstvenim standardima u obavljanju poslovnih operacija.⁶⁶ Osnovni cilj marke je identifikacija i diversifikacija u odnosu na konkurenciju i pozicioniranje na tržištu. Time se obezbeđuje garantovani kvalitet. Uvođenjem većeg broja marki - brendiranjem, hotelski lanci diferenciraju ponudu prema zahtevima različitih tržišnih segmenata. Tipičan primer lanca sa više marki, odnosno brendova je *Sheraton Corporation*. Ima četiri marke sa sledećim imenima: *Sheraton Hotels*; *Sheraton Resorts*; *Sheraton Inns* i *Sheraton Suites*. Iz imena se vidi o kojim objektima i kakvoj nameni objekata je reč čime se signalizuje da među njima postoje razlike u stepenu kvaliteta, cenama i lokaciji na kojoj se nalaze. Sličan model više marki u jednom lancu nalazimo i kod brodskih hotelskih kompanija. Takav je slučaj, na primer, sa kompanijom *Royal Caribbean* koja ima dva različita brenda - *Royal Caribbean International* i *Royal Caribbean Cruises*.

2. **Kompanije za hotel menadžment** su specijalizovane za upravljanje različitim markama hotela. To mogu biti hotelski lanci, njihovi delovi, nezavisni hoteli van hotelskih lanaca ili kompanije koji nemaju hotelsku marku. Kompanije za hotelski menadžment su aktivni učesnici hotelskog biznisa. Imaju akcijske kapitale hotelskih korporacija kojima upravljaju, čime stiču pravo kontrole raspolaganja profitom preduzeća, dividendi ili rasta tržišne vrednosti akcija. Najprestižniji lanci za hotel menadžment zadržavaju naziv i sedište u zemlji u kojoj su osnovani, iako su više puta promenili vlasnika, a svoje filijale izmestili u druge zemlje. Svojim aktivnostima pokrivaju sve kontinente i prvi su u ispoljavanju orijentacije ka globalnom poslovanju. Kod njih je primetna velika raznovrsnost vlasničke i ne vlasničke podloge. Često se kompanije za hotel menadžment pojavljuju u poslovnim sistemima korporativnih lanaca.

⁶⁶ Spasić, V., *Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu*, MS studio, Beograd, 2003.

Tabela 7. Prikaz vodećih menadžment kompanija za 2009. godinu

Kompanija	Ugovorni hoteli	Ukupno hotela
Marriott International	986	2.999
Extended Stay Hotels	686	686
IHG	585	4.186
Accor	567	3.982
Hilton Hotels Corp.	440	3.256
Stanwood Hotels	436	942
The Rezidor Hotel Group	289	361
Groupe de Louvre	248	856
NH Hotels	248	341
Interstate Hotels & Resort	226	226

Izvor: www.hotels.com

3. **Dobrovoljni lanci - konzorcijumi.** Svoju aktivnost zasnivaju na pružanju usluga globalnog marketinga i rezervacija za nezavisne hotele i korporativne lance, prvenstveno one sa nacionalnim obeležjima.⁶⁷ Radi se o stvaranju zajedničkih rezervacionih sistema, bez fizičkog prisustva hotelskog lanca na određenom tržištu. Tako se proširuje "paket usluga". Obezbeđuje se veći broj članova, odnosno proširen kapacitet, izražen brojem objekata i soba, a samim tim i povoljniji tržišni status konzorcijuma. Izvori finansiranja pojedinih hotela u konzorcijumu mogu biti sa najrazličitijih strana sveta. Delegiranje ovlašćenja na menadžment dobrovoljno uključenih hotela u konzorcijum omogućuje zajedničke poduhvate vlasnika hotela smeštenih u različitim državama. Isti efekat proističe iz ugovora kojim se hotelska kompanija, iz jedne, saglašava da upravlja hotelima u drugim zemljama. Tipičan podsticaj internacionalizacije nalazimo kod modela hotelskih marketing-kompanija, poput hotelskog lanca *Best Western*. One nude marketing usluge i obučavanje zaposlenih, kako bi se zadovoljili utvrđeni standardi. Njihovi visoki standardi su prvenstveno koncentrisani na hotelski deo - recepciju i smeštajne jedinice. Učlanjeni hoteli, po pravilu, zadržavaju vlasništvo nad sopstvenim objektom kao i upravljačke funkcije. Ovlašćenja se delegiraju. Preduzimaju se zajednički poduhvati. Ugovaraju se menadžment i marketing usluge - sve dok menadžment konzorcijuma ne proceni da su se stekli uslovi za promenu vlasničkih odnosa u hotelskom lancu.

⁶⁷ Čačić, K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.

Tabela 8. Vodeći hotelski konzorcijumi za 2008. godinu

Kompanija	Sobe	Hoteli
Utell/Unirez Representation Services	1.38.1379	11.282
Supranational Hotels Ltd.	297.400	1.662
Hotusa Hotels	192.455	2.150
Great Hotels Organization	184.128	672
Keytel S.A.	142.200	1.581
Preferred Hotel Group	140.000	730
Worldhotels	100.872	518
Associated Luxury Hotels	87.791	132
Loading Hotels of the World	84.000	460
Logis	56.927	2.935

Izvor: www.hotels.com

4. Konglomerati nastaju koncentracijom kapitala različitih nosioca turističkog biznisa, kao što su veliki turoperator, aviokompanije, *rent-a-car* i brodske kompanije sa jedne, i trgovinske firme, agencije za promet nekretninama, banke i finansijske institucije, osiguravajuća društva, građevinske kompanije, internet provajderi i industrije zabave, sa druge strane. Postižu zajedno jači i sigurniji nastup na tržištu. Objedinjavanje pojedinačnih aktivnosti, doprinosi racionalizaciji, smanjenju rizika i troškova poslovanja. Zahvaljujući pokretljivosti kapitala iz više raznovrsnih izvora, hotelski konglomerati, kao oblik udruživanja kapitala, mogu opstati neograničeno dugo. U osnovi, konglomeracijom se postiže kontrola nad kapitalom hotelskih lanaca i njima priključenih ili povezanih preduzeća. Često se ostvaruje objedinjavanjem brojnih malih kompanija sa nadom da će, kao grupa, povećati finansijske efekte. Kontrola nad hotelskim korporacijama, po pravilu, postiže se preko holdinga, na osnovu povoljnijih plasmana njihovih kapitala kao vodećeg principa. U razvijenim zemljama konglomerati se konstituišu kroz merđžere kojima se povezuju hotelski brendovi približne veličine i kategorija. Pretežno se temelje na objedinjavanju finansijskog kapitala u cilju diversifikacije hotelskog tržišta.

7.5. Oblici rasta međunarodnih hotelskih lanaca

Ekspanzija hotelske industrije bila je direktno uslovljena različitim oblicima povezivanja hotelskih kompanija sa drugim subjektima poslovanja. Kao i u drugim delatnostima, koncentracija kapitala imala je odlučujuću ulogu. Treba imati u vidu da je hotelijerstvo jedna od delatnosti koja ne bi mogla da se razvija bez velikih stokova kapitala. Ukupnjavanje kapitala u različite strateške alijanse doprinelo je pojavi raznovrsnih oblika poslovnih aktivnosti koje su za posledicu imale bržu transformaciju hotelskih korporacija u međunarodne hotelske lance.

U suštini, radi se o stvaranju svojevrstnih poslovnih mreža hotelskih 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:⁶⁸

1. **Koncept efikasnosti** - spajanje se vrši na finansijskom, operacionom i menadžerskom nivou. Prednosti se prvenstveno ogledaju u smanjivanju rizika poslovnih aktivnosti i većoj mogućnosti pristupa kapitalu po znatno nižim cenama. Koncept se bazira na ujedinjavanju marketinških i proizvodnih veština koje su plod sposobnog i uigranog menadžmenta. Ipak u hotelskoj industriji ostvareni rezultati nisu uvek zadovoljavajući. Istraživanja često upućuju na činjenicu da su finansijski rezultati nakon spajanja, lošiji od prvobitnih.

2. **Koncept monopola** - spajanje pothranjuje monopolske ambicije određene hotelske kompanije. Različiti oblici povezivanja, bilo da su horizontalni, vertikalni ili dijagonalni direktno iniciraju smanjenje konkurentnosti na tržištu. Pojedine zemlje donose antimonopolističke zakone i uredbe kojima pokušavaju da spreče pojavu monopola u određenim sektorima. Kao što je ranije istaknuto, u Evropskoj uniji i SAD postoji veliki broj zakonskih antimonopolskih propisa koji služe kao orijentacija za druge države. Pa ipak, monopoli velikih međunarodnih hotelskih grupa opstaju, kraće ili duže vreme, u mnogim područjima u zavisnosti od povoljnosti i zacrtanih ciljeva.

3. **Koncept spašavanja** - se primenjuje u slučajevima pokrića dugova za refinansiranje i restrukturiranje hotelskih kompanija. Ukoliko je neophodno dolazi do preuzimanja kontrole nad akcijama određenog hotelskog preduzeća. Obično ne postoje nikakvi direktni pregovori, već se realizuju javne ponude za preuzimanja određene količine akcija, po utvrđenoj ceni. U praksi, ovaj model predstavlja pokušaj - brze visokorizične zarade. U mnogim slučajevima ovakav koncept se pokazao kao „mač sa dve oštrice“, zbog troškova same poslovne operacije i neizvesne finansijske situacije kompanije koja se preuzima. Iako su ovi poslovni koncepti uglavnom unapred dogovoreni, rizičnost realizacije ostaje na zavidnom nivou.

4. **Koncept procene** - prvenstveno se odnosi na adekvatnu informisanost. Poznavanje birokratskog i tehnokratskog mehanizma, uz neminovne pojavne oblike protekcionizma, doprinosi da zainteresovani subjekti, na određenom hotelskom tržištu, mogu steći prednost u odnosu na manje upućene interesente. Ona se sastoji, prevashodno, u pravilnom procenjivanju realne vrednosti kompanije koja se preuzima. Time su i rizici i pogodnosti na strani onoga ko ima realniju procenu. U zemljama tranzicije, na primer, čest je slučaj da su određena hotelska preduzeća precenjena kako bi bila nedostupna za pojedine kompanije ili podcenjena kako bi ih mogli kupiti protežirani komitenti.

5. **Koncept stvaranja imperije** - predstavlja stvaranje moći -prvenstveno finansijske. Menadžment hotelske grupe u svojim strategijama svesno ide na maksimalno povećanje tržišne moći njenih kompanija. Dok jača finansijska moć hotelskih kompanija imperijalno raste moć i uticaj menadžmenta hotelskih grupa određenih lanaca. Na taj način se vrši favorizovanje određenih hotelskih brendova kako bi oni postali neprikosnoveni lideri na tržištu.

Svi navedeni teorijski modeli međusobno se prepliću u mnogim segmentima. Na primer, model moći povezan je sa koncepcijom efikasnosti. Na njih se naslanja model monopola i tako redom. Bez obzira koji se od ovih teoretskih koncepata koristi, u praksi preovlađuju dva oblika rasta međunarodnih hotelskih lanaca -unutrašnji i spoljašnji.

⁶⁸ Svorcan N., *Međunarodni hotelski lanci*, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2009. str. 61.

Dok se unutrašnji rast bazira na investicijama u okviru same hotelske kompanije, spoljni rast predstavlja rezultat miksa dobiti, kupovine akcija i kooperacije sa drugim subjektima na hotelskom tržištu. Pogodnosti koje spoljašnji rast donosi hotelskim kompanijama učinile su ga preovlađujućim oblikom u ekspanziji hotelijerstva. Te pogodnosti analitičari najčešće izražavaju kroz pet parametara spoljnog rasta.⁶⁹

- **Vreme.** Spoljni rast omogućava hotelskoj kompaniji brže delovanje u odnosu na unutrašnji, što posebno dolazi do izražaja u nestabilnom okruženju.
- **Akcije.** Prilikom spoljašnjeg rasta hotelska kompanija ima mogućnost povećanja akcijskog kapitala i dokapitalizacije, bez rizika od prekoračenja kapaciteta, posebno na velikim berzama kapitala.
- **Uštede.** U hotelskom poslovanju čest je slučaj da je spoljašnji 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.
- **Konkurentnost.** Direktna posledica spoljnog rasta hotelskih lanaca je jačanje konkurentne moći na novim pozicioniranim tržištima.
- **Profitabilnost.** Kroz sve produktivne parametre, spoljni rast popravljajući efikasnost i rentabilnost. Uzajamna sinergija udruživanjem, poboljšava finansije, investiranja, povećanje kapaciteta i donosi dobit za sve udružioce.

Navedeni parametri spoljašnjeg rasta globalnih hotelskih lanaca kondezuju se u dva preovlađujuća oblika njihove ekspanzije, i to u model direktnog investiranja i model ugovornih aranžmana. Oni se u praksi uzajamno prepliću i kao takvi novonastali oblici poslovanja, veoma vešto se uklapaju u zakonitosti pojedinih tržišta, doprinoseći novim promenama, koje iniciraju dalje oblike povezivanja i udruživanja.

Prilikom analiziranja specifikuma poslovanja pojedinih vodećih međunarodnih hotelskih lanaca, njihovih oblika rasta i ekspanzije, često se dobija slika da su oni, u stvari, "paukovi" koji veoma vešto pletu svoje mreže, u zavisnosti od trenutnih uslova privređivanja. Na konkretnim primerima poslovanja lidera svetske hotelske industrije najupečatljivije se odlikavaju direktne investicije i monogobrojni ugovorni aranžmani.

7.5.1. Direktno investiranje

Međunarodni hotelski lanci sa direktnim investiranjem nastaju neposrednim investiranjem u nove hotelske objekte ili kroz ; neki oblik zajedničkog investiranja (sa ino ili domicilnim partnerima). Time hotelski lanac dobija kontrolu vlasništva nad novoizgrađenim ili novostečenim objektom. Direktnim investiranjem ostvaruju se uslovi za horizontalnu, vertikalnu i dijagonalnu integraciju. Vlasništvo omogućuje primenu metode internog rasta, veću diskreciju u politici cena, eventualnu mogućnost prodaje ili neke druge poslovne transformacije. U finansijskom smislu nosi u sebi i veći rizik. Zato se veća pažnja poklanja analizi, planiranju, izvorima finansija i finansijskoj kontroli. Često se u praksi kombinuju direktne investicije sa nekim oblikom ugovornog aranžmana da bi se umanjili rizici poslovanja.

⁶⁹ Svorcan Novak, Međunarodni hotelski lanci, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2009. str. 62.

Ovi rizici najčešće se grupišu na sledeći način:

- politička nestabilnost;
- stepen tehnološke razvijenosti;
- potencijalna ograničenja i nerazvijenost tržišta;
- pravna regulativa i monetarni i bankarski sistem;
- raspoloživa radna snaga.

Analizama ovih faktora sagledavaju se stepeni rizika koji prate određene investicije međunarodnog hotelskog lanca. Oni predstavljaju osnov strategijskih odluka o ulasku na nova tržišta. Mnogi međunarodni hotelski lanci obilato investiraju, ne samo u izgradnju, već i u prilagođavanje i modernizaciju preuzetih hotelskih kapaciteta, kao i u čitav spektar unapređenja usluga.

Direktno investiranje u hotelski kapacitet, po pravilu, rezultira potpunom ili delimičnom akvizicijom hotela. Njegova osnovna prednost je da ulagač raspolaže se ukupnim ostvarenim profitom. Koncentrisanje kapitala radi ulaganja u velike hotelske kapacitete teško je ostvarivo, čak i globalnim hotelskim lancima, poput onih u SAD. Tada hotelska kompanija pribegava akviziciji kao modelu uključivanja kapaciteta, kako bi postalo kreditno i kapitalno validno. Na primer, hotelska kompanija *Cendant Corporation* objedinila je više hotelskih ležajeva nego cela Španija, koja spada u zemlje sa snažnom i razvijenom hotelskom industrijom.

Akvizicija

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:⁷⁰

- spajanje (merđžovanje) - hotelska preduzeća zadržavaju svoj pravni subjektivitet;
- preuzimanje (*takeover*) - hotelska preduzeća gube svoj pravni subjektivitet.

Akvizicija predstavlja sve oblike spajanja i preuzimanja hotelskih ili nekih drugih preduzeća. Osobenost akvizicija u poslovanju hotelskih lanaca je vlasnička podloga. Finansijske transakcije kroz direktne investicije predstavljaju značajan generator ukupnog dešavanja na svetskom hotelskom tržištu. Na stabilnim finansijskim tržištima, a pogotovu na velikim svetskim berzama, čest je slučaj akvizicija koje se zasnivaju na kupovini većinskog - (*Majority aquisition*) ili manjinskog - (*Minority aquisition*) paketa akcija. Njima se nastoji ostvariti željeni finansijski i strategijski efekat. Ponekad se ove promene odigravaju mimo volje vlasnika akcija, kao rezultat većeg broja transakcija na tržištu hartija od vrednosti.

Zavisno od učesnika u modernom hotelskom poslovanju, danas se pojavljuju sledeći oblici akvizicija:

- Akvizicije između međunarodnih hotelskih lanaca i drugih učesnika u turističkom biznisu, kao što su avokompanije. Na primer, aviokompanije *Pan Am*, *TWA*, *SAS*, sa

⁷⁰ Đuričin, D., Kako kupiti preduzeće?, *Ekonomski anali*, br.114, Ekonomski fakultet, Beograd, 1992.

jedne i hotelskih lanaca *Inter Continental* i *Hilton International*, sa druge strane.

- Akvizicije između međunarodnih hotelskih lanaca i preduzeća iz ostalih privrednih delatnosti koje se ne bave turizmom. Takav je primer *Ladbroke Group* i *Hilton International*.
- Akvizicije između samih međunarodnih hotelskih lanaca. Na primer, spajanje *Accora* i *Pullumana*, *Bassa* i *Holiday Inns*.

Opšte je shvatanje da su direktne investicije, kao jedan od oblika rasta međunarodnih hotelskih lanaca, izazvale radikalne promene na hotelskim tržištima širom planete. Dovele su do rekonstrukcije poslovnih aktivnosti, procesa brendiranja i do niza inovacija koje neprekidno menjaju hotelsku industriju današnjice. Osnovne prednosti direktnih investicija svode se na sledeće:

- Rasprostranjenost - osvajaju se nova tržišta, dolazi do geografskog širenja, omogućava se rast i prisutnost u hotelskoj ponudi, proširuju se dometi delovanja i sl.
- Jačanje - ojačava se pozicija na hotelskom tržištu, uz povećanje i maksimalno iskorišćenje svih dostupnih resursa.
- Prisutnost - na svakoj lokaciji gde se umreži direktna investicija korisnici usluga očekuju od hotelske kompanije adekvatne usluge, zatim popuste i povlastice, uz viši nivo kvaliteta usluge.
- Vrednost - investicije jačaju određenu hotelsku kompaniju i vode podizanju njene ukupne vrednosti. Direktno iniciraju rast akcija, povoljniji status, bolju perspektivu i liderstvo na tržištu.
- Razvoj - direktnim investicijama omogućen je kontinuirani napredak u tehničkom i tehnološkom smislu. Neophodna su znatna ulaganja i osavremenjivanje hotelskog informacionog sistema, rezervacionog sistema, opreme, uređaja, instrumenata, itd.
- Brendiranje - razvoj novih, uz jačanje starih brendova i njihova adekvatna tržišna pozicija, kroz direktne investicije, deluju kao inicijalna kapisla opšteg prosperiteta hotelskih kompanija.

Nasuprot prednostima, već danas se uočavaju izvesna ograničenja, koja su rezultat intenzivnog korišćenja modela direktnih investicija prilikom ekspanzije hotelskih lanaca. Najčešće se izdvajaju:

- ograničenost prostora,
- povećanje troškova gradnje hotelskih objekata,
- visoki-standardi i promenljive kategorije,
- ekološki problemi i
- mnogobrojni oblici parahotelijerstva.

Usled tih i takvih ograničenja, bogate zemlje pribegavaju kupoprodaji hotela kao firmi direktnih investicija u određene lance i grupe. Krajem dvadesetog veka trgovina hotelskim kapacitetima u SAD predstavlja najrazvijeniji oblik direktnih investicija. Najpoznatiji slučajevi su preuzimanje *Promusa* od strane *Hilton Hotels Corporation* (četiri milijarde USD), preuzimanje kompanije *ITT* od strane *Starwood Hotels & Resorts Worldwide* (četnaest

milijardi USD) i preuzimanje kompanije *Doubletree* od *Promus Hotels Corporation* (pet milijardi USD).⁷¹

7.5.2. Ugovorni aranžmani

Osnovna karakteristika ovog popularnog oblika rasta hotelskih lanaca je odvajanje funkcije vlasništva od funkcije upravljanja. Na taj način se umanjuje rizik poslovanja, jer se smanjuje količina pojedinačnog uloženog kapitala. Direktno se inicira usmeravanje sredstava na razvoj sopstvene tehnologije. Omogućen je lakši ulazak na manje razvijena i privredno-politički nestabilna tržišta na duži vremenski period. Obezbeđuje se kontrola poslovnih operacija i plasman usluga. Poslovni partner preuzima i deo rizika, što posebno olakšava finansijska ulaganja. Sklapanje zajedničkih poslova, sa deljenjem profita i rizika na ugovornom nivou, shodno potpisanim ugovorima, predstavlja *joint ventures*. Dve zainteresovane strane sklapaju, shodno svojim potrebama, mogućnostima i datim okolnostima, jedinstvene ugovore.

Ovaj oblik ugovornog aranžmana se često koristi u ekspanziji međunarodnih hotelskih lanaca. Prvenstveno je primenjivan na nova i perspektivna područja, sa osnovnim ciljem da se poveća učešće na svetskom tržištu i da se steknu konkurentske prednosti. Preovlađujući oblici modela *joint ventures* u hotelskoj industriji su:

- franšize,
- ugovori o menadžmentu,
- strategijske alijanse i
- ugovori o zakupu.

Franšiza

Franšizing predstavlja veoma rasprostranjen oblik poslovanja i popularan način rasta i razvoja mnogih preduzeća. Koncept franšizinga datira od srednjeg veka, kada je katolička crkva ustupala franšizu poreznicima, u zamenu za procenat od sakupljene sume novca. Etimološki, franšiza potiče iz francuskog jezika, gde je značila oslobađanje od obaveza. U anglosaksonskoj literaturi, pod franšizom se podrazumeva pravo glasa ili neko specijalno pravo.

U prošlosti, najčešće se koristila u pomorskoj trgovini. Sredinom devetnaestog veka severno-američka kompanija *Singer* prva je koristila franšizing kao sredstvo za distribuciju svojih proizvoda.

Tokom ekonomskog uspona u Severnoj Americi, franšizing je upotrebljavan kao prodajni sistem. Šezdesetih godina prošlog veka prerasta u proizvodni – „*product franshinsing*“ a nedugo zatim u poslovni – „*business format product franshinsing*“ koncept.⁷²

Razlika između poslovnih koncepata *product franshinsing* i *business format product franshinsing* nije tako komplikovana kao što izgleda. Naprotiv, ova dva modela su veoma

⁷¹ Cunill,O.M., *The Growth Strategies Of Hotel Chains*, THHP, London, 2005.

⁷² Isto.

slična. Prvi model se zasniva na tome da davalac franšize nudi svojim korisnicima franšize pravo na prodaju ili distribuciju proizvoda ili usluge zajedno sa sopstvenim brendom ili trgovinskom markom. Usled široke primene ovog koncepta pojavili su se i mnogobrojni oblici zloupotrebe. U tom smislu poslovni model *business format product franchising* nudi nadogradnju postojećeg koncepta kroz određene oblike zaštite od zloupotrebe. Tako se pored standardne ponude brojnim korisnicima stavlja na raspolaganje format za pokretanje poslovanja, operativna pomoć za bezbednost i zaštitu marke brenda, postojanost standarda kvaliteta uz intezivan stepen podrške. Njegov osnov čini ugovor o franšizi (Svorcan, 2005).⁷³ Pored proizvoda i usluga, u poslove franšizinga ulaze i globalne strategije, marketing, standardizacija, obuka i trening zaposlenog osoblja i kontrola kvaliteta. Tako franšizing poslovni koncept postaje prilagodljiviji i primenljiviji u modernom poslovanju. Pojava „*conversion franchising*“ omogućila je proširenje poslovnih aktivnosti i njegovu transformaciju, uz veću tržišnu povezanost, stalne procese modernizacije i prepoznavanje od strane potrošača. Nadogradnja koncepta *conversion franchising* usmerena je pre svega na dugogodišnje korisnike ugovora o franšizi. Ovim modelom, uz izvesna ograničenja, ponuđeni su bolji uslovi poslovanja uz istovremeni gubitak samostalnosti i nezavisnosti. Osnovni cilj je pridobiti veći broj lojalnih klijenata koji su na taj način usmereni ka zajedničkom cilju. Tako su pojedini hotelski lanci ustupili sopstvene rezervacione sisteme svim korisnicima franšize uz rigorozne uslove. Sa druge strane, pojedinim hotelima je to bio jedini način izlaska van nacionalnih tržišta.

Ne postoji jedinstvena definicija franšizinga koja bi obuhvatila sve pojavne oblike. Najuoopštije bi se reklo da je to metod distribucije ili marketinga. Franšizing podrazumeva najmanje dve strane, od kojih jedna - davalac franšize (franšizer) ustupa primaocu franšize (franšizant) pravo na korišćenje sopstvenih standarda, odnosno prepoznatljivog tržišnog imidža ili drugih zaštitnih prava. Pri tome, davalac franšize garantuje primaocu franšize pomoć i savete, ali i kontroliše održavanje svoje poslovne koncepcije i njeno sprovođenje putem instrukcija.

„To je, dakle, privilegija da se marketira proizvod ili usluga u jednom poslovnom sistemu, tokom izvesnog perioda i na specifično izabranom lokalitetu“.⁷⁴

Međunarodno udruženje za franšizing (*IFA*) definiše franšizing kao kontinuiranu saradnju u okviru koje davalac franšize određuje dozvoljenu povlasticu u poslovanju i pomaže u organizovanju, komercijalizaciji i upravljanju, uz određenu nadoknadu, od primaoca franšize. Hotelska industrija bila je jedan od pionira u primeni ovog modela rasta. On omogućuje transformaciju u hotelske lance sa prepoznatljivim brendovima. Ugovor o hotelskoj franšizi obično se zaključuje na period od dvadeset do trideset godina. Može se produžiti, ukoliko su obe strane zadovoljne ostvarenom saradnjom. Ugovori su napravljeni „po meri“ franšizera i usmereni su na održavanje visokog kvaliteta i striktnu kontrole hotelskog produkta.

Ovakvim oblikom povezivanja i mala hotelska preduzeća obezbeđuju partnerski odnos sa multinacionalnim hotelskim kompanijama, a time i praktično prisustvo ka međunarodnom hotelskom tržištu. Interes franšizera u hotelijerstvu se ogleda u sledećem:

⁷³ Svorcan, N., Hotelski lanci - dominantna forma konsolidovanja hotelske industrije, *Hotel link* 6/2005, Beograd, 2005.

⁷⁴ Svorcan, N., *Globalni lanci hotelske industrije*, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2008.

- franšizer zarađuje fiksnu sumu za autorska prava;
- franšizer može proširiti i internacionalizovati hotelski produkt, promovišući brend uz istovremeno izbegavanje većih finansijskih obaveza;
- može smanjiti troškove zajedničkog rezervacionog sistema;
- može da obezbedi plasman na nova tržišta kroz veliki broj hotelskih punktova. Istovremeno može pratiti glavne turističke destinacije ili stvarati nove;
- kroz franšizu može postići smanjenje poslovnog rizika uz realizaciju izvoznih pogodnosti u većem obimu;
- uspostavljanjem prepoznatljive marke može obezbediti bržu tržišnu penetraciju;
- korišćenjem franšizinga, troškovi reklame se smanjuju, a rasprostranjenost se uvećava;
- može ostvariti nove oblike profita kroz prodaju pribora, materijala, pomoćnih sredstava, opreme, kao i izvođenja građevinskih radova franšizantu;
- može smanjiti ukupne troškove, uz mogućnost razvoja novog hotelskog proizvoda i poboljšanje poslovnog menadžmenta;
- stiče mogućnost eksploatacije nematerijalnih vrednosti firme (brenda, patenata, poslovnih sistema, nepatentirane tehnologije).
- Glavna ograničenja za davaoca franšize svode se na strateške greške pri izboru franšizanta i mogu biti:
- neadekvatan izbor franšizanta, uz visoke troškove neminovno dovode do stvaranja rivaliteta između franšizera i franšizanta;
- dolazi do neadekvatne transparentnosti rezultata;
- franšizant ne može uspešno obavljati kontrolu kvaliteta.

Sa druge strane, franšizant dobija eskluзивu korišćenja svetskog hotelskog brenda, pomoć u obuci, organizaciji, unapređenju menadžmenta i marketinga. Njegov interes se ogleda u sledećim prednostima:

- rad sa operacionim procedurama koje su dokazane u praksi;
- dobijanje međunarodno priznatog brenda i pozicioniranje na tržištu;
- pristup globalnom rezervacionom sistemu;
- pogodnosti u sektorima prodaje, marketinga i odnosa sa javnošću;
- profesionalna obuka zaposlenih;
- dobijanje saveta eksperta prilikom uvođenja novih tehnologija;
- ostvarivanje profita, zahvaljujući lojalnosti klijenata prema brendu;
- dostupnost veće baze podataka;
- zagarantovanost standarda, kontrole kvaliteta i procedure supervizije;
- mogućnosti raznih savetovanja, treninga i kurseva.

Posebna pogodnost za obe strane u ovom procesu rasta međunarodnih hotelskih lanaca predstavlja to što franšizer na franšizanta prenosi svoj poslovni kvalitet, vezan za sopstveni imidž. Sa aspekta franšizanta, najčešće se uočavaju sledeća ograničenja ugovora o franšizi:

- troškovi naknada, nužna investiciona ulaganja i gubljenje sopstvenog identiteta.
- dodatni trening zaposlenog osoblja i njegovo prilagođavanje;
- dodatna ulaganja kako bi se zadovoljili visoki standardi i zahtevi franšizera;
- eventualni bankrot franšizera može dovesti do likvidacije franšizing poslovanja.

Početkom 21. veka, veliki broj međunarodnih hotelskih kompanija strategiju svog rasta i razvoja usmerava kroz različite vidove franšizinga. Podaci časopisa *Hotels* svedoče o zastupljenosti franšizing poslovanja u ukupnim kapacitetima vodećih hotelskih kompanija za period 2001 - 2008 godine.

Tabela 9. Vodeće franšizing kompanije

Kompanija	Hoteli	2001.	2008.
		Franšiza	Franšiza
Wyndham (Cendant)	6.396	6.455	6.544
Choice	4.997	4.392	5.570
Hilton	2.259	1.492	2.463
Marriott	2.632	1.168	1.922
Carlson	890	682	929
Accor	3.973	672	1.189
IHC	3.540	-	3.392
Stanwood	733	313	408

Izvor: www.hotels.com

Model franšizing poslovanja preovlađuje u širenju hotelskih lanaca, naročito u SAD. Od ukupnog broja hotela u SAD, oko dvadeset tri hiljade, preko osamnaest hiljada ima neku formu franšizinga. To je oko 80% svih hotelskih kapaciteta. Poslovna filozofija velikih hotelskih korporacija upućuje da je franšizing poslovanje profitabilnije od direktnih investicija. Većina hotela koji žele da se izbore za svoje mesto na tržištu ulaze u sistem franšize, da bi mogli:

- koristiti međunarodne brendove i tako privući platežno sposobnu klijentelu;
- imati pristup centralnim rezervacionim sistemima i bazama podataka;
- koristiti afirmisane sisteme, dizajn, procedure i metode;
- poboljšati menadžment i uvesti adekvatno znanje i obuku;
- imati lakši pristup tržištu kapitala.

U hotelskoj industriji ustanovljena je standardna forma franšizing ugovora. Ona ima određene elemente na osnovu kojih se vrši diferenciranje između pojedinih hotelskih lanaca. Treba uzeti u obzir da je veliki broj franšizera uložilo znatna finansijska sredstva i napor da bi formirali imidž hotelske marke, razvijajući sopstveni brend hotelskog lanca na međunarodnom tržištu. Ta ulaganja im omogućuju određenu poziciju u franšizing poslovanju. Standardni elementi hotelske franšize sa stanovišta obaveza franšizanta, po pravilu su:⁷⁵

⁷⁵ Spasić, V., *Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu*, MS studio, Beograd, 2003.

- Članarina - predstavlja inicijalni ulog za ulazak u sistem franšizing poslovanja. U hotelskoj industriji ona se određuje u fiksnom iznosu po jednoj hotelskoj sobi, uz postavljanje donjeg limita u pogledu broja soba.
- Taksa za ostvareni promet (*royalty*) - predstavlja tekuću naknadu koja se izražava procentualno na osnovu bruto prihoda po sobi.
- Rezervaciona taksa - predstavlja naknadu koja se plaća za korišćenje rezervacionog sistema i može se obračunavati dvojako: kao unapred određeni, fiksni iznos po rezervaciji ili kao procentualni iznos, na bazi prihoda po sobi.
- Taksa za oglašavanje - predstavlja propagandu i najčešće se utvrđuje unapred. Čest je slučaj da se taksa za oglašavanje utvrđuje na osnovu posebnih promotivnih programa franšizera i franšizanta.

Svaki pojedinačni međunarodni hotelski lanac, shodno svojoj poslovnoj koncepciji, određuje članarinu i visinu taksi, koje su podložne čestim promenama i retko kad su ujednačene za sva tržišta. Treba napomenuti da se franšizing javlja u onim tržištima gde nema jasnih tržišnih lidera i gde je visok stepen fragmentacije. Nijedan učesnik na tržištu nije u stanju da utiče na konkurenciju, ukoliko ne prevaziđe fragmentiranost. Franšizing umanjuje lokalne kontrole, kao najvažniji uzrok fragmentacije, pošto se menadžment hotela poverava vlasnicima - menadžerima - franšizantima. Na taj način hotel može nesmetano da razvije osobine internacionalne firme sa centralizovanim funkcijama. U našem okruženju ovaj poslovni koncept posebno je razvio hotelski lanac *Best Western*.

Ugovor o menadžmentu

Ugovor o menadžmentu u osnovi predstavlja „fleksibilni metod prenošenja neopipljivih znanja i umeća (*know-how*) na drugo hotelsko preduzeće u zamenu za utvrđenu nadoknadu“.⁷⁶ Vlasnik hotela angažuje kompaniju koja će stručno upravljati hotelom na profesionalan način, odnosno pružiti posebnu stručnu uslugu od strane specijalizovanih kompanija. U program svoje delatnosti kompanije za menadžment uključuju izradu različitih modela upravljanja, shodno vrsti, tipu, kapacitetu i kategoriji objekata. Prvi oblici ovakvih ugovornih aranžmana datiraju još od vremena britanskih kolonija. Koncept je kasnije pretežno razvijan u SAD.

Prema Šarmu poslovni ugovor o menadžmentu može se definisati kao ugovor na osnovu kojeg jedna kompanija upravlja drugom, u njeno ime i na njen rizik, uz odgovarajuću finansijsku dobit.⁷⁷ Slične definicije, sa fokusom na unapređenje hotelske industrije, date su od strane brojnih eminentnih autora. Esencija većine definicija je da je to, zapravo, poslovni dogovor između kompanije koja će upravljati hotelom i kompanije u čijem se vlasništvu hotel nalazi.

I ovde se razdvajaju funkcije vlasništva i upravljanja. Vlasnik hotela ne donosi odluke vezane za upravljanje, već je odgovoran za obezbeđivanje neophodnih finansijskih sredstava. Kompanija koja upravlja hotelskim kapacitetom dobija određenu nadoknadu, dok ostatak zarade ide vlasniku, nakon obračunatih troškova.

⁷⁶ Svorcan, N., *Međunarodni hotelski lanci*, autorizovana skripta, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2005.

⁷⁷ Sharma, D. D., *Management contracts and international marketing industrial goods*, In International marketing management, Praeger, NewYork, 1984.

Prvi ugovori o menadžmentu u hotelijerstvu javili su se kao logični nastavak ugovora o lizingu. Sredinom prošlog veka, kompanija *Inter Continental Hotels* sklapa ugovore o menadžmentu sa latinoameričkim hotelima. Najveći deo imovine hotelske korporacije *Hilton* stečen je na osnovu ugovora o lizingu, koji, u određenim aspektima, predstavlja današnji ugovor o menadžmentu. Sredinom sedamdesetih godina prošlog veka, ova vrsta ugovornog odnosa izbacuje u prvi plan međunarodni hotelski lanac *Hyatt*. Razlozi prvenstveno leže u enormnom povećanju cena zemljišta, troškovima izgradnje kao i velikim bankarskim hipotekama. Promene na tržištu tog vremena otežavale su ulaganja u velike projekte kao što su hotelski kapaciteti. Zahvaljujući ugovorima o menadžmentu, investicioni rizik prebacuje se sa kompanija koje upravljaju, na kompaniju koja poseduje hotel. Tako ovi ugovori omogućavaju ekspanziju hotelskih lanaca, obezbeđujući veću ekonomičnost.

S druge strane, investitori bez iskustva u hotelskom poslovanju, gradili su hotelske objekte od dve stotine do tri stotine smeštajnih jedinica. Zbog nemogućnosti da ih vode profitabilno, oni se okreću specijalizovanim hotelskim organizacijama sa iskustvom na polju hotelskog menadžmenta. Istovremeno, pojedine hotelske korporacije uviđaju da ovi poslovni aranžamani donose veći profit nego dotadašnji oblici poslovanja. Prilagodljivost hotelske industrije dolazi do izražaja. Pojava raznovrsnih investitora, koji su spremni da ulože milione US dolara u hotele i u celokupnu hotelsku industriju, iznedrila je kompanije, koje će ih voditi bez finansijskih ulaganja.

Globalno gledano, ovi ugovori su vezani za veliki broj raznovrsnih projekata; jer hotelski lanci imaju mogućnost spajanja više raznovrsnih supervizorskih i menadžerskih snopova. Hotelski lanac koji pruža usluge menadžmenta donosi poslovne odluke. S druge strane, vlasnik hotelskog objekta snosi poslovni rizik.

Kada su ugovori o menadžmentu prvi put upotrebljavani, obaveza vlasnika hotela bila je da obezbedi neophodne zalihe i kapital za poslovanje, da omogući nesmetani priliv kapitala, čak i u slučajevima poslovanja sa gubicima. Prema tome, dobit je imala jedino kompanija koja upravlja. Njoj je profit bio zagarantovan fiksnom nadoknadom. Tako menadžeri nisu morali mnogo da brinu o kontroli troškova.

Globalni procesi, konkurencija i promene u načinu poslovanja doprinele su da vlasnici zahtevaju podjednaku podelu operacionih i finansijskih sredstava. Jedan od uslova modernog oblika ugovora o menadžmentu u hotelskoj industriji danas predstavlja obaveza zajedničkog ulaganja kapitala. Prilikom određenih zajedničkih ulaganja i potpisivanja zajedničke hipoteke nad imovinom, dolazi do formiranja stratezijskih alijansi. Manje hotelske kompanije obično se vezuju za kratkoročne ugovore o menadžmentu sa rokom do deset godina. Ipak, za većinu hotelskih lanaca, ugovor o menadžmentu predstavlja dugoročni poslovni odnos, za period do trideset godina. Dužinu ugovora obično uslovljavaju različite finansijske institucije, radi osiguranja svojih interesa. Sam ugovor o menadžmentu predstavlja jasan i precizan dokument. Sastavlja se tako da se poseban akcenat stavlja na dobit.

Uzimaju se u obzir i elementi kao što su provizija, koju uzima upravljačka kompanija, budžet i limit troškova, dužina trajanja ugovora, razne klauzule, uslovi otkazivanja ugovora i sl. Ugovorno rukovođenje ima nekoliko prednosti u hotelskoj industriji. Za onoga koji upravlja, te prednosti su najvidljivije:

- u klasičnom smislu ugovora, kompanija za menadžment ne ulaže kapital i samim tim ne preuzima rizik poslovanja;
- prodaje veštinu poslovanja i štiti tržišno priznatu marku ili brend;
- angažujući visokostručni profesionalni menadžment obezbeđuje veću profitabilnost;
- kontroliše poslovanje i obezbeđenje prihoda od samog početka ugovornog odnosa;
- postiže bržu ekspanziju i relativno laku penetraciju na inostrana tržišta;
- direktnu prednost predstavlja obezbeđeno finansiranje poslovanja. Čak i kada vlasnik preduzima neku kapitalnu investiciju, kompaniji koja upravlja potrebno je malo ili skoro nimalo inicijalnog kapitala.

Nasuprot prednostima, nedostaci ovakvog poslovnog aranžmana za upravljačku kompaniju ogledaju se najčešće u sledećem:

- zadržava manji deo od ukupno ostvarenog profita. Veći deo profita ide vlasniku;
- mala korist od povećanja vrednosti imovine. Ukoliko se posluje uspešno, vrednost kompanije će porasti. Profitiraće vlasnik imovine, a ne kompanija koja upravlja;
- praksa je pokazala česta uplitanja vlasnika u poslovne odluke, što direktno smanjuje operacioni potencijal;
- visoka verovatnoća otkaza posla uz izvesnost sudskih sporova.

Kada potencijalni vlasnici žele da sklope ugovor o menadžmentu, prvenstveno se rukovode smanjenjem rizika. U izgledu im je i mogućnost razvoja kompanije, rasta vrednosti imovine i uspešnog pozicioniranja na tržištu. Ovakvi ugovorni odnosi doprinose da vlasnici hotelskih objekata, uz zagarantovani minimalni profit, dobijaju i tržišno prepoznatljiv brend.

Nedostaci za vlasnika uglavnom se odnose na pogrešan izbor kompanije za menadžment, shodno okruženju i, u slučajevima samostalnih hotela, gubljenje operacione kontrole nad poslovanjem. Kod ugovora o menadžmentu u hotelskoj industriji primenjuju se tri oblika naknade:

1. Pojedinačna osnovna naknada. Upravljačka hotelska kompanija dobija samo osnovnu naknadu za obavljanje posla. Njena visina ide do pet procenata bruto zarade hotela. Osnovna naknada ne nudi mogućnost smanjenja troškova.
2. Osnovna naknada uvećana za iznos podsticajne naknade. U ovom obliku, osnovna naknada predstavlja procenat od bruto zarade, uvećan za podsticajnu naknadu, do deset procenata, od bruto operativnog profita. U praksi postoje mnogobrojni pojavi oblici ovih naknada. Osnovni cilj ovog oblika naknada je stimulacija kompanije koja upravlja, radi održavanja kontrole nad troškovima.
3. Izborni model. Ovaj model naknade sastoji se ili od osnovne ili od podsticajne naknade, u zavisnosti koja je povoljnija. U praksi je zastupljen veliki broj alternativa i mogućnosti.

Prikaz vodećih hotelskih kompanija koje se bave hotelskim menadžmentom, ukazuje da su to istovremeno i najveći lanci i najpoznatije hotelske grupe.

Tabela 10. Kompanije koje vode najviše hotela u 2008. godini

Kompanija	Hoteli	Hoteli po ugovoru	Procenat
Marriott	2.999	962	28
Extended Stay Hotels	686	686	100
IHG	3.949	539	22
Accor	3.871	535	21
Stanwood	897	489	44
Tharladson Lodging Co.	372	372	100
Hilton	3.000	346	10
Interstate Hotels & Resorts	191	191	100
The Rezidor Hotel Group	329	176	57
Hyatt	721	172	12

Izvor: www.hotels.com

U 2008. godini deset vodećih hotelskih kompanija upravlja sa preko četiri hiljade hotela, odnosno sa 25% njihovog portfolia u svetu. Postoji direktna korelaciona veza između ugovora o menadžmentu i ekspanzije hotelskih lanaca. Pet prvoplasiranih hotelskih lanaca sa ove liste, po smeštajnim kapacitetima pripadaju prestižnom klubu od deset najvećih hotelskih lanaca. Kao i u slučaju ugovora o franšizi, najzastupljenije su hotelske kompanije iz SAD.

Tu na prvo mesto dolaze čiste menadžment kompanije, kao što su *Extended Stay Hotels*, *Tharladson Lodging Co.* i *Interstate Hotels & Resorts*. Njihov portfolio vođen je prevashodno na osnovu ugovora o menadžmentu.

Hotelske kuće koje sa ovakvim kompanijama sprovedu ugovor o menadžmentu, dobijaju visokostručan, obrazovan, utreniran, radno disciplinovan i profesionalan kadar. To je uslov neophodan za realizaciju kvaliteta. Svi učesnici u ovom obliku poslovanja maksimalno respektuju standarde poslovanja određene hotelske marke, kojima obezbeđuju prestižnu poziciju i sopstveni rast.

Strategijske alijanse

Strategijske alijanse ili operativni savezi predstavljaju direktnu posledicu globalnih spirala u hotelskoj industriji. Ovaj poslovni trend bio je veoma popularan u hotelijerstvu tokom osamdesetih godina prošlog veka. Različite forme kooperacija i alijansi između istovrsnih i raznovrsnih kompanija iznedrile su spektre strategija koje su upotrebljavane na internacionalnom nivou.

Alijansa ili kooperacija predstavlja svojevrsan dogovor lidera dve ili više kompanija, koje su odlučile da posluju zajedno, u najmanje jednoj zajedničkoj poslovnoj aktivnosti, radi postizanja određenih ciljeva.

Uopšteno, definisanje pojma alijanse podrazumeva u sebi veliki broj raznovrsnih međukompanijskih dogovora koji se mogu prikazati kao oblici kooperacije. Svi oni proizilaze iz internacionalizacije hotelskih kompanija, tržišnih povezivanja, globalizacije ili nekog oblika rasta samog hotelijerstva. Razlozi za veliku primenu ove vrste poslovanja u hotelskoj industriji su mnogobrojni. Praktičari najčešće ističu sledeće:

- neprekidno ubrzavanje tokova poslovanja uz kontinuirani tehnološki razvoj,
- česte nepredvidive oscilacije tržišta,
- smanjenje finansijskog rizika uz povećanje konkurentnosti,
- iskustvo i specijalizacija pojedinih kompanija u istraživanjima, inovacijama, umeću na tržištu, sistemima menadžmenta, distribucije i
- pristup specifičnim tržištima - multinacionalni pristup.

U hotelskoj praksi smatra se da je najvažniji faktor nastanka alijanse ili kooperacije smanjenje rizika poslovanja uz ostvarivanje profita. Podeljene finansijske obaveze na određeni broj subjekata, smanjuju rizik planiranih poslovnih projekata. Samim tim garantuju stabilan profit. Hotelske kompanije sa udruženim kapitalom, na osnovu kooperacija, dobijaju mogućnost razvoja novih brendova, pa i ostvarivanja monopola. Tamo gde je izražena velika konkurencija brendova, kakva postoji u visoko razvijenim zemljama, dovodi do neminovnih formi alijansi. Kooperacije doprinose daljem jačanju konkurentne borbe na tržištu hotelske industrije. Sve to vodi podizanju nivoa kvaliteta usluga i stvaranju novih oblika tržišne utakmice kojima se svi moraju prilagođavati. Iz svega navedenog može se skicirati grafički model stvaranja tipične hotelske alijanse.

Nasuprot mnogobrojnim pogodnostima stvaranja kooperacija, praksa je pokazala i povremene neuspehe alijansi. Najčešći razlozi neuspeha su:

- nedovoljno formulisana strategija - nejasno definisani ciljevi i uslovi poslovanja,
- neispunjenje jedne ili više preuzetih obaveza - neadekvatan izbor partnera,
- neefikasan hotelski menadžment alijanse,
- nemogućnost primene poslovne strategije u praksi,
- izmene prvobitnih uslova u kojima je nastala strategija,
- oportunističko ponašanje partnera i sukob interesa.

Hotelska industrija prolazi kroz proces ekspanzije koristeći strategijske alijanse na operativnom i strategijskom nivou.

Na sstrategijskom nivou, povezuju se organizacije gde usluge nisu standardizovane. To je najčešći slučaj kod povezivanja različitih hotelskih preduzeća u zajedničke sisteme rezervacija i marketinga. Nezavisni i mali hoteli, po pravilu, udružuju se u dobrovoljne lance - konzorcijume. Globalizacija je omogućila da dobrovoljni lanci postaju sve češći oblik poslovanja u povezivanju hotelskih kuća, iz najudaljenijih delova sveta, radi zajedničkog nastupa na tržištu. Tipičan primer iz poslednje dekade dvadesetog veka može biti ruska kompanija *Russian Hotel Company*.⁷⁸ Povezala se sa švajcarskom kompanijom *Movenpick*, *Scandinavian Airlines System (SAS)*, *Park Linea* iz Hong Konga i još sa po jednom firmom iz Kanade i Australije, u cilju bolje promocije njenih usluga širom sveta. Ovaj oblik povezivanja različitih subjekata na međunarodnom hotelskom tržištu predstavlja kompleksnu mrežu. U nju su uključeni mnogobrojni različiti akteri hotelskog biznisa, uz zajedničku karakteristiku da zadržavaju svoju samostalnost i nezavisnost. Kroz uključenje u mrežu dobijaju priliku da koriste usluge svih subjekata u konzorcijumu. Uporedo sa razvojem spirala globalizacije i

⁷⁸ Čačić, K., Fanšizing u poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca, *Turističko poslovanje* br. 1, Beograd, 1995.

poslovnom internacionalizacijom hotelske industrije, u praksi je teško utvrditi koji je modifikovani tip konzorcijuma zastupljen na nekom konkretnom tržištu.

Druga grupa saveza je na operativnom nivou. Nastaje udruživanjem dva ili više hotelskih preduzeća, sa konkretnim poduhvatima. Najčešće alijanse nastaju između hotelskih lanaca različitih prevoznika, u cilju zajedničkog nastupa na tržištu. Operativni ciljevi postižu se kroz redukcije i kontrole troškova i sticanje profita. Krajem dvadesetog i početkom dvadesetprvog veka učestale su strategijske alijanse hotelskih lanaca sa najrazličitijim delatnostima (saobraćaj, trgovina, nekretnine, igre na sreću, građevinarstvo, bankarstvo ali i mnoge proizvodne industrije). Kao primer alijanse na operativnom nivou, javlja se i *cross-franchising*. To je proces u kojem se dve hotelske organizacije, sa različitim brendovima, sličnim menadžmentom i poslovnom filozofijom, udružuju, da bi smanjile troškove i povećale profit.

Podela zajedničkih ulaganja vrši se prema kapitalu. Tako se konstituišu:

- kapitalne alijanse gde je osnovni cilj udruživanja, uvećanje profita, ostvaruju se prvenstveno na internacionalnom nivou.
- nekapitalne alijanse najčešće objedinjuju servisne i marketinške dogovori, franšize i drugo

Mogu biti i na nacionalnom nivou, ali su u praksi retka. Čest je slučaj da lideri međunarodnih hotelskih lanaca istog sektora, koji su najčešće direktni konkurenti na tržištu, stvaraju strategijske alijanse. Autori, koji prate te promene, navode da se hotelske alijanse definišu dugoročnim ugovorom između rivalskih hotelskih kompanija. Zajedničke spone nikad ne prerastaju u direktna spajanja. Često se dogodi stvaranje nove hotelske kompanije, koja samostalno funkcioniše na tržištu i predstavlja konkurenciju osnivačkim, rivalskim hotelskim kompanijama.⁷⁹

Većina kompetentnih autora koji proučavaju strategijske alijanse kao model rasta hotelskih lanaca, klasifikuju ih po vremenu trajanja u sledeće kategorije:⁸⁰

- Kratkotrajne oportunističke veze - inicijacije strategijskih alijansi ovog tipa su publicitet ili promocija.
- Srednjoročni dogovori - definisane privremene veze. Ostvaruje se određeni stepen zaštite od konkurencije. Najčešći subjekti saradnje su hotelski lanci i male aviokompanije, ili putničke agencije.
- Alijanse bazirane na dugoročnim dogovorima - veći broj zainteresovanih partnera ostvaruje recipročnu saradnju. Zastupljen je visok nivo kooperacije, uz mogućnosti različitih sinergija između aktera strategijskih alijansi.

Ugovor o zakupu

Ugovor o zakupu predstavlja iznajmljivanje hotelskih kapaciteta na određeno vreme. Praksa je pokazala da taj period, obično, nije manji od tri kalendarske godine. Ukoliko se zakup

⁷⁹ Jarillo, J. C. and Martinez J., *Estrategia internacional*, Madrid, McGraw-Hill, 1991.

⁸⁰ Dev, C. and Klein, S., *Strategic alliances in the hotel industry*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1993.

prolongira na duži vremenski period, na primer sedam ili više godina, onda dolazi do novog ugovornog odnosa - potpisuje se ugovor o lizingu. To je ugovor o zakupu sa pravom kupovine, umesto tradicionalnog ugovora o zakupu. U međunarodnom hotelijerstvu, osnovni ciljevi ovakvih ugovora, kao uostalom i svih drugih, prvenstveno su okrenuti sticanju profita. Ugovoreni hotelski kapaciteti najčešće su zakupljeni od strane određene hotelske grupe. Ona nastoji da, povoljnim ugovorom o zakupu, obuhvati celokupan korporativni imidž i proces poslovanja pojedinačnog hotela ili celog hotelskog lanca. Ugovorom se tačno definišu obaveze oba subjekta ugovornog odnosa. Finansijska nadoknada, koju zakupac plaća zakupodavcu, može imati nekoliko formi:

- plaćanje fiksne godišnje naknade,
- plaćanje procenta od ukupne zarade hotela (obično oko 5%),
- plaćanje procenta od ukupnog obrta novca (obično oko 15%),
- plaćanje jednog od ovih procenata, uz uvećanje za fiksni iznos.

Prilikom sklapanja ugovora o zakupu i određivanja bližih uslova od strane zakupodavca, uobičajen je dogovor da zakupac plaća fiksnu godišnju nadoknadu, kako bi se pokrili troškovi održavanja. Iz tog razloga vrši se sveobuhvatni popis imovine koja se izdaje u zakup, kako bi se predupredile moguće nesuglasice. Čest je slučaj angažovanja specijalizovanih posredničkih kompanija u realizaciji ovih poslova.

Vlasnik hotela je ovlašćen da proverava imovinu. Kada ugovor istekne, hotelski lanac mora vratiti zakupljenu imovinu vlasniku u istom stanju kao i prilikom potpisivanja ugovora. Hotelski lanac koji ulazi u ugovor o zakupu, može potpisati i ugovor o menadžmentu sa drugim hotelskim lancem, bez saglasnosti vlasnika hotela ukoliko je to navedeno u ugovoru o zakupu. Prikaz vodećih hotelskih lanaca koji posluju na osnovu ugovora o zakupu dat je u tabeli.

Tabela 11. Vodeći lanci koji posluju na osnovu ugovora o zakupu

Hotelski lanac	Hoteli	Pod ugovorom	Procenat
Six Continents Hotels	3274	191	6
Accor	3654	2386	65
Hilton	1986	71	4
Stanwood	743	165	22
Sol Melia	350	148	42

Izvor: www.hotels.com

Evropski hotelski lanci najviše su se koncentrisali na ugovor o zakupu. Oko 65% portfolija francuskog *Accor* i 42% španskog *Sol Melia* odnosi se na ovu vrstu ugovora. *Stanwood Hotels & Resorts Worldwide* i *Hilton Hotels Corporation* su jedini lanci iz SAD-a sa liste deset vodećih hotelskih korporacija, koji koriste ugovor o zakupu. Njihovi procenti nisu visoki. Čine 22% portfolija *Stanwood Hotels & Resorts Worldwide* i samo 4% *Hilton Hotels Corporation*. Razloge ovih poslovnih trendova valja tražiti u vanekonomskim faktorima koji su uticali na kompletnu hotelsku industriju u SAD.

8. ZAKLJUČAK

Savremeni ekonomski razvoj ne može se zamisliti bez razmišljanja o globalizacijskim procesima koji se reflektuju na sve delove svetske ekonomije, utičući pri tome na regionalnu integraciju i sve više zemalja u tranziciji. Tim zemljama to je dodatni izazov, pri čemu je potrebno ispravno prepoznati uzroke i posledice globalizacije kako bi se uspešno sproveo sam proces tranzicije. Savremene tendencije u svetskom turizmu, podstaknute globalizacijskim procesima, ne znače samo širenje poslovanja turističkih preduzeća razvijenih zemalja u zemlje u razvoju nego su podstaknute, u prvom redu, promenama u turističkoj potražnji, što je potvrdilo 52% ispitanika. Pod uticajem globalizacijskih procesa u turističkoj ponudi dolazi do diversifikacije vlastitih aktivnosti unutar granica turističke privrede i izvan njih radi zadovoljavanja potreba turističke potražnje.

Pod uticajem globalizacijskih procesa, pre otežana mogućnost supstitucije izbora destinacije unutar jednog regiona prerasta u mogućnost supstitucije izbora destinacije nekog drugog svetskog regiona, i to bez obzira na njenu udaljenost. Uz to je i progresivni tehnološki napredak, koji je ujedno i preduslov nastanku globalizacijskih procesa, uzrokovao da jedan od osnovnih uslova za razvoj turizma u određenoj destinaciji (blizina turističke destinacije) sve više gubi na značenju.

Nosioci turističkih aktivnosti, kako bi kvalitetno odgovorili na sve složenije i heterogenije kretanje potražnje na turističkom tržištu - nastoje integrisati vlastite poslovne aktivnosti. Svi integrisaniji nosioci turističkih aktivnosti trude se maksimalno zadovoljiti turističku potražnju kako bi mogli ostvariti odgovarajuću dobit iz ovakvog oblika poslovanja. Svrha integracije je stvoriti celinu u kojoj je preko potrebno uspostaviti značajan stepen koordinacije među brojnim subjektima što participiraju u pružanju kompleksne usluge turistima. U ovakav su sistem trebale bi ući sve delatnosti što direktno ili indirektno učestvuju u stvaranju kvalitetne turističke usluge.

Nosioci procesa globalizacije na turističkom tržištu jesu turističko-ugostiteljska preduzeća koja svoje proizvode i usluge nude na svetskom turističkom tržištu, i to na jedinstvenoj i unificiranoj potrošačkoj bazi. Cilj da se ostvari uspeh na svetskom globalnom tržištu može se postići pre svega internacionalizacijom poslovnih aktivnosti pomoću raznovrsnih oblika poslovnog integrisanja.

Promene izazvane globalizacijom indirektno zahvataju nosioce poslovnih aktivnosti unutar turističkog sektora, i to u prvom redu turoperatore i ugostiteljstvo. Navedene promjene se prvenstveno ogledaju u sve prisutnijoj težnji za ukupnjivanjem u turoperatorskom poslovanju i u hotelijerstvu, gde preduzeća deluju po načelima masovne proizvodnje, pa se horizontalno i vertikalno povezuju.

Pod uticajem globalizacijskih procesa, turoperator su najpre započeli internacionalizaciju kapitala, a zatim su internacionalizovali celokupno poslovanje. U poslednje vreme oni postaju zavisni od transportnih preduzeća i hotela da bi uspostavili nadzor na svim delovima distributivnih kanala, pa sve više dolazi do različitih oblika vertikalnih integracija.

Na području hotelijerstva do izražaja dolaze horizontalne integracije, pri čemu je

naglašena težnja hotelskih preduzeća da primene međunarodne standarde poslovanja i ostvare prepoznatljivi imidž na svetskom turističkom tržištu. Pri tome nastaju velike hotelske korporacije koje nastoje stalno nadograđivati, obogaćivati i dodatno oblikovati ponudu, što direktno utiče na uspostavljanje dodatnih vrednosti za turističku potražnju. Danas deset vodećih hotelskih lanaca upravlja petinom ukupne svetske smeštajne ponude, a 20 vodećih hotelskih korporacija raspolaže sa 32 hiljada hotela i sa oko 4,5 miliona soba. U turističkoj ponudi, samo ona preduzeća koja se uspeju u potpunosti i efikasno prilagoditi nastalim globalizacijskim procesima, mogu pružiti diferenciranu i sveobuhvatnu uslugu različitim segmentima turističke potražnje.

Globalizacijski procesi takođe utiču na porast konkurentnosti između turističkih destinacija. Autohtonost, izvornost i različitost koje poseduju određeni turistički regioni omogućuju turističkim destinacijama da, na neki način, održe svoju konkurentnost na tržištu uz naglasak na održivom razvoju. Oni koji se ne budu prilagođivali novonastalim promenama, moraće mnogo više ulagati radi isticanja kvaliteta i ostalih vlastitih prednosti. Dakle, ako neki nosilac turističkih aktivnosti želi postati konkurentnim na svetskom turističkom tržištu, ne može zaobići pridruživanje velikim grupacijama - u protivnom, biće potisnut sa turističkog tržišta.

9. LITERATURA

1. Bakić, O., *Incentive putovanja - novi trend na turističkom tržištu*, Media Marketing br. 85, 1988.
2. Bakić, O., *Marketing hrane na primeru međunarodnih lanaca restorana brze prehrane (Fast food restaurant)*, Simpozijum, Marketing hrane u funkciji unapređenja turističke ponude, Sombor, 1987.
3. Bakić, O., *Marketing u turizmu*, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, 2008.
4. Barjaktarović D., *Pozicioniranje hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu*, doktorska disertacija, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2007.
5. Borković V., Kobašić A., *Poslovanje ugostiteljskih poduzeća*, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 1993.
6. Čerović Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
7. Čerović, S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Beograd, 2009.
8. Cunill, O.M., *The Growth Strategies Of Hotel Chains*, THHP, London, 2005.
9. Čačić K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
10. Čačić, K., Fanšizing u poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca, *Turističko poslovanje* br. 1, Beograd, 1995.
11. Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1994.
12. Čačić, K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
13. Čavlek N., *Turoperator i svjetski turizam*, Golden marketing, Zagreb, 1998.
14. Dev, C. and Klein, S., *Strategic alliances in the hotel industry*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1993.
15. Dulčić A., Petrić L., *Upravljanje razvojem turizma*, Mate, Zagreb, 2001.
16. Đuričin, D., Kako kupiti preduzeće?, *Ekonomski anali*, br.114, Ekonomski fakultet, Beograd, 1992.
17. Gogue, J., *Upravljanje kvalitetom*, Poslovna politika, Beograd, 1996.
18. Hannagan, T. J., *Marketing for the non-profit sector*, Mac Millan, London, 1992.
19. Holloway, J. C., *The Business of tourism*, Pitman Publishing, London, 1991.
20. Human resources development, employment and globalization in the hotel, catering and tour sector, International labour organization, Geneva, 2001.
21. Jarillo, J. C. and Martinez J., *Estrategia internacional*, Madrid, McGraw-Hill, 1991.
22. Jović, *Međunarodni marketing - od izvoznog ka globalnom konceptu*, Institut ekonomskih

- nauka, Beograd, 1997.
23. Kigen, V., Globalna konkurencija: strateške alternative, *Marketing* br. 4, Savremena administracija, Beograd, 1988.
 24. Kosar, Lj., *Hotelijerstvo – teorija i praksa*, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2002.
 25. Kotler, P., *Upravljanje marketing 1*, Informator, Zagreb, 1988.
 26. Krippendorf, J., *Ecological Approach to Tourism Marketing*, Tourism Management, No. 2., 1987.
 27. Marković, S., Mojzeš, O., *Metode i pravci prilagođavanja ponude novom odnosu konstantnih tendencija i transformacijskih procesa u razvoju potrošnje*, Savetovanje, Turizam u Jugoslaviji - danas i sutra, Dubrovnik, 1985.
 28. Milanović, R., *Osnovi Marketinga*, Svjetlost, Sarajevo, 1975.
 29. Milisavljević, M., *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
 30. Milosavljević, M., Promene u poslovnoj orijentaciji preduzeća, prilog u zborniku *Marketing sistem i strategijsko upravljanje preduzećem*, Ekonomski fakultet i Institut za tržišna ispitivanja, Beograd, 1992.
 31. Morrison, M., *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar/Thomson Learning, London, 2002.
 32. Nejkov D, *Ekonomika i organizacija ugostiteljstva*, Savremena administracija, Beograd, 1981.
 33. Olsen, M., Crawford-Welch, S., Tse. E., *The Global Hospitality Industry of the 1990*, Cassel Educational LTD., London, 1991.
 34. Page, S., *Tourism Management*, Elsevier/Buterworth/Heinemann, London, 2003.
 35. Pavlič I.: Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi, *"Naše more"*, 51(5-6)/2004.
 36. Popesku, J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002.
 37. Porter, M., *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York, 1982.
 38. Roper A., The emergence of hotel consortia as transorganizational forms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 8, No. 1., 1995.
 39. Sangster A., European Hotel Branding, *Travel & Tourism Analyst*, No.6., London, 2000.
 40. Sessa A., Tourism production, tourism product: real situation, methodological approach, global trends, 46th Congress Globalisation and Tourism, Publication of the International Association of Scientific Experts in Tourism, Rotura, 1996.
 41. Sharma, D. D., *Management contracts and international marketing industrial goods*, In International marketing management, Praeger, NewYork, 1984.
 42. Smeral E., Globalization and changes in the competitiveness of tourism destinations, 46th

- Congress Globalisation and Tourism, *Publication of the International Association of Scientific Experts in Tourism*, Rotura, 1996.
43. Spasić, V., *Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu*, MS studio, Beograd, 2003.
 44. Svorcan N., *Međunarodni hotelski lanci*, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2009.
 45. Svorcan, N., *Globalni lanci hotelske industrije*, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2008.
 46. Svorcan, N., Hotelski lanci - dominantna forma konsolidovanja hotelske industrije, *Hotel link* 6/2005, Beograd, 2005.
 47. Svorcan, N., *Međunarodni hotelski lanci*, autorizovana skripta, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2005.
 48. Šoki, H., Pirs, L., Alternativni oblici poslovanja u inostranstvu - finansijska perspektiva, *Ekonomski anali*, br. 86-87, Ekonomski fakultet, Beograd, 1985.
 49. Tomka, D., *Marketing u turizmu*, skripta, PMF, Institut za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2000.
 50. Unković, i drugi, *Savremena kretanja na turističkom tržištu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
 51. Vukonić, B., *Turizam i razvoj*, Školska knjiga, Zagreb, 1987.
 52. Weaver, D., Lawton, L., *Tourism Management*, John Wiley and Sons, Australia, 2002.
 53. www.hotel-onli-ne.com/News/PR2008_4th/Jan09_CraigTrends.html