

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
FAKULTET ZA TURISTIČKI I HOTELIJERSKI
MENADŽMENT**

SAŠA I. MAŠIĆ

***Hotelske korporacije na tržištu Srbije
i zemalja centralne i jugoistočne Evrope***

– Magistarska teza –

Beograd, decembar 2007.

*sinu Aleksi, supruzi Bojani i roditeljima
sa zahvalnošću za podršku i strpljenje*



UNIVERZITET SINGIDUNUM
FAKULTET ZA TURISTIČKI I HOTELIJERSKI MENADŽMENT
11000 BEOGRAD , DANIJELOVA 32

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj, RBR :	
Identifikacioni broj, IBD :	
Tip dokumentacije, TD :	Monografska publikacija
Tip zapisa, TZ :	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada, VR :	Magistarska teza
Autor, AU :	Saša Mašić, diplomirani ekonomista
Mentor/Komentor, MN :	Prof. dr Krunoslav Čačić
Naslov rada, NR :	<i>Hotelske korporacije na tržištu Srbije i zemalja centralne i jugoistočne Evrope</i>
Jezik publikacije, JP :	srpski
Jezik izvoda, Jl :	srpski/engleski
Zemlja publikovanja, ZP :	Srbija
Uže geografsko područje, GP :	Grad Beograd
Godina, GO :	2007
Izdavač, IZ :	Autorski reprint
Mesto i adresa, MA :	11000 Beograd, Danijelova 32, Srbija
Fizički opis rada (broj poglavlja/strana/grafikona /tabela), FO :	4 / 183 / 70 / 28
Predmetna odrednica/ključne reči, SKW :	Hotelske korporacija, međunarodni hotelski lanci, hotelijersko tržište Srbije, hotelijersko tržište zemalja centralne i jugoistočne Evrope REIT
Čuva se, ČU :	Biblioteka Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment
Izvod, IZ :	<i>Cilj ovog rada je bio da identifikuje međunarodne hotelske korporacije koje imaju svoje poslovne aktivnosti na tržištu centralne i jugoistočne Evrope kao i analiza pojedinih elemenata njihovih poslovnih strategija na posmatranim tržištima. Kako Srbija u tranzicionim procesima kasni za većinom zemalja regiona dodatni cilj je bio identifikovati određene tendencije u poslovanju koje se mogu očekivati i na tržištu Srbije kao i potencijalne koristi i troškove za ona hotelska preduzeća u Srbiji koja se odluče za ulazak u neki od globalnih hotelskih sistema. U obradi navedene teme koristio sam dostupnu inostranu i domaću ekonomsku literaturu koja obrađuje analiziranu problematiku. Pored navedene literature često su u analizi korišćena i različita planska dokumenta, statistički godišnjaci, bilansni pokazatelji hotelskih preduzeća kao i autentični ugovori između međunarodnih hotelskih korporacija i hotelskih preduzeća u Srbiji. Od naučnih metoda korišćeni se deskriptivni metod, deduktivni metod, metod komparacije, metod analize, metod dokazivanja i opovrgavanja, metod statističke analize podataka. Često je korišten i tkz. „case study“ pristup u cilju ilustriranja određenih zaključaka ili tendencija. Kao rezultat istraživanja zaključeno je da na tržištu dolazi do dalje internacionalizacije poslovanja hotelskih korporacija i snažne polarizacije na jedan manji broj hotelskih korporacija čiji je poslovni uticaj u istinskom smislu globalan i na veliki broj manjih korporacija koje obično potencijal za rast traže na domicilnim tržištima sa tendencijom kasnijeg geografskog širenja u region. Tokom prethodnih dvadesetak godina hotelska ponuda zemalja Centralne i Istočne Evrope je obogaćena u kvalitativno, ali i kvantitativnom smislu. Međunarodni hotelski lanci sa mnoštvom svojih globalno prepoznatljivih hotelskih brendova donose sasvim drugu dimenziju hotelske ponude. Uočena je njihova koncentracija na turistički razvijenim i atraktivnim tržištima, ali i sa povratnom spregom u smislu da je njihovo prisustvo opet stimulatивно delovalo na dalji razvoj turističke ponude. Hotelski lanci koriste različite strategije nastupa na tim tržištima, ali uvek prateći sopstvenu politiku razvoja. Na tržištu</i>

		<i>Srbije i ostalih zemalja centralne i jugoistočne Evrope hotelske korporacije ređe koriste direktno investiranje, a mnogo češće ugovorne forme kao što su ugovor o franšizi i ugovor o menadžmentu. Analizirajući poslovanje hotela Best Western Hotel „M“, Best Western Hotel „Šumadija“, „Hyatt Regency“ Beograd i hotela koji je poslovao u okviru hotelske korporacije „Intercontinental Hotels Group“ dokazano je da su ostvarene koristi merene ukupnim prihodima, ostvarenim RevPar-om, prosečnom iskorišćenošću kapaciteta prevazišle troškove plaćanja raznih naknada međunarodnim hotelskim korporacijama.</i>	
Datum odbrane, DO:			
Članovi komisije, KO:	Mentor:	dr ČAČIĆ KRUNOSLAV , redovni profesor Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment	
	Član:		Potpis mentora:
	Član:		



SINGIDUNUM UNIVERSITY
FACULTY OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT
11000 BELGRADE , DANIJELOVA 32, SERBIA

KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number, ANO :	
Identification number, INO :	
Document type, DT :	Monographic publication
Type of record, TR :	Textual material, printed
Content code, CC :	MSc thesis
Author, AU :	Mašić Saša, Dipl.Ecc.
Mentor/Comentor, MN :	Professor Čačić Krunoslav, PhD
Title, TI :	<i>Hotel corporations on the markets of Serbia and countries of south-east Europe</i>
Language of text, LT :	Serbian
Language of abstract, LA :	Serbian/English
Country of publication, CP :	Serbia
Locality of publication, LP :	Belgrade
Publication year, PY :	2007
Publisher, PU :	Author's reprint
Publication place, PP :	11000 Belgrade, Danijelova 32, Serbia
Physical description (number of chapters/pages/charts/tables) PD :	4 / 183 / 70 / 28
Subject / Key words, SKW :	Hotel corporations, international hotel chains, hotel market of Serbia, hotel market of countries of central and south-east Europe, REIT
Holding data, HD :	Library of the Faculty of Tourism and Hotel Management
Abstract, AB :	<i>Aim of the study was to identify international hotel corporations with business activities on the markets of central and south-east Europe, as well as the analysis of individual business strategy elements. As Serbia, in its transitional processes, is behind many countries in the region, an additional goal was to identify business trends that may be expected to occur in Serbia as well as potential benefits and costs for those hotel companies in Serbia that choose to join some of the global hotel systems. For the purposes of the study available international and domestic economic literature relating to the area of analysis was used. In addition, planning documents, annual statistical reviews, hotel fiscal statistics, and authentic contracts between international hotel corporations and companies in Serbia were used for the study. The following scientific methods were used: description, deduction, comparison and various statistical analysis. "Case study" methodology was often used in illustrating certain conclusions or tendencies. Results of the study have shown that markets of Serbia and countries of South-east Europe have seen further internationalization through the presence of hotel corporations. There has also been a strong polarization on a smaller number of hotel corporation whose business influence is in a true sense global, and a larger number of smaller corporations that see their perspectives for expansion in domestic markets with a perspective of later geographical expansion onto regional markets. In the last 20 years hotel markets in the countries of Central and East Europe have developed both number and quality wise. International hotel chains with a number of their globally recognizable hotel brands are introducing a new dimension in hotel assortment. They have primarily been focusing on developed and active markets, with their work having a positive market effect in the sense that their presence further influenced the development of these markets. Hotel chains use different strategies when entering these markets that always follow their own development policy. On the regional markets of central and south-east Europe hotel corporations have seldom relied on direct investments and have more frequently used contracting forms such as franchise and management contracts. Analysing the business results of Best Western Hotel „M“, Best Western Hotel „Šumadija“, „Hyatt Regency“ Belgrade and the hotel that was a part of the „Intercontinental Hotels Group“ hotel</i>

		corporation it has been concluded that gains measured through total revenue, RevPar and average capacity utilization over passed the costs of payments made to international hotel corporations. Often using direct investments, small hotel chains have shown a tendency to more frequently base their hotels outside the primary tourist destinations has been observed, and in this way expanding the number of existing hotels.	
Defended on, TD:			
Examination board, CO:	Supervisor:	dr ČAČIĆ KRUNOSLAV , Professor Singidunum University, Faculty of Tourism and Hotel Management	
	Member:		Supervisor's signature:
	Member:		

SADRŽAJ

UVODNE NAPOMENE	4
1. KORPORATIVNI HOTELSKI LANCI	9
1.1. POJAM KORPORATIVNIH HOTELSKIH LANACA	9
1.2. DOSTIGNUTI NIVO POSLOVNIH AKTIVNOSTI I DINAMIKA RASTA KORPORATIVNIH HOTELSKIH LANACA	10
1.3. HOTELSKI BRENDOVI NAJVEĆIH KORPORATIVNIH HOTELSKIH LANACA	13
1.4. FAKTORI RASTA HOTELSKIH KORPORACIJA	18
1.5. METODI RASTA I RAZVOJA HOTELSKIH KORPORACIJA	20
1.5.1. FRANŠIZING	21
1.5.2. UGOVOR O UPRAVLJANJU	23
1.6. NAČINI FINANSIRANJA RASTA HOTELSKIH KORPORACIJA	27
1.6.1. HOTELSKE KORPORACIJE NA SVETSKIM BERZAMA	27
1.6.2. POJAM, ULOGA I ZNAČAJ SPECIJALIZOVANIH INVESTICIONI FONDOVA (R.E.I.T.)	31
1.6.2.1. POSLOVANJE SPECIJALIZOVANIH INVESTICIONI FONDOVA ZA ULAGANJE U NEKRETNINE NA EVROPSKOM TRŽIŠTU	38
1.6.2.1.1. REIT U BUGARSKOJ	40
1.6.2.1.2. PERSPEKTIVE RAZVOJA REIT U SRBIJI	41
2. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE	43
2.1. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU TURSKJE	43
2.2. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU GRČKE	49
2.3. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU BUGARSKJE	54
2.4. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTIMA MAKEDONIJE, ALBANIJE I BOSNE I HERCEGOVINE	57
2.5. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU CRNE GORE	58
2.6. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU HRVATSKE	61
2.7. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU SLOVENIJE	65
2.8. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU RUMUNIJE	67
2.9. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU MAĐARSKJE	70
2.10. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU SLOVAČKE	75
2.11. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU ČEŠKE	77
2.12. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU POLJSKE	81
2.13. UPOREDNI PREGLED POSLOVANJA HOTELSKIH KORPORACIJA NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE	84

2.13.1. HOTELSKA KORPORACIJA „BEST WESTERN INTERNATIONAL“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE	87
2.13.2. HOTELSKA KORPORACIJA „ACCOR“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE	88
2.13.3. HOTELSKA KORPORACIJA „INTERCONTINENTAL HOTEL GROUP“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE	89
2.13.4. HOTELSKA KORPORACIJA „STARWOOD HOTELS & RESORTS“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE	91
2.13.5. HOTELSKA KORPORACIJA „CARLSON HOSPITALITY WORLDWIDE“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE	92
2.13.6. HOTELSKA KORPORACIJA „MARRIOTT INTERNATIONAL“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE	94
2.13.7. HOTELSKA KORPORACIJA „HILTON HOTELS CORP.“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE	94
2.13.8. HOTELSKA KORPORACIJA „WYNDHAM HOTEL GROUP“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE	94
2.13.9. HOTELSKA KORPORACIJA „GLOBAL HYATT“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE	95
2.13.10. HOTELSKA KORPORACIJA „CHOICE INTERNSTIONAL“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE	95
2.13.11. OSTALI HOTELSKI LANCI NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE	95
3. ANALIZA MAKRO I MIKRO OKRUŽENJA HOTELSKIH KOMPANIJA U SRBIJI.....	97
3.1. ANALIZA MAKROMARKETING OKRUŽENJA NA TRŽIŠTU HOTELSKIH USLUGA U SRBIJI	97
3.1.1. EKONOMSKO OKRUŽENJE	98
3.1.2. ANALIZA STEPENA RAZVIJENOSTI SAOBRAĆAJA U SRBIJI.....	103
3.1.3. ANALIZA POLITIČKOG I PRAVNOG OKRUŽENJA U SRBIJI	104
3.1.4. ANALIZA DEMOGRAFSKOG OKRUŽENJA	105
3.2. ANALIZA MIKROMARKETING OKRUŽENJA NA TRŽIŠTU HOTELSKIH USLUGA U SRBIJI	106
3.2.1. ANALIZA SADAŠNJIH I POTENCIJALNIH POTROŠAČA NA TRŽIŠTU HOTELSKIH USLUGA U SRBIJI	106
3.2.1.1. UKUPAN TURISTIČKI PROMET.....	106
3.2.1.1.1. INOSTRANI TURISTIČKI PROMET.....	109
3.2.1.2. MOTIVI ZA DOLAZAK STRANIH TURISTA U SRBIJU	113
3.2.2. ANALIZA KONKURENCIJE NA TRŽIŠTU HOTELSKIH USLUGA U SRBIJI	116
3.2.2.1. PRIVATIZACIJA HOTELSKIH PREDUZEĆA U SRBIJI	120
4. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU SRBIJE	124
4.1. HOTELSKA KORPORACIJA „BEST WESTERN INTERNATIONAL“ NA TRŽIŠTU SRBIJE	125
4.1.1. AKTUELNI TRENUTAK KOMPANIJE “BEST WESTERN INTERNATIONAL”	125
4.1.1.1. MINIMUM STANDARDA KVALITETA “BEST WESTERN INTERNATIONAL” - “16 BEST REQUEST”	126
4.1.1.2. HOTELSKA MARKA „BEST WESTERN PREMIER“	127
4.1.1.3. PROMOCIONI NAPORI “BEST WESTERN INTERNATIONAL”-a.....	128
4.1.1.3.1. FORMIRANJE HOTELSKOG KLUBA “GOLDEN CROWN CLUB INTERNATIONAL”	128

4.1.1.3.2. SPEED REWARDS” PROGRAM.....	129
4.1.1.3.3. “BEST WESTERN TRAVEL CARD”	130
4.1.1.3.4. PROGRAM ZA ČLANOVE ”AMERICAN AUTOMOBILE ASSOCIATION/CANADIAN AUTOMOBILE ASSOCIATION (AAA/CAA)”	130
4.1.1.3.5. PROGRAM ZA STARIJE OD 55 GODINA.....	130
4.1.1.3.6. PROGRAM RANIH REZERVACIJA PUTEM INTERNET PREZENTACIJE KOMPANIJE.....	131
4.1.1.3.7. PROGRAM ZA KOMPANIJE	131
4.1.1.4. SAVREMENE TEHNOLOGIJE U POSLOVANJU “BEST WESTERN”	132
4.1.2 STRUKTURA NAKNADA KOJE PLAĆAJU HOTELI ČLANOVI LANCA ”BEST WESTERN INTERNATIONAL”	133
4.1.3 PRISTUPANJE HOTELA “M” KORPORATIVNOM HOTELSKOM LANCU “BEST WESTERN INTERNATIONAL”	135
4.1.3.1 UGOVOR O AFILIJACIJI IZMEĐU “BEST WESTERN INTERNATIONAL” I “BEST WESTERN HOTEL RESERVIERUNGS GES.M.B.H.”.....	136
4.1.3.2 KORISTI ZA HOTEL “M” OD ULASKA U LANAC KAO I TROŠKOVI ULASKA U LANAC “BEST WESTERN INTERNATIONAL”	138
4.1.3.3 POSLOVANJE HOTELA “M” U PERIODU NAKON ULASKA U “BEST WESTERN INTERNATIONAL”	140
4.1.3.4 OSNOVNI FINANSIJSKI POKAZATELJI POSLOVANJA HOTELA “M”	141
4.1.4 ULAZAK HOTELA “ŠUMADIJA” U LANAC BEST WESTERN INTERNATIONAL	143
4.1.4.1 FINANSIJSKI POKAZATELJI POSLOVANJA HOTELA «ŠUMADIJA» PRE I POSLE ULASKA U LANAC »BEST WESTERN INTERNATIONAL«.....	144
4.2 HOTELSKA KORPORACIJA „INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP“ NA TRŽIŠTU SRBIJE	151
4.2.1 AKTUELNI TRENUTAK KORPORACIJE „INTERCONTINENTALS HOTEL GROUP“	151
4.2.3 HOTELSKE MARKE KORPORACIJE „INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP“	155
4.2.4 HOTELSKE MARKE KORPORACIJE „INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP“ NA TRŽIŠTU EVROPE, AFRIKE I BLISKOG ISTOKA (EMEA)	160
4.2.5 POSLOVANJE NEKADAŠNJEG „BEOGRAD INTERCONTINENTAL HOTEL“ -a.....	161
4.2.6 OTVARANJE HOTELA „HOLIDAY INN“ U BEOGRADU	164
4.3 HOTELSKA KORPORACIJA „GLOBAL HYATT“ NA TRŽIŠTU SRBIJE	165
4.4 POKUŠAJI FORMIRANJA NACIONALNOG HOTELSKOG LANCA U SRBIJI	168
ZAKLJUČAK	172
LITERATURA	177

UVODNE NAPOMENE

Imajući u vidu podatke Svetske turističke organizacije prema kojima je u 2006. godini registrovan ukupan međunarodni turistički promet od 846 miliona dolazaka i turistička potrošnja u iznosu od 733 milijardi USD može se nedvosmisleno zaključiti da turizam beleži dalju ekspanziju u međunarodnim razmerama.

Prateći i dalje podstičući takav razvoj dolazi do sve snažnijih procesa internacionalizacije poslovanja hotelskih korporacija i snažne polarizacije na jedan manji broj hotelskih korporacija čiji je poslovni uticaj u istinskom smislu globalan i na veliki broj manjih korporacija koje obično potencijal za rast traže na domicilnim tržištima sa tendencijom kasnijeg geografskog širenja u region. Proces širenja njihovog poslovanja se odvija u različitim formama, a svaka kompanija shodno svojim poslovnim interesima bira metode svoje dalje ekspanzije.

Veliki broj zemalja Centralne i Istočne Evrope je svoj razvoj u drugoj polovini 20. veka bazirao na socijalističkom modelu. Konačnim krahom takvog razvojnog usmerenja, te zemlje, neke brže, neke sporije, kreću u teške tranzicione procese u cilju strukturalnih promena svojih privreda. U tim procesima turizam je često istaknut kao jedan od razvojnih prioriteta. Postojeća, često veoma neadekvatna, hotelska ponuda prolazi kroz procese reorganizacije i privatizacije. Tokom tih tranzicionih procesa jedan broj hotelskih preduzeća, posle uspešne privatizacije izrasta u snažne regionalne hotelske korporacije. U jednom broju zemalja su u tim procesima učestvovala i najveće svetske hotelske korporacije.

Tokom prethodnih dvadesetak godina hotelska ponuda zemalja Centralne i Istočne Evrope je obogaćena u kvalitativno, ali i kvantitativnom smislu. Međunarodni hotelski lanci sa mnoštvom svojih globalno prepoznatljivih hotelskih brendova donose sasvim drugu dimenziju hotelske ponude. Uočena je njihova koncentracija na turistički razvijenim i atraktivnim tržištima, ali i sa povratnom spregom u smislu da je njihovo prisustvo opet stimulatивно delovalo na dalji razvoj turističke ponude.

Srbija je vrlo kasno zakoračila u tranzicione procese. Taj već sam po sebi težak put je dodatno otežan godinama ratova, međunarodne izolacije. Turizam je i u Srbiji identifikovan kao jedan od usmerenja razvoja koji će kroz infrastrukturna ulaganja podsticati i Vlada Republike Srbije. U Srbiji je u velikoj meri sproveden proces privatizacije hotelske ponude. Očekivanja pre privatizacije su bila velika i u tom kontekstu su pominjane najveće hotelske kompanije. Realnost ipak nije opravdala ta očekivanja. U Srbiji danas svoje poslovne aktivnosti ima tek nekoliko velikih hotelskih korporacija. U radu se nalizira način njihovog ulaska na tržište, poslovni rezultati hotela u njihovom sastavu i perspektive njihovog daljeg poslovanja na tržištu Srbije.

Svakako je korisno analizirati iskustva zemalja koje su pre Srbije krenule u tranzicione procese. Moguće je uočiti da među najvećim hotelskim lancima ima onih koji su vrlo aktivni na analiziranom tržištu, sa kojim hotelskim brendovima ulaze na tržište, na koji način, da li svoje poslovne operacije koncentrišu samo u glavnim gradovima ili šire svoje poslovne aktivnosti i u manje turističke centre dodatno podižući kvalitet turističke ponude tih mesta i privlačeći na taj način novu inostranu turističku tražnju.

U obradi navedene teme koristio sam dostupnu inostranu i domaću ekonomsku literaturu koja obrađuje analiziranu problematiku. U drugom delu rada su pored navedene literature često korićena i različita planska dokumenta, statistički godišnjaci, bilansni pokazatelji hotelskih preduzeća. Internet danas predstavlja nezaobilazan informacijski izvor prilikom velikog broja naučno - istraživačkih zadataka te su putem tog savremenog medija prikupljeni brojni empirijski podaci sa velikog broja web stranica, što raznih međunarodnih foruma, vladinih agencija, nacionalnih turističkih organizacija, a najviše sa zaista velikog broja internet prezentacija hotelskih preduzeća.

U radu sam kao izvor koristio i podatke do kojih sam došao neposrednim istraživanjem autentične poslovne dokumentacije koja mi je stavljena na raspolaganje u preduzeću koje ima značajnih iskustava u poslovanju sa međunarodnim hotelskim lancem, obzirom da je njihov hotel deo jedne od tih grupacija.

Od naučnih metoda korišćeni se deskriptivni metod, deduktivni metod, metod komparacije, metod analize, metod dokazivanja i opovrgavanja, statistički metod. Često je korišten i tkz. „case study“ pristup, metod studije slučaja u cilju ilustrovanja određenih zaključaka ili tendencija.

Kroz magistarsku tezu se proveravaju sledeće hipoteze:

- Hotelski lanci su veoma raznorodni kako po obimu kapitala, tako i po veličini kapaciteta i javlja se velika disproporcija između najvećih i onih manjih hotelskih lanaca
- Iako ima relativno mali broj velikih međunarodnih hotelskih lanaca, oni imaju veliki značaj u ukupnom hotelskom poslovanju, oni su ti koji diktiraju odnose na tržištu
- Svaka od posmatranih zemalja ima specifična iskustva sa poslovanjem međunarodnih hotelskih lanaca koji koriste različite strategije razvoja, ali uvek prateći sopstvenu politiku razvoja
- Dosadašnja iskustva pokazuju njihov veliki značaj za razvoj turističkih destinacija
- Srbija ima nesporan interes za dalje širenje prisustva hotelskih lanaca na svojoj teritoriji
- Nesporan je i interes Srbije da na njeno tržište uđu i manji, regionalni hotelski lanci

U prvom delu rada „Korporativni hotelski lanci“ objašnjava se pojam hotelske korporacije kao i stepen internacionalizacija poslovanja najvećih hotelskih korporacija. Sagledava se dinamika dosadašnjeg rasta kao i neverovatne dimenzije njihovih poslovnih

aktivnosti. Kroz obrađene statističke podatke se dokazuje da je na tržištu prisutna jaka polarizacija tih kompanija na mali broj onih koje imaju globalan uticaj i dimenzije poslovanja i veliki broj manjih korporacija. Kroz ovaj deo rada se ukazuje i na činjenicu da najveći broj hotelskih korporacija u svom sastavu ima razvijeno više različitih hotelskih marki, što se i dokazuje kroz studije slučajeva. U nastavku se identifikuju najčešće korišćeni metodi rasta hotelskih korporacija, a zatim se obrađuju franšizing i ugovor o upravljanju kao najčešće ugovorne forme kojima se služe hotelske korporacije za dalju međunarodnu ekspanziju poslovanja. Pri tome se iznose i najnoviji statistički podaci o stepenu korišćenja tih ugovornih formi u ekspanziji poslovanja od strane najvećih hotelskih korporacija i na taj način se i dokazuje tvrdnja da su to metodi koje korporativni hotelski lanci rado i često koriste u širenju svog poslovanja.

U novije vreme hotelske korporacije umesto tradicionalnih načina finansiranja svoga rasta, sve se češće okreću berzama i sve češće se odlučuju za strategiju „go public“. U ovom delu rada se objašnjava kako to utiče na poslovanje tih korporacija, kakva su iskustva velikih lanaca koji već kotiraju svoja akcije na bezi. U nastavku se ukazuje na pojavu specijalizovanih investicionih fondova (REIT), sagledava se njihova uloga i značaj kao i njihove vrlo bliske veze sa najvećim hotelskim korporacijama. Identifikuju se tržišne pretpostavke za razvoj REIT-a, razlike između američkih i evropskih REIT-a, a onda se kao primer njihovog poslovanja u zemljama centralne i jugoistočne Evrope anliziraju iskustva iz Bugarske.

U drugom delu rada „Hotelske korporacije na tržištu centralne i jugoistočne Evrope“ se daje analiza poslovanja hotelskih korporacija u 14 zemalja regiona centralne i jugoistočne Evrope: Turska, Grčka, Makedonija, Albanija, Bugarska, Rumunija, Crna Gora, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Slovenija, Mađarska, Slovačka, Češka i Poljska. Na osnovu podataka dobijenih istraživačkim radom identifikuju se globalni hotelski lanci koji imaju poslovne aktivnosti u tim zemljama, hotelski brendovi sa kojima te hotelske korporacije nastupaju na tim tržištima i na osnovu dostupnih podataka se otkrivaju načini njihovog ulaska na pomenuta tržišta. Pojedinačno po zemljama se identifikuju i manji hotelski lanci (manji u odnosu na najveće) koji imaju svoje objekte na tim tržištima i ukazuje se na činjenicu da su oni ti koji često pored iskustva i znanja unose i svež kapital na tržišta na koja ulaze. Predmet analize u ovom poglavlju su i nacionalni hotelski lanci nastali u analiziranim zemljama. Proučava se način njihove ekspanzije na tržišta susednih zemalja. Na kraju poglavlja se komparativnom analizom dolazi do zaključaka koje su najveće hotelske korporacije najzastupljenije u analiziranom regionu, koje su to zemlje u kojima je prisutan najveći broj ovih korporacija. Utvrđuje se i dvosmerna uzročno-posledična veza između turističkog razvoja i prisustva najvećih hotelskih korporacija na tržištu.

U trećem delu rada „Analiza makro i mikro okruženja hotelskih kompanija u Srbiji“, kao što se i iz naslova može zaključiti analizira se čitav niz determinanti poslovnog okruženja. Analizira se ekonomsko okruženje sa podacima o stanju i dinamici BDP, inflacije, zaposlenosti, deviznih rezervi, direktnih stranih investicija sa posebnim osvrtom na investicije u hotelijerstvo. Analizira se stepen razvijenosti svih vidova saobraćaja u Srbiji, potencijalni uticaj masovne pojave „low cost“ aviokompanija sa ratifikacijom

sporazuma o otvorenom nebu na povećanje broja stranih turista. Dalje se analizira pravno i političko okruženje kroz analizu legislativnog okvira za investiranje i poslovanje stranih kompanija. Analiza makro okruženja se završava analizom demografskog okruženja. U nastavku se prelazi na proučavanje mikro okruženja analizom sadašnjih i potencijalne turističke tražnje na tržištu hotelskih usluga u Srbiji kroz analizu ukupnog turističkog prometa, njegove strukture i dinamike, prosečne dužine boravka turista, geografske distribucije prometa, izvora inostrane turističke tražnje, motiva stranih turista za posetu Srbiji, zatim ostvarenog deviznog priliva po osnovu turizma kao i analizu njegove sezonalnosti. Posle tražnje, proučavaju se i karakteristike trenutne hotelske ponude u Srbiji sa stanovišta kvantitativne i kvalitativne analize, procena usaglašenosti postojeće ponude sa tražnjom kao i komparacija postojeće ponude hotelskih usluga sa adekvatnim primerima u regionu. U ovom delu rada se bavim i analizom sprovedene privatizacije hotelskih preduzeća u Srbiji.

U četvrtom delu rada „Hotelske korporacije na tržištu Srbije“ identifikuju se velike hotelske korporacije koje su prisutne na tržištu Srbije, a zatim se kroz pojedinačne slučajeve analiziraju osnovne informacije o svakoj hotelskoj korporaciji, hotelske marke te korporacije, a posebno one koje posluju na našem tržištu, propisani standardi kvaliteta usluga.

Obzirom da sam kroz istraživački rad imao uvid u originalne ugovore i poslovnu dokumentaciju o ulasku hotela „M“ u lanac „Best Western“ kroz vrlo detaljnu analizu strukture nadoknada koje se plaćaju prilikom pristupanja, kroz izvode iz Ugovora o afilijaciji između davaoca franšize i primaoca master franšize („Best Western International“ i „Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H.“), a zatim i konkretnog ugovora sa hotelom „M“, objašnjava se način ulaska našeg hotela u tako veliki sistem, kao i troškovi pristupanja. Kroz analizu bilansnih pokazatelja hotela „M“ i hotela „Šumadija“, dokazuje se očigledna prevaga koristi nad troškovima pristupanja kompaniji „Best Western International“. Na ovaj način se veoma precizno predočava put koji stoji pred hotelskim preduzećem u Srbiji ukoliko se odluči za ulazak u neki od hotelskih lanaca, a putem ugovora o franšizi.

Rad se nastavlja analizom poslovanja hotela „Beograd Continental Hotel“, bivšeg dela korporacije Intercontinental, opisuje se način njegovog ulaska u taj lanac, kao i ostvareni poslovni rezultati, profil gostiju tog hotela, analizira se prosečna iskorištenost kapaciteta, izvori tražnje, aktuelni trenutak tog hotela i kompanije „Internacional CG“, kao i perspektive hotela. Analizira se i otvaranje hotela „Holiday Inn“ u Beogradu, kao i izgradnja i sklapanje ugovora vezanih za budući hotel „Intercontinental“ čiji je investitor kompanija Delta.

U nastavku se daje opis poslovanja hotelske korporacije Hyatt, deskripcija složenog ugovora između Hyatt-a i konzorcijuma domaćih preduzeća prilikom otvaranja beogradskog hotela „Hyatt Regency“, poslovni rezultati ovog hotela.

Sledi jednostavna komparativna analiza poslovanja hotela koji posluju kao deo velikih hotelskih korporacija sa onim koji nastupaju samostalno u relacijama prosečne popunjenosti kapaciteta kao i ostvarene prosečne cene smeštaja.

U ovom poglavlju se analizira i odavno iskazana potreba za nastankom nacionalnog hotelskog lanca, kao i aktuelni trenutak u kojem postoje pokušaji formiranja nacionalnog

hotelskog lanca „A Hoteli“ posle neuspelih pokušaja formiranja nacionalnih hotelskih lanaca („Inex hoteli“, „YES hoteli“)

Rad se završava procenama o perspektivama budućeg razvoja.

Na osnovu rezultata istraživanja empirijskih podataka se može doći do zaključka da su najveće hotelske korporacije dosegle neverovatne dimenzije, kako po veličini svojih poslovnih sistema, po stepenu internacionalizacije svojih poslovnih aktivnosti, tako i po uticaju koji ostvaruju.

U radu sam imao i ambiciju da pokušam da dam nešto detaljniji uvid u načine nastanka REIT fondova kao i legitimnih preduslova za njihovo osnivanje, uticaja tih fondova na poslovanje hotelskih korporacija na razvijenim tržištima kapitala. Kroz analizu iskustava sa poslovanjem REIT u Bugarskoj, kao zemlji po privrednoj strukturi i stepenu razvijenosti, bliskoj Srbiji, pokušavam da ukažem na perspektive njihovog razvoja u Srbiji i da ukažem na uticaj koji bi to moglo imati na tržište u Srbiji.

Kroz rad je prikazan jedan celovit presek prisustva i poslovanja hotelskih korporacija na tržištima zemalja koje geografski pripadaju regionu centralne i jugoistočne Evrope: Turske, Grčke, Albanije, Makedonije, Crne Gore, Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Slovenije, Bugarske, Rumunije, Mađarske, Slovačke, Češke i Poljske. Na osnovu te analize se mogu identifikovati hotelske korporacije koje su u mnogo većem stepenu prisutne na pomenutim tržištima, identifikovati njihove hotelske marke sa kojima nastupaju na tim tržištima kao i da li na tržištima nastupaju sa stanovišta strategije međunarodne marke ili strategije nacionalne hotelske marke. Moguće je uspostaviti korelaciju između prisustva međunarodnih hotelskih korporacija i stepena ostvarenog turističkog razvoja.

Na osnovu analize originalnih ugovora o pristupanju hotela „M“ labcu „Best Western International“, kao i ugovora o afilijaciji između „Best Western International“ i „Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H.“, objašnjen je put koji moraju proći sva ona hotelska preduzeća u Srbiji koji imaju ambiciju da uvedu svoje hotelske objekte kroz određene ugovorne forme u poslovne sisteme velikih hotelskih korporacija, kao i troškovi koje će morati platiti. Kroz studije slučaja je dokazana prevaga koristi od pristupanja tim sistemima u odnosu na ne zanemarljive troškove.

1. KORPORATIVNI HOTELSKI LANCI

1.1. POJAM KORPORATIVNIH HOTELSKIH LANACA

„Hotelski lanci koji pripadaju ovoj vrsti, identifikuju se po jakoj marki ili markama hotela, odnosno po dobro poznatom zaštitnom imenu“¹.

Korporativni hotelski lanci su u svom rastu i razvoju dostigli neke, do skora, neverovatne dimenzije. Tako u okviru 200 najvećih korporativnih hotelskih grupa posluje preko 43 000 hotela sa preko 5,5 miliona hotelskih soba, a u isto vreme te hotelske grupe su ostvarile ukupan prihod od 230 milijardi evra. Stopa rasta u 2007. godini je iznosila oko 2,7% ili oko 150 000 novih soba. Trenutno pokazatelji i prognoze su takve da će se taj rast nastaviti i u bliskoj budućnosti.²

Razlog treba tražiti u činjenici da hotelski lanci sa izgrađenim i prestižnim markama hotela mogu svoje poslovne operacije finansirati jeftinije u odnosu na one sa slabijim brendovima ili onim bez izgrađenog brenda. Veliki hotelski lanci svoje komparativne prednosti ostvaruju i korišćenjem ekonomije obima, ali i kroz mogućnosti da u okruženju u kojem se tehnologija brzo i često menja, ulažu u tehnološko osavremenjivanje svojih hotela. Nezavisni hotelijeri se vrlo teško mogu uspešno suprotstaviti takvim gigantima, osim ako se ne radi o poslovanju na određenim manjim tržišnim segmentima, tržišnim nišama.

Hoteli koji su članovi određenog hotelskog lanca uživaju određene prednosti u odnosu na nezavisne hotelijere kroz „dostupnije izvoru kapitala, korišćenje koncentrisanih ekspertskih znanja i iskustva“³.

U skorijoj prošlosti veoma značajnu ulogu u poslovanju hotelskih korporacija počinju da igraju tkz. REIT (Real Estate Investment Trust), kao investicioni fondovi specijalizovani za ulaganje u nekretnine, a u okviru njih posebno oni specijalizovani za ulaganje u hotelsku industriju. O ovome će biti više reči u delu rada „Načini finansiranja hotelskih lanaca“.

¹ Čačić Krunoslav, „Poslovanje preduzeća u turizmu“, Ekonomski fakultet u Beogradu, 1995. godina, str. 44.

² Hotels Magazine - Special Report, „The 2006 World Ranking; 10 Largest Hotel Groups and 20 Largest Brands“, jun 2007. godine, strana 1.

³ Alan Fyall, Brian Garod, „Tourism Marketing - A Collaborative Aproach“, Channel View Publications, 2005. str. 4.

1.2. DOSTIGNUTI NIVO POSLOVNIH AKTIVNOSTI I DINAMIKA RASTA KORPORATIVNIH HOTELSKIH LANACA

Posmatrajući hotelske grupe po pokazateljima veličine i razvijenosti poslovanja, kao i dinamike tih pokazatelja, dolazimo do sledećih rezultata.

Tabela 1. Rang lista 20 najvećih korporativnih lanaca sveta

	Hotelska grupa	Zemlja	Broj hotela		Broj soba		Promena	
			2006	2005	2006	2005	Soba	%
1.	INTERCONTINENTAL HG	VB	3 741	3 606	556 246	537 533	+18 713	3.5%
2.	WYNDHAM WORLDWIDE	SAD	6 473	6 348	543 234	532 284	+10 950	2.1%
3.	MARRIOTT INT.	SAD	2 832	2 741	513 832	499 165	+14 667	2.9%
4.	HILTON CORP.	SAD	2 935	2 817	501 478	485 356	+16 122	3.3%
5.	ACCOR	FRA	4 121	4 065	486 512	475 433	+11 079	2.3%
6.	CHOICE	SAD	5 376	5 897	435 000	481 131	-46 131	-9.6%
7.	BEST WESTERN	SAD	4 164	4 195	315 401	315 875	-474	-0.2%
8.	STARWOOD HOT.&RES.	SAD	871	845	265 600	257 889	+7 711	3.0%
9.	CARLSON HOSPITALITY	SAD	945	922	145 331	147 129	-1 798	1.2%
10.	GLOBAL HYATT	SAD	749	731	140 416	134 296		
11.	TUI AG/RUI HOTELS & RESORTS	GER	279	279	82 111	82 455	-344	-0.4%
12.	SOL MELIA SA	ESP	407	328	80 856	81 282	-426	-0.5%
13.	EXTENDED STAY HOTELS	SAD	681	672	75 860	74 936	+924	1.2%
14.	LQ MANAGEMENT LLC (prethodno LA QUINTA CORP)	SAD	582	413	64 856	46 739	+18 117	38.8%
15.	WESTMONT HOSPITALITY GROUP	SAD	384	360	63 380	55 000	+8 380	15.2%
16.	SOCIETY DU LOUVRE	FRA	840	819	59 616	55 538	+4 078	7.3%
17.	JIN JIANG INTERNATIONAL HOTELS	CHI	199	277	53 552	41 130	+12 422	30.2%
18.	GOLDEN TULIP HOSPITALITY/THL	NED	512	498	51 182	47 661	+3 521	7.4%
19.	INTERSTATE HOTELS & RESORTS	USA	223	286	50 199	65 293	-15 094	-23.1%
20.	NH HOTELES SA	ESP	330	258	47 799	37 643	+10 156	26.9%

Izvor: Hotels, jul 2007. godine

Iz priloženih podataka se vidi da su u apsolutnom izrazu najbrži rast u prethodnoj godini ostvarili hotelski lanci INTERCONTINENTAL HG, sa povećanjem broja soba za 18 713, LQ MANAGEMENT LLC (prethodno LA QUINTA CORP) sa povećanjem broja soba za 18 117, HILTON CORP. sa povećanjem broja soba za 16 122.

Ako bi se kao pokazatelj posmatrao broj hotela u određenoj hotelskoj grupi, onda bi rezultati bili sledeći⁴:

Tabela 2. Rang lista 20 najvećih korporativnih lanaca sveta po broju hotela koji posluju u okviru hotelske korporacije

RB	HOTELSKI LANAC	Broj hotela
1.	Wyndham Hotel Group	6 473
2.	Choice Hotels International	5 376
3.	Best Western International	4 164
4.	Accor	4 121
5.	Intercontinental Hotels Group (IHG)	3 741
6.	Hilton Hotels Corp,	2 935
7.	Marriott International	2 832
8.	Carlson Hospitality Worldwide	945
9.	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	871
10.	Societe du Louvre	840
11.	Global Hyatt Corp,	749
12.	Vantage Hospitality Group (Americas Best Value Inn)	699
13.	Extended Stay Hotels	681
14.	LQ Management LLC (La Quinta Corp.)	582
15.	Golden Tulip Hospitality/THL	512
16.	Whitbread Hotel Co (Premier Travel Inn)	475
17.	American Property Mgmt, Corp	470
18.	Sol Melia SA	407
19.	Westmont Hospitality Group	384
20.	Tharaldson Enterprise	351

Izvor: Hotels, jul 2007. godine

Na tržištu je došlo do naglašene polarizacije na mali broj hotelskih korporacija čiji je poslovni uticaj u istinskom smislu globalan i na veliki broj manjih korporacija koje obično potencijal za rast traže na domicilnim tržištima sa tendencijom kasnijeg geografskog širenja u region.

Da bi dokazao ovu tvrdnju analizirao sam listu najvećih hotelskih korporacija koju svakog jula izdaje eminentni časopis „Hotels“.

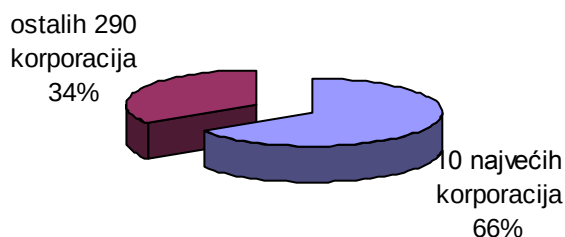
⁴ Hotels, „Hotels 325“, jul 2007., strana 48.

U toj listi daje se kompletan pregled 300 najvećih hotelskih korporacija sveta sa stanovišta ukupnog broja hotela kao i ukupnog broja soba koji se nalaze u okviru svake korporacije pojedinačno. Naravno da to nisu sve hotelske korporacije u svetu i da prikazana ponuda nije ukupna ponuda, ali kompanije koje nisu listirane su one koje raspolažu sa manje od 1 530 soba, sa koliko raspolaže korporacija na poslednjem mestu ove liste.

Na osnovu prezentovanih podataka sabrao sam ukupnu ponudu (kako sa stanovišta broja hotela tako i broja soba) prvih 10 korporacija, a onda dobijene vrednosti stavio u odnos sa ukupnom ponudom svih listiranih korporacija. Dobijeni rezultati nedvosmisleno potvrđuju postavljenu hipotezu.

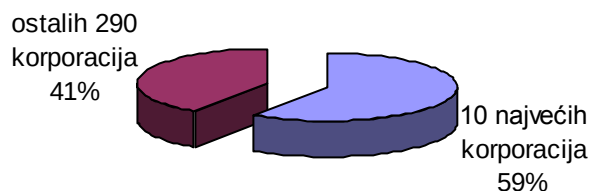
Deset najvećih hotelskih korporacija raspolaže sa 32 207 hotela, od ukupno 49 097 sa koliko raspolaže 300 najvećih korporacija. To znači da se u okviru tih prvih deset kompanija nalazi oko 65,598% ukupnog broja hotela koji se nalaze u svih 300 kompanija.

Grafikon 1. *Učešće 10 najvećih hotelskih korporacija u ukupnoj ponudi 300 najvećih korporacija – sa stanovišta broja hotela*



Situacija je slična i ako se kao kriterijum uzme broj soba sa kojim ove korporacije raspolažu. Naime, ukupna ponuda svih 300 najvećih iznosi 6 577 836 soba, a samo prvih 10 kompanija raspolažu sa 3 903 050 soba, što procentualno iznosi 59,336%.

Grafikon 2. *Učešće 10 najvećih hotelskih korporacija u ukupnoj ponudi 300 najvećih korporacija – sa stanovišta broja soba*



Analizirajući prikazane podatke, smatram da se deset najvećih hotelskih korporacija, kako zbog svojih dimenzija, tako i zbog stepena internacionalizacije poslovanja, slobodno mogu nazvati globalnim hotelskim lancima

1.3. HOTELSKI BRENDovi NAJVEĆIH KORPORATIVNIH HOTELSKIH LANACA

Poznato je da korporativni hotelski lanci u svom sastavu imaju specijalizovanu ponudu za nekoliko ciljnih segmenata potrošača pa shodno tome u svojim okvirima razvijaju više različitih hotelskih brendova, više marki.

Brend ili marka se može definisati na više načina.

“Marka je reč, simbol, termin, ime ili oblik ili njihova kombinacija kojom se obeležava proizvod određenog proizvođača ili trgovine, a da bi se razlikovao od proizvoda drugih proizvođača. Naziv preduzeća i marka nisu sinonimi. Međutim neka preduzeća koriste svoje ime i kao marku proizvoda”⁵

Brend je ime, znak, izraz, simbol ili kombinacija ovih elemenata koji su namenjeni identifikaciji određenih proizvoda ili usluga, kao i u cilju njihovog diferenciranja od strane konkurentskih proizvoda.⁶

Upravljačke strukture svakog hotela imaju izbor⁷:

⁵ Milisavljević Momčilo, “Marketing”, osamnaesto izmenjeno izdanje, Poslovna škola “Megatrend”, Beograd, 1998. godine, str. 168.

⁶ Philip Kotler, John T. Bowen, James C. Makens, „Marketing for Hospitality and Tourism“, Pearson International Edition, fourth edition, 2006., strana 315.

⁷ Denney G. Rutherford, Michael J. O'Fallon, “Hotel Management and Operations”, 4th Edition, Wiley 2006., str. 7

- nastaviti rad kao nezavistan hotel
- putem ugovora o franšizi, ili
- nekom drugom ugovornom formom, postati delom hotelskog brenda

Osnovne prednosti izgradnje jakih hotelskih brendova su⁸:

- najčešće se uz pomoć jakog brenda osvaja veće tržišno učešće
- naplaćuju se više cene od potrošača
- postiže se viši nivo prinosa na investicije, što je naročito važno potencijalnim investitorima
- kreira se bolja osnova za dalji rast i razvoj lanca
- lakše se izgrađuje lojalnost potrošača, a samim tim i obezbeđuju stabilni prihodi u budućnosti

Posedovanje snažnog hotelskog brenda čini hotelskim lancima mnogo lakše pregovaranje sa vlasnicima nezavisnih hotela prilikom zaključivanja različitih ugovornih odnosa, pre svega ugovora o franšizi i menadžmentu⁹.

Poznato je da pitanja kategorizacije nisu rešena na jedinstven način u svim zemljama EU, odnosno ono što podrazumeva hotel određene kategorije u jednoj zemlji, nužno ne znači da se podrazumeva i u drugoj zemlji članici EU. Ako to pitanje nije rešeno na jedinstven način u već visoko institucionalizovanoj organizaciji kakva je EU ima li smisla postavljati pitanje da li postoje jedinstveni standardi, recimo u ostalim zemljama Evrope, ili u ostatku sveta.

Ipak, potrošači konzumacijom usluga određenog hotelskog brenda tačno mogu znati koju kategoriju usluga mogu očekivati, kao i u kojem nivou cena. Jer hotelski brendovi podrazumevaju izvesne standarde kvaliteta koji su isti u svim zemljama sveta i na taj način se može prevazići neizvesnost u pogledu kvaliteta i cena usluga, koja bi se javila konzumacijom usluga izvesnog nezavisnog hotela.

Hotelski brendovi u suštini imaju dva osnovna cilja i to da sa jedne strane privuku i zadrže potrošače, a sa druge strane da privuku investitore¹⁰.

Tako u okviru najveće hotelske grupe „Intercontinental Hotels Group“ razvijene su sledeće hotelske marke¹¹:

- Intercontinental Hotels

⁸ Onofre Martorell Cunill, „*The Growth Strategies of Hotel Chains*“, The Haworth Press, Inc, 2006. str. 156.

⁹ Onofre Martorell Cunill, „*The Growth Strategies of Hotel Chains*“, The Haworth Press, Inc, 2006. str. 157.

¹⁰ Josef Ransley, Hadyn Ingram, „*Developing Hospitality Properties and Facilities*“, Elsevier, 2004., str. 76.

¹¹ Zvanična internet prezentacija hotelske grupe Intercontinental Hotel Group (<http://www.ichotelsgroup.com>)

- Crowne Plaza
- Hotel Indigo
- Holiday Inn
- Holiday Inn Express
- Staybridge Suites
- Candlewood Suites

U okviru druge po veličini hotelske grupe „Wyndham Worldwide Group“ postoje sledeći hotelski brendovi¹²:

- Super 8
- Days Inn
- Ramada
- Wyndham Hotels and Resorts
- Baymont Inn and Suites
- Wingate
- Travelodge
- Howard Johnson
- AmeriHost Inn
- Knights Inn

U okviru treće po veličini hotelske grupe „Marriott International“ postoje sledeći hotelski brendovi¹³:

- Marriott Hotels and Resorts
- JW Marriott Hotels and Resorts
- Renaissance Hotels
- Courtyard
- Residence Inn
- Fairfield Inn
- TownePlace Suites
- SpringHill Suites
- Marriott Vacation Club
- Conference Centers

U okviru hotelske korporacije „Hilton Hotels“, razvijeni su sledeći brendovi¹⁴:

- Conrad
- Doubletree
- Embassy Suites
- Hampton Hotels
- Hilton
- Hilton Garden Inn

¹² Zvanična internet prezentacija hotelske grupe Wyndham Worldwide (www.wyndhamworldwide.com)

¹³ Zvanična internet prezentacija hotelske grupe Marriott Int. (<http://www.marriott.com>)

¹⁴ Zvanična internet prezentacija hotelske grupe Hilton Corporation (<http://hiltonworldwide.hilton.com>)

- Hilton Grand Vacations Club
- Homewood Suites
- The Waldorf Astoria Collection

Najveći evropski hotelski lanac „Accor“ je u svom sastavu razvio brendove¹⁵:

- Sofitel
- Pullman
- Novotel
- Mercure
- Suitehotel
- Adagio
- Ibis
- All seasons
- Etap
- Formule 1
- Motel 6
- Studio 6
- Accor Thalassa

Hotelska grupa „Choice Hotels International“ poseduje sledeće hotelske marke¹⁶:

- Comfort Inn
- Comfort Suites
- Quality
- Sleep Inn
- Clarion
- Cambria Suites
- MainStay Suites
- Suburban
- EconoLodge
- Rodeway Inn

U sastavu hotelskog lanca „Best Western International“, koji će u drugom delu rada biti predmet detaljne analize (iz razloga što je prisutan na srpskom tržištu hotelskih usluga), hoteli posluju pod brendom „Best Western“, a od skora i „Best Western Premier“.

REIT fond „Starwood Capital Group“ je vlasnik hotelske grupe „Starwood Hotels and Resorts Worldwide“ koji u svom sastavu ima razvijene brendove¹⁷:

- Sheraton
- Four Points by Sheraton

¹⁵ Zvanična internet prezentacija hotelskog lanca Accor (<http://www.accorhotels.com/gb/home/index.shtml>)

¹⁶ Zvanična internet prezentacija hotelskog lanca Choice Hotels (<http://www.choicehotels.com>)

¹⁷ Zvanična internet prezentacija grupe Starwood Hotels and Resorts (<http://www.starwoodhotels.com>)

- W Hotels
- Aloft Hotels
- The Luxury Collection
- Le Meridien
- Element
- Westin
- St Regis

U okviru hotelske grupe „Carlson Hospitality“ razvijene su marke¹⁸:

- Regent Hotels and Resorts
- Radisson Hotels and Resorts
- Park Plaza Hotels and Resorts
- Country Inns and Suites
- Park Inn

U okviru hotelske korporacije „Global Hyatt“, razvijeni su sledeći brendovi¹⁹:

- Park Hyatt
- Grand Hyatt
- Hyatt Regency
- Hyatt Resorts
- Hyatt Place
- Hyatt Summerfield Suites
- Hyatt Vacation Club
- Andaz

Ako se posmatraju ti pojedinačni i brendovi određenih hotelskih grupa, situacija je sledeća:

Tabela 3. Rang lista najvećih hotelskih marki u svetu na dan 01.01.2007.

	HOTELSKA MARKA	HOTELSKA GRUPA	BROJ SOBA U 2007.
1.	BEST WESTERN	BEST WESTERN	315 401
2.	HOLIDAY INN	INTERCONTINENTAL HG	260 470
3.	MARRIOTT	MARRIOTT INT.	187 404
4.	HILTON	HILTON CORP.	172 605
5.	DAYS INN	WYNDHAM WORLDWIDE	151 438
6.	EXPRESS by Holiday Inn	INTERCONTINENTAL HG	143 582
7.	HAMPTON INN	HILTON CORP.	138 481
8.	SHERATON	STARWOOD	135 900
9.	SUPER 8 MOTELS	WYNDHAM WORLDWIDE	126 175
10.	COMFORT INN	CHOICE HOTELS	110 877

¹⁸ Zvanična internet prezentacija grupe Carlson (<http://www.carlson.com/brands/hotels.cfm>)

¹⁹ Zvanična internet prezentacija hotelskog lanca Global Hyatt (<http://www.hyatt.com>)

11.	RAMADA WORLDWIDE	WYNDHAM WORLDWIDE	105 986
12.	COURTYARD	MARRIOTT INT.	105 526
13.	MOTEL 6	ACCOR	90 243
14.	RADISSON HOTELS	CARLSON HOSPITALITY	90 080
15.	MERCURE	ACCOR	89 624
16.	IBIS	ACCOR	82 546
17.	CROWNE PLAZA	INTERCONTINENTAL HG	75 632
18.	QUALITY	CHOICE HOTELS	72 054
19.	NOVOTEL	ACCOR	70 373
20.	HYATT REGENCY	GLOBAL HYATT	69 733

Izvor: Hotels, jul 2007. god.

Svaki od ovih hotelskih lanaca je izgradio ili akvizicijom stekao određeni hotelski brend sa ciljem da se pomoću njega pozicionira na odgovarajućem tržišnom segmentu i zadovolji potrošače na bolji način u odnosu na konkurenciju i na taj način ostvari najveću konkurentsku prednost na tržištu, lojalnog potrošača. Kako je jedna od osnovnih karakteristika turističke tražnje njena heterogenost, to i hotelske kompanije različitim segmentima potrošača prilaze različitim kombinacijama marketing miksa, prepoznatljivim kao različitim hotelskim brendovima.

1.4. FAKTORI RASTA HOTELSKIH KORPORACIJA

Motivi za takav rast i internacionalizaciju poslovanja hotelskih lanaca su brojni i složeni, ali mogu se izdvojiti²⁰:

- želja za povećanjem ukupnih prihoda i profita hotelskog lanca
- potreba za geografskom diverzifikacijom poslovnih operacija
- mogućnost angažovanja jeftinih resursa u zemljama u razvoju (kako radne snage tako i ostalih resursa)
- želja za izgradnjom svetski prepoznatljivog hotelskog brenda

U svetu dolazi do uklanjanja barijera kako za kretanje kapitala, tako i za kretanje ljudi. Formiraju se brojne asocijacije, od onih već visoko institucionalizovanih, kao EU, do raznih sporazuma o slobodnoj trgovini, kao što su NAFTA²¹ ili relevantno za naše područje, CEFTA²². Svetska ekonomija još uvek beleži stabilne stope rasta, tako da to u sadejstvu sa olakšavanjem putovanja, pojavom tkz, „low cost“ avio kompanija dovodi do značajnog povećanja broja putovanja u svetu. Ovakav rast otvara nove tržišne šanse za hotelske kompanije, koji vrlo često na domicilnim tržištima već posluju na zrelim

²⁰ Lawrence Yu, „*The International Hospitality Business-Management and Operations*“, Haworth Press 1999., str.18.

²¹ NAFTA- North American Free Trade Association

²² CEFTA-Central European Free Trade Association

tržištima, tako da im se otvara mogućnost da pokrenu svoje poslovne operacije i na potencijalno veoma profitabilnim rastućim tržištima i tako dugoročno povećaju ukupnu profitabilnost kompanije.

Kompanije imaju i potrebu za geografskom diverzifikacijom svoga poslovanja, jer će na taj način diverzifikovati i rizik svoga poslovanja, jer ukoliko dođe do stagnacije ili opadanja u nekim regionima, taj pad će biti kompenzovan uspešnim poslovanjem u drugim regionima²³.

Korišćenje jeftinih resursa, pre svega jeftine radne snage u zemljama u razvoju, je jedan od motiva za dodatnu internacionalizaciju poslovanja. U zemljama u razvoju je česta situacija velike nezaposlenosti radne snage sa jedne strane i nedostatka kapitala i tehnologije sa druge strane. Poznato je da je hotelijerstvo (pogotovo ako se radi o objektima viših kategorija) kapitalno intenzivna delatnost, a kako te zemlje pate od nedostatke kapitala, vlade tih zemlje su često spremne da na različite načine stimulišu hotelske kompanije na ulaganje. Najčešće su u pitanju razni modaliteti poreskih olakšica, davanje povoljnih koncesija, ustupanje zemljišta na dugoročno korišćenje ili kupovinu, a pod vrlo povoljnim uslovima.

Kako je u zemljama u razvoju često prisutan veliki broj nezaposlenih, tako su i sledstveno tome i niske cene rada. Tako je minimalna cena rada po radnom času u SAD 5,15 USD, a novozaposleni radnici u hotelskoj industriji (naravno ne i menadžment hotela) često primaju početne plate koji samo malo prevazilaze taj nivo. Radnici koji isti taj posao obavljaju u zemljama u razvoju, kao što su npr. Kina i Rusija, oni su plaćeni čak i manje od 1 USD po radnom času²⁴.

Izgradnja prepoznatljivog hotelskog brenda je jedan od motiva za internacionalizaciju poslovanja i dalju ekspanziju. U marketing strategijama hotelskih grupa lako je uočljiva intencija izgradnje jakih hotelskih brendova sa ciljem kreiranja lojalnosti potrošača.

Kako raste međunarodni turistički promet tako se i intenzivira konkurencija između različitih hotelskih lanaca i hotelskih brendova. Kada putnici iz razvijenih zemalja, odakle i potiče većina hotelskih lanaca, putuju u inostranstvo, mnogi od njih preferiraju korišćenje usluga njima poznatih brendova. To je i logično jer im je prepoznatljiv nivo kvaliteta usluga, ali i cene, koje mogu očekivati²⁵. Takav brend je zatim prepoznatljiv i stanovništvu zemalja u razvoju koji i kad sami putuju često koriste usluge tih hotelskih marki jer i oni postaju familijarni sa standardima kvaliteta i cene tih brendova.

²³ Lawrence Yu, "The International Hospitality Business-Management and Operations", Haworth Press 1999., str.20.

²⁴ Lawrence Yu, "The International Hospitality Business-Management and Operations", Haworth Press 1999., str.20.

²⁵ Lawrence Yu, "The International Hospitality Business-Management and Operations", Haworth Press 1999., str.21.

Može se reći da veliki hotelski lanci imaju svoje poslovne operacije u velikom broju zemalja. U nastavku sledi tabelarni prikaz hotelskih lanaca koji imaju svoje poslovne jedinice u najvećem broju zemalja²⁶.

Tabela 4. Broj zemalja u kojima pojedine hotelske korporacije imaju hotele kao pokazatelj stepena internacionalizacije poslovanja

RB	HOTELSKI LANAC	Broj zemalja
1.	Intercontinental Hotels Group (IHG)	100
2.	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	95
3.	Accor	90
4.	Hilton Hotels Corp,	78
5.	Best Western International	78
6.	Carlson Hospitality Worldwide	70
7.	Marriott International	68
8.	Wyndham Hotel Group	55
9.	Golden Tulip Hospitality/THL	49
10.	The Rezidor Hotel Group	49
11.	Global Hyatt Corp,	44
12.	Choice Hotels International	40
13.	Club Mediterranee	40
14.	Four Seasons Hotels & Resorts	31
15.	TUI AG/TUI Hotels & Resorts	29

Izvor: Hotels, jul 2007. god.

1.5. METODI RASTA I RAZVOJA HOTELSKIH KORPORACIJA

Hotelski lanci se mogu širiti direktnim investiranjem ili kroz neku od ugovornih formi.

Tabela 5. Broj hotela najvećih hotelskih korporacija sa stanovišta načina ulaska u korporativni hotelski lanac

RB	HOTELSKI LANAC	Broj hotela	Franšiza	Menadžment
1.	Intercontinental Hotels Group	3 741	3 319	524
2.	Marriott International	2 832	1 784	947
3.	Accor	4 121	1 121	547
4.	Starwood Hotels Resorts	871	360	426

²⁶ Hotels, "Hotels 325", jul 2007., strana 36.

5.	Hilton Hotels	2 935	2 242	343
6.	Choice Hotels International	5 376	5 376	---
7.	Global Hyatt	749	425	186

Izvor: Hotels, jul 2007. god.

Analizirajući podatke dobijene sa Internet prezentacija hotelskih korporacija, kao i one iz magazina „Hotels“²⁷ možemo zaključiti da najveći hotelski lanci retko kao dominantan metod rasta koriste direktno investiranje.

Direktno investiranje može biti u formi izgradnje novih hotelskih objekata, zajedničkih ulaganja, akvizicije postojećih hotelskih preduzeća²⁸.

1.5.1. FRANŠIZING

Hotelske korporacije se mnogo češće opredeljuju za ugovor o franšizi ili ugovor o menadžmentu kao načine za proširenje svog poslovanja i ostvarenja dodatnog profita.

U pojedinim slučajevima to je i jedini način.

Američka hotelska korporacija „Choice Hotels International“ ima ukupno 5 376 hotela koji posluju pod nekom od njihovih hotelskih marki, ali su svi vezani za kompaniju ugovorom o franšizi.

Izuzetak od ovog trenda je najveća evropska hotelska korporacija „Accor“.

Očigledno je da je ugovor o franšizi predstavlja dominantan način širenja poslovanja najvećih svetskih hotelskih korporacija .

Uopšteno govoreći „ugovor o franšizingu je trajan ugovor kojim se zasniva jedan sistem saradnje između samostalnih lica, prema kome jedno od njih (davalac franšize) ustupa drugome (primalac franšize), uz plaćanje nadoknade, pravo da koristi u svom poslovanju, pod tačno određenim uslovima, njegovo trgovačko ime, znak, spoljni izgled ili druga zaštićena prava kao i njegova tehnička i poslovna iskustva, uz obavezu druge strane da posluje po sistemu organizacije i poslovanja davaoca, pri čemu davalac franšize obezbeđuje primaocu pomoć, savet, školovanje, te vrši kontrolu“²⁹.

U hotelijerskom poslovanju davalac franšize daje pravo primaocu franšize da koristi njegovo ime, marku, znak, ustupa mu specifična znanja i tehnike poslovanja, uključuje ponudu tog hotela u svoj rezervacioni sistem koji ima „gateway“ prema globalnim

²⁷ „Hotels“, jul 2007. godine, strana 37.

²⁸ Spasić Vesna, „Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu“, Beograd 2003., str. 81

²⁹ Draškić Mladen, „Međunarodno privredno ugovorno pravo“, šesto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Savremena administracija, 1998. godina, str. 358.

distributivnim sistemima, ali i prema Internetu, a kroz formu internet portala putem kojih se može izvršiti rezervacija usluga.

Primalac franšize da bi uopšte ušao u sistem mora ispuniti tražene standarde kvaliteta usluge, mora plaćati nadoknadu davaocu franšize, mora čuvati poslovnu tajnu³⁰.

Hotelske kompanije koje imaju najizgrađenije i najpopularnije hotelske brendove mogu nametnuti i najstrožije standarde koje hotel mora ispuniti da bi poslovao pod tom hotelskom markom³¹, a u isto vreme zahtevati i visoku cenu koju primalac mora da plati.

Struktura naknada koje primalac mora da plati se svodi na:

- inicijalnu taksu koja se plaća jednokratno
- godišnju nadoknadu (royalty) koja se plaća kao procenat ostvarenih prihoda
- taksu za korišćenje rezervacionog sistema
- taksu za razne promotivne aktivnosti kompanije

Prethodno pomenute takse, način njihovog obračuna, faktori od kojih može zavisi ti njihova visina, detaljno sam obradio u poglavlju rada u kome se opisuje proces pristupanja Hotela „M“ hotelskom lancu „Best Western International“. Podaci koje sam prikazao su zasnovani na originalnoj poslovnoj dokumentaciji, na originalnim ugovorima, u koje sam imao uvid ljubaznošću menadžmenta kompanije „Mladost turist“.

Troškovi koje hotelijer ima da bi poslovao kao deo neke hotelske marke nisu mali, ali iz empirijskih podataka koji demonstriraju eksplozivan rast hotelskih korporacija kroz ugovor o franšizingu, može se zaključiti da je to isplativa investicija.

Koliko ti troškovi iznose pokušaću da ilustrujem na osnovu analize koju je uradio eminentni časopis „Hotels“ u svom ovogodišnjem novembarskom izdanju³². Autori su posebnom kvantitativnom metodom sve vrste nadoknada koje primalac franšize mora da plati sveli na procenat od ostvarenog prihoda hotela. Analiza je rađena za tržište Severne Amerike i ti procenti ne moraju biti relevantni za ostala hotelska tržišta, ali svakako jesu ilustrativni.

Tabela 6. Ukupni troškovi franšize po pojedinim hotelskim brendovima, iskazani kao procenat od prihoda

HOTELSKA MARKA	PROCENAT OD UKUPNIH PRIHODA
Westin	13,5%
Staybridge Suites	9%
Sheraton	10,6%

³⁰ Spasić Vesna, „*Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu*“, Beograd 2003., str. 98.

³¹ Farbozzi J. Frank, „*The Handbook of Financial Instruments*“, Wiley 2000., str. 415.

³² „Hotels“, novembar 2007. god., strana 28.

Radisson	10,5%
Hotel Indigo	10,2%
Four Points	10,2%
Embassy Suites	10,1%
Hilton	10,8%
Crowne Plaza	9,9%
Courtyard	9,9%
Hyatt Place	9,5%
Le Meridien	11,6%
Ramada	10,5%
Holiday Inn	10%
Holiday Inn Express	11,4%
Best Western	2,4%
Candlewood Suites	9,8%
Howard Johnson	10,4%
La Quinta	9,4%

Izvor: Hotels, novembar 2007. god.

Napominjem da se radi o procentu od ostvarenih prihoda kompanije, a ne o procentima ostvarenog profita. To su po pravilu veliki iznosi.

Da bi se ušlo u određeni sistem potrebna je značajna investicija radi plaćanje inicijalne takse, kao i često neophodnih prilagođavanja hotelske ponude radi ispunjenja traženih standarda kvaliteta. Ovakav oblik franšizinga, koji je karakterističan za poslovanje hotelskih lanaca naziva se investicioni franšizing. Pored njega u turizmu je prisutan i franšizing poslovnog formata koji je karakterističan za restoraterstvo, rent-a-car i drugim turističkim poslovima.³³

1.5.2. UGOVOR O UPRAVLJANJU

Pored ugovora o franšizi kao metoda ekspanzije poslovanja hotelskih lanaca u praksi se vrlo često koristi i ugovor o menadžmentu koji predstavlja „fleksibilan način prenošenja znanja i umeća na firmu u inostranstvu u zamenu za utvrđenu nadoknadu“³⁴.

Sklapanjem ovakvih ugovora ne zadire se u vlasničku strukturu hotelskog objekta koja ostaje nepromenjena. Danas je vrlo česta situacija da pojedini REIT fondovi, o kojima će biti više reči u sledećem poglavlju, kao specijalizovani investicioni fondovi, stiču vlasništvo nad velikim brojem hotela, a onda te objekte ugovorima o menadžmentu daju

³³ Čačić Krunoslav, „Poslovanje preduzeća u turizmu“, Ekonomski fakultet u Beogradu, 1995. god., strana 66.

³⁴ Spasić Vesna, „Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu“, Beograd 2003., str.106.

na upravljanje velikim hotelskim korporacijama. Nije neobično da jedan REIT u svom poslovnom portfoliju ima hotele kojima upravljaju različite hotelske korporacije.

U suštini ovim ugovorom kompanija koja preuzima upravljanje hotelom po osnovu ugovora, preuzima i odgovornost za poslovne rezultate hotela. Vlasnik stavlja na raspolaganje imovinu i finansijska sredstva, a operator donosi „know-how“, često i pristup velikim hotelskim rezervacionim sistemima koji su dalje povezani na globalne distributivne sisteme i imaju „gateway“ na internet, koji postaje sve dominantniji kanal distribucije turističkih usluga.

Tipičnim govorom o menadžmentu se mora definisati³⁵:

1. dužina trajanja ugovora
2. uslovi za obnavljanje ugovora
3. osnovna nadoknada (base fee)
4. podsticajna nadoknada (incentive fee)
5. visina eventualnih drugih naknada koje bi bile naplaćene
6. garancije u vezi rezultata na koje se obavezuje hotelska korporacija koja će upravljati hotelom (operator)
7. visina budžeta koji će stajati na raspolaganju operatoru u redovnom poslovanju
8. moraju se definisati i ograničenja u odlučivanju koja će operator imati prilikom upravljanja hotelom
9. potreba za eventualnim dodatnim investicijama u hotel od strane vlasnika
10. uslovi raskida ugovora
11. klauzulu o zabrani konkurencije
12. način razrešenja eventualnih sporova između strana kao i određivanje nadležnog zakonodavstva u slučajevima da se spor mora razrešiti sudskim putem

Posmatrajući geografski, tipični ugovori o upravljanju u smislu prethodno pobrojanih glavnih odrednica, se u određenoj meri razlikuju u Americi, Evropi i Aziji i Pacifiku. Kako je predmet ovoga rada analiza hotelskih korporacija na tržištu Evrope, pažnja će biti uglavnom koncentrisana na uslove koji preovlađuju na ovom tržištu.

Posmatrajući dužinu trajanja ugovora, kao bitan ugovornu odrednicu, može se zapaziti da preovlađuje definisanje saradnje u trajanju od 15 godina, što pokazuje tendenciju smanjenja jer je 2001. godine prosečna dužina bila 19 godina³⁶.

Najveći broj ugovora ne definiše mogućnost automatskog produženja ugovora u slučaju ostvarenja pozitivnih rezultata, što je sa jedne strane posledica želje vlasnika hotela za većom fleksibilnošću, ali i opreznosti hotelskih korporacija pošto je veliki broj ovih ugovora sklopljen na tržištima centralne i istočne Evrope pa su i operatori želeli da ostave mogućnost lakog izlaska ukoliko ne bi bili zadovoljni rezultatima³⁷.

³⁵ Jones Lang LaSalle Hotels, „Focus on Global Hotel Management Agreement Trends“, 2005., str. 10.

³⁶ Jones Lang LaSalle Hotels, „Focus on Global Hotel Management Agreement Trends“, 2005., str. 10.

³⁷ isto

Prosečna visina osnovne nadoknade (koja se naplaćuje kao procenat od ostvarenih prihoda) na tržištu Evrope iznosi oko 2,2% što pokazuje tendenciju rasta jer je pre četiri godine iznosila 1,8%³⁸.

Što se tiče visine podsticajnih nadoknada autori citiranog izveštaja su primetili tendenciju da je sve više ugovora u Evropi sklopljeno tako da visina te stimulativne nadoknade zavisi od uspešnosti upravljanja hotelom. Tako da što su ostvareni rezultati bolji, raste i procenat profita koji će pripasti operatoru. Najčešće taj osnovni iznos podsticajne nadoknade iznosi oko 10% od ostvarenog profita kompanije³⁹.

Ugovorom se često definišu i iznosi koje vlasnik plaća po osnovu nekih posebnih usluga. Najčešće se ugovorima definiše plaćanje posebne nadoknade za korišćenje rezervacionog sistema i marketing podršku. Iznos te nadoknade se na tržištu Evrope kreće između 1 - 3%⁴⁰.

Da bi se, donekle, podelila odgovornost između vlasnika i kompanije koja upravlja hotelom, često se u ugovore uvodila obaveza operatora da garantuje minimalne poslovne rezultate i tek po njihovom ispunjavanju bi se operator kvalifikovao za potraživanja po osnovu ugovora. Uočena je tendencija smanjenja broja ugovora koji sadrže ovakve klauzule⁴¹.

Skoro svi ugovori o upravljanju sklopljeni na tržištu Evrope u 2005. godini imaju ugovornu odredbu po kojoj vlasnik hotela daje saglasnost na usvojeni godišnji poslovni budžet i to u smislu da ako u određenom roku ne uloži primedbe na njega, smatra se da primedbi i nema⁴².

Hotelska korporacija koja preuzima ugovorom upravljanje nad hotelom „može u hotelu da angažuje svoje menadžere na ključnim poslovima ili da kroz instrukcije i nadzor koristi domicilni menadžment“⁴³. Oko 75% ugovora o upravljanju sklopljenih u Evropi ima klauzulu da vlasnik mora dati saglasnost na izbor kako generalnog direktora tako i na izbor nekih izvršnih direktora hotela⁴⁴.

Ugovorom se definiše i obaveza vlasnika da obezbedi sredstva da bi se kroz investiciono održavanje zadržao potreban standard kvaliteta usluga⁴⁵.

U određenom broju ugovora hotelska korporacija koja preuzima upravljanje nad hotelom se obavezuje da u određenom roku ili pak do kraja trajanja ugovora, neće na istom

³⁸ isto

³⁹ Jones Lang LaSalle Hotels, „Focus on Global Hotel Management Agreement Trends“, 2005., str. 11.

⁴⁰ isto

⁴¹ isto

⁴² Jones Lang LaSalle Hotels, „Focus on Global Hotel Management Agreement Trends“, 2005., str. 12.

⁴³ Čačić Krunoslav, „Poslovanje preduzeća u turizmu“, Ekonomski fakultet u Beogradu, 1995. god., str. 76.

⁴⁴ Jones Lang LaSalle Hotels, „Focus on Global Hotel Management Agreement Trends“, 2005., str. 12.

⁴⁵ Jones Lang LaSalle Hotels, „Focus on Global Hotel Management Agreement Trends“, 2005., str. 13.

geografskom području preuzeti upravljanje još nekim hotelom koji se može javiti kao konkurencija hotelu kojim već upravlja⁴⁶.

Najčešće se u slučaju spora ugovorne strane pozivaju na međunarodnu arbitražu, a čest je slučaj da je i investitor i kompanija koja upravlja hotelom pravno lice sa sedištem u trećim zemljama u odnosu na onu gde se nalazi hotelski objekat pa se kao nadležno zakonodavstvo određuju zakoni koji su im bolje poznati od lokalnih zakona⁴⁷.

Da bi se najbolje uočila rasprostranjenost ove ugovorne forme, u nastavku dajem tabelarni prikaz hotelskih korporacija koji upravljanju najvećim brojem hotela.

Tabela 7. Rang lista hotelskih korporacija koje upravljavu najvećim brojem hotela

RB	HOTELSKI LANAC	Broj hotela kojima hotelski lanac upravlja po osnovu ugovora o menažmentu	Procenat od ukupnog broja hotela u lancu
1.	Marriot International	947	33,43%
2.	Extended Stay Hotels	681	100,00%
3.	Accor	547	13,27%
4.	Intercontinental Hotels Group	512	13,69%
5.	Starwood Hotels&Resorts	426	48,90%
6.	Tharaldson Enterprise	351	100,00%
7.	Hilton Hotels Corp.	343	11,69%
8.	Societe du Louvre	292	34,76%
9.	Interstate Hotels and Resorts	219	98,20%
10.	Global Hyatt Corp.	186	24,83%

Izvor: „Hotels“, jul 2007. godine

Iz tabele je uočljivo da je kod prvih deset hotelskih korporacija rangiranih po broju hotela kojima upravljavu, učešće tih hotela u ukupnom broju hotela tog hotelskog lanca od minimalno 12% pa do kompanija koje sve hotele u lancu imaju po osnovu ugovora o upravljanju (Extended Stay Hotels i Tharaldson Enterprise – američke kompanije).

⁴⁶ Jones Lang LaSalle Hotels, „Focus on Global Hotel Management Agreement Trends“, 2005., str. 14.

⁴⁷ isto

Tih 10 hotelskih korporacija je krajem 2006. godine upravljalo sa ukupno 4 504 hotela⁴⁸, što u poređenju sa 1997. godinom kada je prvih deset kompanija po broju hotela kojima su na osnovu ugovora upravljali vodilo 3 482 kompanija, dok je 1993. broj tih hotela bio 901⁴⁹. Lako je izračunati da se broj hotela u 2006. povećao u odnosu na 1997. za oko 30%.

Posmatrajući sedište nabrojanih kompanija može se zaključiti da je sa izetkom „Accor“-a i „Societe du Louvre“ koji imaju sedište u Francuskoj i „Intecontinental Hotel Group“ koji ima sedište u Engleskoj, sve ostale kompanije su sa sedištem u SAD.

1.6. NAČINI FINANSIRANJA RASTA HOTELSKIH KORPORACIJA

Veliki hotelski lanci su za finansiranje svojih razvojnih projekata, dugi niz godina koristili tradicionalne načine finansiranja.

Oni su se oslanjali na velike komercijalne banke sa kojima su ostvarivali dobru saradnju ili na sopstvena sredstva.

Tradicionalni način priliva eksternih sredstava podrazumevao je oslanjanje na komercijalne banke koje su dugo vremena bile glavni eksterni izvor finansiranja velikih hotelskih grupa. Manje hotelske kompanije su i danas upućene na ovaj izvor finansiranja.

Međutim, vremenom su ta sredstva postala suviše mala i tradicionalni način finansiranja je postao ograničavajući faktor u daljoj tržišnoj ekspanziji. Suočeni sa nedostatkom kapitala iz dobro poznatih izvora, hotelski lanci su se okrenuli novim načinima finansiranja koji su podrazumevali pribavljanje sredstava na tržištima kapitala kroz emisiju raznih dužničkih i vlasničkih hartija od vrednosti.

1.6.1. HOTELSKE KORPORACIJE NA SVETSKIM BERZAMA

U literaturi se kao glavni eksterni izvori finansiranja hotelske industrije navode⁵⁰:

- Komercijalne banke
- REIT
- Kompanije za životno osiguranje
- Penzioni fondovi

, dok drugi autori navode i⁵¹:

⁴⁸ Izvedeno preme podacima časopisa „Hotels“, jul 2007. god, 37 strana

⁴⁹ Spasić Vesna, „*Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu*“, Beograd 2003., str.109.

⁵⁰ Robert E. Chatfield, Michael C. Dalbor, „*Hospitality Financial Management*“, Pretince Hall, 2004., str 25.

- „mutual“ fondove
- brokerske kuće kao posrednike prilikom izlaske kompanija na berze

Kotiranje kompanija na berzama i vanberzanskim tržištima je opet nametnulo menadžmentu tih kompanija nove obrasce ponašanja.

Ciljevi kompanija koje kotiraju svoje akcije na svetskim berzama postaju⁵²:

- uvećanje prinosa po akciji (EPS)
- povećanje cene akcija na berzi

Pored nespornih prednosti finansiranja poslovnih operacija emisijom vlasničkih hartija od vrednosti, novi obrasci ponašanja su sa sobom doneli i izvesne rizike.

Cena akcija je determinisana kako postojećim prinosima tako i očekivanim budućim prinosima.

Menadžment hotelskih kompanija koji akcije kotiraju na berzama imaju obavezu kvartalnog izveštavanja javnosti o ostvarenim poslovnim rezultatima.

Menadžment se tako nalazi pod jakim i stalnim pritiskom da stalno ne samo održava dostignuti nivo profita, već da svakog kvartala uvećava profitne stope (kako bi se uvećali prinosi po akciji, ali i očekivanja budućih prinosa). Tada se, u nekim slučajevima, fokus menadžmenta pomera sa dugog na vrlo kratak rok⁵³, što na duži rok predstavlja veliki problem za kompaniju.

Pribavljanje kapitala na berzama kroz emisije akcija je dovelo do razdvajanja vlasništva nad objektima i upravljanja tim kompanijama.

Veliki hotelski lanci imaju velike prednosti u odnosu na manja hotelska preduzeća u domenu finansiranja razvojnih projekata. Hotelski lanci su vrlo često delovi velikih finansijskih konglomerata koji imaju plasiran kapital u mnoge delatnosti, ne samo u hotelijerstvo. Hotelske grupe kao delovi tog konglomerata imaju mogućnost dobijanja finansijskih sredstava za finansiranje razvojnih projekata pod uslovima koji su daleko povoljniji u odnosu na tržišne uslove. Naravno da na taj način postižu znatnu konkurentsku prednost u odnosu na ona preduzeća koja ne mogu raspolagati sredstvima iz ovakvih fondova.

Čak i kada pribavljaju sredstva na tržištima kapitala, hotelski lanci su najčešće u prednosti u odnosu na manja hotelska preduzeća. Njima na raspolaganju stoji mogućnost da do kapitala dođu kroz emisiju dužničkih i/ili vlasničkih hartija od vrednosti.

⁵¹ William P. Andrew, James W. Damitio, Raymond S. Schmidgall, *“Financial Management for the Hospitality Industry”*, Pretince Hall, 2006., str. 48.

⁵² Agnes L. DeFranco, Thomas W. Lattin, *“Hospitality Financial Management”*, Wiley, 2006., str. 116.

⁵³ Tom Powers, Clayton W. Barrows, *“Introduction to Management in the Hospitality Industry”* Wiley, 8th Edition 2005., str.350.

Veliku ulogu na razvijenim tržištima kapitala imaju rejting organizacije. Rejting organizacija je "institucija koja na bazi kvantitativnih metoda istraživanja, dopunjenih ekspertskim ocenama analitičara informiše korisnike o bonitetu i kreditnim rizicima učesnika na finansijskom tržištu"⁵⁴. Najpoznatije rejting organizacije u svetu su:

- „Moody’s“ – SAD
- „Standard and Poor“ – SAD
- „Dominion Bond Rating Service“ - Kanada
- „Fitch IBCA“ – Velika Britanija
- „Dun & Bradstreet“ - SAD
- „Japan Credit Rating Agency“ – Japan
- „Duff & Phelps“ - SAD
- „Canadian Bond Rating Service“ - Kanada
- „UK Data Ltd“ – Velika Britanija
- „Baycorp Advantage“ - Australija
- „A.M. Best“ - SAD

Rejting organizacije određuju i ocenjuju kreditni rejting preduzeća, njihovu sadašnju i potencijalnu sposobnost servisiranja duga na vreme. Njihova metodologija je slična, a ocene koje daju se izražavaju simbolima koji su prepoznatljiviji od strane učesnika na tržištu kapitala. Što je bolja ocena korporacije od strane rejting organizacija, to je za preduzeće lakše da na tržištu plasira, recimo obveznice i na taj način dođe do kapitala neophodnog za određeni projekat. I ne samo to, što je bolja ocena dobijena to će i preduzeće plaćati niže kamatne stope na tržištu tj. jeftinije će dolaziti do kapitala. Ti rasponi variraju od tržišta kapitala do tržišta kapitala i zavise i od vremena posmatranja, ali to mogu biti značajne razlike i do 4-5% između korporacija ocenjenih po metodologiji S&P sa AAA (najkvalitetnije obveznice) i onih sa ocenom CCC (a one nemaju najniži rejting, ispod njih postoje još dva stepenika)⁵⁵.

Jasno je da velike i finansijski moćne hotelske korporacije imaju daleko bolje ocene od strane rejting organizacija u odnosu na mala i često i nova na tržištu hotelska preduzeća. To im omogućava još jednu veliku početnu prednost u, već od ranije, neravnopravnoj tržišnoj utakmici. Važno je napomenuti da se hartije od vrednosti velikih hotelskih korporacija kotiraju na najpoznatijim svetskim berzama, dok se kako akcije, tako i obveznice manjih hotelskih preduzeća mogu naći na vanberzanskim tržištima tkz. OTC tržištima.

Dodatnu mogućnost za pribavljanje kapitala hotelske korporacije imaju kroz sekundarne emisije akcija. I u ovom načinu finansiranja veliki hotelski lanci imaju ogromnu prednost u odnosu na manja hotelska preduzeća.

⁵⁴ Zoran Jeremić, "Finansijska tržišta", Univerzitet Singidunum, 2006. strana 70.

⁵⁵ Zoran Jeremić, "Finansijska tržišta", Univerzitet Singidunum, 2006. str. 70

Danas je situacija na svetskim berzama dosta drugačija u odnosu na pre samo desetak godina kada je van SAD i Kanade samo mali broj hotelijerskih preduzeća kotirao svoje akcije na najvećim svetskim berzama.

U narednoj tabeli dat je samo kratak pregled iz koga se može videti da hotelske kompanije nisu prisutne samo na berzama u SAD i Kanadi, već i na ostalim tržištima.

Tabela 8. Pregled velikih hotelskih korporacija na svetskim bezama

Kompanija	Berza	Tik simbol
Wyndham Worldwide (bivši Cendant Hotel Group)	New York Stock Exchange	WYN
Choice Hotels International	New York Stock Exchange	CHH
Accor	Euronext Paris	AC
Intercontinental Hotels Group	London Stock Exchange	IHG
Hilton	New York Stock Exchange	HLT
Marriott International	New York Stock Exchange	MAR
Starwood Hotels	New York Stock Exchange	HOT
Sol Melia SA	Spanish Stock Exchange	SOL

Analizirajući tržišnu kapitalizaciju tih kompanija na berzama na kojima kotiraju svoje akcije, možemo videti koliko su te kompanije finansijski moćne i koliko su razvile svoje poslovanje, odavno prevazilazeći okvire porodičnih biznisa iz kojih su najčešće i izrastale.

Tako najveći evropski hotelski lanac „Accor“ koji svoje akcije kotira na Euronext berzi Parizu ima ukupnu tržišnu kapitalizaciju od neverovatnih 14 417 518 592 evra⁵⁶, što preračunato u USD iznosi 19 717 478 124 USD. Tržišna vrednost kompanije je skoro 20 milijardi američkih dolara. Samo 24.08. 2007. godine promet akcija Accor-a na berzi je bio blizu 40 miliona evra. Očigledno je da kompanija ima veliki potencijal za finansiranje svojih aktivnosti i kroz eventualnu dokapitalizaciju emisijom nove serija akcija.

Tržišna vrednost hotelskog lanca „Hilton“ iznosi 17,92 milijardi USD⁵⁷.

Tržišna vrednost hotelskog lanca „Marriott International“ iznosi 16,58 milijardi USD⁵⁸.

Tržišna vrednost kompanije „Starwood Hotel & Resorts Worldwide“ iznosi 13,04 milijardi USD⁵⁹.

⁵⁶ Zvanični web sajt Pariske berze: <http://www.euronext.com> , 24.08.2007. godine

⁵⁷ Zvanični web sajt Njujorške berze: <http://www.nyse.com> , 24.08.2007. godine

⁵⁸ Zvanični web sajt Njujorške berze: <http://www.nyse.com> , 24.08.2007. godine

⁵⁹ Zvanični web sajt Njujorške berze: <http://www.nyse.com> , 24.08.2007. godine

Tržišna vrednost hotelskog lanca „Intercontinental Hotels Group“ iznosi 3,721 milijardi britanskih funti⁶⁰, što preračunato, radi komparacije, iznosi nešto ispod 7,5 milijardi USD.

Tržišna vrednost kompanije „Wyndham Worldwide Corporation“ iznosi 5,72 milijardi USD⁶¹.

Tržišna vrednost kompanije „Choice Hotels International“ iznosi 2,52 milijarde USD⁶².

Kao primer finansijski manje snažnih hotelskih kompanija koje svoje akcije uspešno kotiraju na berzi navodim primer hotelskog lanca „Sol Melia SA “ čija tržišna kapitalizacija iznosi 36 955 355 eura⁶³ ili 50,5 miliona USD.

Čak i hotelske kompanije sa tržišta istočne Evrope su prisutni na berzama i koriste ih i kao način za pribavljanje dodatnog kapitala. Tako je hotelski lanac „Danubius Hotels Group“ iz Mađarske prisutan na Budimpeštanskoj berzi. Inače taj lanac je izrastao u lanac sa 65 hotela i 9 377 soba⁶⁴.

Sve veći broj kompanije se odlučuju za „go public“ opciju, odnosno za izlazak na berze i uključivanje akcija tih kompanija na razna berzanska i vanberzanska tržišta. Na taj način se otvara jedan novi potencijalni kanal finansiranja, kako internog rasta, tako i raznih merđžera, preuzimanja itd.

1.6.2. POJAM, ULOGA I ZNAČAJ SPECIJALIZOVANIH INVESTICIONI FONDIVA (R.E.I.T.)

Veliku ulogu na tržištu, pogotovo SAD i Kanade, gde su se i pojavili, imaju specijalizovani investicioni fondovi za ulaganje u nekretnine, tkz. REIT (Real Estate Investment Trusts).

REIT su specijalizovani investicioni fondovi za ulaganje u nekretnine. Po svojoj suštini oni predstavljaju zatvorene investicione fondove, što znači da investitor svoju investiciju jedinicu, a u slučaju REIT-a, akciju, može prodati jedino na berzi po ceni koja je aktuelna u tom trenutku.

Nastali su na tržištu SAD i osnovu za njihovo formiranje je predstavljao je set zakona usvojen u američkom Kongresu šezdesetih godina, kojima su REIT bili oslobođeni plaćanja poreza na dobitak, da bi se izbeglo dvostruko oporezivanje investitora. Naravno, ostaje obaveza plaćanja poreza pojedinačnih investitora na isplaćene dividende od strane REIT-a.

⁶⁰ Zvanični web sajt Londonske berze: <http://www.londonstockexchange.com>, 24.08.2007. godine

⁶¹ Zvanični web sajt Njujorške berze: <http://www.nyse.com>, 24.08.2007. godine

⁶² Zvanični web sajt Njujorške berze: <http://www.nyse.com>, 24.08.2007. godine

⁶³ Zvanični web sajt Madridske berze: <http://www.bolsamadrid.es>, 24.08.2007. godine

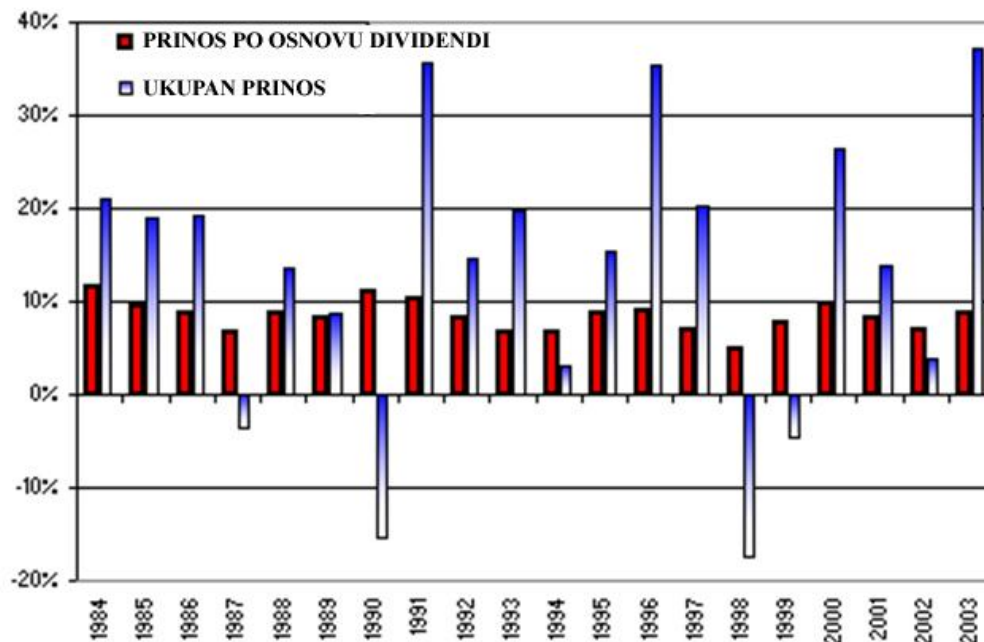
⁶⁴ „Hotels Corporate 300 Ranking“, Hotels Magazine, jul 2006.

Ulaganje u REIT je često isplativo za investitore jer dugoročno donosi dobru zaradu, a omogućavaju ulaganje u nekretnine uz mogućnost da se u veoma kratkom roku na berzi proda investiciona jedinica i ponovo dođe do novca⁶⁵, što investicione jedinice čini vrlo likvidnom imovinom.

Investitori u REIT mogu očekivati godišnju dividendu, ali i rast cena akcija REIT-a na berzi. Ulaganje u REIT omogućava i mnogim malim investorima da ulože svoj novac u nekretnine, REIT fondovi vrše agregaciju kapitala, a onda i diverzifikaciju rizika kroz ulaganje u razne tipove nekretnina. Prethodih godina investiranje u REIT je bilo veoma isplativo za investitore.

Grafikon 3. *Dvadesetogodišnji prikaz prosečnih godišnjih prinosa na osnovu ulaganja u REIT (prinosi po osnovu isplaćenih dividendi i ukupni prinosi kao rezultanta prinosa od dividendi i povećanja vrednosti investicionih jedinica na berzi)*

⁶⁵ Block L. Ralph, "Investing in REITs: Real Estate Investment Trusts", Bloomberg Press, 2006. god, str.20.



Izvor: preuzeto(i obrađeno) iz: "What are REITs", David Harper, Investopedia, 2004.

Po istraživanju iz marta 2004. godine, obavljenom od strane Dejvida Harpera, jasno su uočljive određene tendencije.

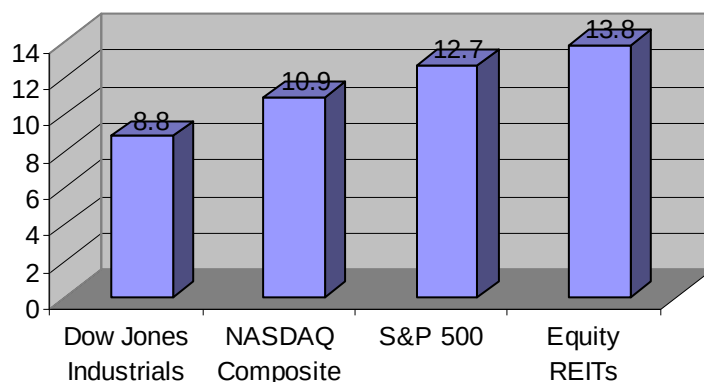
Na prethodnom grafikonu, crvenom linijom je označen prinos od dividende, a plavom linijom ukupan godišnji prinos na ulaganja u REIT koji agregira prinos od dividendi i godišnji prinos po osnovu promene vrednosti akcije REIT-a na berzi. Autor je zaključio da je u posmatranom periodu prosečni godišnji prinos po osnovu dividendi bio 8%, a nikad nije pao ispod 4,8%.

Na osnovu prezentovanih podataka se može zaključiti da ulaganja u REIT često donose visoke prihode, ali da je, kao i na celom tržištu kapitala prisutan rizik i da su postojale godine u kojima bi investicije u REIT donosile i visok gubitak za investitore, kao npr. 1990. i 1998. godine kada je gubitak investiranog kapitala išao i do blizu 20% na godišnjem nivou. Kao druga krajnost bi se mogle anlizirati 1991. , 1996. i 2003. godina kada je prinos investitora po osnovu ulaganja u REIT bio na godišnjem nivou i preko 35%.

Veoma slične zaključke možemo izvući i na osnovu sledećeg dijagrama⁶⁶:

⁶⁶ web sajt www.investinreits.com

**Uporedni prikaz prosečnih godišnjih stopa
prinosa u periodu 1975 - decembar 2005.**



Grafikon 4. Komparacija prinosa po osnovu ulaganja u REIT i nekih berzanskih indeksa i proseka

Vidi se da bi ulaganje u REIT u ovom tridesetogodišnjem periodu donelo prosečnu godišnju stopu prinosa na uložena sredstva u iznosu od 13,8%, što je više nego da se novac ulagao kupujući akcije kompanija koje čine indeksnu korpu berzanskih indeksa i proseka DJIA, NASDAQ Composite, S&P500.

Više je razloga zašto REIT isplaćuju toliko visoke i redovne dividende, ali je svakako osnovni činjenica da da bi ostvarili pravo na oslobođanje od poreza na dobitak kompanija REIT mora da isplati kroz dividende najmanje 90% svog dobitka.

Da bi ostvarili pravo na oslobođanje od poreza na dobitak na nivou kompanije, REIT moraju da ispune sledeće uslove⁶⁷:

1. Najmanje 90% od ukupno ostvarenog profita mora biti isplaćeno vlasnicima akcija
2. REIT mora biti organizovan u obliku akcionarskog društva, a akcije se moraju kotirati na berzi i biti potpuno prenosive
3. Minimalno moraju imati 100 akcionara, a pri tom 5 najvećih akcionara ne smeju posedovati više od 50% akcija fonda. Neki fondovi su uveli i ograničenje da pojedinačni investitor ne može imati u posedu više od 9,90% kapitala fonda bez izričite saglasnosti upravnog odbora
4. Najmanje 75% ulaganja fonda mora biti u nekretnine
5. Najmanje 75% ukupnih prihoda fonda mora poticati od rentiranja objekata u vlasništvu, kao i od kamata na date hipotekarne kredite

⁶⁷ Hotel and Motel Management, izdanje 19. mart 2007. godine

Danas je na tržištu SAD i Kanade prisutno preko 200 investicionih fondova specijalizovanih za ulaganje u nekretnine sa ukupnom imovinom vrednom preko 550 milijardi USD⁶⁸.

Postoji nekoliko osnovnih vrsta REIT, a dve osnovne vrste su equity REIT i hipotekarni REIT, a kao kombinacija prethodna dva tipa javlja se hibridni REIT⁶⁹

Equity REIT ulaže u nekretnine, u konkretnu imovinu. Ovi equity REIT fondovi se dodatno specijalizuju prema vrsti nekretnine u koju ulažu, tako da postoje oni koji su specijalizovani za ulaganje u stambenu izgradnju, tržne centre, hotelijerstvo, poslovne objekte, magacinski prostor itd.

Hipotekarni REIT se bave odobravanjem raznih hipotekarnih kredita, a sami direktno ne ulažu u nekretnine. Na tržištu je tek oko 10% hipotekarnih REIT-a od ukupnog broja prisutnih fondova.

Hibridni REIT predstavlja kombinaciju prethodna dva tipa, odnosno onaj oblik koji dominantno ulaže direktno u određene vreste nekretnina, ali pored toga odobrava i hipotekarne kredite za ulaganje u nekretnine.

Obzirom na temu ovoga rada fokus ćemo ipak staviti na one investicione fondove koji akcenat u svojim ulaganjima stavljaju na izgradnju hotelskih objekata.

Vrlo je česta situacija na tržištu da REIT finansira izgradnju određenog hotelskog objekta, koji zatim postaje deo nekog velikog hotelskog lanca kroz ugovor o menadžmentu ili ugovor o franšizi.

Za ilustraciju uticaja REIT fondova na poslovanje hotelskih kompanija navešću primer investicionog fonda „Starwood Capital“ koji je početkom maja meseca 2007. godine posedovao oko 860 hotela sa 232 000 soba u 95 zemalja sveta⁷⁰. Hotelski lanac “Starwood Hotels & Resorts Worldwide” je formiran od strane REIT-a “Starwood Capital”, prvobitno pod imenom “Starwood Lodging”. Kompanija je na tržištu otkupila hotelske lance i brendove “Westin”, “Sheraton”, “Four Points”, “The Luxury Collection”, “St. Regis”, “Le Méridien”. “Starwood Hotels & Resorts Worldwide” je kreirao i svoje sopstvene hotelske brendove “W Hotels” i “aLoft Hotels” sa kojima ima vrlo ambiciozne planove. Ovi podaci dovoljno pokazuju snagu i uticaj pojedinih REIT fondova na savremenom hotelskom tržištu.

Sledi prikaz nekoliko investicionih fondova (REIT) koji su se specijalizovali za ulaganje u hotelsku industriju⁷¹. U drugoj koloni je data tržišna kapitalizacija tih fondova. Vidi se kapital pojedinih fondova premašuje i iznose od 10 milijardi američkih dolara. Ovi investicioni fondovi ulažu širom sveta, a svoje akcije kotiraju na američkim berzama.

⁶⁸ David Harper, “What are REITs”, Investopedia, izdanje 03.mart 2004. godine

⁶⁹ David Harper, “What are REITs”, Investopedia, izdanje 03.mart 2004. godine

⁷⁰ Web sajt kompanije Starwood Hotels&Resorts Worldwide Inc.

⁷¹ Yahoo Finance, 08.maj 2007.

Tabela 9. Tržišna kapitalizacija američkih REIT

REIT / (TIK SIMBOL)	Tržišna kapitalizacija (u milionima USD)
Starwood Capital Group	15 900
Host Hotels & Resorts Inc. (HST)	13 200
Hospitality Properties Trust (HPT)	4 300
LaSalle Hotel Properties (LHO)	1 900
Sunstone Hotel Investors Inc. (SHO)	1 800
Diamondrock Hospitality Co. (DRH)	1 800
Strategic Hotels & Resorts, In (BEE)	1 700
FelCor Lodging Trust Inc. (FCH)	1 600
Equity Inns Inc. (ENN)	1 000
Innkeepers USA Trust (KPA)	802
Hersha Hospitality Trust (HT)	490
Winston Hotels Inc. (WXH)	437
Eagle Hospitality Properties T (EHP)	235
Supertel Hospitality, Inc. (SPPR)	158

Izvor: Yahoo Finance, 08.05.2007.

Starwood Capital Group je investicioni fond koji je osnivač i većinski vlasnik kompanije Starwood Hotels and Resorts (HOT) čija tržišna kapitalizacija iznosi 13,04 milijardi USD⁷², a koja u svom sastavu ima različite hotelske brendove: Westin, W, Sheraton, Four Points, The Luxury Collection, St. Regis. U ovom sistemu posluje oko 888 hotela sa preko 272 hiljade soba, od kojih je 81 hotela u vlasništvu, 389 pod franšizom, a ostatak je vezan ugovorima o menadžmentu i zajedničkim ulaganjem⁷³

Host Hotels & Resorts Inc. (HST) je fond čija kapitalizacija iznosi oko 13,2 milijardi američkih dolara. Većina hotela u njihovom vlasništvu se nalazi na tržištu Severne Amerike. Hoteli u vlasništvu ovog fonda posluju pod različitim hotelskim brendovima⁷⁴: Marriott, Ritz-Carlton, Hyatt, Fairmont, Hilton, Fairmont, Swissotel, ali i pod brendovima okvira grupe Starwood Hotels & Resorts Worldwide: Westin, W, Sheraton, Four Points, The Luxury Collection, St. Regis.

Hospitality Properties Trust (HPT) je fond sa tržišnom vrednošću od 4,3 milijarde američkih dolara. Hoteli u njihovom vlasništvu su ugovorom o menadžmentu i/ili franšizi delovi velikih hotelskih lanaca⁷⁵. Posluju pod brendovima Marriott-a Courtyard, Residence Inn, Intercontinental Hotel Group : Staybridge Suites, Holiday Inn, Candlewood Suites, zatim pod brendovima AmeriSuites, Prime Hotels and Resorts,

⁷² Zvanični web sajt berze: <http://www.nyse.com> , 24.08.2007. godine

⁷³ "Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. 2007 Divisional Hotel Inventory Summary by Ownership by Brand", Investopedia, 30.06.2007. , str.1

⁷⁴ Web sajt kompanije <http://www.hosthotels.com/ourProperties.asp?s=Brand>

⁷⁵ Web sajt kompanije <http://www.hptreit.com/properties/search.aspx?FilterType=Brand>

Homestead Studio Suites, TownePlaceitd.. Njihovi hoteli su uglavnom namenjeni poslovnom segmentu turista, ali i porodičnim putovanjima. Iz prikazanog se vidi da u svom portfolio imaju više brendova i na taj način su se pozicionirali na više različitih tržišnih segmenata. Hoteli su im uglavnom locirani u Severnoj Americi.

LaSalle Hotel Properties (LHO) je fond čija je vrednost na berzi oko 1,9 milijardi američkih dolara. U svom portfelju imaju hotele u velikim gradskim centrima, resort centrima koji posluju pod poznatim hotelskim brendovima korporacija⁷⁶: Hyatt, Hilton, Intercontinental, Starwood Hotels itd.

Sunstone Hotel Investors Inc. (SHO) je vredan 1,8 milijardi USD. U svom portfelju imaju luksuzne hotele, kao i hotele više kategorije. Njihovi hoteli posluju pod brendovima poznatih hotelskih lanaca⁷⁷: Marriott, Hilton, InterContinental, Hyatt, Starwood Hotels, Carlson i Wyndham itd.

Diamondrock Hospitality Co. (DRH) je fond čija je tržišna kapitalizacija oko 1,8 milijardi USD. U svom vlasništvu ima hotele viših kategorija, koji posluju kao delovi velikih hotelskih lanaca⁷⁸: Marriott, Starwood Hotels, Hilton itd.

Ono što se iz ovog kratkog pregleda može jasno uočiti je da ti fondovi raspolažu sa velikim kapitalom do koga su došli ukupnjavanjem pojedinačnih uloga, najčešće malih investitora na berzama.

Ulaganje u hotelijerstvo je od strane investitora oduvek ocenjivano kao rizično, zbog niza specifičnosti te delatnosti, ali i zbog aktuelnih događanja povezanih sa raznim terorističkim pretnjama. Fondovi imaju kapacitet da diverzifikuju svoja ulaganja kako u geografskom pogledu, tako i u pogledu vrste objekta u koji se ulaže i da na taj način minimizuju rizik.

Uočljivo je da ti fondovi u svom vlasništvu imaju hotele koji posluju kao delovi velikih hotelskih lanaca. Primetno je da različiti fondovi imaju objekte u istom hotelskom lancu pa čak i u okviru istog brenda nekog hotelskog lanca. Ti objekti su za hotelske lance najčešće vezani ugovorom o franšizi i/ili menadžmentu. Jasno se uočava tendencija odvajanja vlasništva nad hotelima od upravljanja tim hotelima koje je najčešće prepušteno veoma stručnim kadrovima samih hotelskih lanaca u čijem okviru ti hoteli i posluju.

Ipak činjenica da REIT, po zakonu, mora svojim akcionarima da isplati najmanje 90% ukupno ostvarenog profita dosta smanjuje i potencijal za rast, jer na raspolaganju ostaje procentualno mali iznos profita koji može biti reinvestiran u širenje kompanije. Iz tog razloga ponekad je ovakav način finansiranja i ograničavajući faktor razvoja⁷⁹.

⁷⁶ Web sajt kompanije <http://www.lasallehotels.com/site-map.php>

⁷⁷ Web sajt kompanije <http://www.sunstonehotels.com>

⁷⁸ Web sajt kompanija <http://www.drhc.com/properties.asp>

⁷⁹ Roger S. Cline "Public Market Financing of the Hospitality Industry", New York, 1994., str2.

1.6.2.1. POSLOVANJE SPECIJALIZOVANIH INVESTICIONIH FONDOVA ZA ULAGANJE U NEKRETNINE NA EVROPSKOM TRŽIŠTU

Svi prethodno analizirani investicioni fondovi su locirani i uglavnom posluju na tržištima Severne Amerike, Australije i Japana. Najrazvijeniji su, kako je već naglašeno, na tržištu SAD gde je berzama listirano preko 200 REIT-a, sa ukupnom tržišnom kapitalizacijom koja prelazi 250 milijardi eura⁸⁰. Interesantno je sagledati stepen njihovog razvoja i aktivnosti u zemljama u okruženju Srbije, ali i šire, na evropskom tržištu.

Veliki problem za Vlade država koje se odlučuju da omoguće osnivanje REIT-a koji bi bili oslobođeni plaćanja poreza na dobitak korporacija, je u mogućnosti izbegavanja plaćanja poreza.

Naime, ukoliko je REIT fond registrovan u recimo u Velikoj Britaniji, a investitor državljanin ili pravno lice registrovano u nekoj od zemalja sa kojima Velika Britanija ima sporazum o izbegavanju dvostrukog oporezivanja, situacija bi bila ovakva: sam fond bi bio zakonskim rešenjem oslobođen od plaćanja poreza na dobitak, a i investitor ne bi platio porez u Velikoj Britaniji. To je razlog zašto se neke od Vlada najснаžnijih evropskih ekonomija još uvek nisu odlučile na izmenu zakonske regulative i omogućavanje osnivanja i rada REIT na principima koji su prepoznatljivi na tržištima na kojima ti fondovi već posluju. To je osnovni razlog zašto tih fondova još uvek nema na tržištu Velike Britanije i Nemačke.

Za razliku od SAD i Kanade gde REIT imaju najduži istorijat poslovanja i gde su se specijalizovali u tkz. „equity“ REIT, hipotekarni REIT i hibridni REIT, a onda u okviru equity REIT-a po tipu nekretnina u koji se najčešće ulaže, takva specijalizacija, ili bar ne u tom stepenu, nije zabeležena na evropskom tržištu.

Krajem 2006. godine u Evropi su REIT fondovi prisutni na tržištima Belgije, Francuske, Irske, Bugarske, Holandije⁸¹, Turske, Grčke, a postoje pokušaji formiranja REIT-a i u Hrvatskoj.

Belgija je bila jedna od prvih zemalja u kojoj su se pojavili specijalizovani investicioni fondovi za ulaganje u nekretnine. U Francuskoj su usvojene izmene poreskih zakona kojima je omogućeno formiranje REIT-a krajem 2002. godine. Kasnije je zakonski okvir dalje izmenjen u smislu dodatne liberalizacije koja je dala mogućnost francuskim REIT da ulažu u nekretnine ne samo na francuskom tržištu, već i na celom tržištu EU. Francuski REIT su, kada se govori o ulaganjima van Francuske, pre svega zainteresovani

⁸⁰ Simon T. Cookson, „*The International Comparative Legal Guide to: Real Estate 2006.*”, Global Legal Group 2006., str1

⁸¹ Simon T. Cookson, „*The International Comparative Legal Guide to: Real Estate 2006.*”, Global Legal Group 2006., str1

za ulaganje u nekretnine u Španiji⁸². Radi komparacije sa situacijom na američkom tržištu, vrlo kratko ću se osvrnuti na tržišnu kapitalizaciju najvećih REIT u Evropi⁸³:

Tabela 10. Tržišna kapitalizacija i temlja osnivanja evropskih REIT

REIT	TRŽIŠNA KAPITALIZACIJA (u milionima USD)	ZEMLJA
GECINA	8 146	FRANCUSKA
UNIBAIL	7 992	FRANCUSKA
KLEPIERRE	5 345	FRANCUSKA
CORIO	4 181	HOLANDIJA
FONCIERE DES REGIONS	2 243	FRANCUSKA
MERCIALYS	2 173	FRANCUSKA
WERELDHAVE	2 021	HOLANDIJA
SILIC	1 932	FRANCUSKA
COFINIMMO	1 698	BELGIJA
VASTNED RETAIL	1 360	HOLANDIJA
EUROCOMMERCIAL PROPERTIES	1 351	HOLANDIJA
BEFIMMO (SICAFI)	967	BELGIJA
NIEUWE STEEN INV	961	HOLANDIJA
VASTNED OFF/IND	667	HOLANDIJA
SOCIETE DE LA TOUR EIFFEL	601	FRANCUSKA
INTERVEST OFFICES	473	BELGIJA
WAREHOUSES DE PAUW	403	BELGIJA
ACANTHE DEVELOPPEMENT	396	FRANCUSKA
AFFINE	373	FRANCUSKA
LEASINVEST-SICAFI	274	BELGIJA

Izvor: FTSE EPRA/NAREIT Global REIT - Non-REIT Index, "EU REITs", Michele Lerne, na dan 30.06.2006.

Posmatrajući prethodni tabelarni prikaz jasno se može uočiti da je od prvih deset evropskih REIT, rangiranih po tržišnoj kapitalizaciji, čak 6 registrovano u Francuskoj, a od njih prva tri evropska REIT po tržišnoj kapitalizaciji su francuski. Za Francuskom po tržišnoj kapitalizaciji fondova slede oni registrovani u Holandiji i Belgiji. Sigurno je da bi u ovom rangiranju došlo do drastičnih promena kada bi Velika Britanija i Nemačka odlučile da izmenama zakona omoguće formiranje klasičnih REIT. Imajući u vidu potencijal tržišta nekretnina Velike Britanije i Nemačke, sigurno bi fondovi iz tih zemalja zauzeli neka od čelnih mesta na prikazanoj listi, ako ne i sam vrh.

Sigurno se mogu očekivati značajne promene u EU pošto već sada postoje ideje da bi se pitanje pravne regulative neophodne za osnivanje i poslovanje REIT, trebalo rešiti jedinstveno na nivou EU⁸⁴.

⁸² Simon T. Cookson, "The International Comparative Legal Guide to: Real Estate 2006. ", Global Legal Group 2006., str1

⁸³ Michele Lerner , "EU REITs", oktobar 2006., str. 2

Valja još jednom naglasiti da ovi REIT nisu specijalizovani za određeni tip nekretnina, kakvi najčešće posluju u SAD, već u svom portfelju imaju nekretnine različitih tipova.

Za nas je veoma interesantan primer Bugarske, gde su se početkom 2005. godine pojavili prvi REIT.

1.6.2.1.1. REIT U BUGARSKOJ

Smatram da je potreban malo detaljniji osvrt na razvoj REIT u Bugarskoj zbog sličnosti te zemlje sa Srbijom, kako geografske, populacione, kulturne, tako i po modelu razvoja u prethodnim decenijama i tranzicionim procesima kroz koje obe zemlje prolaze.

Krajem 2006. godine u Bugarskoj je postojalo skoro 40 REIT-a⁸⁴. REIT u Bugarskoj nisu specijalizovani za ulaganja u samo određene tipove nekretnina, već je u njihovom portfelju šarolika struktura nekretnina. Cene akcija tih specijalizovanih investicionih fondova beleže rast na berzi kao posledica velikog interesovanja stranih investitora za ulaganje u razne tipove nekretnina na Crnom moru, skijaškim centrima u Bugarskoj i u samoj Sofiji. Samo posmatrajući listu lokaliteta u koje REIT ulažu u Bugarskoj, jasno se može uočiti da su u velikom broju slučajeva ili u pitanju hoteli ili neke druge nekretnine vezane za turizam.

Interesovanje je dodatno intenzivirano ulaskom Bugarske u EU, što je donelo i institucionalnu sigurnost i stabilnost, kao i prepoznatljiv normativni okvir stranim investitorima. Ipak ne treba gubiti iz vida da je jedan od ključnih faktora koji privlači strane investitore i trenutno niska cena nekretnina u Bugarskoj kao i očekivanje da će ta cena u budućnosti značajno porasti, a investitori samim tim ostvariti i značajan kapitalni dobitak.

Očigledno je da su bugarski zakonodavci i Vlada prepoznali potencijal i obim stranih investicija koji bi REIT doneli u zemlju pa je prilagođen institucionalni okvir i omogućeno je osnivanje tih fondova⁸⁵.

Najveće interesovanje je od strane investitora iz Austrije, Izraela, Danske i Estonije. Tržišna vrednost tih fondova je samo tokom 2006. godine porasla za 44%⁸⁶. Po

⁸⁴ "EU REITs", Michele Lerner, oktobar 2006. , nareit.com

⁸⁵ Petar Kostadinov , "REITs: PARK's chief on REIT expectations and trends in Bulgaria" , mart 2007., Bulgaria Property Wise

⁸⁶ Theodore Murphy , "Bulgaria Beats U.K. and Germany to REIT Market" , januar 2006., International forum

⁸⁷ Web sajt www.shelteroffshore.com

procenama izvora sredstava investiranih u REIT u Bugarskoj, tek oko 10% ukupnih investicija potiče od fizičkih lica, a ostatak od korporacija i institucionalnih investitora⁸⁸.

Prilikom usvajanja pravnog okvira za osnivanje i poslovanje REIT-a, bugarska Vlada je za osnovu uzela propise SAD i Francuske i na tim osnovama usvojila niz propisa neophodnih za postojanje REIT⁸⁹. Bugarska ne samo da je oslobodila investicione fondove specijalizovane za ulaganje u nekretnine poreza na dobitak korporacija, već je i snizila stopu po kojoj se oporezuju prihodi od dividende pojedinačnih investitora na samo 7%⁹⁰ što je svako učinilo dodatno atraktivnim ulaganje u ove investicione fondove.

Prošla, 2006. godina je bila godina brzog rasta REIT u Bugarskoj.

1.6.2.1.2. PERSPEKTIVE RAZVOJA REIT U SRBIJI

Pravna osnova za osnivanje investicionih fondova je data usvajanjem Zakona o investicionim fondovima. Trenutno u Srbiji posluju samo nekoliko investicionih fondova uz najavu osnivanja još njih nekoliko. Ipak u Srbiji nije zakonom omogućeno, a ni predviđeno formiranje REIT u onom obliku u kome postoje i posluju na ostalim tržištima.

Ipak to ne znači da postojeći investicioni fondovi ne ulažu u nekretnine i u okviru njih i u hotelske objekte.

Tako je kompanija „Delta Real Estate“ koja posluje u okviru „Delta M“ grupe u čijem je okviru i jedan od aktivnih investicionih fondova u Srbiji, „Delta Invest“, objavila da počinje da investira u izgradnju hotela visoke kategorije na Novom Beogradu, koji će raditi u okviru hotelske korporacije „Intercontinental Hotels Group“ sa kojom je već sklopljen ugovor o menadžmentu. Ta investicija je vredna oko 150 miliona evra. Poslovima ulaganja u nekretnine se pored dve pomenute afilijacije „Delta M“ grupe, bavi još jedna „Delta City“. Kompanija je najavila ulaganja na celom prostoru jugoistočne Evrope⁹¹.

Da bi postojali REIT u svom izvornom obliku nužno je da se donese politička odluka koju bi pratila izmena poreskog zakonodavstva. Iskustva evropskih zemalja koja su pre nas uvela REIT kao formu organizacije poslovanja bi trebala biti temeljno analizirana i iz njih bi se morala izvući određena iskustva koja bi se primenila prilikom izrade konkretnog modela.

⁸⁸ Petar Kostadinov, „REITs: PARK's chief on REIT expectations and trends in Bulgaria“, mart 2007., Bulgaria Property Wise

⁸⁹ Theodore Murphy, „Bulgaria Beats U.K. and Germany to REIT Market“, januar 2006., International forum

⁹⁰ Petar Kostadinov, „REITs: PARK's chief on REIT expectations and trends in Bulgaria“, mart 2007., Bulgaria Property Wise

⁹¹ Web sajt kompanije Delta M <http://www.deltayu.com/index.php?pid=27&lid=1>

Sigurno je da što se tiče tržišta nekretnina postoji prostor za profitabilno poslovanje takvih fondova, a neosporno je da je i Beogradu, ali i drugim turističkim centrima potrebno još hotela, čija bi izgradnja, a potom i eksploatacija, da li kao deo hotelskih lanaca, ili kao nezavisnih hotela, bila profitabilna investicija.

2. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE

U ovom delu rada se daje analiza poslovanja hotelskih korporacija u 14 zemalja regiona centralne i jugoistočne Evrope: Turskoj, Grčkoj, Makedoniji, Albaniji, Bugarskoj, Rumuniji, Crnoj Gori, Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj, Sloveniji, Mađarskoj, Slovačkoj, Češkoj i Poljskoj.

Na osnovu podataka dobijenih istraživačkim radom pokušaću da identifikujem globalne hotelske lance koji imaju poslovne aktivnosti u tim zemljama, hotelske brendove sa kojima te hotelske korporacije nastupaju na tim tržištima

Pojedinačno po zemljama se identifikuju i manji hotelski lanci (manji u odnosu na najveće) koji imaju svoje objekte na tim tržištima i ukazuje se na činjenicu da su oni ti koji često pored iskustva i znanja unose i svež kapital na tržišta na koja ulaze.

Predmet analize u ovom poglavlju su i nacionalni hotelski lanci nastali u analiziranim zemljama. Proučava se način njihove ekspanzije na tržišta susednih zemalja.

Na kraju poglavlja se komparativnom analizom dolazi do zaključaka koje su najveće hotelske korporacije najzastupljenije u analiziranom regionu, koje su to zemlje u kojima je prisutan najveći broj ovih korporacija.

2.1. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU TURSKJE

Razvoj turizma u Turskoj je u prethodnih nekoliko decenija bio eksplozivan. Zemlja koja je do pre samo dvadesetak godina bila potpuno anonimna na turističkoj mapi Evrope i sveta i koja je 1983. godine ostvarivala ukupan devizni prihod od samo 411 USD⁹² u 2005. godini ostvarila je ukupan devizni prihod od 18,2 milijardi USD, što je svrstava na deveto mesto u svetu po prihodima ostvarenim u turizmu⁹³. Kakav dramatičan rast u samo 22 godine.

Tokom 2006. godine Turska je imala smanjeni devizni priliv u odnosu na prethodnu godinu i on je iznosio 16,9 milijardi USD. U isto vreme Turska je registrovala turistički promet od 18 916 000 dolazaka stranih turista⁹⁴, a tokom 2005. taj broj je iznosio i celih 20 273 000 dolazaka stranih turista⁹⁵.

⁹² U.S. & Foreign Commercial Service and U.S. Department of State, "Doing Business in Turkey", 2007. godina, str. 55.

⁹³ World Tourism Organization, „Tourism Highlights 2007 Edition“, str. 4.

⁹⁴ World Tourism Organization, „Tourism Highlights 2007 Edition“, str. 5.

⁹⁵ European Travel Commission, "European Tourism Insights 2006 Including Outlook for 2007.", Brussels 2007., str. 13

Prema procenama Svetske turističke organizacije Tursku će tokom 2010. godine posetiti oko 30 miliona stranih turista. Jasno je da se i pored lošije 2006. godine očekuje dalji brz rast turskog turizma.

Ako se posmatraju izvori turističke tražnje najveći broj turista dolazi iz zemalja OEBS-a, 61,7%, iz Azijskih zemalja 9,3%.

Ako se posmatraju pojedinačne zemlje kao izvori turističke tražnje, najveći broj turista dolazi iz⁹⁶:

- Nemačke 3,98 miliona
- Rusije 2,79 miliona
- Velika Britanija 1,38 miliona
- Bugarska 1,31 milion
- Holandija 1,19 miliona

U isto vreme (2005.) Turska je raspolagala sa smeštajnim kapacitetom od oko 450 000 kreveta, što je skoro duplo u odnosu na 265 000 tokom 1995. godine. Planirano je da se taj broj u narednih nekoliko godina poveća do blizu milion kreveta⁹⁷. Ukupne investicije u razvoj ugostiteljskih objekata su tokom 2005. godine procenjene na oko 700 miliona USD.

Najveći broj turista je u Tursku doputovao iz želje za odmorom i rekreacijom. Prosečna dužina boravka stranih turista je bila veoma povoljna i iznosila je 10,5 dana u 2005. godini⁹⁸.

U posmatranom periodu Turska je ostvarila i značajno povećanje svog bruto društvenog proizvoda koji je u 2000. godini iznosio 201,2 milijardi USD, da bi u 2006. bruto društveni proizvod iznosio 393,9 milijardi USD, odnosno posmatrano per capita on je u 2000. godini iznosio 2 985 USD, a 2006. 5 524 USD. Posmatrajući sektorsku kontribuciju BDP vidi se da je sektor usluga dominantan sa 64,7%, a jednu od glavnih uloga u tercijalnom sektoru Turske svakako igra turizam⁹⁹.

Podatke o rastu BDP koji je veoma jasan pokazatelj rasta obima poslovnih aktivnosti, iznosim da bi ukazao da nikako ne treba potceniti poslovni segment turista, jer povećana poslovna aktivnost sigurno vodi i intenziviranju poslovnih kontakata sa stranim poslovnim partnerima.

Turski turizam karakteriše prisustvo velikog broja globalnih i regionalnih hotelskih lanaca, ali i ponuda nekoliko nacionalnih hotelskih lanaca.

⁹⁶ U.S. & Foreign Commercial Service and U.S. Department of State, "Doing Business in Turkey", 2007. godina, str. 56.

⁹⁷ isto

⁹⁸ isto

⁹⁹ World Bank Report, "Turkey Data Profile", 2007. godina

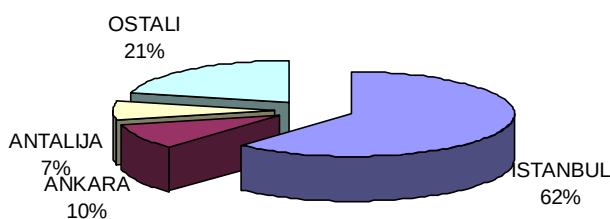
Ako analiziramo prisustvo globalnih hotelskih lanaca, na tržištu Turske su prisutni¹⁰⁰:

- „Intercontinental Hotels Group“ sa 4 hotela koja posluju pod brendom „Holiday Inn“ (tri u Istanbulu i jedan u Bursi), 2 hotela „Intercontinental Hotel“ u Istanbulu i 2 hotela „Crowne Plaza“ (jedan u Istanbulu i 1 u Izmiru)
- „Marriott International“ sa hotelom „Marriott“ u Istanbulu i tri hotela pod brendom „Renaissance“ u Erzumu, Antaliji i Istanbulu
- „Hilton Hotels“ sa dva hotela „Hilton“, u Ankari i Adani
- „Accor“ sa hotelom „Novotel“ u Istanbulu i hotelima „Ibis“ u Istanbulu i gradu Eskisahir
- „Best Western International“ sa velikim brojem objekata koji posluju pod njegovim brendom od kojih je 10 hotela u Istanbulu, 1 u Ankari, 1 u Antaliji i 1 u Izmiru
- „Starwood Hotels&Resorts“ sa 4 hotela pod brendom „Sheraton“ i to po jedan u Ankari, Antaliji, Česme, i Istanbulu, kao i hotelom „W“ u Istanbulu (planirano otvaranje 01.04.2008.)
- „Carlson Hospitality“ sa 2 hotela pod brendom „Radisson SAS“ i to po jedan u Ankari i Istanbulu
- „Global Hyatt“ sa hotelima „Hyatt Regency“ i „Park Hyatt“ u Istanbulu

Jasno je uočljivo da gotovo svi hotelski lanci obavezno imaju jedan ili više svojih objekata u Istanbulu, što govori o tome da ga procenjuju kao najinteresantnije tržište za poslovanje. Od globalnih hotelskih lanaca samo Hilton nema još uvek svoj hotel u Istanbulu, dok kod manjih hotelskih lanaca takav objekat nema „Club Mediterranee“, što je i očekivano obzirom na njegovu poslovnu orijentaciju.

Iz pregleda se može videti da globalni hotelski lanci (prvih deset na listi časpoisa Hotels) u Turskoj imaju ukupno 39 hotela.

Grafikon 5. *Geografska distribucija hotela delova najvećih svetskih hotelskih korporacija u Turskoj*

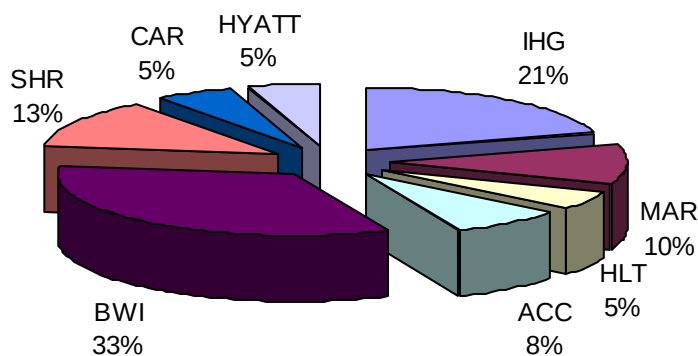


¹⁰⁰ Podaci su dobijeni detaljnom i temeljnom pretragom web sajtova hotelskih lanaca na osnovu liste najvećih globalnih, ali i regionalnih hotelskih lanaca magazina Hotels

Iz grafikona se jasno vidi orijentacija globalnih hotelskih lanaca. na tržište Istanbula, oko 62%, na drugom mestu je Ankara sa 10%, a na trećem primorski grad Antalija sa 7%. U analizi je kao kriterijum uzet broj hotela, obzirom da ne raspolazem podatkom o broju soba.

Ako sad posmatramo zastupljenost globalnih hotelskih lanaca pojedinačno u odnosu na broj tih hotela ukupno, dobijamo sledeću sliku.

Grafikon 6. Zastupljenost hotela pojedinih globalnih hotelskih korporacija u ukupnom broju hotela tih korporacija u Turskoj¹⁰¹



Iz grafikona se jasno vide da najveće učešće imaju objekti u lancu „Best Western International“ i „Intercontinental Hotels Group“.

Od, uslovno rečeno, manjih, hotelskih lanaca u Turskoj svoje poslovne operacije imaju¹⁰²:

- španski lanac hotela „Barcelo“ sa tri hotela i to po jedan u Antaliji, Istanbulu i Saray
- kanadski lanac „Four Seasons“ sa hotelom u Istanbulu
- francuski lanac „Club Mediterranee“ sa tri objekta (Beldi, Plamiye)
- švajcarski lanac „Moevenpick“ sa tri hotela (Istanbul, Bodrum, Izmir)
- nemački lanac „Kempinski“ sa 3 hotela (Belek, Bodrum, Istanbul)
- malteški lanac „Corinthia“ sa svoja četiri hotela

¹⁰¹ Skraćenice označavaju: IGH-Intecontinentla Hotel Group, MAR-Marriott, HLT-Hilton Hotels, ACC-Accor, BWI-Best Western International, SHR-Starwood Hotels and Resorts, CAR-Carlson Hospitality Worldwide, HYATT-Global Hyatt

¹⁰² Podaci su dobijeni detaljnom i temeljnom pretragom web sajtova hotelskih lanaca na osnovu liste najvećih globalnih, ali i regionalnih hotelskih lanaca magazina Hotels kao i izvora nacionalne turističke organizacije

- nemački lanac „Robinson Club“ (lanac posluje u okviru TUI-a) sa jednim objektom

Manji hotelski lanci su pre svega usmereni prema značajnim primorskim turističkim centrima, ali i prema Istanbulu.

U Turskoj je razvijeno i nekoliko nacionalnih hotelskih lanaca od kojih je sa najdužom tradicijom hotelski lanac „Dedeman Hotels&Resorts International“ sa svojih 16 hotela i 3 108 soba i 7 040 ležaja¹⁰³. Prvi hotel u okviru lanca je otvoren još 1966. godine u Ankari. Hoteli u okviru ovog lanca su uglavnom locirani u Turskoj. Osnovu za dalju ekspanziju ovaj lanac je pronašao na domicilnom tržištu, da bi kasnije krenuo u ekspanziju ka susednim tržištima, tako da u ovom trenutku ima hotelske objekte i u susednom Uzbekistanu u gradu Taškent, kao i u Uzbekistanu, Moldaviji i Kipru.

Hotelski lanac je započeo i širenje kroz ugovorne forme, franšizu i ugovor o upravljanju i pokazuje sve veće interesovanje za dalju međunarodnu ekspanziju svog hotelskog brenda. Kroz pomenute ugovorne forme kompanija potencijalnim partnerima, kako domaćim tako i stranim, nudi tehničku pomoć još u fazi projektovanja hotela, upravljanje hotelom po osnovu ugovora o upravljanju, marketing asistenciju uključujući i internet prodaju, organizaciju finasijsko-računovodstvene službe, sisteme kontrole zaliha, obuku zaposlenih, obezbeđenje i kontrolu kvaliteta usluga shodno međunarodnim standardima i mnoge druge usluge koje mogu biti predmetom međusobnog ugovora¹⁰⁴.

Pored hotelskog lanca „Dedeman Hotels&Resorts International“ u Turskoj posluje i nacionalni hotelski lanac „Rixos Hotels“ koji je za našu analizu veoma interesantan obzirom da u svom sastavu pored hotela u Turskoj ima i hotel u još jednoj analiziranoj zemlji, Hrvatskoj, i to hotel „Rixos Libertas“ u Dubrovniku.

Hotelski lanac „Rixos Hotels“ je svoju razvojnu priču započeo pre sedam godina, 2000. godine u primorskom turističkom gradu Antaliji, gde je otvoren prvi hotel pod tim hotelskim brendom. Još tada je u hotelu ustanovljen koncept „all inclusive & all exclusive“ koji je podrazumevao najviši kvalitet usluge (all exclusive), a pri tom su sve usluge bile uključene u cenu (all inclusive). Menadžment hotelskog lanca je od samog starta najavljivao ambicije da lanac granice svoga poslovanja proširi i van granica Turske. Prateći pretežni model razvoja po kome se hoteli posle domicilne zemlje, otvaraju u bližem i širem regionu, tako je i prvi hotel van granica Turske otvoren tokom 2005. godine u Kazahstanu, u gradu Atsana. Iste godine ekspanzija je nastavljena prema Ukrajini gde je u gradu Prikarpatye otvoren još jedan „Rixos“ hotel. U toku 2007. godine otvoren je već pomenuti hotel „Rixos Libertas“ u Dubrovniku, a za 2008. godinu su planirana otvaranja hotela u Kijevu, Ukrajina, zatim u Beču, Austrija i sve poznatijoj i sve prestižnijoj turističkoj destinaciji, Dubaiu, UAE. Trenutno u sastavu lanca posluje 9 hotela¹⁰⁵, a ambicija lanca je da postane svetski prepoznatljiv hotelski brend.

¹⁰³ Internet prezentacija hotelske korporacije “Dedeman Hotels & Resorts” (www.dedeman.com)

¹⁰⁴ Internet prezentacija hotelske korporacije “Dedeman Hotels & Resorts” (www.dedeman.com)

¹⁰⁵ Internet prezentacija hotelske korporacije “Rixos Hotels” (www.rixos.com)

Od globalnih igrača, najveći broj hotela posluje pod brendovima Intercontinental-a, Best Western-a i Starwood-a .

Intercontinental je kao najinteresantnije tržište ocenio Istanbul te je od ukupno 8 hotela koji posluju pod nekom od njegovih marki, čak 6 je geografski locirano u Istanbulu.

Jasno je da je Turska izuzetno atraktivno područje za poslovanje hotelskih korporacija pa se shodno očekivanjima daljeg intenzivnog turističkog razvoja može očekivati još snažnije prisustvo kako globalnih hotelskih igrača tako i manjih hotelskih lanaca, uključujući i domaće hotelske kompanije koje na domicilnom tržištu mogu razviti snažnu osnovu za dalju međunarodnu ekspanziju.

2.2. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU GRČKE

Grčka je zemlja koja je još od šezdesetih godina tradicionalno orjentisana ka razvoju turizma i sama po sebi jeste međunarodno poznati i priznati turistički brend.

Grčka je tokom 2006. godine ostvarila ukupan turistički promet od 16 039 000 stranih turista i ukupne direktne prihode od turizma u iznosu 14 259 000 000 USD¹⁰⁶.

Ako se posmatra broj ležaja, Grčka je u 2000. godini imala ukupne smeštajne kapacitete od 591 652 ležaja u hotelskim kapacitetima, a preko milion ležaja u ukupnim smeštajnim kapacitetima¹⁰⁷. Taj broj, sam po sebi, ne samo da je imponozantan već je interesantna i dinamika rasta. Naime 1970. godine taj broj je iznosio 119 000, 1990. godine 438 000¹⁰⁸. Važno je napomenuti da je Grčka tokom 2004. godine bila domaćin najveće svetske manifestacije, Olimpijskih igara. Tim povodom uložena su značajna sredstva u modernizaciju postojećih smeštajnih kapaciteta, kao i izgradnju novih, tako da je današnji broj ležaja sigurno značajno veći.

Posmatrajući izvore turističke tražnje, najveći broj turista dolazi iz zemalja EU, najviše iz Nemačke, Velike Britanije, Italije, Holandije, Francuske itd. Veliki broj gostiju dolazi i iz Rusije, SAD.

Grčka je u 2006. godini kreirala bruto društveni proizvod u iznosu od 245 milijardi USD, što per capita iznosi 22 072 USD. Tercijalni sektor u sektorskoj kontribuciji BDP doprinosi sa 74%¹⁰⁹. Takav nivo BDP-a govori o veoma razvijenoj poslovnoj aktivnosti pa se ne sme zanemariti ni segment poslovnih turista.

U Grčkoj je prisutan veliki broj globalnih hotelskih lanaca, što je i prirodno obzirom na turistički potencijal te zemlje, kao i na njene dalje perspektive u razvoju turizma.

Detaljnou analizou identifikovani su sledeći hotelski lanci koji imaju hotele pod nekom od svojih hotelskih marki¹¹⁰:

- „Intecontinental Hotels Group“ sa hotelom „Intercontinental Hotel“ u Atini i hotelima „Holiday Inn“ – jednim u Solunu i dva u Atini
- „Hilton Hotels“ sa hotelom „Hilton“ u Atini i hotelom „Hilton Rhodes Resort“ na Rodosu
- „Accor“ sa hotelima brenda „Sofitel“ na atinskom aerodromu, na Rodosu i na Kritu, kao i hotelom „Novotel“ u Atini

¹⁰⁶ World Tourism Organization, „*Tourism Highlights 2007 Edition*“, str. 5.

¹⁰⁷ Greek National Tourism Organization (www.gnto.gr)

¹⁰⁸ isto

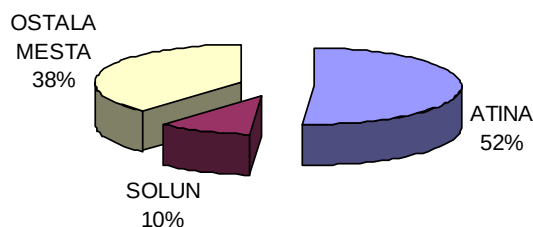
¹⁰⁹ World Bank Report, „*Greece Data Profile*“, 2007. godina

¹¹⁰ Podaci su dobijeni detaljnom i temeljnom pretragom web sajtova hotelskih lanaca na osnovu liste najvećih globalnih, ali i regionalnih hotelskih lanaca magazina Hotels

- „Best Western International“ sa 23 hotela pod svojim hotelskim brendom od kojih je 12 hotela u Atini i 2 u Solunu
- „Starwood Hotels&Resorts“ sa hotelom „Westin“ u Atini i još nekoliko resort centrima u Atini, Kritu, Mikonosu, Santoriniju.
- „Global Hyatt“ sa hotelom „Hyatt Regency“ u Solunu

Posmatrajući geografsku distribuciju hotela globalnih hotelskih lanaca, uočljiva je velika dominacija Atine, kao centra u kojem je koncentrisan najveći broj tih hotela.

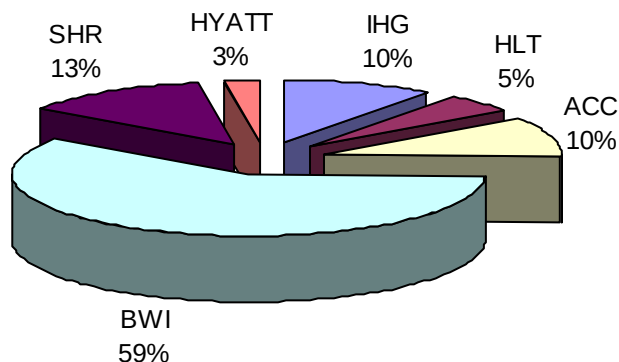
Grafikon 7. *Geografska distribucija hotela delova najvećih svetskih hotelskih korporacija u Grčkoj*



Ako se posmatra zastupljenost globalnih hotelskih lanaca pojedinačno u odnosu na broj tih hotela ukupno vidi se da na tržištu Grčke dominiraju objekti korporacije „Best Western International“, slede „Starwood Hotels and Resorts“, „Intercontinental Hotels Group“ i „Accor“.

Grafikon 8. *Zastupljenost hotela pojedinih globalnih hotelskih korporacija u ukupnom broju hotela globalnih hotelskih lanaca u Grčkoj¹¹¹*

¹¹¹ Skraćenice označavaju: IHG-Intecontinentla Hotel Group, HLT-Hilton Hotels, ACC-Accor, BWI-Best Western International, SHR-Starwood Hotels and Resorts, HYATT-Global Hyatt



Analiza je rađena na osnovu broja hotela, a ne broja soba, pošto mi ti podaci nisu bili dostupni.

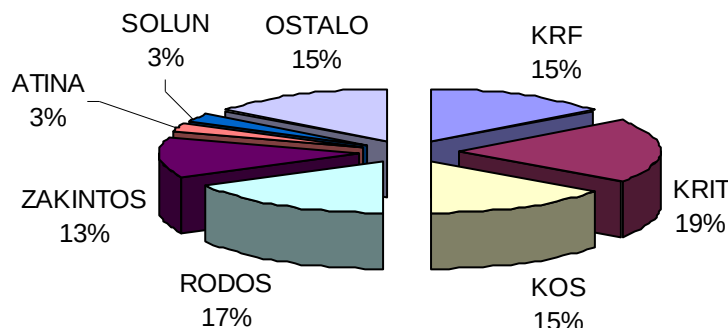
Od manjih hotelskih lanaca prisutni su¹¹²:

- Holandski lanac „Golden Tulip“ sa dva hotela-jedan u Atini i jedan u Solunu
- Španski lanac „Iberostar“ sa ukupno 13 hotela i to 2 hotela na Krfu, 5 hotela na Kritu, 4 hotela na Kosu, 1 hotel na Rodosu i 1 hotel na Zakintosu
- Francuski lanac „Club Mediterranee“ sa tri objekta (Kos, Gregolimano, Athemia)
- Nemački lanac „LTI International“ sasvoja tri hotela – jedan u Olympic Beach i po jedan na Krfu, Rodosu
- Kiparski lanac „Louis Hotels“ sa svojih 9 hotela i to 2 hotela na Krfu, 1 na Kefaloniji, 4 na Zakintosu, 1 na Rodosu i 1 na Krfu
- Kiparski lanac „Aqua Sol“ sa 2 hotela – na Kritu i Rodosu
- Kiparski lanac „Atlantica Hotels“ sa tri hotela na Rodosu
- Francuski lanac „Relais&Chateaux“ sa dva hotela – jedan na Kritu, drugi na Santoriniju
- Nemački lanac „Robinson Club“ sa tri objekta – jedan u Kiliniju, jedan na Kosu i jedan u Hersonisosu na Kritu

Kada se posmatra geografska usmerenost relativno manjih hotelskih lanaca, uočljiva je njihova izrazita koncentracija prema poznatim primorskim turističkim destinacijama, uglavnom prema grčkim ostrvima.

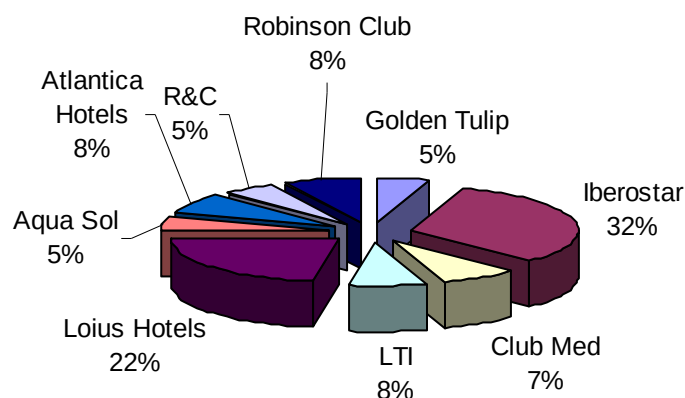
Grafikon 9. *Geografska distribucija hotela regionalnih hotelskih lanaca u Grčkoj*

¹¹² Podaci su dobijeni detaljnom i temeljnom pretragom web sajtova hotelskih lanaca na osnovu liste najvećih globalnih, ali i regionalnih hotelskih lanaca magazina Hotels i prezentacije Grčke nacionalne turističke organizacije



Ako bi analizirali zastupljenost pojedinih lanaca, dobili bi sledeću sliku:

Grafikon 10. Zastupljenost pojedinih hotelskih brendova u ukupnom broju hotela u sastavu regionalnih hotelskih lanaca u Grčkoj



Španski hotelski lanac „Iberostar“ predstavlja lidera među regionalnim hotelskim lancima na tržištu Grčke. To je kompanija koja je već afirmisana u evropskim razmerama i koja svoje hotele uglavnom locira u mediteranskim turističkim centrima.

U Grčkoj posluje veliki broj nacionalnih hotelskih lanaca od kojih je svakako najznačajnija hotelska grupa „N. Daskalantonakis Group“ koja u svom sastavu ima hotelski lanac gradskih hotela „Classical Hotels“ sa 16 objekata i lanac 20 resort hotela pod brendom „Grecotel Hotels“ koji posluje kao integralni deo hotelske grupacije „TUI

AG/TUI Hotels/Resorts“, a zajedničko je vlasništvo kompanije TUI i kompanije „N. Daskalantonakis Group“¹¹³.

Trebalo bi puno vremena da bi se nabrojali svi manji nacionalni hotelski lanci u Grčkoj te ću se u ovoj analizi zadržati samo na onim većim.

Hotelski lanac „Mitsis Hotels S.A.“ je osnovan 1976. godine i u njegovom sastavu posluje 16 hotela sa ukupnim kapacitetom od 15 000 kreveta. Hoteli su locirani širom Grčke: na ostrvima Krit, Rodos, Kos, u mestu Kamena Vurla, Janjini... Još četiri hotela koja će poslovati kao deo ove hotelske kompanije je još uvek u izgradnji¹¹⁴.

Hotelski lanac „Rizos Hotel Group“ ima u svom sastavu 7 hotela i 1 399 soba¹¹⁵. Svi hoteli koji posluju u sastavu ove kompanije su locirani na ostrvu Krf.

Hotelski lanac „Divanis Chain Hotels“ je započeo razvoj još 1960. godine. Trenutno ima ukupno 1 471 sobu u 7 hotela. Četiri hotela su locirana u Atini, jedan u Larisi, jedan u Kalambaki i jedan na Krfu¹¹⁶.

Hotelski lanac „Myconian Collection“ ima u svom sastavu 7 hotela i 450¹¹⁷ soba i svi su locirani na ostrvu Mikonos¹¹⁸.

Hotelski lanac „G Hotels“ u svom sastavu ima 5 hotela i 1 725 soba. Hoteli su locirani u severnoj Grčkoj¹¹⁹.

Hotelski lanac „Xenos Hotels“ ima 7 hotela i svi su locirani na ostrvu Zakintos¹²⁰.

Hotelski lanac „Esperia Hotel Group“ ima u svom sastavu 7 hotela sa 1 836 soba i 5 000 kreveta. Razvoj kompanije je započeo 1969. godine. Ovaj hotelski lanac ima u svom vlasništvu 5 hotela, dok su preostala dva vezana ugovorom o upravljanju¹²¹.

¹¹³ Internet prezentacija hotelskog lanca „Classical Hotels“ (<http://www.classicalhotels.com>)

¹¹⁴ Internet prezentacija hotelskog lanca „Mitsis Hotels S.A.“ (<http://www.mitsishotels.com>)

¹¹⁵ Greek National Tourism Organization (www.gnto.gr)

¹¹⁶ Internet prezentacija kompanije „Divanis Chain Hotels“, (www.divanis.com)

¹¹⁷ Greek National Tourism Organization (www.gnto.gr)

¹¹⁸ Internet prezentacija kompanije „Myconian Collection“ (<http://www.myconiancollection.gr>)

¹¹⁹ Internet prezentacija kompanije „G-Hotels“ (<http://www.g-hotels.gr>)

¹²⁰ Internet prezentacija kompanije „Xenos Hotels“ (<http://www.xenos-hotels.gr>)

¹²¹ Internet prezentacija kompanije „Esperia Hotel Group“ (<http://www.esperia-hotels.gr>)

2.3. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU BUGARSKE

Bugarsku je tokom 2006. godine posetilo 5 158 000 stranih turista, a ostvareni prihod po osnovu međunarodnog turizma je iznosio u 2005. godini 2,429 milijardi evra¹²².

Bugarska svake godine ostvaruje dinamičan rast deviznog priliva po osnovu međunarodnog turizma.

Najbrži rast hotelskih kapaciteta Bugarska je imala tokom 2004. i 2005. godine i to pogotovo u primorskim resort centrima Zlatni pjasci i Sunčev Breg. U tim destinacijama je tokom te dve godine na svaki postojeći hotel podignuto još dva nova¹²³.

Taj razvoj je dodatno podstaknut formiranjem specijalizovanih zatvorenih investicionih fondova za ulaganje u nekretnine koji su plasirali jedan deo tako prikupljenog kapitala u izgradnju novih hotelskih objekata kako u Sofiji, tako i u primorskim i planinskim centrima.

Obzirom na tako eksplozivan rast ukupnih smeštajnih kapaciteta u Bugarskoj, ukoliko ne bude ispraćen sa jednako brzim porastom broja turista, da će doći do pada u iskorišćenosti hotelskih kapaciteta, što će hotelska preduzeća uvući u još jaču konkurentsku bitku u kojoj će cenovna konkurencija biti jedan od jačih aduta, što u krajnjoj liniji može voditi nižim vrednostima RevPar-a.

¹²² Podaci Svetske turističke organizacije <http://www.world-tourism.org>

¹²³ „Travel And Tourism in Bulgaria”, Euromonitor International's Report, 2006. godina
www.euromonitor.com

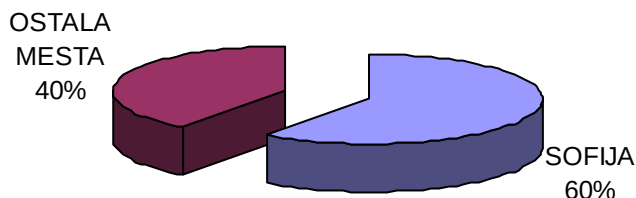
Bugarska je u 2005. godini kreirala bruto društveni proizvod u nominalnom iznosu od 3 995 USD, a posmatrano po paritetu kupovne snage 9 799 USD¹²⁴. Poslednjih godina postoji stabilna dinamika rasta BDP-a te nikako ne treba ispustiti iz analize i poslovni segment na turističkom tržištu.

Ako analiziramo prisustvo globalnih hotelskih lanaca, na tržištu Bugarske su prisutni:

- „Intercontinental Hotels Group“ sa hotelskom markom „Holiday Inn“ i objektom u Sofiji
- „Hilton“ sa hotelom u Sofiji
- „Starwood Hotels & Resorts“ sa hotelom „Sheraton“ u Sofiji
- „Carlson“ sa hotelom „Radisson SAS“ u Sofiji
- „Best Western International“ sa 7 hotela u Bugarskoj (3 hotela u Sofiji)

Ukupna ponuda hotela u okvirima globalnih hotelskih lanaca je dosta skromna u odnosu na prethodno analizirane zemlje. Svi globalni hotelski lanci, sa izuzetkom „Best Western International“ nastupaju na tržištu Bugarske sa stanovišta strategije međunarodne hotelske marke, što je veoma lako uočljivo obzirom da imaju samo po jedan hotel i to u glavnom gradu Bugarske.

Grafikon 11. *Geografska distribucija hotela delova najvećih svetskih hotelskih korporacija u Bugarskoj*



I na ovom tržištu „Best Western International“ predstavlja lidera među globalnim hotelskim lancima, a sa stanovišta broja hotela u svom sastavu, a sve globalne hotelske korporacije, osim Best Western-a imaju hotele isključivo u Sofiji. Kada se u analizu uključe i hoteli te kompanije dolazi se do zaključka da je 60% svih hotela najvećih svetskih korporacija locirano u Sofiji.

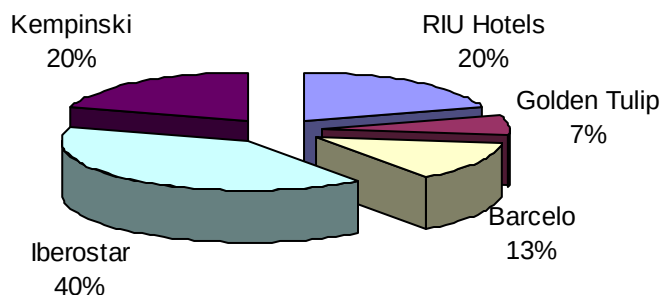
Prisutni su i regionalni hotelski lanci:

¹²⁴ Podaci International Monetary Fund, www.imf.org, odnose se na 2005. godinu

- Lanac „RIU Hotels” koji posluje u okviru grupacije “TUI Hotels” sa svoja tri hotela u primorskim resort centrima
- Holandski lanac „Golden Tulip Hospitality” sa hotelom u Varni
- Španski lanac „Barcelo” hotels sa hotelima u Sofiji i Sunčevom bregu
- Španski lanac „Iberostar” sa dva hotela u Zlatnim Pjascima, dva hotela u Nesebaru i dva u Sunčanom Bregu
- „Kempinski” sa tri hotela i to u Sofiji, Varni i Banskom

Iz pregleda je jasno uočljivo da su globalni hotelski lanci prisutni u glavnom gradu Sofiji i da im su im ciljni segment uglavnom poslovni ljudi, dok su se regionalni hotelski lanci uglavnom pozicionirali u primorskim turističkim mestima.

Grafikon 12. *Zastupljenost pojedinih hotelskih brendova u ukupnom broju hotela u sastavu regionalnih hotelskih lanaca u Bugarskoj*



Lanac „Iberostar“ je i na tržištu Bugarske uspostavio leadersku ulogu među regionalnim hotelskim lancima i baš kao i u slučaju Grčke, sve svoje objekte je locirao u značajnim primorskim turističkim mestima. U slučaju Bugarske to su Zlatni pjasci, Nesebar, Sunčev breg.

2.4. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTIMA MAKEDONIJE, ALBANIJE I BOSNE I HERCEGOVINE

Na prisustvo i poslovanje hotelskih korporacija u Makedoniji, Albaniji i Bosni i Hercegovini ću se samo kratko osvrnuti.

Makedonija je turistički nerazvijena zemlja. Makedonija je tokom 2005. godine imala ukupno registrovan međunarodni turistički promet od 213 000 turista, što predstavlja povećanje od 19,3% u odnosu na prethodnu 2004. godinu¹²⁵. Uočljiva je značajna stopa rasta. Ipak treba imati u vidu da je to zaista visoka stopa rasta, ali u odnosu na malu početnu osnovu. Makedonija je u 2005. godini ostvarila prihode po osnovu međunarodnog turizma u iznosu od samo 67 miliona evra, sa stopom rasta u odnosu na prethodnu godinu od 16,8%¹²⁶.

U Makedoniji svoje poslovne aktivnosti imaju¹²⁷:

- „Intercontinental Hotels Group“ koji u Skoplju ima hotel koji posluje pod brendom „Holiday Inn“.
- „Best Western International“ sa hotelom „Best Western Hotel Turist“ u Skoplju

¹²⁵ European Travel Commission, „*European Tourism Insights 2006 Including Outlook for 2007.*“, Brussels 2007., str. 13

¹²⁶ European Travel Commission, „*European Tourism Insights 2006 Including Outlook for 2007.*“, Brussels 2007., str. 17.

¹²⁷ Podaci su dobijeni detaljnom i temeljnom pretragom web sajtova hotelskih lanaca na osnovu liste najvećih globalnih, ali i regionalnih hotelskih lanaca magazina Hotels

U Albaniji svoje poslovne aktivnosti imaju¹²⁸:

- „Starwood Hotels&Resorts“ sa hotelom „Sheraton“ u Tirani
- „TUI“ sa tri objekta, dva u mestu Durres i jednim u mestu Karce

U istraživanju sam naišao na informacije koje je nemoguće proveriti, a izvor informacija (Wikipedia) nije potpuno pouzdan da je francuska korporacija „Club Mediterranee“ zainteresovana za izgradnju smeštajnih kapaciteta na obali, između primorskih gradova Vlores i Saranda.

Bosna i Hercegovina je u toku 2005. godine imala ukupno registrovan međunarodni turistički promet od 213 000 turista, što predstavlja povećanje od 11,8% u odnosu na prethodnu 2004. godinu. Ako se zna da je stopa rasta po istom pokazatelju između 2003. i 2004. godine iznosila čak 15%, može se zaključiti da je ovo tržište sa visokom dinamikom rasta. Prihodi po osnovu međunarodnog turizma u 2005. godini iznosili su 455 miliona evra sa stopom rasta od 9,2% u odnosu na prethodnu godinu. Prihodi između 2003. i 2004. su porasli za čak 25,6%¹²⁹.

U Bosni i Hercegovini svoje poslovne aktivnosti ima¹³⁰:

- Intercontinental Hotels Group koji u Sarajevu ima hotel koji posluje pod brendom Holiday Inn.

2.5. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU CRNE GORE

Crna Gora je kao država članica bivše Jugoslavije, a kasnije i državne zajednice SCG u ekonomskom i političkom smislu je delila sudbinu celog regiona koji je bio zahvaćen ratnim sukobima i velikom političkom nestabilnošću.

Crna Gora nesumljivo ima velike potencijale za razvoj turizma, ali za izgradnju nove i modernizaciju postojeće turističke ponude biće potrebna velika ulaganja.

Mnoge analize prognoziraju visoke stope rasta kako međunarodnog turističkog prometa, tako i prihoda od turizma. U narednih deset godina projektovana stopa rasta inostranog turističkog prometa iznosi 8,6%¹³¹. Ostvaren devizni priliv po osnovu turizma je u 2006. godini iznosio 271 milion evra¹³².

¹²⁸ Podaci su dobijeni detaljnom i temeljnom pretragom web sajtova hotelskih lanaca na osnovu liste najvećih globalnih, ali i regionalnih hotelskih lanaca magazina Hotels

¹²⁹ European Travel Commission, „*European Tourism Insights 2006 Including Outlook for 2007.*“, Brussels 2007., str. 17.

¹³⁰ Podaci su dobijeni detaljnom i temeljnom pretragom web sajtova hotelskih lanaca na osnovu liste najvećih globalnih, ali i regionalnih hotelskih lanaca magazina Hotels

¹³¹ World Travel&Tourism Council „Crna Gora, putovanja i turizam:oslobađanje potencijala za rast“, London 2007. god, str. 8.

¹³² World Travel&Tourism Council „Crna Gora, putovanja i turizam:oslobađanje potencijala za rast“, London 2007. god, str. 18.

Ako se posmatraju izvori inostrane turističke tražnje na prvom mestu se nalaze turisti iz Rusije (61 092 turista)za njima slede turisti iz Bosne i Hercegovine (55 553), Albanije(28 674), Albanije (25 925), Nemačke (20 252). Ako se promet posmatra po broju noćenja prva tri mesta ostaju nepromenjena (455 502 noćenja; 336 618 noćenja;222 169 noćenja) , a na četvrto mesto izbijaju turisti iz Nemačke (142 538), i peto turisti iz Francuske (103 828)¹³³. Turisti iz Srbije su i dalje vođeni u kategoriji domaćih turista kojih je tokom 2006. godine posetilo Crnu Goru 419 273¹³⁴.

Bruto društveni proizvod Crne Gore je u 2006. godini iznosio 2,3 milijarde USD¹³⁵.

U Crnoj Gori je u 2005. godini registrovano ukupno 120 270 ležajeva, a od tog broja 30 651 (25,5%) u nekom od 237 zvanično kategorisana hotela¹³⁶.

Za budući uspešan razvoj je bitno usaglasiti kvalitet ponude sa karakteristikama tražnje potencijalnih potrošača. Trenutno u kvalitativnom smislu ponuda značajno zaostaje. „Današnja ponuda je najvećim delom zastarela, istrošena i ni u pogledu kvaliteta niti sadržaja nije dovoljna da zadovolji strukturu gostiju kakva bi bila važna za ekonomski razvoj zemlje. Tu treba dodati i probleme sa infrastrukturom, npr. u oblasti vodosnabđivanja“¹³⁷

Proces privatizacije hotelskih preduzeća u Crnoj Gori je skoro sasvim doveden do kraja. Mnoge strane kompanije su u tom procesu kupile ili zakupile hotele ili preuzele upravljanje na osnovu ugovora o menadžmentu.

Tabela 11. *Hoteli u Crnoj Gori u stranom vlasništvu, kojima stranci upravljaju ili licencirani od strane stranaca – stanje u aprilu 2007. godine*

HOTEL	Vlasništvo/menadžment/zakup
Maestral	HIT, Slovenia
Tara	Unis Tours, Bosna i Hercegovina
Rivijera	Perni Bau, Njemačka
Queen of Montenegro	Springer Plaetzer, Austrija
Vila Olivia	Springer Plaetzer, Austrija
As	Sibinergo Resurs, Rusija
4. jul	Moskovskaja Trastovaja Group, Rusija
Avala	Beppler & Jacobson
Bianca	Beppler & Jacobson
Bellevue	Iberostar, Španija
Sveti Stefan/Miločer	Amanresorts, Singapur

¹³³ World Travel&Tourism Council „Crna Gora, putovanja i turizam:oslobađanje potencijala za rast“, London 2007. god, str. 20.

¹³⁴ isto, str 22.

¹³⁵ World Bank Report, “Montenegro Data Profile”, 2007. godina

¹³⁶ isto, str 24.

¹³⁷ Bearing Point GmbH, “Situacija za turističke investicije u Crnoj Gori – kvalitativna GAP analiza”, Dusseldorf 2005., str. 55.

Kraljičina plaža	GHM/Amanresorts, Singapur
Sun Resort	Hunguest Hotels, Mađarska
Riviera	Israel Hotel Company
Otrant	Barkli SK, Rusija/
Mediterran	Becovic Management, USA
Topolica	Azalea Hotels & Resorts, Austrija
Korali	Azalea Hotels & Resorts, Austrija
Princess	Azalea Hotels & Resorts, Austrija
Sozina	Azalea Hotels & Resorts, Austrija

Izvor: World Travel&Tourism Council „Crna Gora, putovanja i turizam: oslobađanje potencijala za rast“, London 2007. god, str. 44., preuzeto i obrađeno

Od globalnih hotelskih korporacija u Crnoj Gori je prisutna hotelska korporacija „Best Western International“ sa hotelom „Best Western Premiere Montenegro“ u Podgorici. Taj hotel raspolaže sa 48 soba sledeće strukture: 8 jednokrevetnih, standard, 6 jednokrevetnih, de luxe, 10 dvokrevetnih/francuski ležaj, 17 dvokrevetnih, 7 apartmana¹³⁸.

Ako se posmatra prisustvo regionalnih hotelskih lanaca, u Crnoj Gori su prisutne sledeće kompanije¹³⁹:

- Španski hotelski lanac „Iberostar“ sa hotelem u Bečićima – hotel Bellevue
- Mađarski hotelski lanac „Hunguest Hotels“ sa hotelom „Sun Resort“ u Herceg Novom
- Austrijski hotelski lanac „Azalea Hotels&Resorts“ sa četiri hotela i to: hotel „Princess“ u Baru, hotel „Korali“ u Sutomoru, hotel „Sozina“ u Sutomoru i hotel „Južno more“ u Sutomoru¹⁴⁰

Od hotelskih korporacija u Crnoj Gori vredi pomenuti hotelski lanac „Montenegro stars“ koji u svom sastavu ima tri hotela i to hotel „Splendid“ (254 deluxe sobe, 56 povezanih soba, 12 soba za hendikepirane, 2 VIP apartmana, 4 Junior apartmana i 13 wellness apartmana), hotel „Montenegro“ (168 soba i 4 apartmana) i hotel „Blue Star“ (20 soba i 4 apartmana)¹⁴¹.

Druga hotelska kompanija koju treba pomenuti je HTP „Budvanska rivijera“ koje u svom sastavu ima ukupno osam hotela sa 4 438 ležajeva. To su hoteli „Aleksandar“ i „Mogren“ u Budvi, turističko naselje „Slovenska plaža“ u Budvi, hotel „Sveti Stefan“ i hotel

¹³⁸ Durašević Silvana, „Partnerstvo u hotelskoj industriji-studija slučaja, hotel Montenegro, best Western Premier, Podgorica“, Turistički pregled, broj 8. str. 53

¹³⁹ Podaci su dobijeni detaljnom i temeljnom pretragom web sajtova hotelskih lanaca na osnovu liste najvećih globalnih, ali i regionalnih hotelskih lanaca magazina Hotels

¹⁴⁰ Internet prezentacija kompanije „Azalea Hotels&Resorts“ (<http://www.azalea-hotels.com>)

¹⁴¹ Internet prezentacija kompanije „Montenegro Stars Hotel Group“ (<http://www.montenegrostars.com>)

„Miločer“ u Svetom Stefanu i u Petrovcu hoteli „Palas“, „Vile Oliva“, „Castellastva“¹⁴². Za hotele „Sveti Stefan“, „Miločer“ potpisan ugovor o dugoročnom zakupu sa hotelskom korporacijom „Aman Resorts“. Nije bio problem naći partnera za poslovnu saradnju kada su najkvalitetniji objekti u pitanju, ali rešavanje pitanja najmanje rentabilnih objekata ove kompanije nije išlo ni lako, ni brzo.

Kako Crna Gora ostvaruje visoke stope rasta inostranog turističkog prometa i prihoda po osnovu turizma, tako je realno očekivati veću zainteresovanost inostranih hotelskih korporacija za to tržište.

2.6. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU HRVATSKE

U 2005. godini Hrvatsku je posetilo ukupno 8 467 000 stranih turista koji su ostvarili ukupno 45 987 000 noćenja. Od ukupnog broja turista u 2005. godini u hotelima je bilo smešteno 34% turista (kako domaćih tako i stranih)¹⁴³. U istom periodu Hrvatska je od turizma zaradila 7,463 milijardi USD¹⁴⁴. Ukupan bruto društveni proizvod je te godine iznosio 38,505 milijardi USD - 8 674,4 USD per capita¹⁴⁵ nominalno, odnosno 14 368 USD po paritetu kupovne snage¹⁴⁶.

Hrvatska je zemlja koja je u razvoju turizma orjentisana pre svega na razvoj primorskog turizma i u tom pogledu se ne mogu praviti nikakve paralele sa Srbijom. Ipak, kako je to zemlja u neposrednom okruženju Srbije i kako je dugo godina bila deo bivše SFRJ te se i razvijala po istim obrascima kao i Srbija, smatram da bi bilo interesantno sagledati stepen prisustva hotelskih lanaca u Hrvatskoj.

¹⁴² Internet prezentacija kompanije „Budvanska rivijera“ (<http://www.budvanska-rivijera.co.yu>)

¹⁴³ „Statističke informacije“, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, publikacija iz 2006. godine, 64. strana

¹⁴⁴ Prema podacima iz publikacije Svetske turističke organizacije (UNWTO)

¹⁴⁵ „Statističke informacije“, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, publikacija iz 2006. godine, 48. strana

¹⁴⁶ Podaci International Monetary Fund, www.imf.org, odnose se na 2005. godinu

Ono što je na prvi pogled uočljivo je da je u Hrvatskoj, u odnosu na Srbiju, prisutan značajno veći broj kako globalnih, tako i regionalnih hotelskih lanaca.

Učešće soba u hotelima inostranih hotelskih korporacija u ukupnom broju soba u Zagrebu iznosi 32,7%¹⁴⁷ i to je skoro tri puta veći procenat od takvog učešća u Beogradu. Ako se taj podatak sagleda komparativno u odnosu na ostale velike gradove regiona centralne i jugoistočne Evrope, može se zaključiti da Hrvatska ostvaruje lošije performanse.

Nekoliko je razloga za to. Hrvatski turizam karakteriše izrazita sezonalnost turističke tražnje i njena koncentracija u 2 do tri letnja meseca što vodi veoma slaboj prosečnoj iskorištenosti hotelskih kapaciteta koja je u 2004. godini iznosila 136 dana godišnje¹⁴⁸ ili oko 37%, a nešto mala veća je u gradu Zagrebu gde iznosi 42,6%¹⁴⁹. To je izrazito slaba performansa pogotovo sagledana komparativno sa podacima iz velikih evropskih metropola, recimo Amsterdama 79%, Londona 81,9%, Madrida 75,2%¹⁵⁰, ali i sa prosečnom iskorištenosti hotela u regionu centralne i jugoistočne Evrope: Beograd 48,6%, Budimpešta 59,8%, Prag 68,5%, Varšava 52,3%¹⁵¹.

Sledeći razlog je i niži RevPar u hotelima u Hrvatskoj u odnosu na ostale posmatrane zemlje i gradove. Dok je prosečan RevPar u Zagrebu 44,75€, u Budimpešti je u istom periodu iznosio 57,56 €, u Pragu 78,72€, a Beogradu 47,05€¹⁵².

U Hrvatskoj su prisutni globalni hotelski lanci¹⁵³:

- „Hilton International“ sa hotelom u Dubrovniku
- „Best Western International“ sa hotelom u Zagrebu
- Iz grupacije „Starwood“ prisutni su hotelski brendovi „Four Points“ sa hotelom u Zagrebu, „Sheraton“ sa hotelom u Zagrebu, „Le Meridien“ sa hotelom u Splitu, „Westin“ sa hotelom u Splitu
- Grupacija „Carlson“ je prisutna sa svoja dva hotela u okviru brenda „Radisson SAS“, od kojih je jedan u Zagrebu, a drugi u Dubrovniku kao i hotelom „Regent Esplanada“ u Zagrebu. Za 2009. godinu je najavljeno i otvaranje hotela brenda „Regent“ u Dubrovniku.

¹⁴⁷ „Belgrade Hotel Investment Survey“, Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project (SEDP), 2004. god., str. 75., podatak se odnosi na 2003. godinu

¹⁴⁸ Benčić Damjan, „Tourism Infrastructure – Croatia“, 2005. godina

¹⁴⁹ „Belgrade Hotel Investment Survey“, Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project (SEDP), 2004. god., str. 77., podatak se odnosi na 2002. godinu

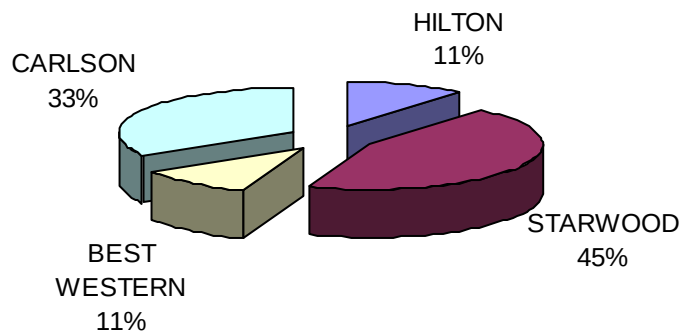
¹⁵⁰ „International Hotel Performance Data“, Hotels Magazine, mart 2007. godine

¹⁵¹ „Belgrade Hotel Investment Survey“, Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project (SEDP), 2004. god., str. 77., podatak se odnosi na 2002. godinu

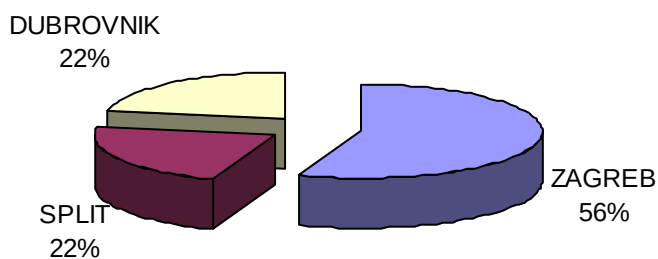
¹⁵² isto

¹⁵³ Podaci su dobijeni detaljnom i temeljnom pretragom web sajtova hotelskih lanaca na osnovu liste najvećih globalnih, ali i regionalnih hotelskih lanaca magazina Hotels

Grafikon 13. Zastupljenost hotela pojedinih globalnih hotelskih korporacija u ukupnom broju hotela globalnih hotelskih lanaca u Hrvatskoj



Grafikon 14. Geografska distribucija hotela delova najvećih svetskih hotelskih korporacija u Hrvatskoj



Pored globalnih hotelskih lanaca prisutni su i regionalni hotelski lanci¹⁵⁴:

- Španski lanac hotela „Sol Melia” sa svojim hotelom u Umagu
- Lanac „RIU Hotels” koji posluje u okviru grupacije “TUI Hotels” sa svojim hotelom na ostrvu Brač
- „Iberostar” sa dva hotela u Dubrovniku
- Holandski lanac „Golden Tulip Hospitality” sa hotelom u Zagrebu
- Turski lanac „Rixos” sa hotelom u Dubrovniku
- Francuski lanac „Orco” sa hotelom u Opatiji
- Austrijski lanac „Falkensteiner” sa hotelom u Zadru
- Austrijski lanac „Arcotel” sa hotelom u Zagrebu

Globalni hotelski lanci su vrlo retko ulagali kapital u izgradnju hotelskih objekata u Hrvatskoj, odnosno bilo je vrlo malo direktnih stranih investicija od strane tih kompanija. Jedini izuzetak je izgradnja hotela Hilton u Dubrovniku u kojem je korporacija Hilton International učestvovala u formi zajedničkog ulaganja, a onda sa suinvestitorom skolopila i ugovor o menadžmentu za taj novoizgrađeni objekat. Ostali hoteli su postali delovi globalnih hotelskih lanaca kroz ugovore o franšizi i menadžmentu.

Kod regionalnih hotelskih lanaca situacija je nešto bolja jer ima više primera ulaganja, što u kupovinu postojećih, a zatim i njihovo renoviranje, tako i u izgradnju novih hotelskih objekata. Ipak regionalni hotelski lanci ulaze na tržište i kroz određene ugovorne forme. Ako se kao primer uzme preduzeće „Istra turist” iz Umaga, koje je osnovano još u vreme bivše SFRJ, a 1994. godine transformisano u akcionarsko društvo, a 1997. godine preuzeto od strane Zagrebačke banke koja je firmu platila 56 miliona evra.”U narednih godinu dana banka je uložila osam miliona evra, a potom sa poznatom španskom kompanijom „Sol Melia” zaključila ugovor o tzv. parcijalnom menadžmentu (marketing menadžment, menadžment prodaje i obuka i trening kadrova).“¹⁵⁵

Može se primetiti i da su globalni hotelski lanci kao lokacije za svoje objekte izabrali Zagreb, Dubrovnik i Split (Grafikon 13.), dok su regionalni hotelski lanci prisutni i u manjim mestima, šire su disperzirani, a svojim prisustvom u tim mestima dodatno osnažuju potencijale za razvoj turizma kroz prisustvo međunarodno prepoznatljivog brenda u domenu receptivnih elemenata turističkog proizvoda.

Sigurno je da između razvijenosti turizma i prisustva hotelskih lanaca postoji korelacija i to takva da jedni druge podstiču i to na način da je lako uočiti da što je zemlja u turističkom smislu razvijenija to su prisutniji hotelski lanci, koji onda dalje doprinose turističkom razvoju zemlje i regiona u kojima posluju.

U Hrvatskoj je formirano i nekoliko nacionalnih hotelskih lanaca i to:

- Hotelski lanac „Valamar”

¹⁵⁴ Podaci su dobijeni detaljnom i temeljnom pretragom web sajtova hotelskih lanaca na osnovu liste najvećih globalnih, ali i regionalnih hotelskih lanaca magazina Hotels

¹⁵⁵ Časopis “Ekonomist”, broj 193.

- Hotelski lanac „Jadranski luksuzni hoteli”
- „Maistra”, kao deo grupe „Adris”

Hotelski lanac „Valamar” u svom sastavu ima 23 hotela. U ponudi su hoteli sa tri i četiri zvezdice, lociranih uglavnom u regionu Istre i Dubrovniku¹⁵⁶. Hoteli članovi nisu u vlasništvu kompanije, već je sa svakim od njih sklopljen ugovor o menadžmentu. Kompanija pored hotela u svom portfoliju ima i apartmane i kampove, sa ukupnim brojem ležaja od 39 000, a od toga u hotelima i apartmanskim kompleksima 16 000 ležajeva¹⁵⁷.

„Maistra” posluje u okviru poslovne grupe „Adris” koja je nastala sa idejom menadžmenta kompanije „Tvornica duhana Rovinj” da proširi svoje poslovanje i na sektor turizma. Tako poslovna grupa „Adris” ima dva strateška usmerenja: proizvodnja i trgovina duvanskim proizvodima i turizam¹⁵⁸. U okviru preduzeća „Maistra” se nalazi ponuda hotela, turističkih naselja i kampova. Lanac u svom sastavu ima pet hotela u Rovinju sa planom otvaranja još dva u 2008. godini, kao i jednim hotelom u Vrsaru¹⁵⁹.

Svi ovi poslovni projekti se nalaze još uvek u začetku i sigurno se može očekivati da će se razvoj tih grupacija u budućnosti nastaviti, prvo kroz intenzivan razvoj i pribavljanje što bolje konkurentne pozicije u Hrvatskoj, a onda vremenom i eventualno prerastanje iz nacionalnih u regionalne hotelske lance kroz širenje svog poslovanja van granica Hrvatske, pre svega prema zemljama u okruženju.

2.7. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU SLOVENIJE

Slovenija je punopravna članica EU, a ušla je i u tzv. „šengenski prostor”.

Takva vrsta slobode kretanja ljudi, a već od ranije i slobode kretanja kapitala, sigurno će blagotvorno delovati na dalji razvoj turizma, a Slovenija je svakako zemlja koja u turističkom smislu ima šta da ponudi.

Trenutno u Sloveniji postoji preko 200 hotela sa ukupnim kapacitetom od oko 30 000 ležajeva. Većina tih hotela je poslednjih godina renovirana i sada ispunjava visoke kvalitativne standarde. Hoteli su koncentrisani u primorskom i planinskom delu zemlje, banjama kao i u većim gradovima¹⁶⁰.

Od velikih hotelskih korporacija u Sloveniji je prisutan Best Western International sa dva hotela u svom lancu. To su „Best Western Kompas Hotel Bled” na Bledu i „Best Western Premier Hotel Slon” u Ljubljani.

¹⁵⁶ Web sajt kompanije „Valamar”, <http://www.valamar.com>

¹⁵⁷ Web sajt kompanije „Valamar”, <http://www.valamar.com>

¹⁵⁸ Web sajt kompanije „Adris”, <http://www.adris.hr>

¹⁵⁹ Web sajt kompanije „Maistra”, <http://www.maistra.com>

¹⁶⁰ Slovenian National Tourism Organization

Od regionalnih hotelskih lanaca treba pomenuti francuski lanac „Relais&Chateaux“ sa dva hotela u svom sastavu i to „Relais&Chateaux Hotel Dvorec“ i „Relais&Chateaux Hotel Vila Bled“¹⁶¹.

U Sloveniji se mogu naći brojni primeri manjih nacionalnih hotelskih lanaca¹⁶².

Nacionalni hotelski lanac „LifeClass Hotels&Spa“ koji se nalazi u vlasništvu kompanije „Istrabenz“ u svom sastavu ima hotel najviše kategorije Grand Hotel Palace i 4 hotela sa četiri zvezdice: hotel Slovenija, hotel Riviera, hotel Apollo, hotel Mirna, hotel Neptun.

Hotelski lanac „Metropol Group“ u svom sastavu ima hotele: Grand Hotel Metropol, Hotel Roza, hotel Barbara, hotel Lucija. Svi hoteli su locirani u Portorožu.

Hotelska grupa „St.Bernardin Hotels“ ima u svom sastavu tri hotela u Portorožu: Grand Hotel Bernardin, Hotel Histron, Hotel Vile Park.

Hotelska kompanija „Belvedere Hotels“ ima dva hotela u Izoli: hotel Belvedere i hotel Marina.

Hotelsko preduzeće „Alpinum“ ima tri hotelska objekta u Bohinju: hotel Zlatorog, hotel Bellevue, hotel Triglav.

Kompanija „HIT Group“ raspolaže ukupnim smeštajnim kapacitetima od oko 2 200 kreveta u 12 hotela koji posluju o okviru ove grupe. Kompanija u svom sastavu ima i lanac kasina, restorana, wellnes centara...

¹⁶¹ Podaci su dobijeni detaljnom i temeljnom pretragom web sajtova hotelskih lanaca na osnovu liste najvećih globalnih, ali i regionalnih hotelskih lanaca magazina Hotels

¹⁶² Internet prezentacije kompanija „LifeClass Hotels & Spa“ (<http://www.lifeclass.net>), kompanije „Metropol Group“ (www.metropolgroup.si), kompanije „St.Bernardin Hotels“ (www.h-bernardin.si), kompanije „Belvedere Hotels“ (www.belvedere.si), kompanije „Alpinum“ (www.alpinum.net) i kompanije „HIT Group“ (www.hit.si)

2.8. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU RUMUNIJE

Rumuniju je tokom 2005. godine posetilo 1 430 000 turista, a sotvaren je prihod od međunarodnog turizma u iznosu od 1,051 milijardi USD¹⁶³, što je predstavljalo značajno povećanje od oko 13% u odnosu na prethodnu godinu¹⁶⁴.

Posledica realnog ekonomskog rasta (Rumunija je u 2004. godini kreirala bruto društveni proizvod u nominalnom iznosu od 5 633 USD, a posmatrano po paritetu kupovne snage 9 869 USD¹⁶⁵) i povećanih realnih zarada stanovništva je i povećanje diskrecionog dohotka, što rezultuje rastom domaće turističke tražnje. Ekonomski razvoj sa sobom

¹⁶³ Podaci Svetske turističke organizacije <http://www.world-tourism.org>

¹⁶⁴ „Travel And Tourism in Romania”, Euromonitor International's Report, 2006. godina
www.euromonitor.com

¹⁶⁵ Podaci International Monetary Fund, www.imf.org, odnose se na 2006. godinu

donosi i veći broj ljudi koji u Rumuniju dolaze poslovnim razlozima i koji često odsedaju u hotelima viših kategorija.

Rumunija je, kao i sve ostale zemlje u procesu pridruživanja morala da ispuni određene standarde i prihvati određene obrasce ponašanja. Za temu je posebno relevantna liberalizacija vazdušnog saobraćaja. O ovoj temi će biti više reči prilikom analize stanja u Mađarskoj i Slovačkoj. Dosadašnji monopolisti na tržištu usluga avio prevoza uzdrmani sve jačom konkurencijom tržišno orjentisanih i fleksibilnijih „low cost“, ali i tradicionalnih aviokompanija, počinju da gube svoje pozicije i da beleže pad tržišnog učešća. Takva situacija se ponovila i u Rumuniji gde je nacionalni avio prevoznik „Tarom“ tokom 2005. godine imao zabeleženi pad prodaje od oko 22% u odnosu na prethodnu godinu¹⁶⁶. Pojačana konkurencija avio prevoznika vodi nižim cenama, što opet otvara Rumuniju prema novim segmentima turističke tražnje koji do sada nisu pokazivali interesovanje za posetu toj destinaciji. Povećan broj stranih turista će sa sobom doneti i novu hotelsku ponudu, prilagođenu obimu i zahtevima kako postojećih tako i očekivanih tržišnih segmenata.

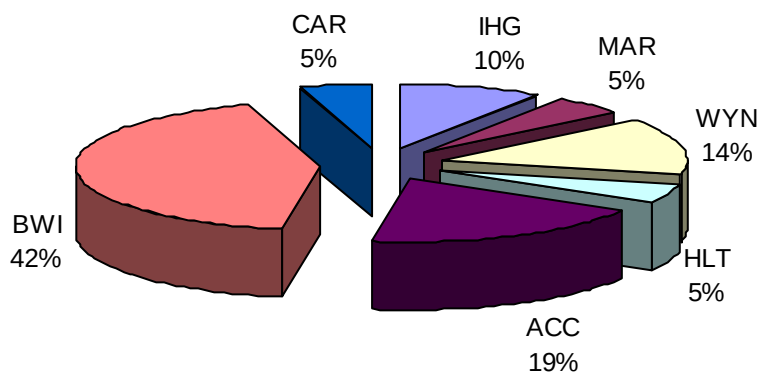
U Rumuniji svoje hotele imaju sledeći globalni hotelski lanci koji su svoje objekte otvorili pre svega radi zadovoljavanja potreba sve prisutnijeg segmenta turista koji putovanja obavljaju iz poslovnih razloga:

- „Intercontinental Hotels Group“ sa hotelima „Intercontinental Hotel“ i „Crown Plaza“ u Bukureštu
- „Marriott“ sa hotelom u Bukureštu
- „Wyndham“ grupa sa dva hotela „Ramada“ u Bukureštu, kao i hotelom „Howard Johnson“ u Bukureštu
- „Hilton“ sa hotelom u Bukureštu
- „Accor“ sa hotelom „Sofitel“ u Bukureštu, „Novotel“ u Bukureštu, „Ibis“ u Bukureštu i Konstanci
- „Best Western International“ sa 9 hotela u Rumuniji, od toga jedan u Bukureštu
- „Carlson“ sa hotelom „Radisson SAS“ u Bukureštu

Grafikon 15. *Zastupljenost hotela pojedinih globalnih hotelskih korporacija u ukupnom broju hotela globalnih hotelskih lanaca u Rumuniji*¹⁶⁷

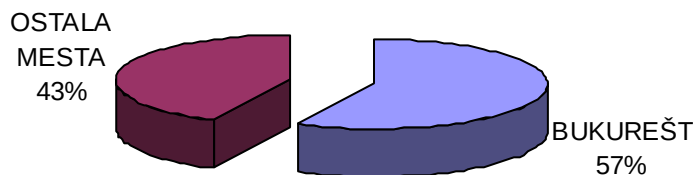
¹⁶⁶ „Travel And Tourism in Romania“, Euromonitor International's Report, 2006. godina
www.euromonitor.com

¹⁶⁷ Skraćenice označavaju: IHG-Intecontinentla Hotel Group, HLT-Hilton Hotels, ACC-Accor, BWI-Best Western International, CAR-Carlson hospitality Worlwide, WYN-Wyndham Worldwide



Uočljivo je da najveći broj hotela pod nekom od svojih hotelskih marki imaju kompanije „Best Western International“ i „Accor“.

Grafikon 16. *Geografska distribucija hotela delova najvećih svetskih hotelskih korporacija u Rumuniji*



Sve globalne hotelske korporacije, sa izuzetkom „Best Western International“-a i „Accor“-a (jedan hotel u Konstanci) imaju sve svoje objekte u glavnom gradu Rumunije.

Na tržištu svoje hotele imaju i regionalni hotelski lanci:

- Holandski lanac „Golden Tulip Hospitality“ sa hotelom u Bukureštu
- Španski lanac „NH Hotels“ sa hotelom u Bukureštu i Temišvaru
- Mađarski lanac „Danubius Hotel Group“ sa tri hotela u banji Sovata u Transilvaniji
- Mađarski lanac „Hunguest“ sa hotelom u Transilvaniji

Uočljivo je da za razliku od globalnih hotelskih lanaca, ove manje (u odnosu na najveće) hotelske korporacije imaju širu geografsku disperiju hotela i na taj način doprinose poboljšanju hotelske ponude i turistički još uvek nedovoljno afirmisanih regiona.

U Rumuniji je formiran i uspešno posluje i nacionalni hotelsi lanac „ANA Hotels“, kao deo kompanije „ANA Holding“. U vlasništvu kompanije „ANA Holding“ pored nacionalnog lanca hotela „ANA Hotels“ se nalaze i hoteli koji posluju pod hotelskom markom „Crown Plaza“ i „Hilton“ u Bukureštu. Drugim rečima, „ANA Holding“ je svojim kapitalom izgradio luksuzne hotele, a zatim sklopio ugovor o menadžmentu i franšizi sa hotelskim kompanijama „Hilton International“ i „Intercontinental Hotel Group“.

U ovom slučaju je više nego uočljiva analogija između kompanije „ANA Holding“ i hotela „Crown Plaza“ u Bukureštu koji je deo sistema Intercontinental Hotel Group i kompanije „Delta Holding“ iz Beograda koja gradi hotel koji će poslovati pod brendom „Hotel Intercontinental“, a koji je deo sistema postao ugovorom o menadžmentu i franšizi. Još jedan dokaz da globalni hotelski lanci u region centralne i jugoistočne Evrope ulaze uglavnom kroz ugovorne aranžmane.

Inače nacionalni hotelski lanac „ANA Hotels“ ima dva hotela na obali Crnog mora u mestu Eforie Nord, jedan hotel u planinskom centru Poiana Brasov i dva hotela u Bukureštu¹⁶⁸. Oba hotela u Bukureštu vlasništvo korporacije „ANA“ posluju pod markom poznatih svetskih hotelskih lanaca „Intercontinental Hotel Group – Crown Plaza“ i „Hilton“. Ako se analiziraju hoteli po kategoriji može se uočiti da su po rumunskoj nacionalnoj kategorizaciji dva hotela sa pet zvezdica, jedan sa četiri zvezdice i dva sa tri zvezdice.

Tržište u Rumuniji se nalazi u fazi rasta. Javlja se sve veći broj hotelijera koji konkurišu na tom rastućem tržištu. Pored potencijala Bukurešta kao glavnog i najvećeg grada Rumunije, sigurno je da će se razvoj hotelijerske industrije, a verovatno i povećano prisustvo hotelskih lanaca, makar onih regionalnih, u narednim godinama usmeriti i prema resort centrima na Crnom moru, kao jednoj od destinacija kojom Rumunija može biti konkurentna na međunarodnom turističkom tržištu. Nikako se ne sme izgubiti iz vida podatak da je Rumunija od početka 2007. godine punopravna članica EU sa pristupom brojnim fondovima Unije za podsticanje razvoja, čijim će sredstvima sigurno biti u prilici da kreira pozitivan ambijent za intenzivan razvoj celokupne ekonomije, a u okviru nje i hotelijerstva.

2.9 HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU MAĐARSKE

Mađarsku je tokom 2005. godine posetilo 10 048 000 stranih turista, a zemlja je ostvarila ukupan devizni prihod po osnovu međunarodnog turizma u iznosu od 4,271 milijardi USD. Posmatrana godina je prva u kojoj se uočavaju znaci oporavka mađarskog turizma

¹⁶⁸ Web sajt kompanije „ANA Hotels“, <http://www.anahotels.ro/Hotels.aspx>

posle nekoliko zabeleženih godina recesije koja je započela 2000. i 2001. godine i trajala sve do 2004. godine.

Početak oporavka mađarskog turizma vremenski koincidira sa ulaskom Mađarske u EU. U toku procesa pridruživanja zemlje EU Mađarska je bila obavezna, kao i sve zemlje kandidati, da ispuni čitav niz preduslova i da prilagodi svoju zakonsku regulativu onima koji su važili u EU. Tako je bilo i sa propisima u domenu kontrole avio saobraćaja. Mađarska je morala kompletno liberalizovati režim vazdušnog saobraćaja¹⁶⁹, odnosno kompanije iz EU više nisu morale imati dozvole za otvaranje letova ka i iz Mađarske i mogle su određivati i cene karata sasvim slobodno prateći samo svoju poslovnu politiku. Javlja se i „low cost“ avio kompanije koje otvaraju letove prema i iz Budimpešte. Učešće tih „budget“ avio kompanija na tržištu avio prevoza u Mađarskoj u 2005. godini dostiže i 20%¹⁷⁰. Pojačana konkurencija između avio kompanija je uticala na značajno obaranje cena letova, a samim tim je Mađarska postala u ekonomskom smislu dostupnija za veći broj stranih turista u odnosu na prethodni period, što je sasvim sigurno doprinelo povećanju efektivne turističke tražnje. Isto tako pošto je aerodrom u Budimpešti postao regionalni centar sa prisustvom velikog broja „low cost“ avio kompanija, a imajući u vidu činjenicu da te kompanije često organizuju letove i kasno noću ili rano ujutru, jasno je da postoji veliki broj turista u tranzitu koji ostaju barem po jednu noć u nekom od budimpeštanskih hotela.

U isto vreme tokom celog perioda beleži se i porast diskrecionog dohotka domicilnog stanovništva, kao posledice ekonomskog razvoja (Mađarska je u 2004. godini kreirala bruto društveni proizvod u nominalnom iznosu od 11 340 USD, a posmatrano po paritetu kupovne snage 19 559 USD¹⁷¹) što dodatno podstiče razvoj hotelijerstva kako po osnovu povećane domaće tražnje tako i daljeg rasta broja ljudi koji u Mađarsku putuju iz poslovnih razloga.

U Mađarskoj je danas prisutna raznolika hotelska ponuda. Prisutan je velik broj objekata koji se nalaze u sastavu hotelskih lanaca, kako onih nacionalnih, regionalnih, tako i globalnih.

U Mađarskoj svoje hotelske jedinice imaju sledeće globalni hotelski lanci¹⁷²:

- „Intercontinental Hotels Group“ sa hotelom „Holiday Inn“ u Budimpešti
- „Marriott“ sa hotelom u Budimpešti i „Marriott Executive Apartments“ u Budimpešti
- Kompanija „Wyndham“ sa dva hotela „Ramada“, jedan u Budimpešti, drugi na jezeru Balaton, i dva hotela „Wingate“ u Budimpešti
- „Hilton“ sa dva hotela u Budimpešti

¹⁶⁹ „Travel And Tourism in Hungary“, Euromonitor International's Report, 2006. godina
www.euromonitor.com

¹⁷⁰ „Travel And Tourism in Hungary“, Euromonitor International's Report, 2006. godina
www.euromonitor.com

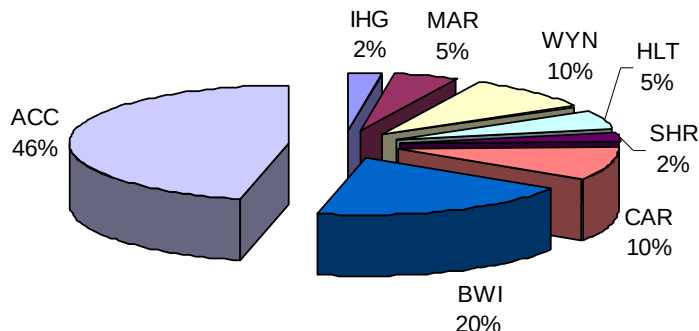
¹⁷¹ Podaci International Monetary Fund, www.imf.org, odnose se na 2004. godinu

¹⁷² Podaci su dobijeni detaljnom i temeljnom pretragom web sajtova hotelskih lanaca na osnovu liste najvećih globalnih, ali i regionalnih hotelskih lanaca magazina Hotels

- „Starwood Hotels and Resorts“ sa hotelom „Le Meridien“ u Budimpešti
- „Carlson“ sa hotelima iz brenda „Radisson SAS“ u Budimpešti i Buk-u, hotelom iz brenda „Park Plaza“ u Budimpešti, hotelom „Park Inn“ u mestu Sarvar
- „Best Western International“ sa 8 hotela u Mađarskoj, od toga 5 u Budimpešti
- „Accor“ sa 19 hotela od toga 1 hotel „Sofitel“, 5 hotela „Novotel“, 7 hotela „Mercure“, 6 hotela „Ibis“. Čak 16 hotela ovog lanca je locirano u Budimpešti. Accor je u procesu privatizacije kupio 51% akcija hotelskog lanca „Pannonia Hotels“ i uz dodatna ulaganja u te objekte uključio ih u svoj lanac pod prethodno pomenutim brendovima¹⁷³.

Uočljivo je da od 10 najvećih svetskih hotelskih korporacija čak 8 ima svoje hotele u Mađarskoj, a ti hoteli su uglavnom locirani u Budimpešti. Po broju hotela, najzastupljenija je kompanija „Accor“ što je posledica kupovine mađarske hotelske korporacije „Pannonia Hotels“. Accor je tokom 1993. godine kupio 51% kapitala kompanije „Pannonia Hotels“. Ta nova afilijacija Accor-a je pored razvoja kompanije na tržištu Mađarske postala zadužena i za širenje na tržišta bivšeg SSSR-a, bivše Jugoslavije, Bugarske, Rumunije, Slovačke i Albanije.

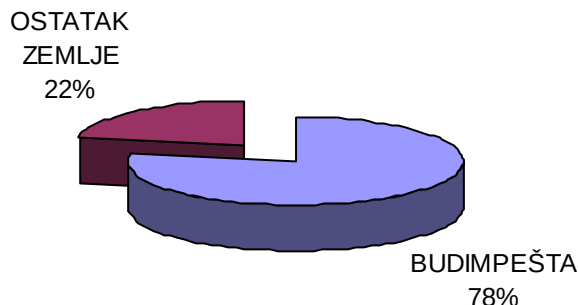
Grafikon 17. Zastupljenost hotela pojedinih globalnih hotelskih korporacija u ukupnom broju hotela globalnih hotelskih lanaca u Mađarskoj¹⁷⁴



Grafikon 18. Geografska distribucija hotela delova najvećih svetskih hotelskih korporacija u Mađarskoj

¹⁷³ Spasić Vesna, „Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu“, Beograd 2003., str. 146.

¹⁷⁴ Skraćenice označavaju: IHG-Intecontinentla Hotel Group, HLT-Hilton Hotels, ACC-Accor, BWI-Best Western International, CAR-Carlson Hospitality Worlwide, WYN-Wyndham Worldwide, SHR-Starwood Hotels & Resorts, MAR-Marriott



Prisutni su i manji (u odnosu na globalne) hotelski lanci¹⁷⁵:

- Holandski „Golden Tulip Hospitality“ sa hotelom u Budimpešti
- Španski lanac „NH Hotels“ sa hotelom u Budimpešti
- Nemački lanac „Romantik Hotels“ sa hotelom u mestu Győr
- Malteški lanac „Corinthia“ sa dva hotela uz Budimpešti
- „Kempinski“ sa hotelom u Budimpešti
- „Four Seasons“ sa hotelom u Budimpešti
- Italijanski lanac „Domina Hotel Group“ sa hotelom u Budimpešti

I kod tih hotelskih lanaca je uočljiva potpuno ista tendencija u pogledu geografske distribucije hotelskih objekata, kao i u slučaju globalnih hotelskih lanaca, što znači da je većina hotela locirana u Budimpešti.

U Mađarskoj postoji i nekoliko nacionalnih hotelskih lanaca od kojih su najznačajniji:

- „Danubius Hotel Group“
- „Hunguest Hotels“

Hotelski lanac „Danubius Hotel Group“ je najveći mađarski hotelski lanac. Na listi „HOTELS CORPORATE 300 RANKING“ Danubius Hotel Group se nalazi na 84. mestu svih hotelskih lanaca sveta, sastavljenoj po broju soba sa kojom korporacija upravlja i raspolaže. Danubius Hotel Group ima 9 377 soba u 65 hotela¹⁷⁶. Hotelski lanac Danubius Hotel Group ima svoje objekte u Mađarskoj, Češkoj, Slovačkoj, Rumuniji i jedan hotel u Londonu u Velikoj Britaniji. Lanac ima ukupno 23 hotela u Mađarskoj, a od toga 12 hotela u Budimpešti. Posmatrano po kategorijama objekata 1 hotel je kategorisan sa pet zvezdica, 14 hotela je sa četiri zvezdice i 8 hotela je sa tri zvezdice.

¹⁷⁵ Podaci su dobijeni detaljnom i temeljnom pretragom web sajtova hotelskih lanaca na osnovu liste najvećih globalnih, ali i regionalnih hotelskih lanaca magazina Hotels

¹⁷⁶ „Hotels Corporate 300 Ranking“, Hotel Magazine, jul 2006. godine

Jedini hotel sa pet zvezdica vlasništvo lanca Danubius Hotel Group je lociran u Budimpešti i radi kao hotel Hilton Budapest. Hotelska kompanija Danubius Hotel Group je za taj objekat sklopila ugovor o menadžmentu i franšizi sa hotelskom kompanijom Hilton International. „Beke Hotel“, kompanije Danubius Hotel Group je deo lanca Radisson SAS, a hotel „Hungaria“ kompanije Danubius Hotel Group je deo lanca „Best Western International“.

Inače hotelski lanac „Danubius Hotel Group“ je u većinskom vlasništvu konzorcijuma koji sačinjavaju tri američka investitora, a 30,9% akcija je u rukama malih akcionara¹⁷⁷.

Mađarski hotelski lanac „Hunguest Hotels“ koji pored 24 hotela u Mađarskoj ima hotel u Austriji u mestu Heiligenblut u Alpima, hotel u Rumuniji-u Transilvaniji, kao i hotel sa četiri zvezdice „Sun Resort“ u Herceg Novom u Crnoj Gori¹⁷⁸.

Još jednom se potvrđuje da globalni hotelski lanci u region centralne i jugoistočne Evrope ulaze uglavnom kroz ugovorne aranžmane i to u turistički najatraktivnije i već afirmisane regione, što je u slučaju Mađarske, sasvim sigurno, Budimpešta. Ipak na ovom tržištu imamo i drugačiji primer nastupa globalne hotelske kompanije i to primer Accor-a, koji je kupio mađarsku hotelsku kompaniju, uložio u renoviranje objekata, koje je zatim otvorio pod svojim brendovima i na taj način izbio na prvo mesto po broju hotela u Mađarskoj, a među globalnim hotelskim lancima.

Mađarsko tržište hotelskih usluga je zrelo tržište, sa snažno prisutnom konkurencijom kako od strane manjih hotelskih kompanija, tako i hotelskih giganta. U Mađarskoj su procesi ulaska novih takmaca na hotelijersko tržište stalno prisutni i mogu se očekivati i u budućnosti, pre svega u Budimpešti, a zatim i u sekundarnim turističkim destinacijama Mađarske.

¹⁷⁷ Spasić Vesna, „Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu“, Beograd 2003., str. 147.

¹⁷⁸ Web sajt kompanije „Hunguest Hotels“, <http://www.hunguesthotels.hu>

2.10. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU SLOVAČKE

Slovačku je tokom 2005. godine posetilo 1 515 000 stranih turista¹⁷⁹, što je predstavljalo rast od 8% u odnosu na prethodnu godinu¹⁸⁰. Slovačka je tokom 2005. godine ostvarila prihod po osnovu međunarodnog turizma u iznosu od 1,21 milijarde USD¹⁸¹. U isto vreme značajno je intenzifikovana ekonomska aktivnost te je Slovačka je u 2005. godini kreirala bruto društveni proizvod u nominalnom iznosu od 10 158 USD, a posmatrano po paritetu kupovne snage 17 560 USD¹⁸².

Bratislava zajedno sa Bečom postaje značajan regionalni centar međunarodnog vazdušnog saobraćaja¹⁸³ što sasvim sigurno dovodi do povećanog broja turista u tranzitu od kojih sasvim sigurno jedan broj ostaje u Bratislavi neko vreme doprinoseći povećanju broja stranih turista, ali i prihoda od turizma. Tako je aerodrom Letisko u Bratislavi u 2006. godini zabeležio rast broja putnika od oko 50% u odnosu na prethodnu godinu¹⁸⁴. Zapravo najveći broj stranih gostiju u Slovačkoj se nalazi u tranzitu, čak do 90% od ukupnog broja turista. Ako se posmatraju izvori turističke tražnje dominiraju turisti iz Češke, Poljske, Nemačke, Italije, Velike Britanije, Francuske i Holandije¹⁸⁵. Turisti koji u Slovačku stižu iz geografski udaljenijih zemalja uglavnom koriste avio prevoz i to „budget“ segment. Činjenica da u Slovačkoj posluje „low cost“ avio kompanija „Sky Europe“ koja ima svoje regionalne centre u Budimpešti, Varšavi, Krakovu, Pragu i Bratislavi¹⁸⁶. Ova avio kompanija pored aerodroma u Bratislavi koristi i aerodrom u Košicama doprinoseći dalje razvoju komunikativnih faktora turističkog proizvoda.

Za razliku od Mađarske u kojoj se oseća snažno prisustvo kako globalnih, tako i regionalnih hotelskih lanaca, u Slovačkoj je njihovo prisustvo osetno manje izraženo.

U Slovačkoj su prisutni sledeći globalni hotelski lanci¹⁸⁷:

- „Intercontinental Hotels Group,, sa svojim objektima u Bratislavi i Zilini, a u okviru brendova „Crown Plaza“ i „Holiday Inn“
- Hotelski lanac „Accor“ sa hotelom „Ibis“ u Bratislavi
- „Best Western International“ sa 7 hotela u Slovačkoj (1 hotel u Bratislavi)
- Kompanija „Carlson“ sa hotelom „Radisson SAS“ u Bratislavi

¹⁷⁹ Podaci Svetske turističke organizacije <http://www.world-tourism.org>

¹⁸⁰ „Travel And Tourism in Slovakia”, Euromonitor International's Report, 2006. godina
www.euromonitor.com

¹⁸¹ Prema podacima iz publikacije Svetske turističke organizacije (UNWTO)

¹⁸² Podaci International Monetary Fund, www.imf.org, odnose se na 2005. godinu

¹⁸³ „Travel And Tourism in Slovakia”, Euromonitor International's Report, 2006. godina
www.euromonitor.com

¹⁸⁴ Richard Ellis, „CEE Hotels – Market View”, CB, 2006. godina

¹⁸⁵ „Travel And Tourism in Slovakia”, Euromonitor International's Report, 2006. godina
www.euromonitor.com

¹⁸⁶ Web sajt kompanije „Sky Europe“, <http://www1.skyeurope.com/EN/Default.aspx?CatID=36>

¹⁸⁷ Podaci su dobijeni detaljnom i temeljnom pretragom web sajtova hotelskih lanaca na osnovu liste najvećih globalnih, ali i regionalnih hotelskih lanaca magazina Hotels

Prisutni su i regionalni hotelski lanci¹⁸⁸:

- Mađarski „Danubius Hotel Group“ sa pet hotela u Slovačkoj
- Češki lanac „Orea“ sa hotelom u Bratislavi

I u Slovačkoj je uočljiva tendencija da se globalni hotelski lanci šire uglavnom kroz razne vrste ugovornih odnosa i da su uglavnom pozicionirani u glavnim gradovima, koji su vrlo često u posmatranim zemljama i najrazvijeniji turistički regioni. Za razliku od njih regionalni hotelski lanci često kupuju postojeće hotele ili investiraju u izgradnju novih objekata koji su pri tom zastupljeni u više različitih tipova turističkih mesta.

Dugo godina je veliki problem hotelske ponude u Bratislavi, ali i u Slovačkoj, bio nedostatak hotela sa pet zvezdica koji bi bio namenjan najplatežnijem, a ujedno i najzahtevnijem segmentu turističke tražnje. Takav hotel je upravo otvoren kao deo globalne hotelske grupe „Carlson“ pod brendom „Radisson SAS“.

Učešće soba u hotelima članovima hotelskih lanaca u ukupnom broju soba u Bratislavi iznosi 23%¹⁸⁹.

Prosečan RevPar hotela u Bratislavi je 2004. godine iznosio 53 €, da bi u 2005. godini porastao na 66 €, a potom opao na 60 € u 2006. godini¹⁹⁰.

Ako bi se analizirala lokacija hotela delova globalnih hotelskih lanaca može se zaključiti da su svi sa izuzetkom jednog objekta locirani u Bratislavi.

Tržište hotelskih usluga je još uvek nezrelo, nije prisutan veliki broj globalnih hotelskih operatera, ali ni regionalnih. Ipak uočljiva je tendencija povećanja hotelske ponude u Slovačkoj, što će uz nepromenjen obim turističke tražnje dovesti do pojačane konkurencije pa i cenovnih oblika konkurencije, što će prema prognozama dovesti u budućnosti do određenog pada u vrednostima RevPar-a. Većina hotelskih objekata će i u budućnosti biti locirana u Bratislavi jer je to lokacija najintenzivnije inostrane turističke tražnje.

¹⁸⁸ Podaci su dobijeni detaljnom i temeljnom pretragom web sajtova hotelskih lanaca na osnovu liste najvećih globalnih, ali i regionalnih hotelskih lanaca magazina Hotels

¹⁸⁹ „Belgrade Hotel Investment Survey“, Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project (SEDP), 2004. god., str. 75., podatak se odnosi na 2002. odinu

¹⁹⁰ Dominique Bourdais, „Tourism and Leisure Market Opportunities in Central and Eastern Europe and Russia“, 2006. godina, str1

2.11. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU ČEŠKE

Češka je u 17 godina prešla put od slabo razvijene centralno evropske zemlje sa socijalističkim modelom razvoja i dominantnom komunističkom ideologijom, do srednje razvijene evropske zemlje sa razvijenom tržišnom privredom, punopravne članice EU sa bruto društveni proizvod per capita nominalno 13 850 USD¹⁹¹, a po paritetu kupovne snage 23 100 USD¹⁹². Češku je tokom 2005. godine posetilo 6 336 000 stranih turista i ostvren je prihod od međunarodnog turizma 4,631 milijardu USD¹⁹³.

Češka je zemlja sa veoma snažnim prisustvom hotelskih lanaca.

Ako analiziramo prisustvo globalnih hotelskih lanaca, na tržištu Češke su prisutni¹⁹⁴:

- „Intercontinental Hotels Group“ sa lancem „Intercontinental Hotels“ koji ima svoje objekte u Pragu i Brnu, sa brendom „Crown Plaza“ i hotelom u Brnu i „Holiday Inn“-om u Pragu i Brnu
- Hotelski lanac „Marriott“ je prisutan u nekoliko gradova Češke, ali i sa nekoliko svojih hotelskih brendova: hotel „Marriott“ u Pragu, „Marriott Executive Apartments“ u Pragu, sa brendom „Courtyard“ (dva hotela u Pragu i jedan u Plzenu) i jednim hotelom koji posluje pod brendom „Renaissance“ u Pragu
- Hotelska grupa „Wyndham“ sa tri hotela u lancu „Ramada“ u Pragu, kao i hotelom u lancu „Wingate“ u Pragu
- Hotelski lanac „Hilton“ sa objektom u Pragu
- „Choice hotels“ sa tri hotela u lancu „Clarion“ i po jednim pod brendovima „Quality“ i „Comfort“. Svi hoteli su locirani u Pragu.
- „Accor sa svojih šest objekata u Češkoj, jedan pod brendom „Novotel“, jedan „Mercure“, četiri „Ibis“. Svi hoteli su locirani u Pragu.
- „Best Western International“ je prisutan 16 hotela širom Češke (8 hotela u Pragu)
- „Carlson“ grupa ima hotele „Radisson SAS“ u Pragu i Plzenu

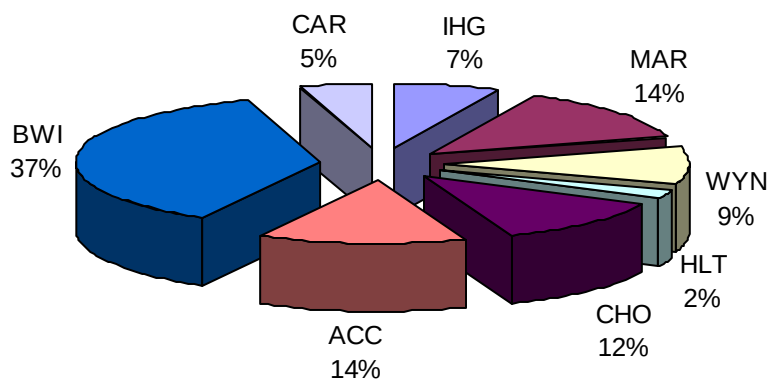
¹⁹¹ Podaci International Monetary Fund, www.imf.org , odnose se na 2006. godinu

¹⁹² Podaci International Monetary Fund, www.imf.org , odnose se na 2005. godinu

¹⁹³ Podaci Svetske turističke organizacije <http://www.world-tourism.org>

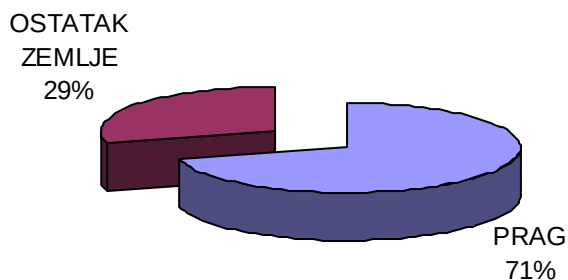
¹⁹⁴ Podaci su dobijeni detaljnom i temeljnom pretragom web sajtova hotelskih lanaca na osnovu liste najvećih globalnih, ali i regionalnih hotelskih lanaca magazina Hotels

Grafikon 19. Zastupljenost hotela pojedinih globalnih hotelskih korporacija u ukupnom broju hotela globalnih hotelskih lanaca u Češkoj¹⁹⁵



Od svih globalnih hotelskih lanaca najveći broj hotelskih objekata u Češkoj ima Best Western International, a slede Accor i Marriott.

Grafikon 20. Geografska distribucija hotela delova najvećih svetskih hotelskih korporacija u Češkoj



Kao i u slučaju Mađarske gde su globalni hotelski lanci locirali čak 78% objekata u Budimpešti, slična situacija se ponavlja i u Češkoj gde je taj procenat tek nešto niži i iznosi 71%.

¹⁹⁵ Skraćenice označavaju: IHG-Intecontinentla Hotel Group, HLT-Hilton Hotels, ACC-Accor, BWI-Best Western International, CAR-Carlson Hospitality Worlwide, WYN-Wyndham Worldwide, CHO-Choice International, MAR-Marriott

Od analiziranih hotelskih korporacija, Intercontinental Hotel Group pokazuje orijentaciju ka širenju i na druge destinacije pa se hoteli sa njihovim brendovima pojavljuju u Brnu (poslovanje Intercontinental Hotel Group na tržištu Češke je specifično u odnosu na ostale globalne hotelske korporacije po tome što imaju više hotela van Praga nego u Pragu) kao i Carlson grupa sa objektom Radisson SAS u Plzenu i Best Western International na više lokacija u Češkoj.

Prisutni su i regionalni hotelski lanci¹⁹⁶:

- Holandski lanac „Golden Tulip Hospitality“ sa dva hotela u Pragu
- „Four Seasons Hotels“ and resorts sa hotelom u Pragu
- Španski lanac „Barcelo Hotels“ sa hotelom u Pragu
- Austrijski lanac „Falkensteiner“ sa hotelom u Pragu
- Švajcarski lanac „Mövenpick“ sa hotelom u Pragu
- Mađarski lanac „Danubius Hotel Group“ sa hotelom u mestu Mariánské Lázně
- Malteški lanac „Corinthia“ sa svoja dva hotela u Pragu
- Nemački lanac „Romantik“ hotels sa hotelom u Pragu
- Austrijski lanac „Arcotel“ sa hotelom u Pragu
- Lanac „Eurostar Hotels“ sa dva hotela u Pragu
- „Warwick Hotels“ sa hotelom u Pragu

Analizirajući lokaciju hotela može se uočiti tendencija grupisanja tih hotela u Pragu i to kako kod globalnih, tako i regionalnih hotelskih lanaca.

U Češkoj posluje i nacionalni hotelski lanac „OREA“ sa 25 hotela u deset turističkih destinacija u Češkoj i jednim hotelom u Bratislavi u Slovačkoj¹⁹⁷. Njihovi hoteli su locirani kako u većim gradovima, tako i u banjama, planinskim centrima. To je najveći nacionalni hotelski lanac u Češkoj. Lanac se širi pre svega kroz ugovore o franšizi i ugovore o menadžmentu. Hotelski lanac „Orea“ raspolaže sa oko 6 000 ležajeva¹⁹⁸. Hoteli članovi lanca su uglavnom hoteli srednjih i viših kategorija. Praktično jedini hotelski lanac koji svoje objekte ima u svim regijama Češke i u svim tipovima turističkih mesta je nacionalni hotelski lanac „Orea“ koji iz godine u godinu beleži dobre poslovne rezultate.

Razvijen je i dobrovoljni hotelski lanac „Acc-Nifos“ koji je povezan sa mnogim portalima za distribuciju hotelskih usluga putem interneta, ali i sa najvećim globalnim distributivnim sistemima¹⁹⁹.

Učešće soba u hotelima članovima hotelskih lanaca u ukupnom broju soba u Pragu 2001. godine je iznosio 45,3%²⁰⁰, a posmatrajući prethodnu listu hotelskih lanaca prisutnih na tržištu Češke sigurno je da se taj procenat u proteklom periodu povećao.

¹⁹⁶ isto

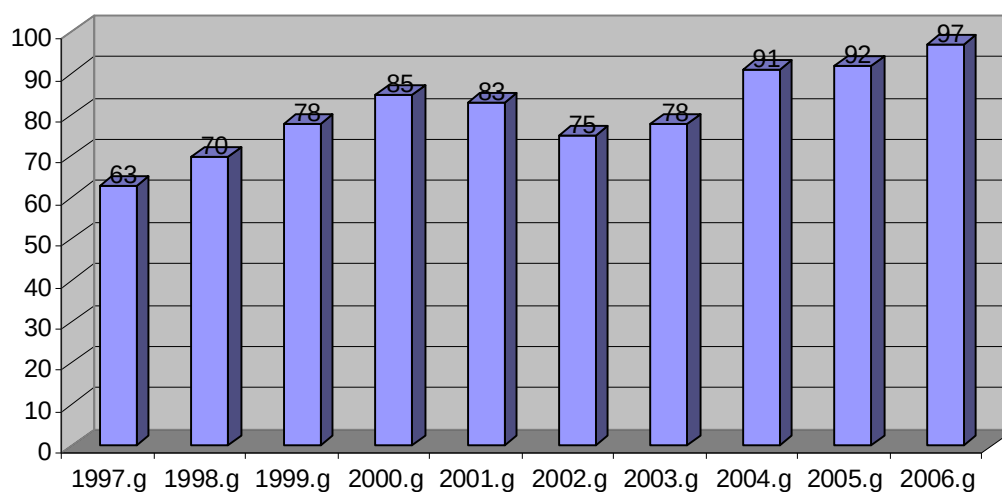
¹⁹⁷ Web sajt kompanije „Orea“, <http://www.orea.cz>

¹⁹⁸ isto

¹⁹⁹ Web sajt kompanije Acc-Nifos <http://www.nifos.cz>

Prosečna iskorištenost hotelskih kapaciteta u 2002. godini u Pragu je bila 68,5%²⁰¹, što se mora okarakterisati kao dobra performansa i sigurno je taj podatak uticao na visoke vrednosti RevPar koje ostvaruju hoteli u Češkoj, prvenstveno oni u Pragu.

Grafikon 21. Prosečan RevPAR hotela u Pragu²⁰²
(u evrima)



Vrednosti ostvarenog prosečnog RevPar u Pragu su na višem nivou od onih u ostalim analiziranim zemljama centralne i jugoistočne Evrope.

Sigurno je da se i ovakvim vrednostima RevPar-a, a može tražiti razlog velikog interesovanja hotelskih korporacija za otvaranje svojih poslovnih jedinica u Češkoj.

Očigledno je da je Prag izraziti centar u turističkoj ponudi Češke i destinacija koja predstavlja motor razvoja Češkog turizma.

²⁰⁰ "Belgrade Hotel Investment Survey", Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project (SEDP), 2004. god., str. 75., podatak se odnosi na 2001. godinu

²⁰¹ "Belgrade Hotel Investment Survey", Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project (SEDP), 2004. god., str. 77., podatak se odnosi na 2002. godinu

²⁰² Dominique Bourdais, „Tourism and Leisure Market Opportunities in Central and Eastern Europe and Russia“, 2006. godina, str 2

2.12. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU POLJSKE

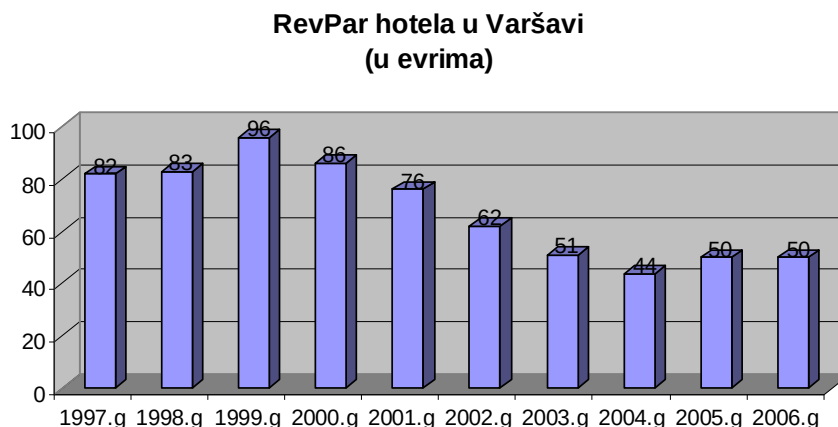
Poljska pripada onoj grupi bivših socijalističkih zemalja koja je u reforme krenula rano i odlučno. Rezultat takve politike je punopravno članstvo u EU i godišnji bruto društveni proizvod od oko 8 900 USD per capita²⁰³, odnosno po paritetu kupovne snage 14 880 USD per capita²⁰⁴.

Turistički proizvod Poljske je već dugo godina dobro kotiran kod turističke tražnje što je rezultovalo i značajnim brojem dolazaka inostranih turista. Tako je Poljsku tokom 2005. posetilo 15,2 miliona turista, a prihod od međunarodnog turizma je u toj istoj godini iznosio 6,284 milijardi USD²⁰⁵.

Učešće soba u hotelskim lancima u ukupnom broju soba u Varšavi iznosi 77,9%, a u Krakovu 69,9%²⁰⁶ što u posmatranom regionu predstavlja izuzetno visoko učešće. Taj pokazatelj nam govori da na teritoriji Poljske posluje veliki broj hotelskih lanaca, kako onih globalnih, tako i regionalnih, ali i onih nacionalnih hotelskih lanaca.

Prosečna popunjenost hotelskih kapaciteta u Varšavi je 2002. godine iznosila 52,3%²⁰⁷ što je i dalje slabiji rezultat od ranije pomenutih evropskih turističkih metropola.

Grafikon 22. Prosečan RevPAR hotela u Pragu²⁰⁸ (u evrima)



²⁰³ Central Statistical Office – Poland, <http://www.stat.gov.pl>

²⁰⁴ Podaci International Monetary Fund, www.imf.org, odnose se na 2005. godinu

²⁰⁵ Podaci Svetske turističke organizacije <http://www.world-tourism.org>

²⁰⁶ “Belgrade Hotel Investment Survey”, Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project (SEDP), 2004. god., str. 75., podatak se odnosi na 2001. godinu

²⁰⁷ “Belgrade Hotel Investment Survey”, Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project (SEDP), 2004. god., str. 77., podatak se odnosi na 2002. godinu

²⁰⁸ Dominique Bourdais, „Tourism and Leisure Market Opportunities in Central and Eastern Europe and Russia“, 2006. godina, str 1

Vidi se da je najveći RevPar u posmatranom periodu zabeležen 1999. godine kada je iznosio 96 evra, da bi do 2006. godine ta vrednost bila gotovo prepolovljena i sada iznosi oko 50 evra. U 2004. godini RevPar je opao i ispod 50 evra, odnosno zabeležio je vrednost od 44 evra, da bi se malo oporavio u narednoj godini dostignuvši sadašnje vrednosti. Sigurno je da je na oporavak dosta uticao i ulazak Poljske u EU .

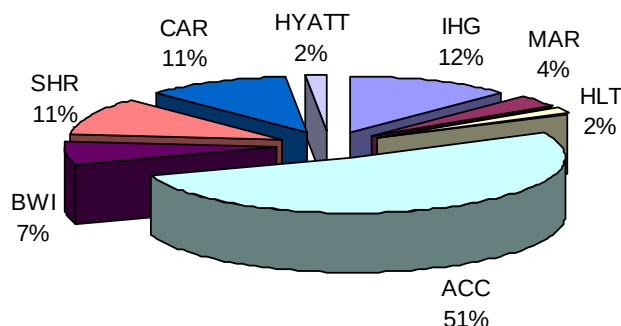
U Poljskoj su prisutni sledeći globalni hotelski lanci²⁰⁹:

- „Intercontinental Hotels Group“ hotelom „Intercontinental Hotels“ i 2 hotela „Holiday Inn“ u Varšavi, „Holiday Inn“ i „Holiday Inn Express“ u Krakovu, „Holiday Inn“ u Vroclavu i „Holiday Inn“ u Gdansku
- Hotelski lanac „Marriot“ sa svojim hotelom „Marriot“, ali i hotelom „Courtyard. Oba hotela su u Varšavi.
- Hotelski lanac „Hilton International“ sa hotelom Hilton u Varšavi
- Hotelski lanac „Accor“ sa objektima na 29 lokacija, od toga 10 hotela je u Varšavi.
- „Best Western International“ sa četiri hotela u svom lancu (1 u Varšavi)
- Grupa „Starwood Hotels and Resorts Worldwide“ je prisutna sa 4 hotela u lancu „Sheraton“ – u Varšavi, Krakovu, Poznanu i Sopot, sa hotelom „Le Meridien“ u Varšavi i hotelom „Westin“ u Varšavi
- „Carlson“ sa brendom „Radisson SAS“ sa svojim objektima u Varšavi, Krakovu, Gdansku, Poznanu i Szczecin, Vroclav
- „Global Hyatt“ sa objektom „Hyatt Regency“ u Varšavi

Grafikon 23. *Zastupljenost hotela pojedinih globalnih hotelskih korporacija u ukupnom broju hotela globalnih hotelskih lanaca u Poljskoj²¹⁰*

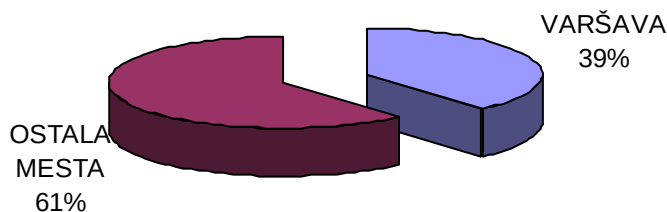
²⁰⁹ Podaci su dobijeni detaljnom i temeljnom pretragom web sajtova hotelskih lanaca na osnovu liste najvećih globalnih, ali i regionalnih hotelskih lanaca magazina Hotels

²¹⁰ Skraćenice označavaju: IHG-Intecontinental Hotel Group, HLT-Hilton Hotels, ACC-Accor, BWI-Best Western International, CAR-Carlson Hospitality Worlwide, SHR-Starwood Hotels, H-Choice International, MAR-Marriott



Dominantnu ulogu na tržištu Poljske ima globalni hotelski lanac „Accor“, a tu poziciju je stekao kroz razvijeno strateško partnerstvo sa poljskom hotelskom korporacijom „Orbis SA“.

Grafikon 24. *Geografska distribucija hotela delova najvećih svetskih hotelskih korporacija u Poljskoj*



Jasno je uočljiva značajno manja koncentracija hotela globalnih hotelskih lanaca u glavnom gradu Poljske u odnosu na prethodno analizirana tržišta, odnosno njihova bolja disperzija u nekoliko turističkih centara.

To je u velikoj meri posledica partnerstva Accor-a i Orbis SA. Ipak ne treba zanemariti i činjenicu da je hotelska grupa Intercontinental otvorila svoje hotele u 4 grada, Starwood sa brendom Sheraton u 4 grada, Carlson sa brendom Radisson SAS u 6 gradova, Best Western International u nekoliko gradova.

Može se zaključiti da ove globalne hotelske korporacije koriste strategiju dubljeg ulaska na tržište Poljske, što je jedinstvena situacija u odnosu na sva u ovom radu analizirana tržišta.

Od ostalih hotelskih lanaca valja pomenuti francuski „Societe du Luvre“ sa objektom u hotelskom brendu „Kyriad“ kao i italijanski hotelski lanac „Domina hotels“ sa objektom u Poznanu.

U Poljskoj funkcioniše i nacionalni hotelski lanac „Orbis SA“ koji je u strateški partnerstvu sa francuskim lancem „Accor“. Lanac ima ukupno 67 hotela, od kojih 38 posluje pod raznim hotelskim markama „Accor“-a i izgrađeni su zajedničkim ulaganjem, jedan hotel posluje kao deo „Intercontinental Hotels Group“, pod hotelskim brendom „Holiday Inn“, a 28 hotela širom Poljske posluje kao hotelski brend „Orbis SA“²¹¹.

Vidi se da je u Poljskoj prisutan veliki broj globalnih hotelskih lanaca i da su hotelski lanci Intercontinental Hotels Group sa lancima Intercontinental i Holiday Inn, Accor, kao i Sheraton iz Starwood grupe, i Carlson sa objektima Radisson SAS prešao sa strategije međunarodne hotelske marke na strategiju nacionalne hotelske marke, odnosno produbili su svoje prisutvo na tržištu Poljske, šireći svoje prisustvo u nekoliko gradova širom Poljske.

Osnovni cilj takve strategije je naravno bio ostvarivanje što boljih poslovnih rezultata, ali sprovodeći takvu strategiju pomenuti hotelski lanci su dodatno doprineli jačanju potencijala za razvoj turizma u regionima u kojima su ti hotelski lanci otvorili svoje objekte.

2.13. UPOREDNI PREGLED POSLOVANJA HOTELSKIH KORPORACIJA NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE

U cilju lakše analize prisustva kako globalnih tako i regionalnih hotelskih lanaca na tržištima zemalja centralne i jugoistočne Evrope u nastavku rada dajem tabelarni prikaz u kojem je naznačen broj hotela u okviru određenog hotelskog lanca koji posluju u svakoj zemlji pojedinačno.

Tabela 12. Zbirni prikaz broja hotela u okviru pojedinih globalnih hotelskih korporacija, po zemljama centralne i jugoistočne Evrope

	Turska	Grčka	Makedonija	Albanija	Crna Gora	BiH	Srbija	Hrvatska	Slovenija	Bugarska	Rumunija	Mađarska	Slovačka	Češka	Poljska	UKUPNO
IHG ²¹²	8	3	1	---	---	1	1	---	---	1	2	1	2	5	7	32

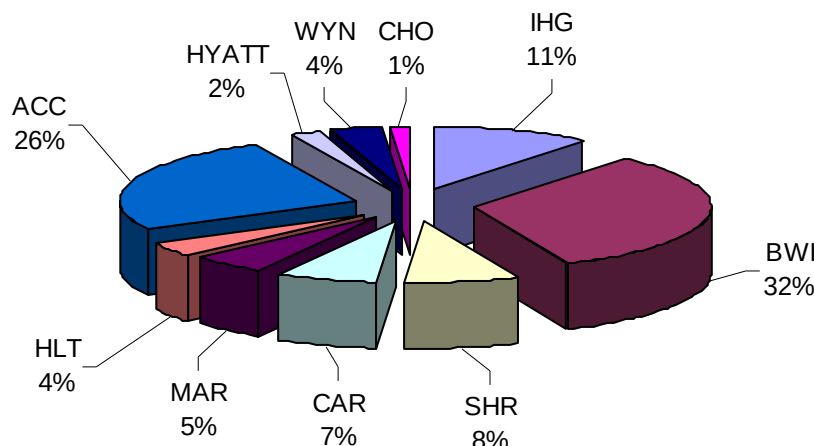
²¹¹ Web sajt kompanije Orbis SA- do podatka se došlo detaljnim istraživanjem hotelske ponude kompanije

²¹² IHG – Intercontinental Hotel Group

Best Western	13	23	1	---	1	---	3	1	2	7	9	8	7	16	4	95
Starwood Hotels	5	5	---	1	---	---	---	4	---	1	---	1	---	---	6	23
Carlson	2	---	---	---	---	---	---	3	---	1	1	4	1	2	6	20
Marriot	4	---	---	---	---	---	---	---	---	---	1	2	---	6	2	15
Hilton	2	2	---	---	---	---	---	1	---	1	1	2	---	1	1	11
Accor	3	4	---	---	---	---	---	---	---	---	4	19	1	7	38	76
Hyatt	2	1	---	---	---	---	1	---	---	---	---	---	---	---	1	5
Wyndham	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	3	4	---	4	---	11
Choice	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	5	---	5
UKUPNO	39	38	2	1	1	1	5	9	2	11	21	41	11	46	65	292

Deset najvećih hotelskih korporacija u posmatranim zemljama imaju ukupno 292 hotela.

Grafikon 25. Učešće pojedinačnih korporacija u ukupnom broju hotela globalnih hotelskih lanaca na tržištima zemalja centralne i jugoistočne Evrope

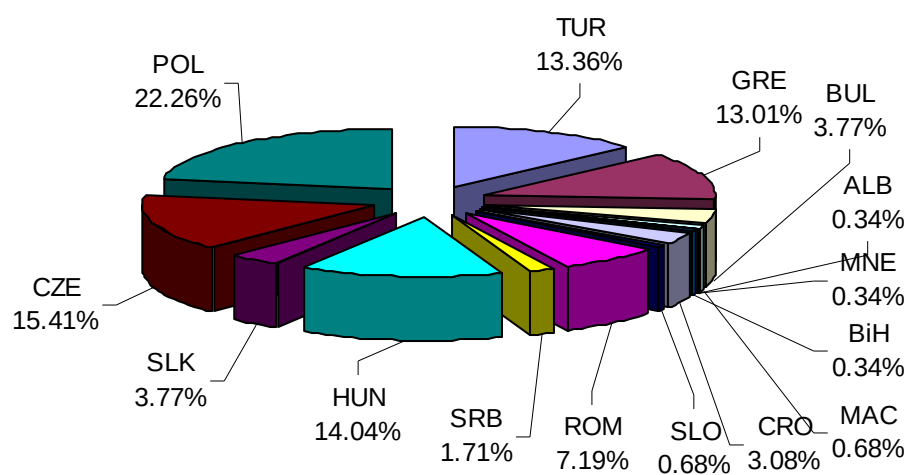


Lider među posmatranim globalnim hotelskim lancima na tržištu centralne i jugoistočne Evrope, a mereno brojem hotela, je kompanija „Best Western International“ sa ukupno 95 hotela, što u relativnom izrazu iznosi oko 32% svih hotela najvećih hotelskih korporacija na ovom tržištu.

Na drugom mestu je kompanija „Accor“ sa 76 hotela, odnosno 26%.

Ako kao kriterijum stepena internacionalizacije poslovanja uzmemo broj zemalja u kojima globalne hotelske korporacije imaju svoje objekte, lider je opet korporacija „Best Western International“ sa hotelima u 13 od analiziranih 15 zemalja. Sledi korporacija „Intercontinental Hotel Group“ sa poslovnim jedinicama u 11 zemalja, „Hilton Hotel Corp.“ i „Carlson Hospitality Worldwide“ sa hotelima u 8 zemalja.

Grafikon 26. Geografska distribucija hotela globalnih hotelskih korporacija po analiziranim zemljama



Uočljivo je da su za globalne hotelske korporacije najinteresantnija sledeća tržišta:

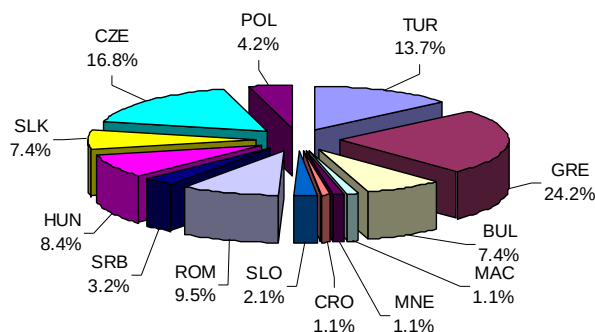
- Poljske - sa učešćem 22,26%
- Češke - sa učešćem 15,41%
- Mađarske - sa učešćem 14,04%
- Turske - sa učešćem 13,36%
- Grčke - sa učešćem 13,01%

2.13.1.HOTELSKA KORPORACIJA „BEST WESTERN INTERNATIONAL“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE

Korporacija „Best Western International“ na posmatranim tržištima u okviru svojih hotelskih marki (Best Western i Best Western Premier) ima ukupno 95 hotela i prisutna je u čak 13 od posmatranih 15 tržišta. Hotele nema samo u Albaniji i Bosni i Hercegovini.

O poslovnoj politici ove kompanije će biti više reči u četvrtom poglavlju.

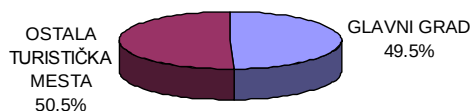
Grafikon 27. Geografska distribucija hotela „Best Western International“
(u okviru analiziranog regiona)



Najznačajnije tržište za ovu korporaciju predstavlja tržište Grčke na kojem ima 23 hotela ili u relativnom izrazu 24,2% svih hotela u okviru posmatranog regiona.

Interesantno je sagledati i lokaciju hotela koji posluju u okviru ove korporacije u užem smislu, odnosno koji broj hotela je lociran u glavnom gradu (za globalne hotelske lance često najatraktivnije tržište). Jedini izuzetak u analizi će biti Turska, gde će kao glavni grad, ne u administrativnom smislu, već u smislu turističke tražnje, biti određen Istanbul.

Grafikon 28. Geografska distribucija hotela „Best Western International“ u smislu
opredeljenja između glavnih gradova i ostalih turističkih mesta u toj zemlji

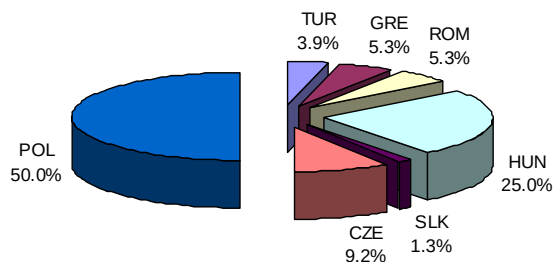


Kao što se može videti iz grafikon 28. kompanija „Best Western International“ na tržištima analiziranih zemalja ima malo više od pola hotela van glavnih gradova tih zemalja, što je prilično interesantno obzirom na tendenciju koju ću dokazati da globalne hotelske korporacije na posmatranim tržištima uglavnom lociraju svoje objekte baš u glavnim gradovima.

2.13.2.HOTELSKA KORPORACIJA „ACCOR“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE

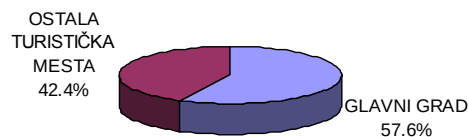
Hotelska korporacija „Accor“ je u posmatranom regionu prisutna u 7 zemalja sa 76 hotela. Najviše hotela imaju u Poljskoj i Mađarskoj, što je i logično obzirom na njihovu kupovinu mađarskog hotelskog lanca „Panonnia“ i stratešku saradnju sa češkom hotelskom korporacijom „Orbis SA“. Tako samo u te dve zemlje „Accor“ pod nekom od svojih hotelskih brendova ima 57 hotela. Ako ipak detaljnije pogledamo distribuciju hotela ove korporacije na analiziranim tržištima dobijamo sledeće podatke:

Grafikon 29. Geografska distribucija hotela korporacije „ACCOR“ (u okviru analiziranog regiona)



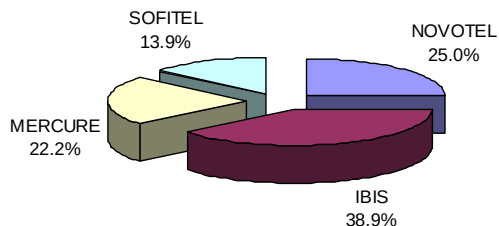
Ako posmatramo broj hotela lanca „Accor“ lociranih u glavnim gradovima u odnosu na ostala turistička mesta analiziranih zemalja, dobijaju se sledeći podaci:

Grafikon 30. Geografska distribucija hotela korporacije „Accor“ u smislu opredeljenja između glavnih gradova i ostalih turističkih mesta u toj zemlji



Hotelska korporacija „Accor“ na tržištu centralne i jugoistočne Evrope nastupa sa različitim hotelskim markama pa je interesantno sagledati njihovu strukturu na pomenutom tržištu.

Grafikon 31. Hotelske marke korporacije „Accor“ na tržištu centralne i jugoistočne Evrope



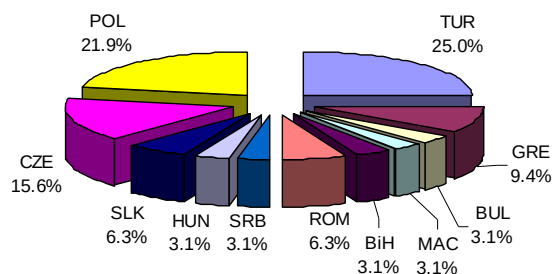
Hotelska korporacija „Accor“ na analiziranim tržištima je najaktivnija u Poljskoj, Mađarskoj i Češkoj. Sa izuzetkom Poljske, hoteli su joj uglavnom locirani u glavnim gradovima. Na tržištu nastupa sa četiri hotelske marke od kojih se najčešće javlja Ibis.

Na tržišta je ulazila kroz procese kupovine postojeće hotelske ponude (Mađarska), kroz strateško partnerstvo i zajedničko ulaganje (Poljska), ali i kroz brojne ugovorne forme.

2.13.3. HOTELSKA KORPORACIJA „INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE

Korporacija „Intercontinental Hotels Group“ je prisutna u čak 11 zemalja posmatranog regiona sa ukupno 32 hotela.

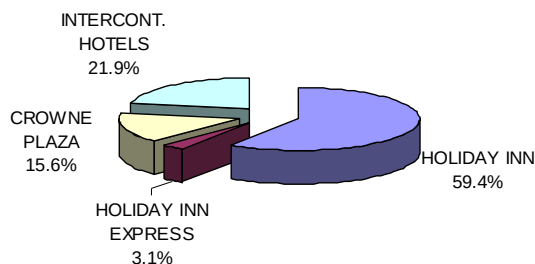
Grafikon 32. *Geografska distribucija hotela korporacije „Intercontinental Hotel Group“ (u okviru analiziranog regiona)*



Korporacija je najaktivnija na tržištu Turske, Poljske i Češke. U te tri zemlje je locirano 62,5% svih hotela u posmatranom regionu.

Korporacija na analiziranom tržištu nastupa sa različitim hotelskim brendovima, ali ipak dominira hotelska marka „Holiday Inn“. Čak 59,4% hotela u posmatranom regionu nosi naziv tog hotelskog brenda.

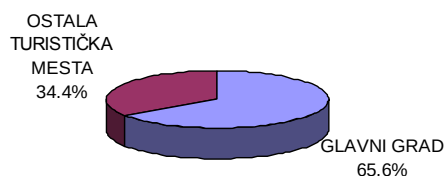
Grafikon 33. *Hotelske marke korporacije „Intercontinental H.G.“ na tržištu centralne i jugoistočne Evrope*



Ako posmatramo broj hotela lanca „Intercontinental Hotels Group“ lociranih u glavnim gradovima u odnosu na ostala turistička mesta analiziranih zemalja, dobijaju se sledeći podaci (Grafikon 34.)

Korporacija „Intercontinental Hotels Group“ je najaktivnija u Turskoj, Poljskoj i Češkoj. Najveći broj hotela je pod hotelskom markom „Holiday Inn“ i često su locirani u glavnim gradovima. Najčešće koriste ugovorne forme za ulazak na pomenuta tržišta.

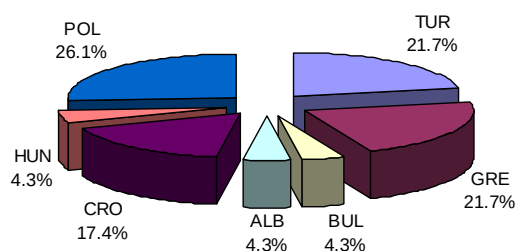
Grafikon 34. *Geografska distribucija hotela korporacije „Intercontinental H.G.“ u smislu opredeljenja između glavnih gradova i ostalih turističkih mesta u toj zemlji*



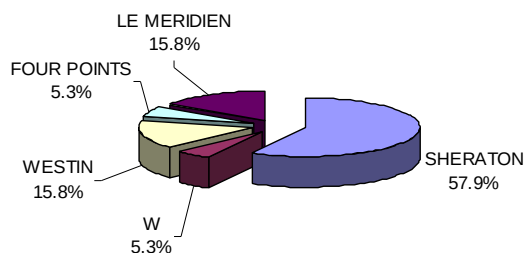
2.13.4. HOTELSKA KORPORACIJA „STARWOOD HOTELS & RESORTS“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE

Korporacija je prisutna u 7 zemalja regiona sa ukupnom ponudom 23 hotela.

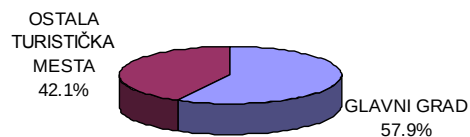
Grafikon 35. Geografska distribucija hotela korporacije „Starwood Hotels & Resorts“ (u okviru analiziranog regiona)



Grafikon 36. Hotelske marke korporacije „Starwood Hotels & Resorts“ na tržištu centralne i jugoistočne Evrope



Grafikon 37. Geografska distribucija hotela korporacije „Starwood Hotels & Resorts“ u smislu opredeljenja između glavnih gradova i ostalih turističkih mesta u toj zemlji

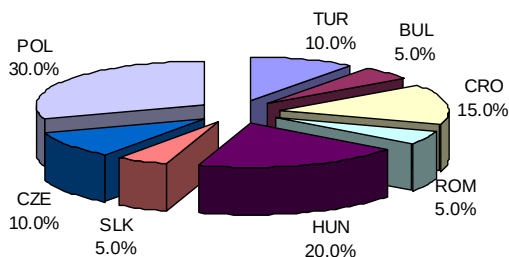


Može se zaključiti da je korporacija najaktivnija na tržištima Poljske, Turske, Grčke i Hrvatske. Na ta četiri tržišta se nalazi 86,9% njihove ukupne ponude u regionu. Hoteli su u oko 58% slučajeva locirani u glavnom gradu zemlje, a daleko najzastupljenija hotelska marka kompanije u posmatranom regionu je „Sheraton“.

2.13.5.HOTELSKA KORPORACIJA „CARLSON HOSPITALITY WORLDWIDE“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE

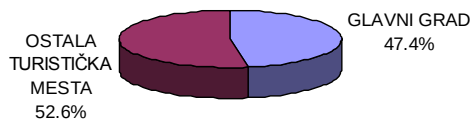
Korporacija „Carlson Hospitality Worldwide“ je prisutna u 8 zemalja regiona sa ukupnom ponudom 20 hotela.

Grafikon 38. Geografska distribucija hotela korporacije „Carlson Hospitality Worldwide“ (u okviru analiziranog regiona)

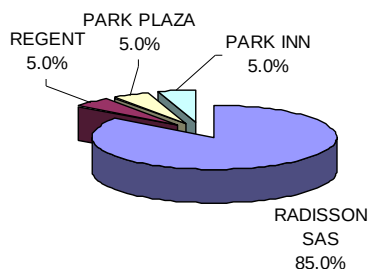


Na osnovu statističke analize podataka o poslovanju korporacije prikupljenih sa analiziranih tržišta, može se zaključiti da je korporacija najaktivnija u Poljskoj, Mažarskoj Hrvatskoj, Češkoj i Turskoj. Daleko najveći broj hotela ove globalne hotelske grupe na posmatranom regionu posluje pod hotelskim brendom „Radisson SAS“, čak 85% (grafikon 40.), a hoteli su u vrlo sličnom procentu locirani u glavnim gradovima i ostalim turističkim mestima (grafikon 39.). Tome je dosta doprinela široka geografska disperzija hotela ove korporacije u Poljskoj (šest hotela Radisson SAS u šest različitih mesta)

Grafikon 39. Geografska distribucija hotela korporacije „Carlson Hospitality Worldwide“ u smislu opredeljenja između glavnih gradova i ostalih turističkih mesta u toj zemlji



Grafikon 40. Hotelske marke korporacije „Carlson Hospitality Worldwide“ na tržištu centralne i jugoistočne Evrope



2.13.6.HOTELSKA KORPORACIJA „MARRIOTT INTERNATIONAL“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE

Hotelska korporacija „Marriott International“ je prisutna u samo 5 zemalja posmatranog regiona, sa ukupno 15 hotela.

Najaktivnija je na tržištima Češke i Poljske na kojimase nalazi locirano čak 67% hotela.

I korporacija „Marriott International“ na analiziranim tržištima nastupa sa različitim hotelskim markama. Tako pod hotelskom markom „Marriott“ posluje 5 hotela u regionu (33,3%), pod markom „Renaissance“ 4 hotela (26,7%) , „Courtyard“ 4 objekta (26,7%) i „Marriott Executive Apartments“ 2 objekta (13,3%).

Čak 86% svih hotela u posmatranom regionu su locirani u glavnim gradovima.

2.13.7.HOTELSKA KORPORACIJA „HILTON HOTELS CORP.“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE

Korporacija „Hilton“ ima svoje hotele u 8 zemalja posmatranog regiona sa ukupno 11 hotela. Uglavnom su otvorili po jedan hotel u svakoj zemlji opredeljujući se za strategije plitkog ulaska. Jedino u Turskoj, Grčkoj i Mađarskoj imaju po dva hotela.

U glavnim gradovima je locirano oko 64% ukupnog broja hotela. Na tržišta ulaze uglavnom kroz ugovorne forme, mada ima i primera zajedničkog ulaganja kao u slučaju hotela u Dubrovniku u Hrvatskoj.

2.13.8.HOTELSKA KORPORACIJA „WYNDHAM HOTEL GROUP“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE

Korporacija „Wyndham Hotel Group“ je prisutna u samo tri zemlje regiona, Češka (4 hotela), Mađarska (4 hotela) i Rumunija (3) hotela. Može se uočiti da se korporacija još uvek nije opredelila za ulazak na veći broj tržišta u regionu, ali na tržištima na kojima je prisutna uvek ima veći broj hotela pod različitim hotelskim brendovima.

Najveći broj hotela posluje pod hotelskim brendom „Ramada“ (7 hotela ili oko 64%), zatim „Wingate“ (3 hotela ili oko 27%) i jednim hotelom „Howard Johnson“.

Skoro svi hoteli u posmatranom regionu su locirani u glavnim gradovima (91%). Jedini izuzetak je hotel „Ramada“ u Mađarskoj, na jezeru „Balaton“.

2.13.9. HOTELSKA KORPORACIJA „GLOBAL HYATT“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE

Ova korporacija je prisutna u 4 zemlje regiona: Turska, Grčka, Poljska i Srbija i sa izuzetkom Turske (gde ima dva hotela u Istanbulu) u svim ostalim zemljama se nalazi samo po jedan hotel i to u Solunu, Varšavi i Beogradu.

Od 5 hotela ove korporacije u regionu, 4 posluje pod hotelskim brendom „Hyatt Regency“, a samo jedan hotel u Turskoj pod markom „Hyatt Plaza“.

2.13.10. HOTELSKA KORPORACIJA „CHOICE INTERNATIONAL“ NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE

Prisutna je samo u Češkoj i to sa 5 hotela: 3 pod brendom „Clarion“, 1 pod markom „Quality“ i 1 hotel pod brendom „Comfort“. Korporacija je na tržište ušla kroz ugovor o franšizi (svih 5 376 hotela ove korporacije u svetu je deo lanca po osnovu ugovora o franšizi)

2.13.11. OSTALI HOTELSKI LANCI NA TRŽIŠTIMA ZEMALJA CENTRALNE I JUGOISTOČNE EVROPE

Na posmatranim tržištima svoje hotelske objekte imaju i brojni manji (u odnosu na najveće) i regionalni hotelski lanci pa je i njih potrebno uključiti u analizu da bi se dobila kompletnija slika prisustva hotelskih lanaca na tržištima centralne i jugoistočne Evrope.

U analizu ću uključiti samo hoteli pojedinih regionalnih hotelskih lanaca koji su locirani van domicilne zemlje:

Tabela 13. Zbirni prikaz broja hotela u okviru pojedinih manjih (u odnosu na globalne) hotelskih korporacija, po zemljama centralne i jugoistočne Evrope

RB	REGIONALNI HOTELSKI LANAC	BROJ HOTELA	BROJ ZEMALJA
1.	Iberostar Hotels & Resorts	22	4
2.	Danubius Hotel Group ²¹³	9	3
3.	Lois Hotels	9	1
4.	Golden Tulip Hospitality	8	6
5.	Kempinski Hotels	7	3
6.	Corinthia Hotels	8	3
7.	Barcelo Hotels	6	3
8.	RIU Hotels	4	2

²¹³ Prilikom analize poslovanja hotelskog lanca „Danubis Hotel Group“ u regionu, neću uzimati u obzir hotele koji se nalaze u Mađarskoj, već samo one u inostranstvu

9.	Movenpick	4	2
10.	Robinson Club	4	2

Najveći broj hotela u posmatranim zemljama ima španska hotelska kompanija „Iberostar Hotels & Resorts“ sa 22 hotela u 4 zemlje. Svi njihovi objekti su izgrađeni u primorskim mestima Grčke, Crne Gore, Bugarske i Hrvatske i verovatno je da će njihova eventualna dalja ekspanzija biti u istom pravcu.

Treba znati da je od 32 hotela lanca „Danubius Hotel Group“ čak 23 hotela locirano u samoj Mađarskoj, a 9 van granica matične države u ostalim analiziranim zemljama. Još izrazitiji primer je češki lanac „Orea Hotels“ kod koga je od 26 hotela samo jedan van granica Češke i to u Slovačkoj. Sličan primer kao kao češka „Orea“ je mađarski „Hunguest hotels“, od 25 hotela samo jedan je van granica Mađarske i to u Rumuniji i jedan u Crnoj Gori. Kod tih hotelskih lanaca proces internacionalizacije poslovanja je tek u začetku, ali se kreće po ustaljenom obrascu da se kompanija prvo razvija i zauzima pozicije na matičnom tržištu, a zatim kreće u ekspanziju na susedna tržišta.

Korporacija „Lois Hotels“ je kiparska kompanija, a svi hoteli u analiziranom regionu su locirani u Grčkoj.

„Golden Tulip Hospitality“ je veoma interesantna kompanija pošto posluje u čak 6 zemalja analiziranog regiona (Grčka, Hrvatska, Bugarska, Rumunija, Mađarska, Češka).

Prilikom analize treba imati u vidu da su i „RIU Hotels“ i „Robinson Club“ delovi kompanije TUI, te je možda bilo ispravnije listirati ih na taj način.

3. ANALIZA MAKRO I MIKRO OKRUŽENJA HOTELSKIH KOMPA NIJA U SRBIJI

Donošenje odluke menadžmenta hotelskog lanca o ulasku na određeno tržište prethodi sveobuhvatna analiza relevantnih uslova poslovanja na tom tržištu, analiza marketing okruženja na određenom tržištu. Skenira se makrookruženje, pre svega ekonomsko okruženje, razvijenost saobraćaja, političko, pravno, demografsko, tehnološko i kulturno okruženje. Sigurno je da su takve analize sprovedene i prilikom utvrđivanja potencijala tržišta Srbije. Pored šireg marketing okruženja hotelska kompanija detaljno analizira i mikromarketing okruženje na posmatranom tržištu. Sprovodi se analiza sadašnje i potencijalne konkurencije, dobavljača raznih proizvoda i usluga. Sva ta istraživanja se sprovode sa ciljem minimizovanja rizika investicije u određeno područje. Dobre odluke su zasnovane na kvalitetnim i pravovremenim informacijama. Kako je hotelijerstvo kapitalno intenzivna delatnost, sasvim je izvesno da se do detalja analiziraju svi aspekti strateške odluke da se uđe na neko novo tržište. Te odluke donosi top menadžment kompanije na osnovu raspoloživih informacija, ali i velikog iskustva u biznisu.

3.1. ANALIZA MAKROMARKETING OKRUŽENJA NA TRŽIŠTU HOTELSKIH USLUGA U SRBIJI

3.1.1. EKONOMSKO OKRUŽENJE

Srbija je pripadala grupi zemalja koja se razvijala po netržišnom obrascu. Krajem osamdesetih godina spadala je u grupu razvijenijih istočnoevropskih i centralnoevropskih zemalja.

Tokom devedesetih godina desio se ekonomski sunovrat, a koji je bio uzrokovan brojnim faktorima, od ratnih zbivanja i sankcija UN pa do nedostatka političke volje za promenu privrednog ambijenta. Došlo je do značajnog smanjenja BDP per capita, industrijska proizvodnja je pala na manje od jedne trećine one ostvarene 1991. godine²¹⁴, a apsolutno najniža vrednost BDP per capita je zabeležena 1999. godine kada je BDP per capita iznosio manje od polovine vrednosti iz 1989. godine²¹⁵ zabeležene su, u svetskim okvirima, rekordne stope inflacije koja je na mesečnom nivou u januaru 1994. godine iznosila oko 300 miliona %²¹⁶, potrošene su devizne rezerve, privreda nije ušla u tranziciju, nije sprovedena privatizacija kao početni korak u restruktuiranju privrede.

Srbija praktično tek od 2000. godine započinje tranzicioni proces i u tom smislu se nalazi među poslednjima u Evropi.

Današnja ekonomska politika u Srbiji se bazira na restriktivnoj monetarnoj politici, restriktivnoj fiskalnoj politici sa pokušajima smanjenja javne potrošnje. Kao posledica takve politike poslednjih godina se beleži budžetski suficit. U toku je proces privatizacije društvenih preduzeća kao osnove za dalje restruktuiranje tih preduzeća. Ekonomsku situaciju karakterišu stabilne cene, snažan dinar.

Još uvek je rano govoriti o rezultatima, ali činjenica je da je porastao BDP per capita, da je obuzdana inflacija, da su značajno porasle direktne strane investicije, devizne rezerve. I dalje je veoma visoka stopa nezaposlenosti.

Ako se posmatra BDP per capita on je porastao sa 1445 USD u 2001. godini na 3183 USD per capita u 2005. godini²¹⁷. Najviši zabeleženi ras BDP Srbija je imala 2004. godine kada je stopa rasta iznosila 9,3% i bila najviša u Evropi.

Grafikon 41. *Dinamika ostvarenog bruto društvenog proizvoda u Srbiji*

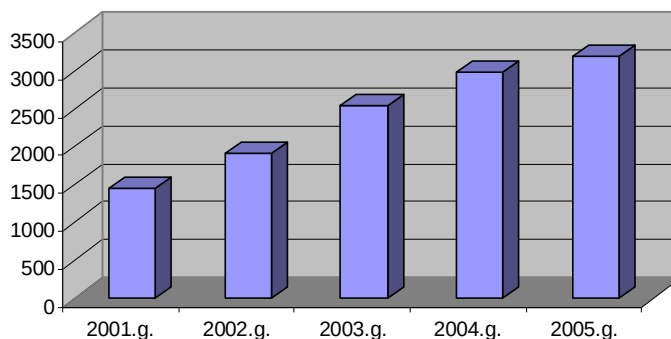
²¹⁴ Izveštaj Svetske banke 29285-YU, decembar 2004.

²¹⁵ Izveštaj Svetske banke 29285-YU, decembar 2004.

²¹⁶ Izveštaj Svetske banke 29285-YU, decembar 2004.

²¹⁷ Sajt Republičkog zavoda za statistiku i Narodne banke Srbije

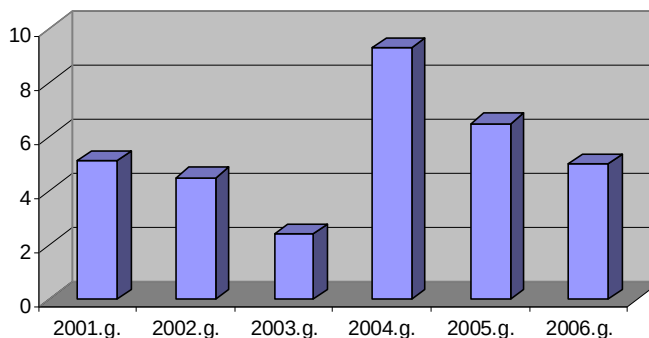
BDP per capita u Srbiji u USD



izvor: Republički zavod za statistiku

Grafikon 42. Dinamika stopa rasta bruto društvenog proizvoda u Srbiji

Stope rasta BDP u Srbiji



izvor: Republički zavod za statistiku

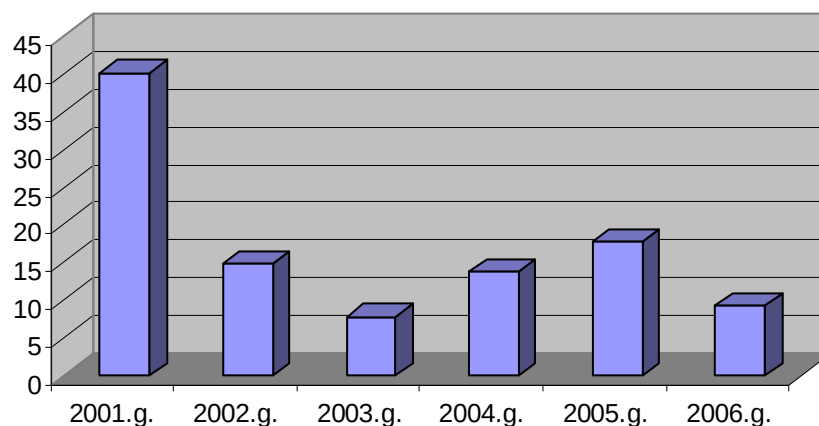
Prosečna neto plata je porasla sa 2 389 dinara u 2000. godini na 21 707 dinara²¹⁸ u 2006. godini.

Inflacija je smanjena sa 40,1% u 2001. godini na procenjenih 9,3% u 2006. godini. U 2005. godini stopa inflacije je porasla na zabrinjavajućih 17,7% što je verovatno u velikoj meri bilo posledica uvođenja poreza na dodatu vrednost, kao i značajnog skoka cene nafte na svetskim tržištima.

Grafikon 43. Kretanje stope inflacije u Srbiji

²¹⁸ Sajt Narodne banke Srbije

Stopa inflacije u Srbiji



izvor:Ministarstvo finansija Republike Srbije

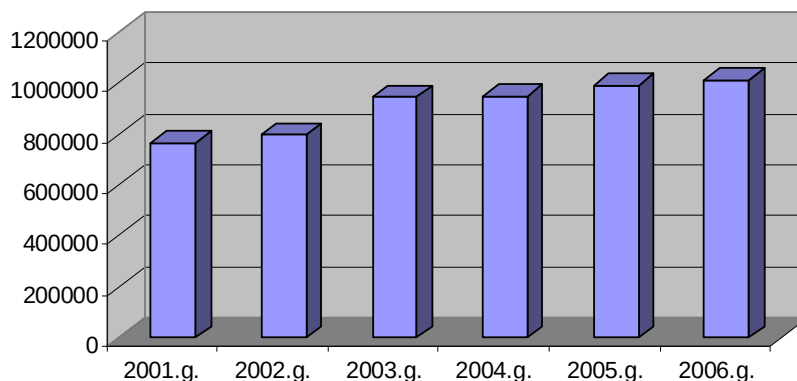
Ipak inflacija ostaje jedan od gorućih problema srpske ekonomije, pogotovo ako se sagleda u odnosu sa velikim brojem nezaposlenih u Srbiji.

Loše performanse se beleže na polju nezaposlenosti pošto je taj broj porastao u posmatranom periodu. Tako je ukupan broj nezaposlenih u martu 2001. godine bio 764 965 lica, a septembra 2006. godine 1 007 657 lica²¹⁹, što u posmatranom periodu čini povećanje od blizu 32%. To je bilo i očekivano jer tranzicija na tržišni model sa sobom nosi i lišavanje preduzeća vođenja socijalne politike, jer privatizovana preduzeća su vrlo često otpuštala viškove radnika što je dovelo do prikazanih tendencija.

Grafikon 44. Kretanje broja nezaposlenih u Srbiji

²¹⁹ Sajt Republičkog zavoda za statistiku

Broj nezaposlenih u Srbiji



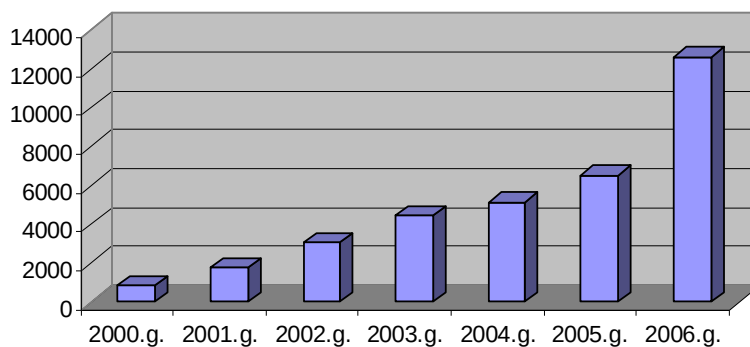
izvor: Republički zavod za statistiku

Ako se posmatra broj zaposlenih po sektorima u 2005. godini, uočljivo je da je u hotelskim i restoranskim preduzećima zaposleno oko 1,8% ukupnog broja zaposlenih²²⁰.

Devizne rezerve su porasle sa 890 miliona USD krajem 2000. godine na oko 12,5 milijardi USD²²¹ krajem marta 2007. godine. Taj rast dokazuje da Narodna banka Srbije veštački ne održava devizni kurs stalnim intervencijama na strani ponude deviza, a u isto vreme pruža i jednu stabilnost nacionalnoj ekonomiji.

Grafikon 45. Kretanje deviznih rezervi Srbije

**Devizne rezerve Srbije
(u milionima USD)**



izvor: Narodna banka Srbije

Ukupne direktne strane investicije su se povećale sa 150 miliona USD u 2001. godini na procenjenih 2 milijarde USD u 2006. godini²²² što svakako predstavlja izraz povećanog

²²⁰ "Investing in Serbia – Handbook", Serbia Investment and Export Promotion Agency, 2006.

²²¹ Sajt Narodne banke Srbije

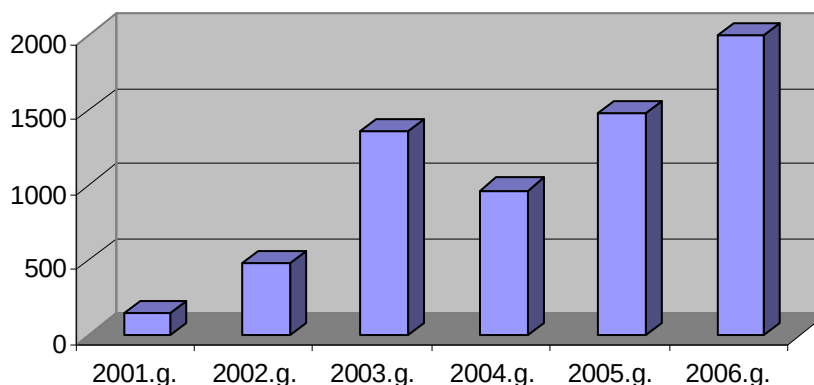
²²² Sajt Narodne banke Srbije

poverenja stranih investitora u Srbiju. Na ovako visok nivo stranih direktnih investicija u Srbiji u 2006. godini uticala je pre svega prodaja preduzeća “Mobtel” norveškoj kompaniji “Telenor”. Vlada je učinila čitav niz koraka u privlačenju stranih investitora. U Srbiji je tako stopa poreza na dobitak najniža u regionu i iznosi 10%, kao i stopa PDV-a koja iznosi 18%. Komparacije radi stope poreza na dobitak korporacija u okruženju se kreću od 15% u Bugarskoj do 26% u Češkoj, a PDV-a od 19% u Rumuniji do 25% u Mađarskoj²²³.

Mora se napomenuti da su direktne strane investicije u sektor hotelijerstva bile veoma male. Zabeležena je akvizicija hotela Metropol od strane grčkog hotelskog lanca “Grecotel”, kao i prva značajnija strana “grinfild” investicija u novootvoreni hotel “In”. U privatizaciji hotelskih objekata u Srbiji pojavljuju se i druga preduzeća koja su registrovana u inostranstvu, ali iza kojih stoji kapital srpskih preduzetnika.

Grafikon 46. Dinamika direktnih stranih investicija u Srbiji

**Direktne strane investicije u Srbiji
(u milionima USD)**



izvor: Narodna banka Srbije

Ekonomske situacija u Srbiji se stabilizuje, beleže se generalno pozitivni pomaci. Sve je veći broj stranih poslovnih partnera koji dolaze u Srbiju, pojavljuje se ponovni interes za Srbiju kao destinaciju kongresnog turizma, jednom rečju povećava se broj potrošača u segmentu MICE. Povećan dohodak domicilnog stanovništva ostavlja mogućnost povećane potrošnje hotelskih usluga što sve skupa značajno povećava potencijalnu tražnju i pozitivno se odražava na poslovanje hotelskih preduzeća.

Intenzivnija ekonomska aktivnost i politička stabilnost će sasvim sigurno generisati povećan broj turista koji u Srbiju dolaze iz poslovnih razloga.

²²³ PricewaterhouseCoopers

3.1.2. ANALIZA STEPENA RAZVIJENOSTI SAOBRAĆAJA U SRBIJI

I pored velikog porasta broja međunarodnih i domaćih turističkih putovanja u svetu kao i evidentne činjenice da je saobraćaj veoma bitan integralni deo turističkog proizvoda, malo je radova koji se bave povezanošću turizma i saobraćaja²²⁴. Page ističe kako ta problematika nije u dovoljnoj meri istražena i objašnjena u stručnoj literaturi koja se bavi problematikom saobraćaja, a veoma malo je tekstova sa tom problematikom i u stručnim časopisima.

Od svih saobraćajnih sredstava najznačajniju ulogu, u smislu turističkih putovanja imaju automobil i avion. Ovakav zaključak se može izvesti analizom statističkih podataka. Ako se posmatraju statistički pokazatelji, vidi se da u međunarodnim turističkim tokovima avio prevoz učestvuje sa 43%, a drumski saobraćaj sa 42% od ukupnog broja turista. Prevoz železnicom učestvuje samo sa 8%, a pomorski saobraćaj sa 7%²²⁵. Analiza prikazanih podataka govori o značajnom porastu učešća avio prevoza u odnosu na drumski prevoz tokom prethodnih decenija. Generalno posmatrano, avio prevoz je dominantan na dugim relacijama, dok učešće drumskog, železničkog i brodskog saobraćaja raste kako se skraćuje dužina puta. Prevoz automobilom je dominantan za segment kraćih putovanja u i između zemalja u Evropi i Severnoj Americi²²⁶.

Ovakve zaključke potvrđuju i istraživanja iz 2005. godine, sprovedena u cilju izrade strategije razvoja turizma u Srbiji. "Najveći broj stranih turista je u Srbiju došao avionom (47,7%), dok je automobilom stiglo 30,5% posetilaca. Od drugih prevoznih sredstava koja su strani posetioци koristili za ulazak u zemlju, autobuski prevoz (10,9%) ima veći značaj od železničkog (9,6%)"²²⁷.

Na osnovu iznetih podataka može se nedvosmisleno zaključiti da u Srbiji nije dovoljno usklađena saobraćajna infrastruktura sa zahtevima turističke tražnje. Kako drugačije objasniti da u Srbiji trenutno postoje samo dva civilna aerodroma koja ispunjavaju međunarodne standarde i to primarni aerodrom "Nikola Tesla" u Beogradu i sekundarni aerodrom u Nišu.

Poznato je da aerodrom u Beogradu praktično ima monopol na tržištu u Srbiji što se ne može oceniti kao zadovoljavajuća situacija.

Iz Srbije i ka Srbiji trenutno leti samo jedna "low cost" aviokompanija- "Germanwings", ali kako su ovlašćeni predstavnici Srbije potpisali "Sporazum o otvorenom nebu" sa EU, a EU je taj sporazum potpisala sa SAD i Kanadom, jasno je da se stvara jedno veliko liberalno tržište. Sigurno se može očekivati porast broja "low cost" aviokompanija koje će za svoju destinaciju imati Srbiju, a iz empirijskih istraživanja obavljenih u centralnoevropskim tranzicionim zemljama, jasno se vidi da sa dolaskom tih aviokompanija dolazi do značajnog povećanja broja inostranih turista. Jasno je da se to

²²⁴ Les Lumsdon, Stephen Page, "Progress in Transport and Tourism Research", 2005.

²²⁵ Web sajt Svetske turističke organizacije, podaci iz 2000. godine

²²⁶ Les Lumsdon, Stephen Page, "Progress in Transport and Tourism Research", 2005.

²²⁷ „Strategija turizma u Srbiji“ - prvi fazni izveštaj, str.20. Horwath Consulting, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2005. godina

dešava kao posledica značajnog pojeftinjenja aranžmana. Nije upitno da li će se ti trendovi potvrditi i u Srbiji, već kada će se to dogoditi, a jasno je da će direktnu korist, kroz povećan promet, osetiti i hotelska preduzeća.

Kada se posmatra razvijenost saobraćajne infrastrukture u drumskom saobraćaju ni ona ne može dobiti prelaznu ocenu. U Srbiji postoji samo jedan autoput Šid-Beograd-Niš u dužini od 374 km, izgrađen je veći deo autoputa Beograd-Novi Sad i potpisan je ugovor o koncesiji za izgradnju i eksploataciju autoputa Subotica-Novi Sad-Beograd-Požega. Stanje regionalnih i lokalnih puteva u Srbiji se može generalno okvalifikovati kao loše. To stanje je posledica višedecenijskog neulaganja u infrastrukturu. Istina, prethodnih nekoliko godina učinjeni su manji pomaci u smislu rekonstrukcije putne mreže.

Srbija se nalazi na jednom od glavnih evropski rečnih puteva, na Dunavu. Poslednjih godina veći broj turista, koji su na krstarenju Dunavom, posećuje Beograd. Ipak ti potrošači nisu interesantni hotelskim kompanijama pošto oni već imaju obezbeđenu uslugu smeštaja na brodovima kojima su doplovili.

Ne treba zaboraviti ni one oblike saobraćaja koji sami po sebi jesu ili mogu biti deo ukupne atraktivnosti, ali oni nisu relevantni za temu ovoga rada.

3.1.3. ANALIZA POLITIČKOG I PRAVNOG OKRUŽENJA U SRBIJI

Srbija je od 1945. godina bila u sastavu Jugoslavije. Opšte je poznato da je u Jugoslaviji, sve do kraja osamdesetih jedini oblik vlasništva, dozvoljen zakonima te zemlje bilo društveno i državno vlasništvo. Model razvoja iako je bio socijalistički, bio je u značajnoj meri manje rigidan u odnosu na ostale istočno i centralno evropske zemlje.

Naravno da takav politički okvir nije bio previše pogodan za ulazak većih hotelskih lanaca na tržište tadašnje Jugoslavije. Ipak to ne znači da ti lanci nisu pokazali interesovanje za ulazak na tržište. Naprotiv. Baš u tom periodu otvaraju se u Beogradu dva hotelska objekta, kao deo globalnih, svetski prepoznatljivih, hotelskih lanaca Intercontinental i Hyatt. Modus za investiranje je pronađen kroz zajedničko ulaganja sa domaćim ulagačima i kroz ugovor o franšizi.

Krajem osamdesetih privatno vlasništvo postaje zakonom garantovano kao ravnopravni oblik vlasništva, uz društveno i državno. Ambijent za ulaganja postaje povoljniji tim pre što se počelo razmišljati o pristupanju tadašnjoj Evropskoj ekonomskoj zajednici. Takve pozitivne tendencije je prekinuo raspad Jugoslavije praćen višegodišnjim ratnim sukobima. Srbija nije bila direktno zahvaćena ratnim dejstvima sve do 1999. godine i NATO agresije na zemlju, ali to nikako ne znači da se u Srbiji nisu osećale posledice sukoba. Ne treba zaboraviti da je Srbija bila pod ekonomskim embargom UN od 1992. godine pa do 1995. godine.

Srbija ističe svoju zainteresovanost za članstvo u EU, a kako članstvo podrazumeva harmonizaciju zakonskih rešenja sa onima u EU, tako će, što se Srbija bude više

približavala EU, rasti i nivo stabilnosti, ali i prepoznatljivosti normativnog okvira neophodnog za investiranje od strane potencijalnih investitora iz razvijenih zemalja.

Generalno se može zaključiti da politička nestabilnost ima neposredan negativan uticaj na turističku tražnju.

Što se tiče normativnih akata poznato je da "poslovno zakonodavstvo ima tri svrhe: zaštitu kompanija od nelojalne konkurencije, zaštitu potrošača od nekorektnih poslovnih praksi i i zaštitu društvenih interesa od neobuzdanog poslovnog ponašanja"²²⁸. Cilj Srbije mora biti obezbeđenje pravne sigurnosti za investitore.

Kada se govori o najvažnijim zakonskim rešenjima valja pomenuti da je u Srbiji novim Ustavom kao jedini (pored državnog) oblik vlasništva označeno privatno vlasništvo, a zatim se kroz set različitih zakona i podzakonskih akata garantuje privatna svojina.

Najznačajniji sistemski zakoni koji čine pravni okvir za poslovanje svih preduzeća u Srbiji pa i hotela iz sastava hotelskih lanaca. Najznačajniji usvojeni zakoni su:

- Zakon o privrednim društvima
- Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugim finansijskim instrumentima
- Zakon o investicionim fondovima
- Zakon o dobrovoljnim penzionim fondovima
- Zakon o deviznom poslovanju
- Zakon o preuzimanju
- Zakon o privatizaciji
- Zakon o stranim investicijama
- Zakon o računovodstvu i reviziji
- Zakon o zaštiti konkurencije
- Zakon o registraciji privrednih subjekata
- Zakon o turizmu
- Zakon o porezu na dodatu vrednost
- Zakon o porezu na dobit preduzeća

Zakonski su u Srbiji izjednačena prava i obaveze domaćih i stranih investitora. Što približavanje Srbije EU bude odmicalo, to je izvesnije ta će ta harmonizacija biti intenzivnija, a sistem kompatibilniji sa EU. Mora se doneti ocena da su dosadašnje reforme stvorile ambijent koji je prepoznatljiv stranim investitorima, ali i konstatovati da postoji još prostora za dalja unapređenja.

3.1.4. ANALIZA DEMOGRAFSKOG OKRUŽENJA

²²⁸ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, "Marketing menadžment", , 12.izdanje, str. 94.

Srbija svakako pripada grupi populaciono malih zemalja. Po poslednjem popisu stanovništva iz 2002. godine, a bez podataka iz većeg dela Autonomne pokrajine Kosovo i Metohija, u Srbiji živi oko 7,5 miliona stanovnika

Prosečna dužina života u Srbiji je povećana na 70 godina za muškarce i 75 godina za žene²²⁹.

U Srbiji je primetan proces starenja stanovništva, pogotovo ako se ovaj podatak sagleda komparativno i uporedi sa prethodim popisima stanovništva. Prosečna starost stanovništva u Srbiji je 35,3 godine za muškarce, a 38,3 za žene²³⁰. Očekuje se da će se taj proces u budućnosti nastaviti. Do tog zaključka se može doći kada se pogleda prirodni priraštaj stanovništva koji je negativan. Više ljudi u Srbiji godišnje umre nego što ih se rodi. To je svakako zabrinjavajući, ali ne i novi podatak i osim deklarativnih zalaganja za porast nataliteta u Srbiji, moraju se isplanirati i implementirati i konkretne mere.

Broj stanovnika je svakako jedan od pokazatelja veličine potencijalnog tržišta za sve kompanije pa i za hotelske. Ovaj pokazatelj se ne može posmatrati izolovano, već u kombinaciji sa pre svega ekonomskim pokazateljima.

3.2. ANALIZA MIKROMARKETING OKRUŽENJA NA TRŽIŠTU HOTELSKIH USLUGA U SRBIJI

Pre nego što donese odluku da uđe na određeno tržište hotelsko preduzeće će istražiti elemente mikromarketing okruženje, pre svega analiziraće sadašnje i potencijalne potrošače kao i potencijalne promene u njihovom ponašanju i potrošnji, istražićće stanje sadašnje i potencijalne konkurencije, raspoloživost i kvalitet dobavljača neophodnih inputa, uključujući tu i tržište rada.

3.2.1. ANALIZA SADAŠNJIH I POTENCIJALNIH POTROŠAČA NA TRŽIŠTU HOTELSKIH USLUGA U SRBIJI

3.2.1.1. UKUPAN TURISTIČKI PROMET

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, u Srbiji je zabeležen ukupan turistički promet od 2 066 488 gostiju što predstavlja porast od oko 1% u odnosu na prethodnu godinu. Ukupno je ostvareno 6 592 622 noćenja. I u ovom pokazatelju je zabeležen porast od oko 1% u odnosu na 2005. godinu. Iz prethodnih podataka se može jasno zaključiti da je prosečna dužina boravka u Srbiji iznosila 3,19 dana.

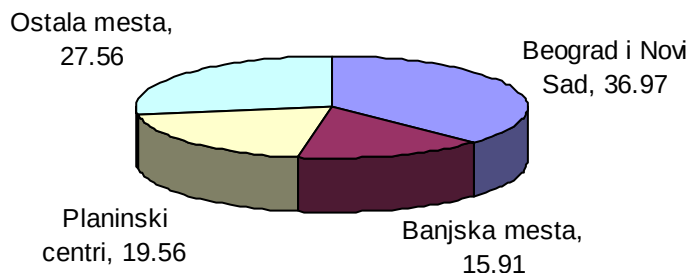
²²⁹ "Strategija razvoja turizma u Srbiji"- strana 11. ,Horwath Consulting i Ekonomski fakultet u Beogradu

²³⁰ "Strategija razvoja turizma u Srbiji"- strana 11. ,Horwath Consulting i Ekonomski fakultet u Beogradu

Ako se posmatra struktura prometa po mestima koje su turisti posetili mogu se uočiti sledeći podaci:

Grafikon 47. *Distribucija ukupnog turističkog prometa u Srbiji tokom 2006. godine*

Distribucija turističkog prometa u Srbiji u 2006. g.
(procentualno izraženo)

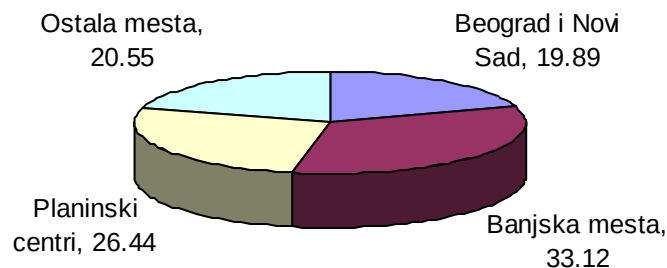


izvor: Republički zavod za statistiku

- U glavnim administrativnim centrima, Beogradu i Novom Sadu zabeležen je ukupan turistički promet od 741 853 gostiju, što predstavlja 36,97% ukupnog turističkog prometa u Srbiji. U 2006. godini taj broj je zabeležio rast od oko 4% u odnosu na prethodni period. Prosečna dužina boravka turista u ova dva grada iznosi 1,77 dana.. Samo u Beogradu je zabeležen promet od 667 749 gostiju, što znači da je od ukupnog broja turista u Srbiji u 2006. godini, Beograd posetilo 33,23% ukupnog broja turista, kako domaćih, tako i stranih. Prosečna dužina boravka u Beogradu je iznosila 1,75 dana.
- Banjska mesta, pre svih Vrnjačku Banju, Soko Banju i Banju Koviljaču, posetilo je ukupno 319 420 turista ili 15,91%. Primetan je porast broja turista u odnosu na 2005. godinu od 6%. Prosečna dužina boravka turista u banjskim mestima je skoro 4 puta duža u odnosu na glavne administrativne centre Srbije i iznosi 6,84 dana.
- Zlatibor, Kopaonik, Taru i ostale planinske centre je posetilo 392 409 turista što u relativnom izrazu iznosi 19,56% ukupnog broja turista. Prosečna dužina boravka je u 2006. godini iznosila 4,44 dana, što je značajno duže u odnosu na velike gradove, ali kraće u odnosu na banjska mesta.

Grafikon 48. *Struktura noćenja turista po turističkim mestima u Srbiji u toku 2006. godine*

Struktura noćenja turista u Srbiji u 2006. g.
(procentualno izraženo)

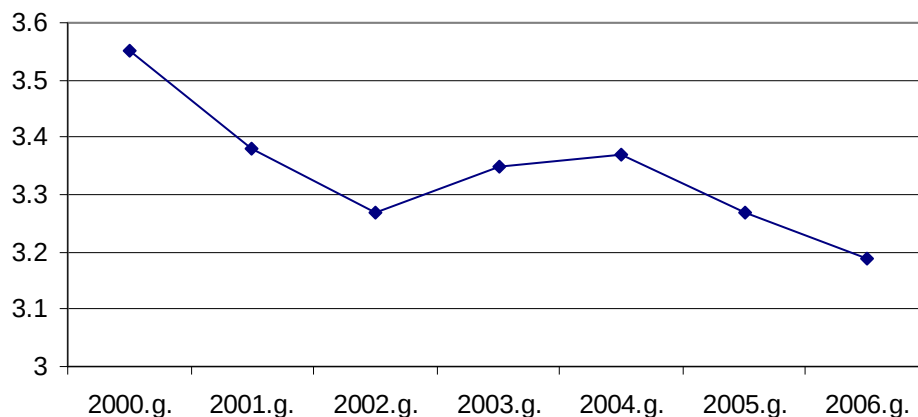


izvor: Republički zavod za statistiku

Ako se posmatra prosečna dužina boravka u Srbiju kao dinamička kategorija i u razmatranje se uzme period od prethodnih 7 godina, dobijaju se sledeći podaci:

Grafikon 49. *Kretanje prosečne dužine boravka turista u Srbiji od 2000-2006.g.*

Prosečna dužina boravka turista u Srbiji



izvor: Republički zavod za statistiku

Vidi se da u posmatranom periodu prosečna dužina boravka turista oscilira između 3,2 i 3,6 dana sa ipak uočljivim trendom da se prosečna dužina boravka turista smanjuje. To smanjenje može biti posledica više faktora, ali ta smanjenja dužine boravka su zabeležena u većini destinacija što se objašnjava nastajućim trendom ka što više kraćih putovanja.

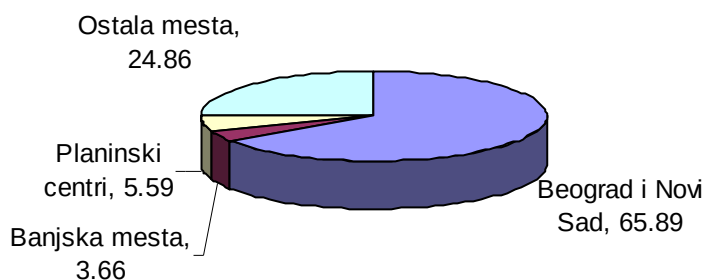
3.2.1.1.1. INOSTRANI TURISTIČKI PROMET

Po podacima Republičkog zavoda za statistiku, Srbiju je tokom 2006. godine posetilo ukupno 468 842 strana turista, koji su ostvarili 1 015 312 noćenja. Prosečna dužina boravka stranih turista u Srbiji je u 2006. godini iznosila 2,17 dana. Ako se posmatra komparativno u odnosu na 2005. godinu primetan je porast ukupnog broja turista za 4%, a broja noćenja za 2%. Samo iz ovih podataka se može zaključiti da je i u ovom segmentu tražnje došlo do skraćivanja prosečne dužine boravka u Srbiji u 2006. u odnosu na 2005. godini.

Ako se posmatra distribucija inostranog turističkog prometa po određenim regijama u Srbiji, još je uočljivija izrazita koncentracija inostrane turističke tražnje u Beogradu.

Grafikon 50. *Geografska distribucija inostranog turističkog prometa u Srbiji u 2006. g*

**Distribucija inostranog turističkog prometa
u Srbiji u 2006. g.
(procentualno izraženo)**

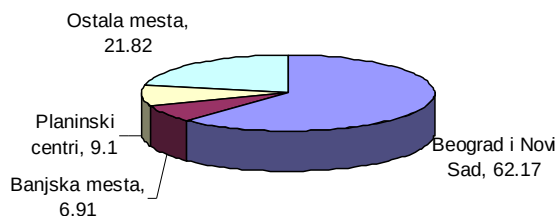


izvor: Republički zavod za statistiku

Vidi se da je u Beogradu i Novom Sadu koncentrisano 65,89% svih stranih posetilaca. Taj podatak može da zavara pa je potrebno posebno istaći da samo Beograd poseti 58,39% svih stranih turista koji posete Srbiju.

Grafikon 51. *Struktura noćenja stranih turista u Srbiji tokom 2006. god.*

Struktura noćenja stranih turista u Srbiji u 2006. g.
(procentualno izraženo)



izvor: Republički zavod za statistiku

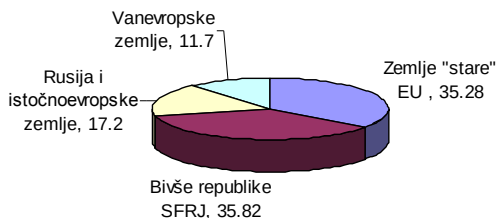
Posmatrajući ostvareni broj noćenja stranih turista u Srbiji po određenim tipovima turističkih destinacija, uočljivo je da je i kod stranih turista prosečna dužina boravka značajno duža u planinskim centrima i banjskim mestima u odnosu na velike gradove. Ipak i u strukturi ukupnog broja noćenja dominiraju Beograd i Novi Sad, sa izraženim učešćem grada Beograda u kojem je ostvareno 54,93% svih noćenja stranih turista u Srbiji.

Nedvosmisleno se iz iznetih podataka može zaključiti da što se tiče stranih turista, Beograd predstavlja njihovu glavnu destinaciju sa dominantnim učešćem kako u turističkom prometu, tako i u broju noćenja. Svakako nije slučajnost činjenica da su Beogradu locirani gotovo svi hotelski objekti, delovi velikih hotelskih lanaca, sa izuzetkom Best Western Hotel My Place koji je lociran u Nišu. Vrlo je verovatno da će i dalji proces ulaska hotelskih lanaca na tržište Srbije ići u tom pravcu.

Kada se posmatraju izvori inostrane turističke tražnje koja je u 2006. godini posetila Srbiju vidi se da je prilično heterogena bez neke izrazite koncentracije.

Grafikon 52. *Struktura noćenja stranih turista u Srbiji tokom 2006. god.*

Izvori inostrane turističke tražnje u 2006. g.
(procentualno izraženo)



izvor: Republički zavod za statistiku²³¹

Zbog veće platežne sposobnosti turista iz zapadnoevropskih zemalja, veoma dobrom ocenom se može oceniti njihovo učešće od 35,28%, ali nikako ne treba potceniti ekonomski potencijal bilo kojeg segmenta. Ako se posmatra broj noćenja onda je dominantan segment upravo turista iz zapadnoevropskih zemalja-35,62%, slede republike bivše SFRJ sa 33,48% pa Rusija i ostale istočnoevropske zemlje-16,43% i vanevropske zemlje sa 4,39%.

Iz prezentovanih podataka je uočljivo da je:

- prosečna dužina boravka zapadnoevropskih turista na nivou proseka za strane turiste u Srbiji – 2,19 dana,
- turisti iz bivših republika SFRJ ostaju nešto malo kraće od proseka – 2,02 dana,
- turisti iz vanevropskih zemalja gotovo upola kraće od proseka - samo 1,22 dana,
- dok posetioци iz Rusije i drugih bivših socijalističkih republika ostaju u Srbiji prosečno 2,07 dana

Ako se izvori turističke tražnje posmatraju pojedinačno po zemljama, a kao kriterijum uzme ukupan broj noćenja, rezultati su sledeći:

1. Bosna i Hercegovina 12,88%
2. Slovenija 9,40%
3. Hrvatska 6,29%
4. Nemačka 6,23%
5. Italija 5,86%
6. Bivša jugoslovenska republika Makedonija 4,90%
7. Grčka 4,82%
8. Velika Britanija 4,53%
9. Rusija 3,63%
10. Austrija 3,49%

Kada se zemlje posmatraju zasebno uočljiva je velika heterogenost izvora tražnje tako da Srbija nije izrazito zavisna ni od jednog izvora pojedinačno. Kao izuzetak se može navesti Bosna i Hercegovina iz koje dolazi i najveći broj posetilaca (verovatno najveći deo tih posetilaca dolazi iz Republike Srpske). Prvih pet emitivnih tržišta ukupno kreiraju 40,36% ukupne tražnje.

Imajući u vidu da Beograd poseti skoro 60% ukupnog broja stranih turista, a posmatrajući prethodno pobrojana emitivna tržišta, može se zaključiti da je u strukturi tih izvora od prvih 6 zemalja, čak 4 zemlje sa kojima se Srbija graniči, što je u skladu sa zaključcima ankete turista iz Evrope koju je sproveo IPK na bazi European Travel Monitora²³² i koja

²³¹ Pod «starom» EU podrazumevam zemlje članice, pre prethodna dva proširenja

²³² Podaci IPK International baziraju na European Travel Monitoru. Radi se o stalnoj anketi koja prati tražnju za putovanjima u inostranstvo i ponašanje putnika u Evropi. Ankete obuhvataju sve zapadnoevropske i istočnoevropske zemlje. U 2003. je preko 400.000 Evropljana intervjuisano u preko 30

sugeriše da u putovanjima u gradove radi odmora dominiraju susedne zemlje porekla. Na osnovu takve hipoteze mogla bi se dati gruba aproksimacija da je značaj broj poseta turista iz okolnih zemalja Beogradu i Srbiji motivisan klasičnim turističkim motivima, dok je kod ostalih turista verovatno dominantan poslovni + MICE segment turista. Do sličnih zaključaka se došlo prilikom anketiranja stranih turista u Srbiji radi dijagnoze postojećeg stanja u Srbiji, a u cilju izrade Strategije turizma Srbije. O tim zaključcima će biti više reči u daljem tekstu.

Prema podacima Narodne banke Srbije ukupan registrovani devizni priliv od turizma u 2006. godini je iznosio 408 985 000 USD. Da bi se dala ocenio ostvareni priliv potrebno ga je sagledati u dinamici.

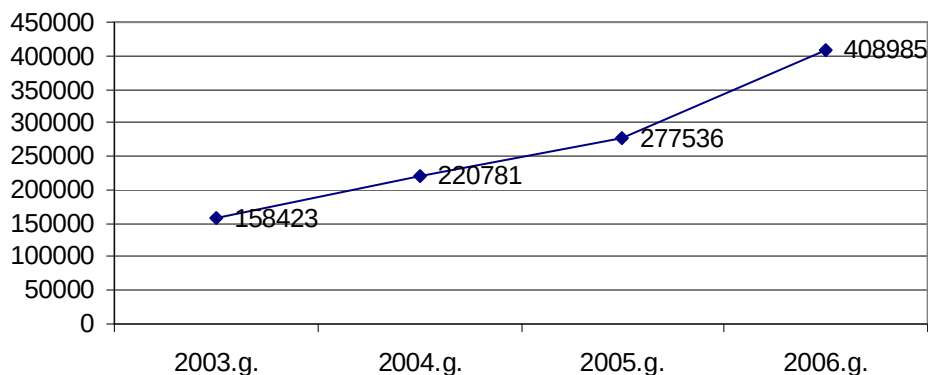
Tabela 14. Kretanje deviznog priliva po osnovu turizma u Srbiji

Godina	Devizni priliv od turizma	Index
2003.	158 423 000 USD	100
2004.	220 781 000 USD	139
2005.	277 536 000 USD	175
2006.	408 985 000 USD	258

izvor: Narodna banka Srbije, Odeljenje za poslove platnog bilansa, Odsek za deviznu statistiku

Grafikon 53. Kretanje deviznog priliva po osnovu turizma u Srbiji

**Devizni priliv od turizma u Srbiji
(u 000 USD)**



izvor: Narodna banka Srbije, Odeljenje za poslove platnog bilansa, Odsek za deviznu statistiku

Evidentno je da je turističko tržište u Srbiji u ekspanziji i da beleži visoke godišnje stope rasta te se u Srbiji, a pre svega u Beogradu počinje javljati nedostatak adekvatnih

evropskih zemalja. Podaci obuhvataju evropska putovanja u gradove u inostranstvu i isključuju poslovna, bolesnička, religiozna i druga putovanja. Izvor: "Turistički pregled", broj 3. , Ministarstvo trgovine i turizma Republike Srbije

hotelskih kapaciteta. Svoju šansu za ulazak na brzorastuće tržište će sasvim sigurno potražiti hotelski lanci. Dokaz ove tvrdnje je i započeta izgradnja hotela iz lanca Holiday Inn u Beogradu.

Posmatrajući dinamiku deviznog priliva po mesecima²³³ može se analizirati i sezonalnost inostrane turističke tražnje.

Tabela 15. Kretanje deviznog priliva po osnovu turizma u Srbiji po mesecima

Mesec	Devizni priliv od turizma	Učešće
Januar	18 487 000 USD	4,52%
Februar	19 323 000 USD	4,72%
Mart	23 064 000 USD	5,64%
April	23 594 000 USD	5,77%
Maj	31 833 000 USD	7,78%
Jun	37 582 000 USD	9,19%
Jul	53 889 000 USD	13,18%
Avgust	50 912 000 USD	12,45%
Septembar	36 893 000 USD	9,02%
Oktobar	40 250 000 USD	9,84%
Novembar	36 625 000 USD	8,96%
Decembar	36 533 000 USD	8,93%
Ukupno	408 985 000 USD	100%

Iz date analize se može zaključiti da ne postoji neka izražena sezonalnost kao u slučaju zemalja koji svoj razvoj zasnivaju na primorskom turizmu, ili pak na planinskom turizmu. Uočljivo je da su jul i avgust meseci sa ostvarenim najvećim prihodima, a sledstveno tome i najvećom koncentracijom turističke tražnje. Period od maja pa do Nove godine je period sa izraženijom tražnjom u odnosu na period januar-april.

3.2.1.2. MOTIVI ZA DOLAZAK STRANIH TURISTA U SRBIJU

Veoma važno je datio odgovor na pitanje iz kojih razloga strani turisti posećuju Srbiju. Koji je primarni motiv njihove posete?

Za potrebe ovoga rada preuzeo sam dobijene podatke iz istraživanja sprovedenog u cilju izrade Strategije turizma Republike Srbije od strane Horwath Consulting-a iz Zagreba i Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

U cilju dijagnoze postojećeg stanja turizma u Srbiji sprovedena su dva tipa anketnog istraživanja i to anketiranje turista u samim hotelskim objektima i prilikom izlaska iz Srbije.

²³³ Izvedeno iz statističkih podataka Narodne banke Srbije, podaci se odnose na 2006. godinu

Anketa u hotelskim objektima je sprovedena tokom leta 2005. godine u osam najznačajnijih turističkih destinacija u Srbiji, na uzorku od 750 stranih turista, metodom slučajnog uzorka, putem strukturisanog upitnika²³⁴.

“Čak i za vreme leta kada je istraživanje sprovedeno, dominantna svrha dolaska je vezana za posao (Beograd i Novi Sad) s oko 45%. S druge strane, dosta su zastupljeni i gosti koji su došli na odmor (20%), odnosno u posetu rodbini i prijateljima (8%). Indikativno je da su kulturna dešavanja kao razlog dolaska u Srbiju gostiju koji odsedaju u hotelima na poslednjem mestu (2,2%).

Glavni faktor pri donošenju odluke da posete Srbiju, kod više od četvrtine stranih hotelskih gostiju (27,7%), bili su službeni pozivi (uključujući i poslovne pozive i pozive na sportska takmičenja). Na drugom mestu pri donošenju odluke o poseti je prethodno iskustvo, koje je presudno uticalo na 24,4% ovih posetioca, dok je na trećem mestu (13,2%) preporuka rodbine i prijatelja iz zemlje odakle turista dolazi.

Strani turisti koji su odseli u hotelima srazmerno su mladi (81,5% pripada starosnoj grupi od 20 – 40 godina starosti) i najvećim delom, imaju visoko obrazovanje (70,2%), što samo potvrđuje činjenicu da je reč uglavnom o poslovnim ljudima.”²³⁵

Anketa koja je sprovedena u isto vreme na izlaznim tačkama iz Srbije (aerodromi, luka, drumski granični prelazi) dala je slične rezultate.

“Poslovni gosti, posetioци rodbine i prijatelja, kao i tkz. tranziteri predstavljali su više od 80% ispitanika, dok su tipični turisti obuhvaćeni ovim istraživanjem sačinjavali tek oko 19% anketiranih gostiju.

Do vrlo sličnih zaključaka došlo se i prilikom izrade dokumenta «Belgrade Hotel Investment Survey»²³⁶. Po ovom istraživanju 70% ukupnog broja stranih posetilaca u Beogradu dolazi individualno i motivisano je poslovnim razlozima, 15% pripada segmentu MICE, a tek 15% dolazi motivisano odmorom i razonodom.

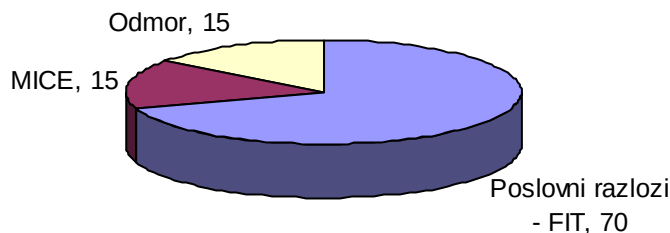
²³⁴ „Strategija turizma u Srbiji“ - prvi fazni izveštaj, str.19. Horwath Consulting, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2005. godina

²³⁵ „Strategija turizma u Srbiji“ - prvi fazni izveštaj, str.19. Horwath Consulting, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2005. godina

²³⁶ Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project (SEDP), 2004. god.

Grafikon 53. Motiv stranih turista da posete Srbiju

Motiv stranih turista za posetu Beogradu
(u procentima)



izvor: "Belgrade Hotel Survey", Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project (SEDP)

Strani turisti u Srbiji preferiraju hotelski smeštaj (koristi ga 47,8% posetilaca, pri čemu preovlađuju hoteli s 4 - 5*). Veliki broj ih noći i u porodičnim kućama (17,0%) i ostalim oblicima smeštaja (9,4%).²³⁷

Očigledno je da oba tipa anketnog istraživanja ukazuju da je poslovni segment + tkz. MICA (Meetings, Incentive, Conference, Events) segment dominantan segment inostrane turističke tražnje u Srbiji. Na drugom mestu se nalaze klasični turistički motivi.

Prosečan turista koji pripada poslovnom i MICE segmentu potrošača ima sledeće karakteristike²³⁸:

- Po starosnoj strukturi je između 30 i 55 godina
- Ima više ili visoko obrazovanje
- Višu ili visoku platežnu sposobnost
- Izrazitu sklonost ka hotelskom smeštaju kao i preferenciju ka hotelima više kategorije (više od 3*) i dominantno koristi uslugu noćenja sa doručkom
- Prosečno se zadržava 1-2 dana
- Ima znatno veću vanpansionsku potrošnju u odnosu na ostale turiste
- Put im je institucionalno organizovan

²³⁷ „Strategija turizma u Srbiji“ - prvi fazni izveštaj, str. 18. Horwath Consulting, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2005. godina

²³⁸ „Strategija turizma u Srbiji“ - prvi fazni izveštaj, str.21. Horwath Consulting, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2005. godina. Napomena: profil se odnosi na domaće turiste, ali se ne razlikuje ni kada su u pitanju strani potrošači

Veliki hotelski lanci koji u Srbiji imaju svoje hotelske objekte upravo su se specijalizovali za, pre svega, poslovni segment inostranih turista. Ta specijalizacija se ogleda kroz kompletno prilagođavanje instrumenata marketing miksa identifikovanim željama i potrebama tog tržišnog segmenta. To je lako dokazivo ako se pogleda ukupna ponuda, ali i cena usluge u hotelima Hyatt, Intercontinental (trenutno bez licence), Best Western Hotel M, Best Western Hotel Šumadija, Best Western Hotel My Place i hotela Alexandar Palace koji je deo hotelskog konzorcijuma Great Hotels of the World. Sve su to hoteli sa minimalno 4*, a neki i hoteli najviše kategorije koji su svoju uslugu prilagodili svom primarnom ciljnom segmentu. I hotel iz lanca Holiday inn čije se otvaranje očekuje do kraja godine za ciljni segment ima pre svega poslovni i MICE segment turista.

3.2.2. ANALIZA KONKURENCIJE NA TRŽIŠTU HOTELSKIH USLUGA U SRBIJI

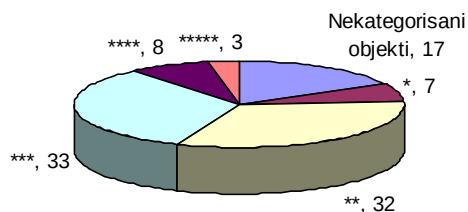
U Srbiji je krajem 2004. godine registrovano 85 867 ležajeva, a od tog broja u hotelima je registrovano 36 088 ležajeva.

Ako bi posmatrali distribuciju tih ležajeva po pojedinim kategorijama²³⁹:

- Nekategorisano 17%
- U objektima sa 1 zvezdicom bilo je 7%
- Sa dve zvezdice 32%
- Sa tri zvezdice 33%
- Sa četiri zvezdice 8%
- Sa pet zvezdica 3%

Grafikon 54. Raspodela hotelskih kapaciteta u Srbiji po kategorijama

**Raspodela hotelskih ležajeva u Srbiji
po kategorijama (u procentima)**



²³⁹ „Strategija turizma u Srbiji“ - prvi fazni izveštaj, str. 15. Horwath Consulting, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2005. godina

izvor: Strategija turizma u Srbiji

Uočljivo je da je najveći deo ležajeva u ponudi hotela sa dve i tri zvezdice. U grupi hotela sa četiri i pet zvezdica nalazi se tek 11% svih ležajeva.

Ako se posmatra geografska distribucija, zaključak je da je najveći broj ležajeva lociran u jugozapadnoj i Kopaoničkoj regiji – 39%, Beogradu 36%, Niškoj regiji 16% i Vojvodini 9%.

U Beogradu je po podacima iz kraja 2003. godine bilo 36 hotela sa ukupno 3 481 soba i 5 854 kreveta. Struktura po kategorijama je bila sledeća²⁴⁰:

Tabela 16. Raspodela hotelskih kapaciteta u Srbiji po kategorijama

Kategorija	Broj	Učešće	Broj ležaja	Učešće
5 zvezdica	2	5,6%	928	15,85%
4 zvezdice	7	19,4%	1 603	27,38%
3 zvezdice	13	36,1%	1 736	29,65%
2 zvezdice	9	25%	1 016	17,36%
1 zvezdica	2	5,6%	133	2,27%
nekategorisani	3	8,3%	438	7,49%

Situacija se od tada u određenoj meri izmenila i to tako da je Beograd pored hotela Hyatt Regency i dobio još dva hotela rangirana sa pet zvezdica i to hotel Aleksandar Palace i hotel Zlatnik. Istina, oba hotela su veoma malog kapaciteta. U isto vreme bivši Hotel Beograd Intercontinental, danas Hotel Beograd Continental je izgubio jednu zvezdicu.. Kategoriji hotela sa četiri zvezdice je pridodat novosagrađeni hotel In, renoviran je i po najnovijoj kategorizaciji je dobio četiri zvezdice i hotel Šumadija, danas Best Western hotel Šumadija.

Ipak u nedostatku ažurnijih informacija, a imajući u vidu da promene u hotelskoj ponudi nisu bile dramatične smatram da i podaci sa kraja 2003. godine mogu poslužiti za uporednu analizu sa drugim evropskim gradovima iz regiona jugoistočne i centralne Evrope.

²⁴⁰ "Belgrade Hotel Investment Survey", Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project (SEDP), 2004. god., str. 17.

Tabela 17. Uporedni pregled raspodela hotelskih kapaciteta po kategorijama

GRAD		5 zvezdica		4 zvezdice		3 zvezdice		1 i 2 zvezdice		UKUPNO	
		Hotela	Soba	Hotela	Soba	Hotela	Soba	Hotela	Soba	Hotela	Soba
Bratislava	hotela	0	0	6	571	14	1459	15	928	35	2958
	učešće	0%	0%	17,1%	19,3%	40%	49,3%	42,9%	31,4%	100%	100%
Bukurešt	hotela	4	1232	12	1402	26	1855	26	1584	68	6073
	učešće	5,9%	20,3%	17,6%	23,1%	38,2%	30,5%	38,2%	26,1%	100%	100%
Budimpešta	hotela	9	2670	28	5027	67	5380	20	782	124	13859
	učešće	7,3%	19,3%	22,6%	36,3%	54%	38,8%	16,1%	5,6%	100%	100%
Prag	hotela	10	2865	43	5297	125	7527	64	3416	242	19105
	učešće	4,1%	15%	17,08%	27,7%	51,7%	39,4%	26,4%	17,9%	100%	100%
Zagreb	hotela	3	930	4	651	8	514	17	1296	32	3391
	učešće	9,4%	27,4%	12,5%	19,2%	25%	15,2%	53,1%	38,2%	100%	100%
PROSEK	učešće	5,2%	17%	18,6%	28,5%	47,9%	36,9%	28,3%	17,6%	100%	100%

Izvor: "Belgrade Hotel Investment Survey"

Upoređujući učešće hotela sa četiri i pet zvezdica vidi se da je njihovo učešće na nivou proseka prikazanih metropola. U Beogradu je nešto manje učešće hotela sa 3 zvezdice u odnosu na prosečne vrednosti i to i ako se posmatra broj hotela, ali i broj ležajeva. Obrnuta je situacija kod hotela sa jednom ili dve zvezdice koji imaju nešto veće učešće u strukturi u odnosu na prosek prikazanih gradova.

Ono po čemu se Beograd značajno razlikuje u odnosu na ostale metropole u ovog dela Evrope jeste učešće hotelskih lanaca u ukupnoj hotelskoj ponudi. To učešće je (izraženo brojem soba) krajem 2003. godine bilo samo 13,8%, pošto su kao članovi hotelskih lanaca funkcionisali samo hoteli Hyatt i Best Western Hotel M. U međuvremenu je u lanac Best Western ušao i hotel Šumadija sa kapacitetom od 103 sobe i apartmana, kao i hotel Aleksandar Palace (sa 9 soba i apartmana) u konzorcijum Great Hotels of the World. Te izmene su neznatno ili uopšte i nisu promenile navedeno učešće jer je u isto vreme otvoreno nekoliko hotela koji nisu deo hotelskih lanaca, tako da su se istovremeno neznatno povećali i imenilac i brojilac prilikom izračunavanja učešća.

U drugim velikim gradovima u regionu hotelski lanci kontrolišu značajno veće učešće na tržištu i u tom segmentu Beograd značajno zaostaje i ne koristi sve one prednosti koje ulazak velikih, ali i regionalnih hotelskih lanaca sa sobom donosi.

Ako se pogleda situacija u najbližem susedstvu, u Mađarskoj, mnoge pouke se mogu izvući. Učešće hotelskih lanaca u ukupnoj hotelskoj ponudi u Budimpešti je oko 75%. Budimpešta je za hotelske lance bila ulazna kapija. Hotelski lanci su gotovo jedan za

drugim otvarali svoje objekte, prateći na početku strategiju međunarodne marke. Prisustvo poznatih hotelskih brendova je dalje otvorilo mogućnost za kreiranje i realizaciju raznih tura za probirljivu zapadnoevropsku klijentelu. Ulazak Budimpešte u kataloge najvećih evropskih turoperatora je pomoglo identifikaciji novih interesantnih destinacija, kao što su banje u Mađarskoj, u kojima su onda, prateći zahteve tražnje, svoje objekte počeli da otvaraju i poznati hotelski lanci. Tako danas u mađarskim banjama svoje objekte ima poznati hotelski lanac Radison SAS. Stvaraju se uslovi za samoodrživi i samopodstičući rast. Prisustvo najpoznatijih hotelskih brendova i otvaranje njihovih objekata je donelo mnogo više od prostog kvantitativnog povećanja hotelske ponude, donelo je kvalitativni pomak koji je postao dodatni impuls povećanju broja turista koji posećuju Mađarsku, što je dalje vodilo razvoju hotelske ponude.

Situacija se ipak menja na bolje. Hotelski lanac Grecotel je kupio beogradki hotel Metropol (trenutno je zatvoren zbog renoviranja i otvaranje se očekuje sredinom 2008. godine), a do kraja godine se očekuje otvaranje hotela iz lanca Holiday Inn. Obzirom na projektovane kapacitete ovih hotela njihovo otvaranje će doprineti poboljšavanju prikazanog racia.

Da bi se dobio jasniji prikaz daću uporedno učešće broja soba u sastavu hotelskih lanaca u ukupnom broju soba za neke velike gradove i turističke destinacije jugoistočne i centralne Evrope²⁴¹:

BRATISLAVA	23%
BUKUREŠT	37,7%
BUDIMPEŠTA	74,3%
KRAKOV	69,9%
PRAG	45,3%
VARŠAVA	77,9%
ZAGREB	32,7%

Vidi se da su za hotelske lance primarna tržišta u regionu Varšava, Krakov, Budimpešta, Prag gde učešće hotelskih lanaca u ukupnoj hotelskoj ponudi ide i do blizu 80%. U Srbiji je to učešće blizu 14%.

U okviru izrade Stretegije razvoja turizma u Srbiji sprovedena je anketa na uzorku od 63 hotela u Srbiji. Rezultati ukazuju da je prosečan hotel u Srbiji objekat srednje veličine (105 soba), prosečno star 42 godine, a poslednji put renoviran pre 13 godina, srednje kategorije i relativno siromašan dodatnim sadržajima (svaki 6. ima konferencijske sadržaje, svaki 8. bazen, svaki 10 sportske sadržaje)²⁴².

Jasno je da se često radi o neadekvatnoj ponudi, zastareloj tehnologiji i da ti i takvi hoteli u velikom broju slučajeva ne bi mogli biti konkurenti na međunarodnom tržištu i zaista ne predstavljaju nekakvu ozbiljniju konkurentsku pretnju objektima delovima pojedinih

²⁴¹ "Belgrade Hotel Investment Survey", Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project (SEDP), 2004. god., str. 75.

²⁴² „Strategija turizma u Srbiji“ - prvi fazni izveštaj, str. 40. Horwath Consulting, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2005. godina

hotelskih lanaca koji bi se mogli pojaviti na tržištu Srbije kroz procese direktnog investiranja, akvizicija, zajedničkih ulaganja, franšize..

U istom istraživanju utvrđena je i godišnji stepen iskorišćenosti hotelskih kapaciteta (posmatrajući broj ležaja) koji je u 2004. godini iznosio na nivou Srbije 28%, a u Beogradu kao centralnoj destinaciji turista 31%. Najvišu iskorišćenost kapaciteta imali su hoteli u Vojvodini 32%, a najnižu u jugoistočnoj Srbiji-20%.

Do sličnih podataka se došlo u istraživanju vezanim za izradu dokumenta «Belgrade Hotel Investment Survey» koji su izradili Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project. Jedina razlika je u tome što nisu analizirali prosečnu zauzetost ležajeva, već soba. Oni u tom dokumentu na 18. strani iznose podatak da je prosečna zauzetost soba u Beogradu u 2001,2002 i 2003. godini bila 54,3%, 51,4%, 48,1%.

“Ukupan prosečan godišnji prihod po sobi koji su hoteli u Srbiji realizovali u 2004. godini iznosio je 8.423 evra. Od ovog proseka hotelijerstva Srbije, znatno odstupa prosečan godišnji prihod realizovan u hotelima Beogradske regije, koji je gotovo 2 puta veći od proseka i iznosi 16,5 hiljada evra po hotelskoj sobi. S druge strane, hoteli u jugozapadnoj Srbiji realizuju svega 3,6 hiljada evra godišnjeg prihoda po sobi.

Shodno nivoima realizovanog prihoda, kreću se i nivoi prosečnih cena noćenja u hotelima Srbije po regijama. Dok je u Srbiji ostvarena prosečna cena noćenja od 27,1 evra, najvišu prosečnu cenu (čak 2,7 puta veću od proseka Srbije) ostvaruju hoteli u Beogradskoj regiji (72,6 evra), dok je najniža prosečna cena noćenja realizovana u hotelima zapadne Srbije (samo 7,9 evra po noćenju)”²⁴³.

3.2.2.1. PRIVATIZACIJA HOTELSKIH PREDUZEĆA U SRBIJI

Dugo godina jedini oblik vlasništva hotela u Srbiji je bilo društveno vlasništvo.

Situacija je počela da se menja donošenjem Zakona o privatizaciji 1997. godine kojim su započeti procesi privatizacije koji su kasnije znatno ubrzani usvajanjem novog Zakona o privatizaciji iz 2001. godine.

Situacija na tržištu u Beogradu, ali i u Srbiji je sasvim drugačija u odnosu na onu od pre samo nekoliko godina kada je većina hotelskih preduzeća bila u društvenom vlasništvu.

U procesu privatizacije hotelskih preduzeća u Srbiji, uprkos očekivanjima, nisu se pojavili hotelski lanci, kako oni globalni, tako ni regionalni.

Karakteristično je što na aukcijama nisu prisustvovali kao potencijalni kupci predstavnici kapitala velikih hotelskih kompanija. Potpuno je izostalo njihovo interesovanje za ovaj proces što se može objasniti ili njihovom nezainteresovanošću za kupovinu tih objekata

²⁴³ „Strategija turizma u Srbiji“ - prvi fazni izveštaj, str. 37. Horwath Consulting, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2005. godina

usled neadekvatnosti objekata ponuđenih na prodaju, visokih troškova adaptacije i renoviranja, ili možda i samog načina sprovođenja privatizacije tih objekata, odnosno loše regulative koja to pitanje reguliše. Razlog mogu biti i nerešeni imovinsko-pravni odnosi u slučajevima nacionalizovane imovine (npr. hotel Astorija, hotel Splendid, hotel Ekselsior).

Ako se posmatraju i cene po kojima su ti hoteli kupljeni i ako se na njih dodaju i troškovi adaptacije i renoviranja, opet moram da izrazim sumnju da je to motiv za nepojavljivanje velikih hotelskih lanaca.

Zakonom o privatizaciji je domaćim investitorima omogućeno da na tenderima i aukcijama kupljena preduzeća otplaćuju kroz period od nekoliko godina, što onda otvara mogućnost da se dospelu dug otplaćuje, makar i delimično, iz tekućeg poslovanja. Takva mogućnost nije ostavljena stranim investitorima pa su samim tim dovedeni u neravnotežan položaj.

Veliki hotelski lanci koji godinama organizuju svoje poslovanje transparentno i u skladu sa normama i pravilima propisanim da bi se uopšte mogli naći na listingu najvećih svetskih berzi, ne investiraju zakulisno, ne skrivaju se iza raznih, često i “fantomskih” kompanija, a ne snalaze se najbolje ni u ambijentima gde se pravila igre često menjaju ili i ne poštuju.

Zato se oni češće odlučuju za ulazak kroz izgradnju novog objekta i/ili kroz ugovore o franšizi, menadžmentu, zajedničkom ulaganju sa respektabilnim domaćim investitorima, a ne treba potceniti ni činjenicu da na taj način izbegavaju rizike direktnog ulaganja na tržišta kao što je naše, a ostvaruju prihode po osnovu naplate raznih naknada ugovorenih kroz ugovore o franšizi i menadžmentu.

Ako se posmatra proces privatizacije kroz aukcijsku prodaju postojećih hotelskih kapaciteta u Beogradu, kao slika ukupne privatizacije tih objekata u celoj Srbiji, dobijaju se sledeći rezultati²⁴⁴:

Tabela 18. Privatizacija hotela aukcijskom prodajom

RB	Naziv hotela	Datum prodaje	Prodajna cena	Prodajna cena u evrima ²⁴⁵	Kupac
1.	Hotel Prag	12.07.2007.	850 000 000 din	10 422 453	Jovan Pejčić – konz.kupaca
2.	Hotel Turist	26.03.2003.	85 000 000	1 332 445	Blažo Čabarkapa konz
3.	Hotel Royal	26.06.2003.	400 000 000	6 175 240	Nada

²⁴⁴ Po podacima Agencije za privatizaciju Republike Srbije (www.priv.yu)

²⁴⁵ Računato po srednjem kursu dinara po podacima Narodne banke Srbije (www.nbs.yu) na dan privatizacije

Mašić Saša-magistarska teza
Hotelske korporacije na tržištu Srbije i zemalja centralne i jugoistočne Evrope

					Popović
4.	Hotel Srbija	19.05.2005.	250 000 000	3 053 842	Miloš Ljujić
5.	Hotel Šumadija	21.12.2004.	220 000 000	2 798 338	Njegomir Kilibarda
6.	Hotel Union	13.11.2002.	150 117 000	2 454 970	Milorad Majkić

Izvor: Agencije za privatizaciju Republike Srbije i Narodna banka Srbije

Jedno od najvećih hotelsko-ugostiteljskih preduzeća „Fontana“ iz Vrnjačke Banje, prodato je konzorcijumu domaćih kupaca za 410 miliona dinara, hotel „Morava“ u Čačku je prodan za 360 miliona dinara²⁴⁶, opet domaćem kupcu.

Istu takvu sudbinu imali su i hoteli „Lepenski Vir“ u Donjem Milanovcu, „Park“ u Novom Sadu koji je kupio pojedinačni investitor Buturović. Hotel je zatim temeljno renoviran. Isti investitor je zakupio i deo Petrovaradinske tvrđave koji je i renovirao i otvorio ekskluzivni hotel „Leopold I“.

Posmatrajući procese privatizacije hotela po osnovu starog zakona o privatizaciji, odnosno postupke sprovedene „insajderske“ privatizacije, pa kasnije prodaje dobijenih akcija privatizovanih hotela, može se izvući isti zaključak. Opet je izostala pojava velikih hotelskih kompanija, kompanija koje bi svojim poznatim brendom, svojom poslovnom politikom, iskustvom u poslovanju, sasvim sigurno doneli kvalitativni pomak u hotelskoj ponudi Srbije.

U jednom broju beogradskih hotela većinski vlasnici su postale ošor kompanije, registrovane na raznim egzotičnim destinacijama, kompanije za koje je vrlo teško ustanoviti ko zaista stoji iza njih (nezvanično se mogu saznati imena domaćih biznismena, kupaca tih hotela) pošto je jedna od karakteristika zemalja u kojima su registrovani, vrlo nizak nivo regulacije.

Tako je u hotelu Moskva većinski akcionar sa 82,72961%²⁴⁷ postala kompanija iz Belizea NETWEST FINANCE S.A., a hotela Majestic kompanija ATLAS VENTURE HOLDINGS LIMITED iz Devičanskih ostrva. A vezano za hotel Moskva, postojale su neke nezvanične najave da su zainteresovani najveći svetski igrači u hotelskoj industriji, kao što su Hilton, Sheraton...

Na isti način je privatizovan i jedan od najvrednijih beogradskih hotela, hotel „Jugoslavija“ koji je posle prve neuspešne aukcijske prodaje, prodan za 31,3 miliona evra kompaniji „Alpe-adria hoteli“, registrovanoj u Beogradu (početna cena je iznosila 26 miliona evra). Kao što se može videti na web prezentaciji Agencije za privredne registre (www.apr.sr.gov.yu) Alpe-adria hoteli je registrovana 29. decembra 2005. godine, a kao osnivač firme je navedena kompanija „QS Investments“ iz Paname.

²⁴⁶ Po podacima Agencije za privatizaciju Republike Srbije (www.priv.yu)

²⁴⁷ Po podacima Centralnog registra za hartije od vrednosti (www.crhov.co.yu)

Pretpostavlja se da se iza tih kompanija nalazi kapital raznih srpskih biznismena, a ono što im je zajednički imenilac je nedostatak iskustva u hotelijerskom poslovanju. Možda su oni svoj interes pronašli u povoljnoj kupovini objekata radi kasnije prodaje.

Jedina privatizacija u kojoj se kao kupac javio hotelski lanac, u ovom slučaju regionalni hotelski lanac „Grik hotels“ je kupovina beogradskog hotela „Metropol“ koji je inače prodat za 27,4 miliona evra, a u toku je renoviranje hotela u koje će prema najavama biti uloženo oko 20 miliona evra.

Vlasnik preduzeća „Stari grad“ a.d. koji je vlasnik hotela Kasina u Beogradu postaje kompanija „City Port“ doo sa 99,70%, dok je jedini vlasnik „City Port“ doo preduzeće „Invej“, hotel „Balkan“ kupuje srpska kompanija „WEG technology“.

Jedina grinfild investicija u hotelijerstvu je izradnja beogradskog hotela In u koji je uložila grupa investitora među kojima dominira investitor iz Grčke.

Problem sa grinfild investicijama je u visokim troškovima gradskog građevinskog zemljišta (sa svim taksama). Ti troškovi po nekim pokazateljima dostižu i do 25% vrednosti ukupnog projekta, dok je standard za EU oko 15%. Dodatni faktor koji otežava ulaganje je i duga i vrlo često komplikovana procedura za dobijanje neophodnih dozvola²⁴⁸.

²⁴⁸ Časopis „*Ekonomist*“, broj 146.

4. HOTELSKE KORPORACIJE NA TRŽIŠTU SRBIJE

Posmatrajući stanje na tržištu hotelskih usluga u Beogradu i Srbiji, nedvosmisleno se može primetiti da je učešće globalnih, ali i regionalnih hotelskih korporacija u ukupnoj hotelskoj ponudi među najmanjim u regionu.

Tržište Srbije karakteriše i nepostojanje nacionalnog hotelskog lanca, a ako se posmatra širi region uočljivo je da u većini zemalja posmatranog regiona postoji razvijen nacionalni hotelski lanac. Tako u Hrvatskoj postoje hotelski lanci „Valamar“, „Jadranski luksuzni hoteli“, „Maistra“, u Poljskoj je to nacionalni hotelski lanac „Orbis SA“, u Češkoj je to nacionalni lanac hotela „Orea“, u Mašarskoj su to hotelski lanci „Danubius Hotel Group“ i „Hunguest Hotels“, u Rumuniji postoji nacionalni lanac „ANA Hotels“.

U Srbiji posluju sledeći globalni hotelski lanci:

- „Global Hyatt“ sa svojim hotelom „Hyatt Regency“, otvoren 1989. godine
- „Intercontinental Hotels Group“ sa svojim tek nedavno otvorenim hotelom Holiday Inn
- Hotelski lanac “Best Western International” sa tri hotela, dva u Beogradu, “Best Western hotel M” i “Best Western hotel Šumadija” i hotelom “Best Western My Place” u Nišu

Prisutan je i regionalni hotelski lanac “Grik Hotels” koji je postao vlasnik hotela “Metropol” u Beogradu. Hotel je još uvek u fazi renoviranja. Ambicija vlasnika je da po završetku adaptacije to bude hotel najviše kategorije.

Uočljivo je da je u odnosu na posmatrani region u Srbiji prisutan najmanji broj hotela koji posluju kao deo hotelskih lanaca.

Globalni hotelski lanci na tržište Srbije ulaze dominantno kroz kroz ugovorne odnose, a ređe se odlučuju za investiranje (zejedničko ulaganje prilikom izgradnje hotela Hyatt Regency u Beogradu)

Regionalni hotelski lanac je opet na tržište ušao kroz proces direktnog investiranja.

Troškove ulaska, koristi od globalnih hotelskih lanaca za domaće hotela koji postaju njihovi delovi, kao i načine ulaska tih hotela u lanac kroz različite ugovorne forme objasniću i ilustrovati na primeru korporacije “Best Western International” i ulaska hotela “M” u taj hotelski lanac, pošto sam u ovom slučaju imao uvid u autentičnu pravnu dokumentaciju na osnovu koje je ovaj proces sproveden.

Na isti način su u lanac ušli beogradski hotel “Šumadija” i hotel “My Place” u Nišu.

4.1. HOTELSKA KORPORACIJA „BEST WESTERN INTERNATIONAL“ NA TRŽIŠTU SRBIJE

4.1.1. AKTUELNI TRENUTAK KOMPA NIJE “BEST WESTERN INTERNATIONAL”

„Best Western International“ je jedan od najvećih hotelskih lanaca na svetu. U njegovom sastavu je oko 4 164 hotela i preko 315 000 soba²⁴⁹. Svi hoteli su zadržali pravnu i poslovnu samostalnost i nisu vlasnički povezani sa kompanijom Best Western, a ne nužno i međusobno. Od tog broja hotela, 2400 ih je u SAD i Kanadi, a 1800 u ostatku sveta. Best Western International je prisutan u 79 zemalja sveta. Kompanija ima 18 regionalnih centara. Za hotele u Srbiji je zadužen regionalni centar u Beču, “Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H.”.

U kompaniji se nalazi veoma šarolik spektar hotela, počevši od onih koji svojevremeno bili Napoleonove tvrđave pa adaptirane u luksuzne hotele pa do onih koji se svake godine iznova prave od ledenih kocki i koji podsećaju na ogromne igloe. Po tome Best Western International je jedinstvena kompanija u svetu²⁵⁰.

Ipak svi ti hoteli moraju da ispunjavaju neke jedinstvene standarde kvaliteta. Ako se hoteli posmatraju po pripadnosti određenoj kategoriji, preko 90% hotela Best Western lociranih u Evropi je sa tri ili četiri zvezdice. Pri tome se ne sme ni za trenutak gubiti iz vida činjenica da pitanja kategorizacije hotelskih objekata nisu uniformno rešena ni u Evropi, a svakako ne i u ostatku sveta. Svaka zemlja na svoj način rešava to pitanje i to vodi šarolikosti kvaliteta u okviru formalno iste kategorije. Time je samo potenciran značaj standarda kvaliteta usluge na kojima insistira kompanija „Best Western International“ pošto je njihov gost siguran koji je to minimum usluga koji može očekivati u bilo kom hotelu lanca „Best Western International“, nevezano za formalnu kategoriju koju hotel poseduje.

“Best Western International” je organizacija koja se sastoji od nezavisnih hotela sa stanovišta vlasništva i upravljanja, a svi posluju pod svetski prepoznatljivim hotelskim brendom “Best Western”. Kompanija “Best Western International” je organizovana kao korporacija koja pruža brojne usluge hotelima članicama lanca. Usluge uključuju prisustvo u globalnom distributivnom sistemu kompanije, usluge u domenu marketinga, pre svega oglašavanja, identifikacija sa svetski poznatim brendom, garancije kvaliteta kao i edukacija i trening zaposlenih u hotelu članici lanca itd.

²⁴⁹ Hotels “Hotels 325”, jul 2007. str. 38

²⁵⁰ 2006 Annual Report Best Western International

Kompanija se uglavnom finansira kroz razne takse i naknade koje plaćaju hoteli članovi lanca, ali i kroz određene sopstvene programe koji nisu deo standardnog paketa koje podrazumeva članstvo i koje se dodatno naplaćuju. Te usluge mogu podrazumevati centralizovanu nabavku potrošnog materijala, sirovina, opreme, razne marketing programe... Troškovi koje Best Western International ima za ove programe se nadoknađuju prihodima koji se stiču posebnom naplatom tih usluga od hotelskih preduzeća.

4.1.1.1. MINIMUM STANDARDA KVALITETA ‘BEST WESTERN INTERNATIONAL’ - ‘16 BEST REQUEST’

Hotelski lanci sa snažnim hotelskim brendovima mogu kroz ugovore o franšizi nametnuti najviše standarde kvaliteta, i mogu striktno sprovoditi kontrolu ispunjavanja tih standarda²⁵¹.

Kako je Best Western trenutno hotelski brend sa najviše soba pod svojim imenom, sasvim je sigurno da su vlasnici ovog hotelskog imena u poziciji da nametnu stroge uslove standarda i kontrole kvaliteta.

Da bi se postalo član lanca Best Western potrebno je ispuniti određene uslove koji su označeni kao ‘16 Best Request’ standardi koji su uvedeni radi standardizacije usluga i pružanja dodatne sigurnosti gostima Best Western-a, jer je jedna od osnovnih zamerki stalnih gostiju Best Western-a bila da nikad ne znaju šta mogu očekivati u raznim hotelima lanca baš iz razloga nekonzistentnog kvaliteta. Da bi se ta situacija promenila promovisan je koncept ‘16 Best Request’. Da bi neki hotel postao i/ ili ostao član lanca Best Western mora ispuniti sledećih 16 uslova za tržište SAD i Kanade ili 14 uslova za ostala tržišta:

- mogućnost fotokopiranja u hotelu tokom dana (najmanje u toku 14 sati dnevno)
- besplatni lokalni telefonski pozivi (do 30 minuta)
- direktno pozivanje međugradskih i međunarodnih telefonskih brojeva
- mogućnost kupovine flaširane vode u hotelu
- postojanje besplatnog žileta, paste za zube, paste za brijanje i pribora za šivenje u sobi
- fen za kosu u svim sobama
- king-size kreveti u 10% soba (samo za Severnu Ameriku)
- aparat za kafu i čaj raspoloživ stalno svim gostima ili pripremljena kafa i čaj raspoloživi svim gostima stalno
- sat u svim sobama

²⁵¹ Frank J. Fabrozzi, “*The Handbook of Financial Instruments*”, Wiley, 2000. god., strana 415.

- dataport u svim sobama (telefonski priključak koji ima mogućnost da se na njega bez dodatne telefonske opreme priključi laptop računar)
- televizor sa ekranom ne manjim od 25'' u svim sobama sa najmanje jednim satelitskim kanalom engleskog govornog područja koji emituje međunarodne vesti
- obezbeđena muzika u svim sobama npr. radio-sat
- 50% svih soba u severno američkim hotelima moraju biti nepušačke sobe, a u ostatku sveta 20% soba moraju biti nepušačke
- besplatni šampon u svim sobama i to ne u kesicama već u boci. Sapun je već od ranije standard
- obezbeđen kontinentalni doručak
- dva telefona u sobi (samo za SAD)

Ako isključimo dva uslova koja su postavljena isključivi za tržište SAD i Kanade ostalih četrnaest uslova moraju ispuniti svi hoteli koji žele pristupiti lancu. Te uslove je morao ispuniti i hotel "M".

U pogledu kontinuiranog zadovoljavanja standarda kvaliteta Best Western Austria se ugovorom prema "Best Western International" obavezala da će organizovati inspekcije objekata koje je primila u članstvo. U tom smislu u hotele se šalju inspektori koji se prethodno ne najavljuju, a koji imaju zadatak da izvrše kontrolu kvaliteta usluge u hotelu.

4.1.1.2. HOTELSKA MARKA „BEST WESTERN PREMIER“

Poznato je da kod najvećih korporativnih hotelskih lanaca postoji tendencija da paralelno razvijaju više marki. U tom smislu javila se ideja grupisanja hotela članova lanca "Best Western International" po kriterijumu kvaliteta²⁵². Poledično formirala bi se grupa hotela koji bi bili „the best of Best Western”, najbolji u lancu Best Western. Cilj je da se ukaže da među hotelima ipak postoje razlike kako u kvalitetu usluge, tako i u ceni. Pilot test te ideje trebao je biti sproveden na evropskom tržištu.

Kao rezultat tih napora kreiran je novi hotelski brend „Best Western PREMIER“ koji je promovisan 2003. godine i koji okuplja jedan broj evropskih i azijskih hotela više kategorije koji pružaju kvalitetniju uslugu u odnosu na ostale hotele lanca. Da bi se postao deo „Best Western PREMIER“ grupe moraju se ispuniti određeni strogi kriterijumi kvaliteta. Trenutno je u ovoj grupaciji ukupno 81 hotel u 17 zemalja. Dodatni zahtevi se tiču npr. postojanje kapaciteta za rekreaciju gostiju, besplatna dnevna štampa i magazini, dostupnost interneta u sobama itd.

Prateći tehnološki razvoj jedan broj hotela lociranih u SAD, Kanadi i Karibima je počevši od jeseni 2004. godine ponudio usluge besplatnog brzog interneta svojim gostima. Ova usluga je dostupna u posebno opremljenim javnim prostorijama hotela i dostupna je svim gostima hotela, ali i po sobama, u najmanje 15% soba.

²⁵² Hotel and Motel Management, "Lodging Hospitality", 2000. godina, str.12

4.1.1.3. PROMOCIONI NAPORI “BEST WESTERN INTERNATIONAL”-a

“Best Western International” ulaže značajne sume novca u izgradnju i ojačavanje svoje hotelske marke. Tako je sredinom 2000. godine pokrenuta promocijska kampanja za koju je Best Western izdvojio 30 miliona USD. Kampanja je bila usmerena na tržište SAD i Kanade.

Naziv te kampanje je bio “Reasons to travel”, a promocijski slogan “for every reason to travel, there is Best Western”. Kao mediji za prenos propagandnih poruka su izabrani TV kanali nacionalnog značaja kao npr. ABC, CBS, NBC i FOX u SAD-u i CBC, TVA i CTC u Kanadi. Propagandni spotovi na televiziji bili su podržani i oglasima u časopisima People, USA Today, Readers Digest u SAD-u i Canada National Post, Globe&mail i MacCleans u Kanadi. U okviru te promocijske kampanje organizovana je i nagradna igra. Nagrade su se delile jednom nedeljno i nagrada je bila 7 dana u bilo kom hotelu Best Western. Nagrada je uključivala i troškove prevoza, transfera i 500 USD džeparca²⁵³.

Kompanija izdaje i hotelski vodič koji se štampa u preko 3,6 miliona primeraka samo za tržišta Severne Amerike i Kariba. Za ostala tržišta se štampaju posebne publikacije specijalizovane za te regione. Za evropsko tržište ta publikacija se zove “Best Western International Atlas & Hotel Guide - Europe, Mediterranean, Africa and Asia”. Ove publikacije sadrže spisak svih hotela u regionu sa dodatnim informacijama, kao i detaljne auto karte tog područja.

Tokom 2004. godine pokrenuta je velika promotivna kampanja «The Best is yet to come»

Novi standardi kvaliteta, zatim programi treninga i edukacije zaposlenih deo su novog programa povećanja kvaliteta usluga koji je pokrenula kompanija. Takva politika bi trebala dovesti do toga da se putem rigorozne kontrole kvaliteta usluga iz sistema eliminišu svi oni koji ne ispunjavaju postavljene standarde. Cilj svih ovih programa je da se izgradi konzistentnost kvaliteta usluge bez da se ugrozi unikatnost hotela člana lanca Best Western.

4.1.1.3.1. FORMIRANJE HOTELSKOG KLUBA “GOLDEN CROWN CLUB INTERNATIONAL”

Septembra 1988. prateći savremene tendencije u hotelskom poslovanju “Best Western International” lansirao je program “Golden Crown Club” koji je zapravo koncept necenovne konkurencije poznat pod nazivom koncept hotelskog kluba, a kojeg su hoteli preuzeli u poslovanju od aviokompanija. Ovaj koncept je proširen na međunarodno poslovanje 01.01.1992. godine.

Poeni se daju za iznos utrošen za pansionersku potrošnju u hotelima Best Western, ali postoji i izuzetak kada se poeni daju i za ukupan račun u hotelu. Po najnovijim rešenjima za dobijanje jednog “Golden Crown Club International” (u daljem tekstu

²⁵³ “Advertising Age”, Hotel&Motel Management ,2001. god.

GCCI) poena na tržištu Evrope potrebno je ostvariti potrošnju od 1,0 E, dok je SAD zahtevana potrošnja od 1\$ za jedan GCCI poen.

Kada se sakupi određen broj poena oni se mogu zameniti za "Best Western Global Cheques" ili za "Free Night Voucher". "Best Western Global Cheques" se mogu koristiti za plaćanje usluga u hotelima "Best Western" bilo gde u svetu sa izuzetkom Azije i Afrike. Poeni se mogu sticati kupovinom avio karata kod avio kompanija koje imaju posebne ugovore sa Best Western International.

Pogodnosti koje ostvaruju članovi GCCI kljuba variraju od zemlje do zemlje. U zemljama za koje je nadležna afilijacija "Best Western Austria" članovi GCCI kluba imaju sledeće pogodnosti:

- Svoje poene mogu zameniti za "Best Western Global Cheques" ili za "Free Night Voucher"
- Prtljag članova GCCI kluba se donosi do sobe bez dodatne naknade
- Članovi kluba imaju mogućnost besplatnog prijema fax-a u hotelu
- Članovima kluba se obezbeđuju najbolje raspoložive sobe u okviru rezervisane kategorije

Za dobijanje čeka u iznosu od 15\$ potrebno je sakupiti 500 poena, za ček u iznosu od 25\$ potrebno je 650 poena, a za ček sa iznosom od 50\$ potrebno je sakupiti 1 200 poena. Kada član sakupi 1 200 poena ostvaruje pravo na besplatno noćenje u hotelu članu Best Western.

Ovaj program učestalih potrošača ima za cilj da gosta "veže" za lanac Best Western, da dobije lojalnog potrošača.

U procesu razvoja ovog koncepta Best Western je sklopio ugovore i sa raznim avioprevoznicima, restoranskim preduzećima, rent-a-car kompanijama itd., a u smislu da članovi GCCI kluba svoje poene mogu koristiti u tim kompanijama, ali i da mogu sakupljati dodatne GCCI poene kada koriste usluge tih kompanija. Tako npr. rentiranje automobila u kompaniji "Avis" donosi dodatne GCCI poene, a sa druge strane, recimo, članovi GCCI kluba mogu svoje poene iskoristiti za dobijanje određenih popusta u sledećim aviokompanijama koje su u tom poslu postali partneri Best Western-a: Air Berlin, Air Canada, Alaska Airlines, Alitalia, America West Airlines, American Airlines, Asiana Airlines, China Southern Airlines, Continental Airlines, Czech Airlines, Delta Air Lines, LanChile, Northwest Airlines, Scandanavian Airlines, TAM Airlines, Thai Airways and US Airways. Ova vrsta poslovne povezanosti je posebno karakteristična za tržište SAD i Kanade.

Od svog nastanka u ovog programu je participiralo mnoštvo putnika koji su stekli status člana GCCI. Danaj je oko 5 miliona ljudi širom sveta član GCCI

4.1.1.3.2. SPEED REWARDS" PROGRAM

Kao dodatak GCCI programu pokrenut je program «Speed Rewards» koji je kao i prethodni imao za cilj izgradnju lojalnosti potrošača. Ovaj program je specijalno namenjen ljubiteljima NASCAR auto trka koje se održavaju širom SAD. Potrošači

plaćanjem boravka u Best Western International hotelima dobijaju određeni broj poena koje kasnije mogu utrošiti u specijalizovanim NASCAR radnjama koje prodaju jakne, kačketi i ostalu robu sa oznakama i motivima NASCAR-a. Te poene mogu utrošiti i kao članovi GCCI, u objektima Best Western International-a. I u ovom programu gost konzumacijom određenih usluga dobija 10 poena za svaki utrošeni dolar u hotelima Best Western International.

4.1.1.3.3. “BEST WESTERN TRAVEL CARD”

Best Western International je među prvim hotelskim kompanijama ponudila potrošačima prepaid kartice koje mogu koristiti kao sredstvo plaćanja u svim hotelima lanca. Te kartice su nazvane Travel card. Suština je u tome da se unapred kupuje određeni kredit na kartici, koji omogućuje plaćanje u hotelima, ali na takav način da vlasnik te kartice ostvaruje određene popuste i uštede. Sa tom karticom se mogu platiti usluge smeštaja, room service, plaćanje telefonskog računa u hotelu itd. Kredit se može uplatiti u USD, kanadskim dolarima, eurima, kao i u nekim drugim valutama. Uplata se može kretati od 25 USD do 1000 USD (ili eura). Ovaj program je pokrenut novembra meseca 2005. godine.

4.1.1.3.4. PROGRAM ZA ČLANOVE ”AMERICAN AUTOMOBILE ASSOCIATION/CANADIAN AUTOMOBILE ASSOCIATION (AAA/CAA)”

Ovaj program je namenjen članovima američkog i kanadskog automobilskeg kluba. Kompanija Best Western International članovima ovog kluba, koji ustvari predstavlja ekstenziju GCCI, omogućuje da na svaki utrošeni dolar u hotelima članicama lanca, dobije deset poena. Kada gost sakupi 5 000 poena (ekvivalentno potrošnji od 500 USD) on te poene može koristiti kao zamenu za novac u hotelima Best Western International, ali i u aviokompanijama sa kojima kompanija ima sklopljen ugovor o strateškom partnerstvu. Članovi ovog kluba koji su sakupili određen broj poena dobijaju i popust od 10% na standardne cene smeštaja u hotelima.

4.1.1.3.5. PROGRAM ZA STARIJE OD 55 GODINA

Kompanija Best Western International je kreirala i program za goste starije od 55 godina. Empirijskim istraživanja se došlo do zaključka da je ovaj tržišni segment izuzetno profitabilan kako za turističke agencije, tako i za hotelska preduzeća. Ljudi stariji od 55 godina su ili na vrhuncu svoje profesionalne karijere ili su u penziji. Ako su uzimali stambene hipotekarne kredite, do sada su ih otplatili, nemaju (većih) finansijskih obaveza prema svojoj deci, zdravlje ih dobro služi (nemaju većih izadataka za zdravstvene usluge) i imaju dosta slobodnog vremena.

Posebno je interesantna generacija tkz. “baby boomers”. U teoriji marketinga tim nazivom je označena generacija ljudi rođenih između 1946. i 1964. godine. Trenutno

je samo u SAD 78 miliona ljudi u toj starosnoj grupi i ovaj tržišni segment predstavlja ogroman potencijal za hotelska preduzeća²⁵⁴.

Kompanija Best Western International je segmentu starijih od 55 godina ponudila popuste na standardne cene usluga u iznosu od 10%, mogućnost ranijeg čekiranja (early check in) u hotel i kasnijeg izlaska iz hotela (late check out), a neki hoteli i uslugu besplatnog kontinentalnog doručka. Sve u cilju izgradnje lojalnosti potrošača.

4.1.1.3.6. PROGRAM RANIH REZERVACIJA PUTEM INTERNET PREZENTACIJE KOMPANIJE

Svi koji rezervišu i plaćaju usluge smeštaja u hotelima članicama lanca putem internet prezentacije kompanije Best Western mogu da iskoriste specijalne popuste koje kompanija nudi onima koji rezervaciju izvrše najmanje 21 dan ranije u odnosu na datum dolaska u hotel. Popusti iznose od 15-30% u odnosu na standardne cene. Ova usluga je dostupna samo za smeštaj u evropskim hotelima lanca. Plaćanje punog iznosa se mora izvršiti istog dana kad i rezervacija i ukoliko bi kasnije došlo do promene termina putovanja, otkaza ili skraćanja boravka, ne bi bio moguć povrat plaćenog iznosa ili dela tog iznosa. Na ovaj način hoteli imaju mogućnost da efikasnije isplaniraju svoje aktivnosti, a i dobijaju novčana sredstva najmanje 21 dan pre dolaska gosta. Korist za gosta je da dobija značajan popust na standardnu cenu usluge.

4.1.1.3.7. PROGRAM ZA KOMPANIJE

Poznato je da je segment poslovnih putovanja veoma interesantan i profitabilan. Poznato je da turista koji putuje iz poslovnih razloga vrlo često ima veću prosečnu dnevnu potrošnju. Poznato je koliko je za hotelsku kompaniju vredan lojalan potrošač. A koliko je tek vredan kao potrošač jedna kompanija koja zapošljava hiljade ili desetine hiljada ljudi. U cilju vezivanja za korporativne kupce Best Western International lanac je ponudio paket stimulativnih mera i podsticaja u smislu određenih popusta koje se odobravaju takvim kupcima kao i kroz standardni paket GCCI u kojima potrošači boravkom u objektima stiču određeni broj poena. Ako se ovaj paket sagleda i kroz strateško partnerstvo Best Western-a sa aviokompanijama Air Berlin, Air Canada, Alaska Airlines, Alitalia, America West Airlines, American Airlines, Asiana Airlines, China Southern Airlines, Continental Airlines, Czech Airlines, Delta Air Lines, LanChile, Northwest Airlines, Scandanavian Airlines, TAM Airlines, Thai Airways and US Airways u kojima ti isti gosti mogu sticati, ali i trošiti ostvarene poene po osnovu potrošnje, onda je veoma jasno da se ovde radi o tkz. "win-win" situaciji i za kompaniju Best Western International koja na ovaj način stiče izuzetno lojalne i vrlo profitabilne potrošače, a za kompanije velike uštede po osnovu cena smeštaja i cena avioprevoza. Ceo ovaj program treba posmatrati kroz činjenicu da Best Western u svetu ima oko 4 200 hotela u 79 zemalja i da je razvio strateško partnerstvo sa aviokompanijama iz skoro svih delova sveta.

²⁵⁴ „Marketing for Hospitality and Tourism“-fourth edition, Philip Kotler, John T. Bowen, James C. Makens, str. 121.

4.1.1.4. SAVREMENE TEHNOLOGIJE U POSLOVANJU “BEST WESTERN”

“Best Western International” je 1995. godine napravio i postavio svoju internet prezentaciju pa je na taj način najveća hotelska marka postala reprezentovana i na svetskoj kompjuterskoj mreži. Taj web sajt ima rekordnu posećenost, kao i veliki broj rezervacija putem Interneta. To je posledica lakoće korišćenja web sajta kao i mogućnosti on-line provere cena i raspoloživosti smeštajnih kapaciteta u hotelima članovima lanca Best Western.

Tokom 1999. godine poslovanje putem interneta je doživelo porast za 232%. U 2000. godini vrednost prodatih usluga preko web sajta iznosila je oko 100 miliona USD. Promet ostvaren putem internet prezentacije je tokom 2005. godine prosečno dnevno iznosio oko 1 milion USD. Lako se može zaključiti o kakvom se porastu radi u odnosu na 2000. godinu. Čak i kada se posmatra rast obima rezervacija putem www.bestwestern.com u 2005. godini u odnosu na 2004. godinu, vidi se da se radi o visokoj stopi rasta od 25%.

Preko tog web sajta se po prvi put u istoriji kompanije “Best Western International” agresivno i aktivno traži feed-back i feed-forward od svojih gostiju u smislu zadovoljstva kvalitetom usluge, eventualnih primendbi, ali i u smislu eventualnih sugestija šta bi se trebalo izmeniti da bi se na kvalitetniji način zadovoljile njihove potrebe. To ispitivanje se vrši putem ankete (Guest Satisfaction Survey) koja se nalazi na web sajtu. Ta anketa je direktna posledica usmerenosti kompanije ka kvalitetu svojih usluga. Potrošačima se u toj anketi postavljaju pitanja o gotovo svim aspektima njihovog boravka, od funkcionisanja telefona po sobama pa do raznih drugih informacija. Cilj ovog programa je da se dobiju statistički reprezentativni podaci o kvalitetu usluga u svakom hotelu članu “Best Western International”-a kako bi se podigao kvalitet usluga u tim hotelima.

Web prezentacija kompanije uključuje sledeće usluge: kompletan hotelski vodič, planer putovanja sa predlogom hotela. Tokom 2006. godine je omogućen virtuelni prikaz (360 stepeni) za svaki Best Western International hotel lociran u SAD, Kanadi i Karibima. To obezbeđuje potpuno realističan prikaz eksterijera hotela, soba, de lux apartmana, restorana i eventualno bazena. Servis funkcioniše tako što se po izboru hotela može pogledati okruženje hotela, hotelski lobi, razni tipovi soba, restoran, a sve to u virtuelnom okruženju koje omogućuje pogled u punom krugu u odnosu na mesto na kom se virtuelno nalazi korisnik usluge.

Ipak osnovni servis na Internetu je mogućnost rezervacije smeštaja u bilo kom hotelu koji predstavlja deo lanca, ali i mogućnost plaćanja tih usluga. Servis je dostupan na 8 svetskih jezika, što je samo još jedan dokaz globalizacije poslovanja kompanije Best Western.

Danas je “Best Western International” već ušao u tkz. m-commerc (mobile commerc) eru. Kompanija je označila da će svoje sada već snažno prisustvo na internetu proširiti i na m-komerc da bi se na kvalitetniji način uslužili “mobilni” potrošači. Nova aplikacija će omogućiti korisnicima mobilnih telefona sa WAP-om

(mogućnošću pristupa internetu) da pristupe Best Western-ovoj informacionoj berzi bez obzira gde se nalaze. Korisnici će biti u mogućnosti da pretražuju hotele "Best Western International"-a po glavnim gradovima ili generalno po gradovima, da provere ima li slobodnih kapaciteta tako što će uneti datume svog planiranog dolaska i odlaska, da provere svoj broj bodova u "Gold Crown Club International"-u i da besplatno pozovu bilo koji od brojeva namenjenih za rezervaciju usluga²⁵⁵. Pokretanje m-komerca je bila logična faza u strategiji uvođenja novih tehnologija i poboljšanja usluga.

Po nekom redosledu stvari sledeća inovacija koju bi trebao sprovesti lanac "Best Western International" je takozvani m-wallet koji bi omogućavao korisnicima da putem mobilnih telefona izvrše i plaćanje usluga. Ova usluga je još uvek u fazi testiranja²⁵⁶.

4.1.2 STRUKTURA NAKNADA KOJE PLAĆAJU HOTELI ČLANOVI LANCA "BEST WESTERN INTERNATIONAL"

Pred kraj 1998. godine Ronald Evans je postavljen za prvog čoveka (CEO) "Best Western"-a.

U "Best Western" je došao iz hotelskog lanca "Promus Hotels", a pre toga je radio u "Hyatt"-u gde je bio potpredsednik za marketing.

U trenutku kada je Evans postao CEO krenulo se ka promeni u strukturi članarina (dues- and- fee). U početku ta promena nije bila na vrhu liste prioriteta posto su se morala rešiti urgentnija pitanja koja su se ticala primene minimalnih globalnih standarda kvaliteta i uvođenje novih tehnologija.

Kada su ova pitanja rešena došlo je vreme da se okrene ka promeni strukture naknada koje hoteli članovi plaćaju Best Western-u. Prvobitni plan za izmenu strukture tih naknada menadžment kompanije je izneo na Upravnom odboru na sastanku održanom u februaru 2001. godine. Kasnije je taj plan delimično izmenjen i predstavljen članovima lanca na sastancima koji su tokom proleća 2001. godine održani i po distriktima za koje su bili zaduženi određeni regionalni centri. Dotadašnja formula je bila na snazi od 1993. godine i po njoj se članarina povećavala po stopi rasta inflacije koja bi bila ustanovljena putem Consumer Price Index-a ili po stopi od 5%, pri čemu bi hotel pravio taj izbor. Tu se međutim mora imati u vidu da CPI nije prešao 5% još od 1990. godine.

Cilj tih promena je da se struktura tih naknada učini jednostavnijom i fleksibilnijom i naravno dugoročno stabilnijom. Finansijski direktor "Best Western"-a Anupam Narayan je izjavio da cilj tih promena nije da se sakupi veći iznos novca, već da se promeni način na koji se taj novac prikuplja, u smislu izvora novca.

²⁵⁵ Hotel & Motel Management 2001. god.

²⁵⁶ Hotel & Motel Management 2001. god.

Sledi prikaz naknada²⁵⁷ koje mora platiti hotel u Evropi da bi postao ili ostao član “Best Western”-a u 2002. godini, naravno pod uslovom da je pre toga ispunio sve standarde kvaliteta za pristupanje sistemu “Best Western”, a o kojima će biti više reči kasnije.

1. Jednokratna taksa za prijem

- a) Instalacija sistema i obuka zaposlenih (obračunava se zavisno od broja soba u hotelu i kreće se od 1470 € do 4 140 €. (Vidi tabelu 1.)
- b) Paket za pokretanje (startni paket). Cena tog paketa je za sve jednaka i iznosi 2 155 €).

A. Ukupni iznos koja se plaća jednokratno (kreće se od 3625 € do 6295 €)

2. Godišnji troškovi

- a) Reklamiranje kroz vodič hotela (fiksni iznos od 872 €)
- b) Evropsko tržište i aktivnosti (487 € fiksno + 10 € po sobi za vođenje kancelarije za Evropi locirane u Velikoj Britaniji, predstavljanje na evropskim sajmovima)
- c) Evropski projekti (302 € doprinos za reklamu u Evropskom videu hotela + suma bazirana na prihodima, vidi tabelu 2.)
- d) Američki marketing i aktivnosti tj. doprinos za svetske projekte kao što su oglašavanje, razvoj strategija, razvoj softvera za svetski Quality Assurance projekat, razvoj internet prezentacije kompanije (14 €po sobi)
- e) Doprinos za marketing (po sobi, kao maksimalan broj soba se uzima 100. Kalkulacija je bazirana na ključnom koeficijentu koji se utvrđuje iz tabele 3. Taj koeficijent se pomnoži sa brojem soba, ali uz ograničenje da se kao broj soba nezavisno od veličine hotela, ne može uzeti više od 100)

B. Totani iznos za pokriće fiksnih troškova

Ukupan iznos za fiksni trošak za godinu pristupanja sistemu (A+B)

Troškovi na osnovu rezervacija

- a) Taksa za buking do tri sobe 5.45 €
- b) Provizija za buking preko “Best Western” rezervacionog sistema 6%
- c) Provizija za grupni buking 3%
- d) Provizija za članove “Gold Crown Club”-a 6%

Tabela 19. Iznos naknade za instalaciju sistema i obuku zaposlenih zavisno od broja soba

Broj soba	Iznos	Broj soba	Iznos	Broj soba	Iznos
1-20	1 470 €	41-50	2 400 €	71-80	3 815 €
21-30	1 745 €	51-60	3 215 €	Preko 81	4 140 €
31-40	2 070 €	61-70	3 490 €		

²⁵⁷ Best Western Manual

Tabela 20. *Iznos naknade za finansiranje evropskih projekata,
zavisno od godišnjeg obrta*

Godišnji prihod	Cena	Godišnji prihod	Cena	Godišnji prihod	Cena
0+ €	15 €	109 009+ €	407 €	363 364+ €	1 374 €
7 267+ €	29 €	145 346+ €	509 €	399 701+ €	1 526 €
14 535+ €	58 €	181 682+ €	676 €	436 037+ €	1 701 €
29 069+ €	87 €	218 019+ €	799 €	508 710+ €	1 889 €
43 604+ €	167 €	254 355+ €	1 039 €	581 383+ €	2 209 €
58 138+ €	218 €	290 691+ €	1 090 €	654 056+ €	2 536 €
72 673+ €	305 €	327 028+ €	1 257 €	726 728+ €	2 762 €

Tabela 21. *Tabela pomoću koje se utvrđuje ključni faktor
za utvrđivanje doprinosa za marketing*

Godišnji prihod	Ključni faktor	Godišnji prihod	Ključni faktor	Godišnji prihod	Ključni faktor
0+ €	44 €	109 009+ €	109 €	363 364+ €	160 €
7 267+ €	47 €	145 346+ €	116 €	399 701+ €	167 €
14 535+ €	51 €	181 682+ €	124 €	436 037+ €	174 €
29 069+ €	73 €	218 019+ €	131 €	508 710+ €	182 €
43 604+ €	87 €	254 355+ €	138 €	581 383+ €	189 €
58 138+ €	94 €	290 691+ €	145 €	654 056+ €	196 €
72 673+ €	102 €	327 028+ €	153 €	726 728+ €	203 €

4.1.3 PRISTUPANJE HOTELA “M” KORPORATIVNOM HOTELSKOM LANCU “BEST WESTERN INTERNATIONAL”

Cela priča oko pristupanja hotel “M” korporativnom hotelskom lancu “Best Western” počela je na Sajmu turizma u Nemačkoj gde su se susreli predstavnici turističke agencije “Top tours” iz Beograda i gospodin Gerhard Jungreuthayer, CEO Best Western Austria. Možda je taj pristup bio ispravniji pošto su kolege iz “Top tours”-a znali sa kakvim se sve potencijanim problemima mogu susresti u procesu pristupanja hotela “M” sistemu “Best Western”. Oni su dobro poznavali privrednu i pravnu situaciju u Srbiji, a i situaciju na turističkom tržištu.

Hotel “M” je u sastavu kompanije “Mladost turist” koja pored hotela “M” poseduje i hotel “Srbija” u Vršcu i turističku agenciju “Mladost turist” u Beogradu. Kompanija je privatizaciju započela još 1990. godina, a završila je 2002. godine. Organizovana je kao akcionarsko društvo, po modelu radničkog akcionarstva. Naime, oko 130 akcionara, zaposlenih u preduzeću, otkupilo je 98,5% akcija preduzeća.

4.1.3.1 UGOVOR O AFILIJACIJI IZMEĐU “BEST WESTERN INTERNATIONAL” I “BEST WESTERN HOTEL RESERVIERUNGS GES.M.B.H.”

“Best Western International” sa sedištem u Phoenix-u, SAD je sklopio ugovor o afilijaciji sa “Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H.” (u daljem tekstu Best Western Austria) čiji je jedini akcionar korporacija “Austria Partner Hotels”, sa sedištem u Beču i na taj način je Best Western Austria postao afilijacija ili regionalni centar “Best Western International”-a za geografska područja Austrije, Mađarske, Češke Republike, Slovenije, Slovačke, a kasnije su ovlašćeni i za područja Hrvatske, Crne Gore i Srbije. Taj ugovor je stupio na snagu 01.01.1996. godine.

Regionalni centar u Beču je zadužen za razvoj sistema “Best Western International” u definisanim geografskim područjima. Dobio je ovlašćenja da sklapa ugovore o kooperaciji sa hotelima sa tih prostora koji ispunjavaju određene kriterijume.

Best Western Austria se obavezao da će na tim prostorima uključiti u sistem Best Western najmanje 38 hotela članova kao i da će centrali “Best Western International” dostaviti plan za dalje povećanje članstva.

Best Western Austria se dalje obavezuje da će primenjivati sistem osiguranja kvaliteta kroz zahtev za ispunjavanje “16 Best Request” minimalnih standarda kvaliteta, da će obezbediti inspekciju svakog hotela člana lanca sa tog područja, da će preduzeti disciplinske mere protiv svojih članova koji ne ispunjavaju te standarde.

Ugovor između “Best Western International” i “Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H.” ima šesnaest delova i pet dodataka.

U prvom delu se definišu uslovi koje određena organizacija mora ispuniti da bi od “Best Western International”-a dobila master franšizu.

U drugom delu ugovora se definišu usluge koje će “Best Western International” pružiti primaocu master franšize, u ovom slučaju “Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H.” i tu se se navode sledeće aktivnosti:

- Public relation usluge
- Usluge u domenu prodajnih aktivnosti
- Oglašavanje
- Korišćenje rezervacionog sistema lanca “Best Western International”
- Obrazovanje i trening osoblja
- Razne druge usluge iz oblasti marketinga koje će se utvrditi dogovorom

U trećem delu ugovora se definiše odnos između “Best Western International” kao davaoca franšize i “Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H.” kao primaoca master franšize i hotela koji će sklopiti ugovor sa “Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H.” kao ovlašćenim licima sa određeno geografsko područje.

U četvrtom delu ugovora se definišu međusobne obaveze koje se tiču programa garancije kvaliteta usluga.

Peti deo ugovora je posvećen identitetu zaštitnog znaka.

Šesti deo definiše pitanja u vezi rezervacionog sistema.

Sedmi deo definiše obaveze primaoca franšize da prihvata određene kreditne kartice, vaučere određenih turističkih agencija i turoperatera, pitanja utvrđivanja i plaćanja provizije turističkim agencijama itd.

Osmi deo se odnosi na participiranje primaoca franšize u svetskim marketing programima "Best Western International"-a.

Deveti deo definiše pitanja osiguranja.

Deseti deo definiše finansijske obaveze, rokove plaćanja, zatezne kamate, načine plaćanja.

Jedanaesti deo definiše period važnosti ugovora, uslove za raskid ugovora od strane "Best Western International"-a i sadrži pouke o pravnom leku. Definirano je i trinaest uslova čijim ispunjavanjem "Best Western International" stiče pravo raskida ugovora i tu se navode sledeći uslovi: neuspeh primaoca master franšize da obezbedi ugovoreni broj članova lanca na području za koje je ovlašćen, ukoliko primalac master franšize izmeni formu svoje organizacije poslovanja bez prethodne saglasnosti "Best Western International"-a, ukoliko primalac franšize ne uspe da plati obaveze u roku od 60 dana od dana izdavanja fakture, u slučaju nesolventnosti, bankrota ili odluke o bankrotu primaoca franšize, u slučaju da "Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H." dodeli beneficije kreditorima, u slučaju plasiranja dobara "Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H." u ruke poverilaca, u slučaju dodele bilo kakvih prava, privilegija i beneficija, a koje nisu definisane ovim ugovorom itd.

Trinaesti deo ovog ugovora nosi naziv obaveštenja i definiše način komunikacije između ugovornih strana.

Četrnaesti deo ugovora definiše pitanja nadležnosti zakona, a shodno tome i pravosudnog sistema. Tako se kao nadležni zakoni ugovaraju zakoni države Arizone, SAD, a kao nadležan sud za sve eventualne sporove po ovom ugovoru sud u oblasti Maricopa-e u Arizoni, SAD.

Petnaesti deo ugovora definiše uslove koji se moraju ispuniti da bi ovaj ugovor postao efektivan i to se uglavnom odnosi na čin potpisivanja ovog ugovora od strane ovlašćenih lica i na ispunjenja određenih zakonskih uslova.

Šesnaesti deo ugovora predstavlja završne odredbe ugovora.

Ovim ugovorom partner za pregovore eventualnom uključivanju hotela sa područja Srbije u sistem Best Western je postao je "Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H." (Best Western Austria).

Što se tiče trajanja ugovora između hotela "M" i "Best Western Austria" on je zaključen na neograničen vremenski period. Međutim tu postoje izvesna ograničenja. Recimo ugovor između hotela "M" i "Best Western Austria" će se okončati u slučaju da dođe do raskida ugovora o afilijaciji između "Best Western International" i "Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H." (Best Western Austria). Pored ovog razloga postoji niz uslova za trenutni raskid ugovora (njih 9), ali je posebno interesantan sledeći razlog "ugrožavanje bezbednosti gostiju u hotelu ili zemlji gde je stacioniran, naročito u slučaju rata, građanskog rata, nemira, političkih promena, promena u vladi koje nisu u skladu sa interesima Republike Austrije ili Sjedinjenih Američkih Država". Po mom mišljenju drugi deo ovog uslova izlazi iz sfere poslovnih odnosa i ulazi u sferu politike. Kao uslovi za raskid ugovora su navedeni i sledeći razlozi:

- da hotel ne ispuni svoje dužnosti plaćanja u određenom periodu
- da hotel ne prezentira svoje račune na način koji je definisam ugovorom
- da hotel modifikuje svoje standarde bez prethodne saglasnost Best Western Austria (misli se na snižavanje standarda)
- da hotel ne ispuni rezoluciju koje su usvojili izvršni organi i deoniciari "Best Western International" i "Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H." (Best Western Austria), koje su obavezujuće
- u slučaju prodaje hotela, nekontinuiranost u poslovanju hotela
- u slučaju da hotel prekrši druge materijalne odredbe ugovora

Obe strane su se ugovorom odrekle prava da raskinu ugovor u prve tri godine.

4.1.3.2 KORISTI ZA HOTEL "M" OD ULASKA U LANAC KAO I TROŠKOVI ULASKA U LANAC "BEST WESTERN INTERNATIONAL"

Best Western svojim članovima omogućava da zadrže svoju nezavisnost, a istovremeno im omogućava brojne koristi i u tom smislu hotel "M" može očekivati od ulaska u sistem Best Western sledeće pogodnosti:

- pristup globalnom rezervacionom sistemu Best Western-a koji opet ima direktan
- pristup rezervacionim sistemima Amadeus, Sabre, Worldspan, Galileo. Na taj način se preskaču naknade koje bi hotel plaćao pojedinačno svim tim globalnim distributivnim sistemima, a dobija se i jedna sasvim nova dimenzija
- korišćenje svetski poznate marke
- pristupom sistemu Best Western ostvaruje se marketing partnerstvo sa turoperatorima i konzorcijumima ritejlara i velikim multinacionalnim kompanijama kao što su "Coca Cola", "IBM", "Simens" itd.
- on – line prezentacija sa mogućnošću rezervacije preko Interneta
- ekspertiza međunarodne hotelske organizacije
- predstavljanje na nacionalnim i međunarodnim turističkim sajmovima
- hotel ulazi u Best Western brošure i publikacije čiji se tiraž meri milionima
- Best Western pomaže u uvođenju sistema kvaliteta
- Participiranje u programima treninga osoblja
- Usluge iz oblasti odnosa sa javnošću

Best Western ne garantuje pravo ekskluziviteta hotelu sa kojim sklopi ugovor. To znači da je moguće da će sa još nekim hotelom, za koga se proceni da ispunjava uslove, a koji se nalazi u istom geografskom području, biti sklopljen isti ugovor.

U ovom trenutku potrebno je osvrnuti se i na troškove koje je hotel "M" imao da bi pristupio lancu. Tu mislim isključivo na naknade koje se plaćaju Best Western-u, a ne na troškove koje je hotel "M" eventualno imao u cilju prilagođavanja svoje usluge standardima lanca Best Western. Ako znamo da hotel "M" ima 173 sobe struktura tih troškova bi izgledala ovako:

1. Jednokratna taksa za prijem

- | | |
|--|---------|
| a) Instalacija i obuka (obračunava se po broju soba) | 4 140 € |
| b) Paket za pokretanje (početni paket) | 2 155 € |

A. Ukupna cena pristupnine koje se plaća jednokratno 6 295 €

Hotel "M" je te troškove imao u toku 2001. godine pošto je tad pristupio korporativnom hotelskom lancu "Best Western International".

Stavka "Instalacija i obuka" koju je Hotel "M" platio 4 140 € podrazumeva obavezu "Best Western Austria" da:

- objasni osoblju hotela filozofiju poslovanja Best Western-a, obuči osoblje o načinima funkcionisanja rezervacionog sistema
- instalira software za rezervacioni sistem
- definiše strukturu cene za rezervacioni sistem i internet
- obezbedi tkz. "Welcome" paket koji u sebe uključuje licencnu tablu za lobi hotela, rezervacioni znak i zastavicu za recepciju, reprezentaciju u vidu olova, nalepnica, podloge za kompjuterskog miša
- da obuči odgovarajuće osoblje za korišćenje interneta

Stavka "Paket za pokretanje" koju je Hotel "M" platio 2 155 € podrazumeva da se hotelu "M" stavi na raspolaganje spoljni osvetljeni znak (dimenzija 1m x 1m), 5 000 memoranduma, 1 000 koverti, 1 000 holdera i 400 vizit karta.

Pored toga hotel "M" mora plaćati godišnje troškove sistemu i iznos tih troškova za 2002. godinu izgleda ovako:

Godišnji troškovi za 2002.

- | | |
|--|---------|
| a) Naknada za reklamiranje kroz vodič hotela | 872 € |
| b) Evropsko tržište i aktivnosti (487 € fiksno + 10 € po sobi) | 2 217 € |
| c) Evropski projekti (302 € doprinos za reklamu u Evropskom videu hotela + suma bazirana na zaradi, iz tabele 2.) | 3 064 € |
| d) Američki marketing i aktivnosti i aktivnosti (14 € po sobi) | 2 422 € |
| e) Doprinos za marketing (po sobi, max 100 soba, bazirano na ključnom koeficijentu. Iz tabele 3. se utvrdi ključni koeficijent i pomnoži | |

brojem soba, ali uz ograničenje da se za broj soba maksimalno može uzeti 100)

20 300 €

B. Totalni iznos za fiksne godišnje troškove za 2002. godinu 28 875 €

Ako pretpostavimo da se godišnji troškovi za 2002. godinu nisu značajnije promenili u odnosu na 2001. godinu (osim u tome što za 2001. godinu hotel "M" nije bio u obavezi da plati naknadu za reklamiranje kroz hotelski vodič u iznosu od 872 € pošto hotel nije bio uključen u izdanje za 2001. godinu), možemo zaključiti da je u godini pristupanja hotela "M" lancu "Best Western International" ukupan iznos fiksnih izdataka prema sistemu "Best Western International" iznosio 34 298 €.

Nezavisno od tih novčanih izdataka hotel "M" je imao značajne troškove renoviranja hotela da bi ispunio tražene standarde kvaliteta. U tom smislu su renovirana sva kupatila u hotelu, promenjeni su svi itisoni itd.

Pored tih troškova hotel "M" plaća "Best Western International"-u i proviziju za svaku izvršenu rezervaciju preko globalnog rezervacionog sistema "Best Western International"-a.

Troškovi na osnovu rezervacija

- | | |
|---|--------|
| a) Taksa za buking do tri sobe | 5,45 € |
| b) Provizija za buking preko "Best Western" rezervacionog sistema | 6% |
| c) Provizija za grupni buking | 3% |

Ako znamo da je prosečna veličina hotela korporativnog hotelskog lanca "Best Western International" 80 soba, onda možemo uočiti da je hotel "M" više nego dva puta veći od proseka za "Best Western International".

4.1.3.3 POSLOVANJE HOTELA "M" U PERIODU NAKON ULASKA U "BEST WESTERN INTERNATIONAL"

Pošto smo se već osvrnuli na troškove koje je hotel "M" imao pri uključenju u sistem "Best Western" sada bi trebali da se ukratko osvrnemo na prihode hotela.

U ukupnoj strukturi gostiju hotela "M" do pristupanja sistemu "Best Western" bilo je više domaćih gostiju nego stranih. Danas je ta struktura značajno drugačija pošto je od ukupnog broja gostiju više stranih gostiju u odnosu na domaće. Još 2002. godine odnos je bio 58%-42% u korist stranih gostiju. Od inostranih gostiju najbrojniji su iz Slovenije, Italije, Nemačke, SAD, Bosne i Hercegovine i Hrvatske. Naravno da se pri izvođenju nedvosmislenih zaključaka o uzrocima promene strukture gostiju u korist stranih gostiju mora biti veoma pažljiv pri izboru referentnih godina koje bi reprezentovale period pre uključenja hotela u Best Western iz razloga što su najveći deo 90-tih bile godine stalnih političkih kriza, ratova i period međunarodne izolacije Srbije. Ali ono što se nikako ne može osporiti je da je pristupanje "Best Western"-u značajno doprinelo povećanoj poseti od strane stranih turista. Takođe, po pristupanju sistemu povećao se stepen iskorišćenosti hotela "M", kao i prosečna dnevna

vanpansionska potrošnja u hotelu koja se po pristupanju povećala prosečno za oko 10%. Taj rast se može objasniti porastom broja dolazaka stranih turista.

Bez dvojbe se može ustvrditi da cost-benefit analize potvrđuju ispravnost odluke da se pristupi sistemu "Best Western" i da se u tu svrhu izdvoje određena novčana sredstva.

Zahvaljujući dobrim poslovnim rezultatima u 2005. godini ovo preduzeće našlo se jedino iz svoje branše, među prvih sto najuspešnijih firmi Srbije na listi koju je nedavno objavio beogradski "Ekonomist" magazin. Ovakav rezultat je postignut, pre svega investicijama u modernizaciju i podizanje kvaliteta smeštaja i usluge, koje su u poslednjih pet godina dostigle oko dva miliona evra, odnosno oko 400.000 evra godišnje. Ova sredstva obezbeđena su najvećim delom iz sopstvenih prihoda, izuzev 2003. godine kada je početni investicioni kapital obezbeđen iz bankarskog kredita. Kao rezultat tih ulaganja danas svaka soba u hotelu ima televizor, satelitski program, kablovski i satelitski priključak za internet, što na našim prostorima ima samo još hotel Hajat. Napravljene su posebne sobe za nepušače i invalide. Kako su glavni gosti hotela poslovni ljudi ispunjen je preduslov za razvoj kongresnog turizma u ovom hotelu adaptacijom tri savremeno opremljene poslovne sale.

Hotel "M" danas radi kao moderan evropski hotel koji pokušava i prati sve tendencije savremenog hotelskog poslovanja. Zaposleni u hotelu se kontinuirano edukuju, kako na seminarima koje organizuje kompanija "Best Western International", tako i kroz posete najpoznatijim hotelskim kompanijama.

Kao simbolični pokazatelj uspešnosti hotela "M" može poslužiti i podatak da je u konkurenciji oko četiri hiljade hotela okupljenih u hotelski lanac Best Western, koji su se takmičili za priznanje "Najbolji doručak 2005", drugo mesto pripalo je Hotelu M iz Beograda.

4.1.3.4 OSNOVNI FINANSIJSKI POKAZATELJI POSLOVANJA HOTELA "M"

Ako se posmatraju najosnovniji finansijski pokazatelji poslovanja u 2005. godini, onda su rezultati sledeći (to su rezultati celog preduzeća «Mladost turist», nisu dostupni samo rezultati hotela «M»):

Na početku razmatranja moram da kažem da su mi bili raspoloživi sledeći bilansni podaci²⁵⁸:

- Poslovni prihod: 358 965 000 dinara
- Poslovni rashod: 239 169 000 dinara
- Ukupan dobitak: 109 971 000 dinara
- Vrednost aktive privrednog subjekta: 1 254 883 000 dinara
- Kapital privrednog subjekta: 933 157 000 dinara

²⁵⁸ Informacije sa sajta Agencije za privredne registre - www.apr.sr.gov.yu

Ipak i na osnovu tih poprilično oskudnih podataka mogu se izvući neki interesantni zaključci.

Na dan 31.12.2005. godine ukupna vrednost aktive preduzeća je iznosila 1 254 883 000 dinara. Od tog iznosa, sopstveni kapital preduzeća je iznosio 933 157 000 dinara, što znači da su dugoročne i kratkoročne obaveze iznosile 321 726 000 dinara.

U 2005. godini preduzeće «Mladost turist» je ostvarilo ukupan poslovni prihod u iznosu od 358 965 000 dinara, a poslovni rashod je iznosio 239 169 000 dinara, što znači da je ostvaren poslovni dobitak u iznosu od 119 796 000 dinara.

Kako je tržišna cena evra 30.12.2005. godine bila 1€ = 85,5 dinara, neka gruba aproksimacija ostvarenog poslovnog dobitka bi bila 1 401 122 €. Kažem gruba aproksimacija jer se cena evra na deviznom tržištu u 2005. godini kretala u rasponu od 79,177 dinara za 1 € 04.01.2005. pa do 86,477 dinara koliko je vredeo 1 € 22.11.2005²⁵⁹. godine. U kalkulaciji sam koristio kurs na dan 30.12.2005. (1€ = 85,5 dinara) ne pretendujući da time dobijam potpuno realne podatke.

Ipak ukupan dobitak (bruto rezultat poslovanja) je iznosio 109 971 000 dinara (gruba aproksimacija, 1 286 210 €), što je manje od ostvarenog poslovnog dobitka. To se jedino može objasniti činjenicom da je preduzeće ostvarilo negativan finansijski rezultat i/ili negativan neposlovni-vanredni rezultat. Kako se u bilansu stanja može videti da postoje značajne obaveze, a kako sam u prethodnom tekstu već objasnio da je kompanija uzela bankarski kredit tokom 2002. godine, onda se realno može pretpostaviti da je manji iznos ukupnog dobitka od poslovnog dobitka rezultat pre svega negativnog finansijskog rezultata, a opet kao posledice plaćenih kamata na taj kredit.

Ostvareni ukupni dobitak od blizu 1 300 000 evra se jedino može oceniti kao veliki uspeh kompanije. Pri tom se ne sme gubiti iz vida da je to rezultat celog preduzeća, a ne samo hotela «M». Jasno je da je taj hotel profitni centar kompanije koji je osnovni generator profita kompanije. Sasvim je sigurno da je taj uspeh posledica kombinacije više faktora: dobrog menadžmenta, motivisanih radnika, povoljnijeg makroekonomskog i političkog okruženja, ali svakako i činjenice da je hotel deo jednog globalnog sistema kakav je Best Western International. Da je ta činjenica jedan od ključnih faktora poslovnog uspeha dokazuje i podatak da je godišnja stopa obnavljanja članstva u lancu preko 95%.

Taj dobitak garantuje kompaniji mogućnost daljih investiranja u podizanje kvaliteta usluga i shodno tome kvalitetnijeg zadovoljavanja potreba potrošača, što vodi još boljoj konkurentskoj poziciji na tržištu.

Akcije preduzeća «Mladost turist» se još uvek ne kotiraju na Beogradskoj berzi.

Hotel «M» je prvi hotel u Jugoslaviji koji je postao član lanca «Best Western International». Gospodin Gerhard Jungreuthazer koji obavlja funkciju CEO Best Western Austria je izrazio neskriveno zadovoljstvo rezultatima poslovanja hotela «Best Western Hotel M» u dosadašnjem periodu²⁶⁰.

²⁵⁹ Informacije sa sajta Narodne banke Srbije – www.nbs.yu

²⁶⁰ «Business Eastern Europe», Hotel Magazine, 2003. god

4.1.4 ULAZAK HOTELA “ŠUMADIJA” U LANAC BEST WESTERN INTERNATIONAL

Postojali su planovi da se kompaniji Best Western u bliskoj budućnosti priključe i hoteli “Kasina”, “Park”, možda i “Slavija lux” u Beogradu, kao i hotel “President” na Paliću. Od svih hotela, svojevremeno je bilo najizvesnije priključenje hotela “President” sistemu. Ipak, to se nije desilo. Sledeći hotel iz Srbije koji je ušao u lanac Best Western International, bio je beogradski hotel Šumadija.

Hotel “Šumadija” je privatizovan 21.12.2004. godine na aukcijskoj prodaji. Početna cena je iznosila 90 392 000 dinara, traženi minimum investicija je postavljen na 17 875 000 dinara. Na aukciji su učestvovala tri zainteresovana subjekta: preduzeće “Global Investments” d.o.o. , Ranko Sočanac, koji je predstavljao konzorcijum kupaca i Njegomir Kilibarda. Hotel je prodat kupcu Njegomiru Kilibaldi za 220 000 000 dinara²⁶¹ (tog dana 1 evro je vredeo 78,7772 dinara²⁶²) ili za oko 2 792 686 evra.

Važno je naglasiti da je gospodin Kilibarda bio dugogodišnji direktor kompanije “Mladost turist” koja je, kao što sam već naglasio, vlasnik hotela “M”, a jednako je važna i činjenica da je on tu funkciju obavljao i tokom procesa ulaska hotela “M” u lanac Best Western pa je svakako imao izuzetno veliko iskustvo, ali i dobre poslovne kontakte, koji su mu omogućili da u kratkom roku u lanac uvede i hotel “Šumadija”. Naravno, pre toga je bilo potrebno ispuniti postavljene standarde kvaliteta koji su uslov svih uslova za ulazak u lanac Best Western. U tom trenutku hotel “Šumadija” nije bio blizu tih standarda i bilo ga je potrebno renovirati. Iz podataka koji su dostupni javnosti²⁶³ vidi se da je kompanija uzela bankarski kredit u iznosu od 2 miliona evra od banke Intessa.

Renoviranje hotela je završeno maja meseca 2005. godine kada je ponovo otvoren kao moderan hotel sa četiri zvezdice²⁶⁴. Već jula 2005. godine postaje deo hotelskog lanca Best Western International²⁶⁵.

Danas je hotel “Šumadija” savremen hotel koji ima 70 jednokrevetnih soba, 27 dvokrevetnih soba i šest apartmana. Sve sobe i apartmani su klimatizovani i opremljeni su: direktnom telefonskom linijom, satelitskom televizijom, mini barom, radijom, fenomatom, sefom. Bežični internet dostupan u lobiju hotela uz mogućnost korišćenja mrežne internet konekcije u svim sobama. Hotel ima i tri konferencijske sale i tu tom smislu izlazi u susret veoma važnom poslovnom tržišnom segmentu²⁶⁶.

Način ulaska hotela “Šumadija” u lanac je podrazumevao iste uslove kao i za hotel “M”. Ugovor je potpisan sa kompanijom “Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H.” iz Austrije, koja je od strane centrale kompanije Best Western dobila master franšizu i postala regionalni centar nadležan i za tržište Srbije.

²⁶¹ Informacije sa sajta Agencije za privatizaciju

²⁶² Informacija sa sajta Narodne banke Srbije

²⁶³ Prospekt hotela «Šumadija» za organizovanje trgovanja na berzi – www.fimaint.co.yu

²⁶⁴ Informacija sa sajta Turističke organizacije Srbije

²⁶⁵ Informacija sa sajta Turističke organizacije Srbije

²⁶⁶ Internet prezentacija hotela «Šumadija»

Ako se uporede kapaciteti hotela "M" i hotela "Šumadija", odmah se vidi da hotel "Šumadija" ima manji broj soba. Ipak ako se pogleda tabela 19. vidi se da to nije dovelo do obaranja inicijalnih troškova ulaska u sistem, zato što se kao gornja granica u toj tabeli uzima 80 soba i svi hoteli većeg kapaciteta plaćaju tu najvišu jednokratnu naknadu.

Ipak prihodi hotela «Šumadija» u 2004. godini, u godini koja je prethodila ulasku hotela u hotelski lanac Best Western, nisu bili na onom nivou, kao kod hotela «M». Ukupni prihodi hotela Šumadija u 2004. godini, a po bilansu uspeha, iznosili su 17 317 000 dinara²⁶⁷. Ako se pogleda tabela 20. vidi se da je hotel «Šumadija» trebao da plati 799 € na ime naknade za finansiranje evropskih projekata (kod hotela «M» ta naknada je iznosila 2 762 €). Uvidom u tabelu 21. može se zaključiti da je ključni faktor za utvrđivanje doprinosa za marketing iznosio 131 € (kod hotela «M» je bio 203 €). Taj faktor se množi sa brojem soba, a pri tom se ne može uzeti veći broj od 100.

Usled manjeg broja soba u hotelu, a i manjih prihoda hotela, hotel «Šumadija» plaća i niže godišnje naknade kompaniji «Best Western».

4.1.4.1 FINANSIJSKI POKAZATELJI POSLOVANJA HOTELA «ŠUMADIJA» PRE I POSLE ULASKA U LANAC »BEST WESTERN INTERNATIONAL«

Najbolji način sagledavanja finansijskog poslovanja i stanje hotela «Šumadija» pre i u godini nakon privatizacije i ulaska u lanac Best Western, jeste analizom bilansa stanja i bilansa uspeha hotela za nekoliko uzastopnih godina. Na taj način se može uočiti određena dinamika.

BILANSI STANJA I BILANSI USPEHA HOTELA ŠUMADIJA²⁶⁸

za 2003. , 2004. i 2005. godinu

iznosi su u hiljadama dinara (u 000)

A. Prihodi i rashodi:	2003.	2004.	2005.
UKUPNI PRIHODI:	12.893	17.317	49.587
Poslovni prihodi:	12.642	14.667	49.036
- Prihodi od prodaje		14.562	48.410
- Prihodi do aktivirnja učinaka		105	-
- Povećanje vrednosti		-	-

²⁶⁷ Bilans uspeha iz prospekta hotela «Šumadija» za organizovanje trgovanja na berzi – www.fimaint.co.yu

²⁶⁸ Prospekt hotela «Šumadija» za organizovanje trgovanja na berzi – www.fimaint.co.yu

	zaliha učinaka			
	- Smanjenje vrednosti zaliha učinaka		-	-
	- Ostali poslovni prihodi		-	626
Finansijski prihodi		57	2.181	249
Ostali prihodi		-	469	302
Vanredni prihodi		197	-	-
UKUPNI RASHODI:		20.109	25.594	48.548
Poslovni rashodi		19.953	24.108	43.203
	- Nabavna vrednost prodate robe		-	-
	- Troškovi materijala		6.066	9.161
	- Troškovi zarada, i ostali lični rashodi		7.753	19.802
	- Troškovi amortizacije i rezervisanja		4.911	1.929
	- Ostali poslovni rashodi		5.378	12.311
Finansijski rashodi		122	175	4.754
Ostali rashodi			1.271	591
Vanredni rashodi		34	40	-
DOBITAK (GUBITAK)		(-7.216)	(-8.277)	1.039
B. AKTIVA I PASIVA:		31.12.2003.	31.12.2004.	31.12.2005.
UKUPNA AKTIVA:		134.642	129.943	294.047
Stalna imovina		133.414	128.556	267.315
	Neuplaćeni upisani kapital		-	-
	Nematerijalna ulaganja		-	771
	Nekretnine, postojenja, oprema i biol. sredstva	133.411	128.556	266.544
	Dugoročni finansijski pasmani		-	-
	Učešća u kapitalu	3	-	-
	Ostali dugoročni fin. plasmani		-	-

Obrtna imovina		1.228	1.387	26.732
	Zalihe	125	145	13.571
	Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina	1.093	1.242	13.161
	Odložena poreska sredstva	10	-	-
Poslovna imovina			129.943	294.047
Gubitak iznad visine kapitala				-
Vanbilansna aktiva			2	6.415
UKUPNA PASIVA:		134.642	129.943	294.047
Trajni kapital:		128.056	119.834	112.412
	osnovni kapital	88.361	128.111	128.111
	neuplaćeni upisani kapital		-	-
	rezerve		-	714
	revalorizacija rezerve	46.911	-	-
	neraspoređena dobit		-	1.039
	Gubitak	7.216	8.277	8.277
	Otkupljene sopstene akcije			9.175
Dugoročna rezervisanja i obaveze		6.586	10.109	172.210
	Dugoročna rezervisanja	54	-	-
	Dugoročne obaveze		-	172.210
	Dugoročni krediti		-	168.389
	Ostale dugoročne obaveze		-	3.821
Kratkoročne obaveze		6.532	10.109	9.425
	Kratkoročne finansijske obaveze			487
	Obaveze iz poslovanja	2.026	1.869	5.215
	Obaveze po osnovu PDV i ostalih jav. prihoda	4.505	8.153	3
	Ostale kratkoročne	1	87	3.720

	obaveze i pas. vr. ogranič.			
Vanbilansna pasiva	1	2	6.415	

Najosnovniji pokazatelji finansijske analize poslovanja hotela «Šumadija» dati su u tabeli 4. Da bi se dobila realnija slika poslovanja hotela, analizu sam uradio za period počevši od 2000. godine, zaključno sa poslednjim raspoloživim podacima za 2005. godinu. Na taj način se mogu jasno uočiti određeni trendovi.

Tabela 22. Finansijska analiza poslovanja – hotel «Šumadija»

	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.
POKAZATELJI DOBITKA (GUBITKA)						
Poslovni dobitak (-gubitak) pre kamata, poreza i vanposlovnog rezultata (u 000 dinara)	(-1 163)	(-5 065)	(-5 259)	(- 7 311)	(-9 441)	5 833
Neto rezultat preduzeća pre poreza – dobitak ili (gubitak) (u 000 dinara)	(-1 744)	(- 4 640)	(-4 766)	(-7 216)	(-8 277)	1 039
POKAZATELJI FINANSIJSKE STRUKTURE						
Učešće sopstvenog kapitala u ukupnom kapitalu	99,40%	98,09%	96,62%	95,35 %	92,20 %	38,22 %
Učešće pozajmljenog kapitala u ukupnom kapitalu	0,60%	1,91%	3,38%	4,65 %	7,80 %	61,78 %
Učešće dugoročnog kapitala u ukupnom kapitalu	99,40%	98,09%	96,62%	95,39 %	92,22 %	96,79 %
NETO OBRтна SREDSTAVA (u 000 din)	97	(-1 082)	(-2 883)	(-5 303)	(-8 722)	17 307
POKAZATELJI AKTIVNOSTI						
Koeficijent obrta poslovnih sredstava (poslovni prihodi/ukupna poslovna sredstva)	0,0644	0,0750	0,1050	0,0939	0,1129	0,1668
Koeficijent obrta sopstvenih sredstava (ukupni prihodi/sopstveni kapital)	0,0704	0,0805	0,1134	0,095	0,1445	0,4411
POKAZATELJI LIKVIDNOSTI						
Opšti ratio likvidnosti (obratna sredstva/kratkoročne obaveze)	1,1688	0,5454	0,3652	0,1888	0,1372	2,8362
Rigorozni ratio likvidnosti ((kratk.potraz.+HOV+gotovina)/kratkoročne obav)	×	×	×	×	0,1229	1,3960
Ratio likvidnosti I stepena (gotovina/kratkoročne obaveze)	×	×	×	×	×	0,3310
POKAZATELJI RENTABILNOSTI						
Ratio neto dobitka (neto dobitak/ukupan prihod)	---	---	---	---	---	0,0200
Ratio rentabilnosti sopstvenih sredstava (neto dobitak/sopstveni kapital)	---	---	---	---	---	0,0092
Ratio poslovnog dobitka (poslovni dobitak/poslovni prihod)	---	---	---	---	---	0,1190
Ratio prinosa na ukupna poslovna sredstva (poslovni dobitak/poslovna sredstva)	---	---	---	---	---	0,0198
Odnos neto dobitka pema ukupnom kapitalu (neto dobitak/ukupan kapital)	---	---	---	---	---	0,0036
Odnos poslovnog dobitka i poslovnih prihoda	---	---	---	---	---	0,1176
Neto dobitak po akciji (neto dobitak/broj izdatih običnih akcija) u din.	---	---	---	---	---	13,06

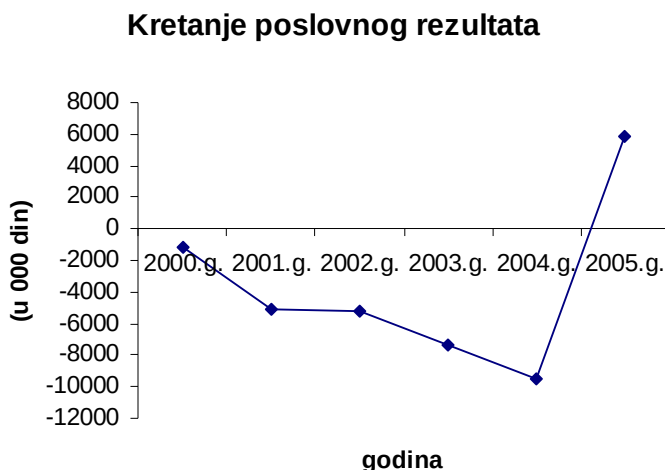
Legenda:

- × nedostaju potrebni bilansni podaci (u strukturi obrtnih sredstava nije jasno naznačena vrednost zaliha i/ili gotovine)
- nije ostvaren poslovni, a ni neto dobitak, već poslovni i neto gubitak

Prilikom svih analiza valja imati u vidu da je 2005. godina prva godina poslovanja posle sprovedene privatizacije.

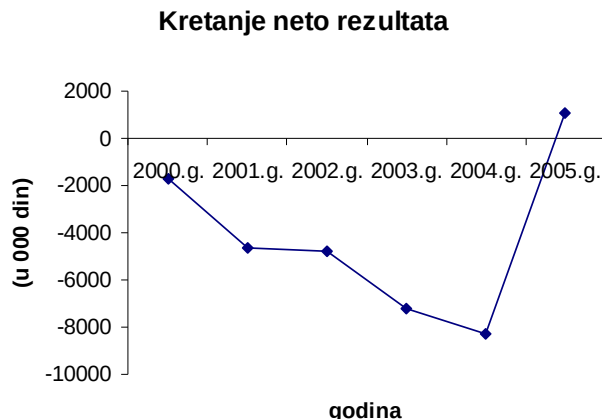
Na samom startu analize mora se uočiti veoma jasan trend porasta poslovnog gubitka od 2000. godina, kada je poslovni gubitak iznosio 1 163 000 dinara pa do 2004. godine kada je poslovni gubitak iznosio 9 441 000 dinara. Mora se imati u vidu da je hotel «Šumadija» kao i većina društvenih preduzeća u to vreme bio opterećen viškom zaposlenih radnika, pa je njihova produktivnost bila niska, a učešće zarada u strukturi poslovnih rashoda visoko. Naravno, nije to bio jedini razlog ovakvih rezultata. Nerenovirani hotel, slabe popunjenosti kapaciteta je ostvarivao i male poslovne prihode. Prva godina kada hotel ostvaruje poslovni dobitak (5 833 000 dinara) je godina nakon privatizacije, 2005. godina. Pri ovoj analizi se mora imati u vidu da je hotel bio skoro pola godine zatvoren zbog renoviranja. I pored toga postignuti su pozitivni rezultati, što predstavlja veliki uspeh novog menadžmenta. Tendencije su najuočljivije iz grafičkog prikaza:

**Grafikon 55. Kretanje poslovnog rezultata hotela „Šumadija“
pre i posle ulaska u lanac „Best Western International“**



Istu tendenciju pokazuje i kretanje neto rezultata preduzeća. Prva godina (od analiziranih) u kojoj se ostvaruje neto dobitak je 2005. godina. Neto dobitak iznosi 1 039 000 dinara. Ta razlika između poslovnog dobitka od 5 833 000 dinara i neto dobitka od 1 039 000 dinara se u najvećoj meri može objasniti povećanim iznosom finansijskih rashoda u 2005. godini, kada su iznosili 4 754 000 dinara, a samo godinu ranije 175 000 dinara. Povećan obim finansijskih rashoda je posledica plaćanja bankarskih kamata na kredit od 2 miliona evra uzet kod Intessa banke koji je iskorišten za renoviranje hotela.

Grafikon 56. Kretanje neto rezultata poslovanja hotela „Šumadija“
pre i posle ulaska u lanac „Best Western International“

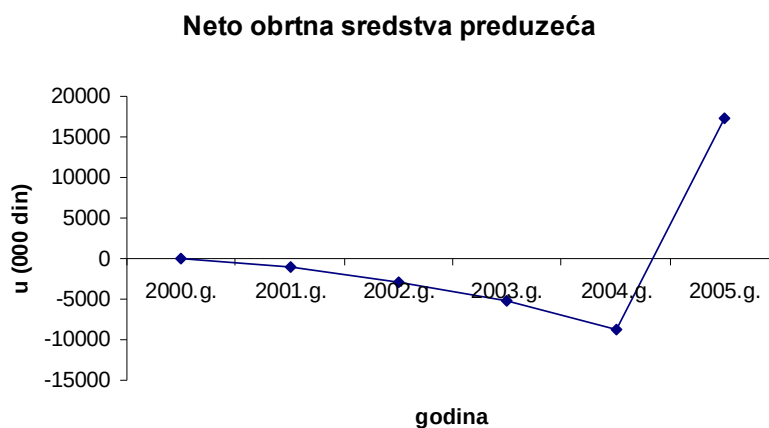


Ako se posmatra učešće sopstvenog kapitala u ukupnom kapitalu vidi se da je sve do 2005. godine to učešće bilo preko 90%, da bi 2005. godine opalo na 38,22%. Razlog za taj pad je povećanje ukupnog kapitala usled uzimanja dugoročnog kredita. Tako, ako se posmatra učešće dugoročnih sredstava u strukturi ukupnih sredstava vidi se da je ono i dalje veoma visoko i iznosi 96,79% tako da sigurnost i stabilnost finansiranja nije ugrožena.

Posmatrajući vrednosti neto obrtnih sredstava vidi se da su oni sve do 2005. godine bili negativni, odnosno nije postojalo finansiranje obrtnih sredstava dugoročnim kapitalom. Naprotiv. Ovaj pokazatelj nam dosta govori o potencijalnoj dugoročnoj likvidnosti preduzeća, odnosno o sposobnosti preduzeća za preuzimanje novih kratkoročnih obaveza.

U posmatranom periodu prvi put se javljaju neto obrtna sredstva tokom 2005. godine kada su obrtna sredstva u vrednosti od 17 307 000 dinara finansirana iz dugoročnih izvora.

Grafikon 57. Vrednost i dinamika neto obrtnih sredstava hotela „Šumadija“ pre i posle ulaska u lanac „Best Western International“

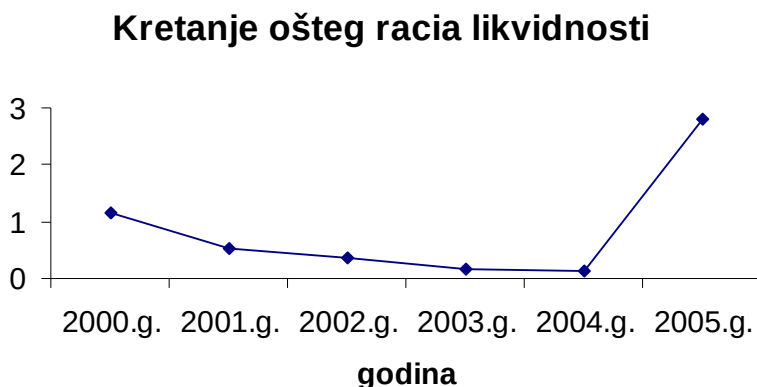


Posmatrajući koeficijente obrta poslovnih sredstava, kao jedan od pokazatelja aktivnosti preduzeća i kao najuopšteniji indikator poslovne efikasnosti, možemo nedvosmisleno zaključiti da rezultati nisu zadovoljavajući. Kako drugačije protumačiti činjenicu da je 2000. godine na svaki dinar uloženi u poslovna sredstva preduzeće ostvarilo ukupni poslovni prihod u iznosu od 0,0644 dinara. Naglašavam da je u pitanju poslovni prihod, a ne dobitak. Taj pokazatelj je potpuno razočaravajući. Ono što ipak deluje više optimistično jeste tendencija povećanja koeficijenta obrta poslovnih sredstava u posmatranom periodu. Tako je u 2005. godini taj pokazatelj iznosio 0,1668, što predstavlja povećanje od 259% u posmatranom periodu. Za 2005. godinu bi rezultat sasvim sigurno bio mnogo bolji da hotel usled renoviranja nije bio zatvoren skoro pola godine. Prave pokazatelje možemo videti tek iz bilansnih podataka za 2006. godinu i tada ćemo videti u kojoj meri je privatizacija hotela, dolazak novog menadžmenta i na koncu i ulazak u sistem Best Western doprineo poboljšanju ovog koeficijenta.

Ako se posmatra koeficijent obrta sopstvenih sredstava dobijaju se vrlo slični pokazatelji. Raspon u kome se ovi koeficijenti kreću je od 0,0704 u 2000. godini do 2005. godine u kojoj se na jedan dinara angažovanih sopstvenih sredstava ostvarivao prihod od 0,4411 dinara. I ovde je jasno uočljiva tendencija i kretanje na bolje posle privatizacije i ulaska u lanac „Best Western International“

Pre analize pokazatelja likvidnosti, odmah na početku moram reći da su mi za izračunavanje rigoroznog racia likvidnosti, kao i racia likvidnosti I stepena u pojedinim godinama nedostajali potrebni bilansni podaci (u strukturi obrtnih sredstava nije jasno naznačena vrednost zaliha i/ili gotovine). Za sve godine je jedino bilo moguće izračunati opšti racio likvidnosti kao najopštiji indikator zaštićenosti interesa kratkoročnih poverilaca. Ipak i ovom analizom se, opet, mogu uočiti jasni trendovi.

Grafikon 58. *Dinamika opšteg racia likvidnosti hotela „Šumadija“
pre i posle ulaska u lanac „Best Western International“*



Ako se zna da se u teoriji tradicionalno kao normalan odnos uzima 2:1 u korist obrtnih sredstava²⁶⁹ onda kako, nego kao poražavajući, oceniti odnos od 7,3:1 u korist kratkoročnih obaveza. Naravno da se za ocenu ovog koeficijenta mora znati struktura obrtnih sredstava, kao i dospelost kratkoročnih obaveza, ali ništa ne može promeniti

²⁶⁹ Krasulja Dragan, Ivanišević Milorad, „Poslovne finansije“, 10 izdanje, Beograd 2007.

prethodnu sliku. Uočljivo je da se u prvoj godini nakon privatizacije taj koeficijent drastično poboljšava i dostiže vrednost od 2,8362:1 u korist obrtnih sredstava, što se uz izvesnu opreznost (mora se analizirati struktura obrtnih sredstava, kao i dospelost kratkoročnih obaveza) može oceniti dobrom ocenom sa stanovišta sposobnosti preduzeća da servisira svoje dospele obaveze. Tu ocenu potvrđuje i analiza rigoroznog racia likvidnosti za 2005. godinu koji iznosi 1,3960, što znači da na svaki dinar kratkoročnih obaveza preduzeće raspolaže sa 1,3960 dinara likvidnih sredstava. Može se oceniti da je stanje tekuće likvidnosti zadovoljavajuće (naravno, uz uslov da su potraživanja od kupaca likvidna, odnosno naplativa). Kao najrigoroznija ocena likvidnosti se utvrđuje racio likvidnosti I stepena kao odnos gotovine i kratkoročnih obaveza. Analizom se vidi da hotel Šumadija u 2005. godini raspolaže sa 0,3310 dinara gotovine na svaki dinar kratkoročnih obaveza. Ovaj podatak se potpuno uklapa u prethodne konstatacije.

4.2 HOTELSKA KORPORACIJA „INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP“ NA TRŽIŠTU SRBIJE

4.2.1. AKTUELNI TRENUTAK KORPORACIJE „INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP“

Hotelski lanac Intercontinental Hotels Group je trenutno najveći korporativni hotelski lanac na svetu sa 571 071 soba u 3 863 hotelu²⁷⁰ koji svoje poslovne operacije obavljaju u 100 zemalja sveta²⁷¹. I po broju zemalja, kao pokazatelju stepena globalizacije svog poslovanja hotelski lanac Intercontinental Hotels Group se nalazi na prvom mestu u svetu.

²⁷⁰ „Group at a glance“, 2007., strana 2., preuzeto sa internet prezentacije kompanije IHG (<http://www.ihgplc.com>)

²⁷¹ Hotels, „Hotels 325“, jul 2007., strana 36. i 38.

Hoteli koji su u lancu Intercontinental Hotels Group su sa kompanijom vezani ili direktno kapitalom, ili kroz ugovore o franšizi i ugovore o menadžmentu.

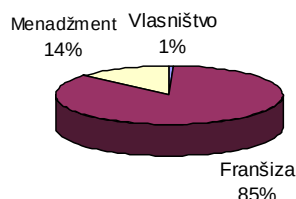
Tabela 23. *Struktura korporacije “Intercontinental Hotels Group” sa stanovišta načina pristupanja hotela lancu*

PRAVNI OSNOV	BROJ HOTELA	BROJ SOBA
Vlasništvo	20	7 093
Ugovor o franšizi	3 319	433 508
Ugovor o menadžmentu	524	130 470

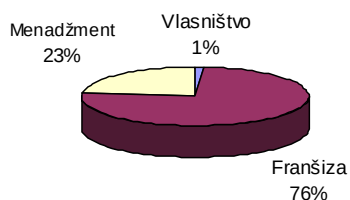
Izvor: Hotels, jul 2007.

Grafikon 59. *Učešće hotela koji su u vlasništvu korporacije „Interontinental Hotels Group“ i onih koji su za nju vezani ugovornim odnosima*

**Učešće hotela koji su u vlasništvu
kompanije i onih koji su za nju vezani
ugovornim formama**



**Učešće po broju soba koje su u
hotelima u vlasništvu kompanije i onih
koji su za nju vezani ugovornim
formama**



Uočljivo je da je tek 20 hotela, što je oko 1%, u vlasništvu korporacije, dok su drugi objekti vezani za „Intercontinental Hotels Group“ nekom vrstom ugovornog odnosa.

Ono što se često dešava na razvijenim tržištima je preplitanje između REIT fondova koji se pojavljuju kao vlasnici hotela, sa hotelskim kompanijama sa kojima potom sklapaju ugovore o menadžmentu ili franšizi. Nije retka situacija da jedan REIT fond u svom portfoliju ima hotele koji posluju pod različitim brendovima jedne iste hotelske grupe, ali i različitih hotelskih grupa.

Da bi postali delom hotelskog lanca svi oni moraju ispuniti određene, od strane korporacije, propisane standarde kvaliteta.

Hoteli koji su vezani ugovorom o franšizi za hotelsku korporaciju „Intercontinental Hotels Group“ posluju pod nekom od hotelskih marki korporacije, koriste kanale distribucije kompanije, odnosno njihova ponuda je integralni deo ukupne ponude u okviru korporacijskog rezervacionog sistema, a preko određenog „gateway“-a i globalnih distributivnih sistema, a mogu računati i na marketing podršku. Vlasništvo nad objektima ostaje nepromenjeno, odnosno sklapanje ugovora o franšizi ne utiče na vlasničke odnose. Hoteli koji na ovaj način postaju deo hotelskog lanca „Intercontinental Hotels Group“ ne mogu računati na kapital podršku. Hoteli su u obavezi da prilikom ulaska plate izvesnu novčanu nadoknadu, jednokratno, a onda svake godine određeni procenat od ostvarenih prihoda hotela. Taj procenat nije fiksiran unapred i zavisi kako od veličine hotela koji ulazi u sistem, tako i od kategorije hotelske marke čijem se pristupanju teži. Uopšteno govoreći taj procenat nije mali, a ako bi se uzela neka prosečna vrednost na nivou „Intercontinental Hotels Group“ onda bi to bilo oko 5% ostvarenih prihoda²⁷².

Hoteli koji su sklopili ugovor o menadžmentu sa kompanijom „Intercontinental Hotels Group“ takođe koriste sve pogodnosti poslovanja pod poznatom hotelskom markom, kao i oni koji su deo lanca postali kroz franšizu. Kompanija „Intercontinental Hotels Group“ u ovim slučajevima na ključna rukovodeća mesta u hotelu dovodi svoje menadžere, ljude sa višegodišnjim, često i višedecenijskim iskustvom u upravljanju. Ovakav oblik aranžmana daje korporaciji mogućnost da uspostavi čvršću kontrolu nad poslovnim operacijama u hotelu i na taj način mnogo direktnije utiče na standarde kvaliteta usluge. Korporacija „Intercontinental Hotels Group“ preuzima odgovornost za poslovne rezultate objekta, a za to naravno naplaćuje procenat od ostvarenih prihoda, kao i kod franšize, plus procenat od ostvarenog profita. I u ovom slučaju procenat nije isti za sve brendove, a zavisi i od veličine hotela, kao i od tržišta na kojem posluje. Ipak ako se uzme neka prosečna vrednost to bi bilo od 3-5% od ukupno ostvarenog prihoda objekta, a na to se dodaje i 5-10% ostvarenog profita hotela²⁷³.

Ako se posmatra struktura ostvarenog profita hotelske korporacije „Intercontinental Hotels Group“ sa stanovišta izvora profita, situacija je sledeća²⁷⁴:

Tabela 24. Izvori profita korporacije „Intercontinental Hotel Group“

PRAVNI OSNOV	% ostvarenog profita korporacije
Vlasništvo:	11%
Franšiza:	67%
Menadžment:	22%

Izvor: „Group at a glance“, 2007., prezentacija korporacije (www.ihgplc.com)

²⁷² Internet prezentacija Intercontinental Hotel Group (<http://www.ihgplc.com>)

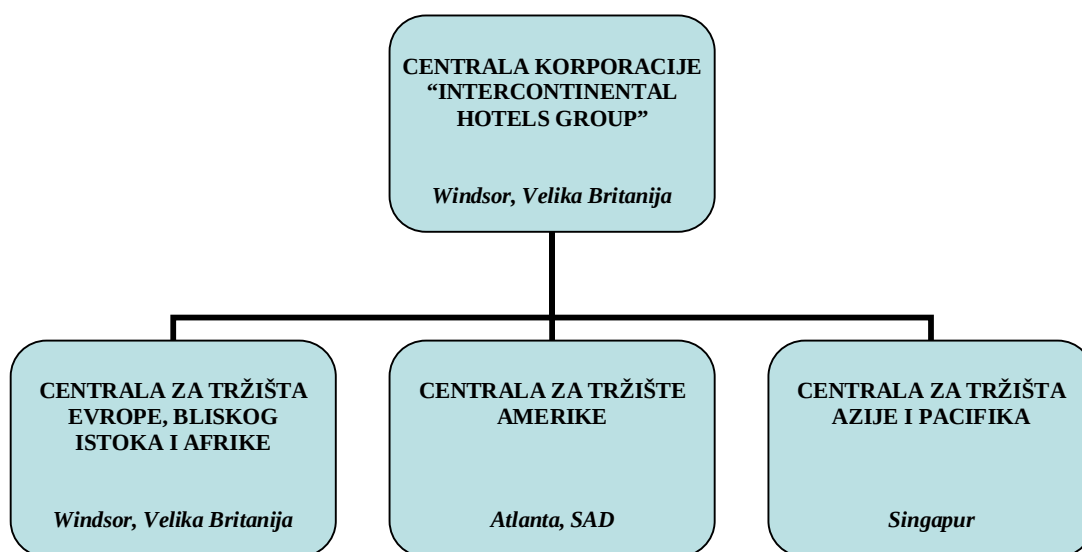
²⁷³ Internet prezentacija Intercontinental Hotel Group (<http://www.ihgplc.com>)

²⁷⁴ „Group at a glance“, 2007., strana 2., preuzeto sa internet prezentacije kompanije IHG (<http://www.ihgplc.com>). Podaci se odnose na 2006. godinu.

Korporacija „Intercontinental Hotels Group“ je samo od 01.01.2007. godine do 30.09.2007. godine ostvarila prihode u iznosu od 646 miliona britanskih funti (po kursu od 12.12.2007. godine to je oko 899 miliona evra) i profit u iznosu od 177 miliona britanskih funti²⁷⁵ (što je oko 246,25 milona evra).

Kompanija je organizovana tako da ima centralu korporacije u Windsoru u Velikoj Britaniji i uslovno rečeno tri divizije: regionalnu centralu za tržišta Evrope, Bliskog istoka i Afrike (EMEA²⁷⁶), zatim regionalnu centralu za tržište Amerike sa sedištem u Atlanti SAD i regionalni centar za Aziju i Pacifik sa sedištem u Singapuru²⁷⁷.

Grafikon 60. Organizaciona struktura korporacije „Intercontinental Hotels Group“



Izvor: „Group at a glance“, 2007., prezentacija korporacije (www.ihgplc.com)

²⁷⁵ „Group at a glance“, 2007., strana 2., preuzeto sa internet prezentacije kompanije IHG (<http://www.ihgplc.com>)

²⁷⁶ EMEA je akronim (Europe, Midle East, Africa) za Evropu, Bliski istok i Afriku

²⁷⁷ Internet prezentacija Intercontinental Hotel Group (<http://www.ihgplc.com>)

4.2.3 HOTELSKE MARKE KORPORACIJE „INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP“

U okviru hotelskog lanca “Intercontinental Hotels Group” se nalazi grupa svetski prepoznatljivih hotelskih marki:

- Intercontinental Hotels & Resorts
- Crowne Plaza Hotels & Resorts
- Hotel Indigo
- Holiday Inn Hotels-Resorts
- Holiday Inn Express
- Staybridge Suites
- Candlewood Suites

Pre nego što se krene u malo detaljniju analizu nabrojanih hotelskih marki, daću prikaz broja soba i hotela koji posluju pod određenim brendom²⁷⁸:

Tabela 25. Hotelske marke korporacije “Intercontinental Hotel Group”

HOTELSKA MARKA	BROJ HOTELA	BROJ SOBA
Intercontinental Hotels & Resorts	147	49 904
Crowne Plaza Hotels & Resorts	293	80 986
Hotel Indigo	9	1 312
Holiday Inn Hotels-Resorts	1 370	254 912
Holiday Inn Express	1 770	152 503
Staybridge Suites	118	13 063
Candlewood Suites	151	16 123

Izvor: “Group at a glance”, 2007., prezentacija korporacije (www.ihgplc.com)

“**Intercontinental Hotels & Resorts**“ brend je najprestižnija marka ove hotelske grupe, brend koji je pozicioniran na segmentu stranih poslovnih gostiju koji su spremni da za vrhunski kvalitet plate i odgovarajuću cenu. Hotelski brend je osnovala kompanija PanAmerican i prvi hotel pod ovom markom je otvoren 1947. godine u gradu Belem u Brazilu. Kasnije je brend bio predmet nekoliko kupoprodaja, PanAmerican ga je 1981. godine prodala kompaniji britanskoj kompaniji Grand Metropolitan, koji ga je posle 8 godina prodao japanskoj kompaniji Siason Group, a posle 10 godina postaje vlasništvo kompanije Bass Ltd.

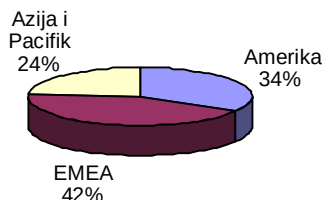
Pod ovim hotelskim brendom posluje ukupno 147 hotela sa 49 904 soba u 60 zemalja sveta. Ako se posmatra geografska distribucija u Severnoj i Južnoj Americi se nalazi 50 hotela sa 16 624 sobe, u Evropi, Africi i Bliskom Istoku se nalazi 62 hotela sa 20 062 sobe, a u Aziji i Pacifiku 35 hotela sa 13 218 soba²⁷⁹.

²⁷⁸ “Group at a glance”, 2007., strana 1., preuzeto sa internet prezentacije kompanije IHG (<http://www.ihgplc.com>)

²⁷⁹ “Overview: InterContinental® Hotels & Resorts”, 2007., strana 1., preuzeto sa internet prezentacije kompanije IHG (<http://www.ihgplc.com>)

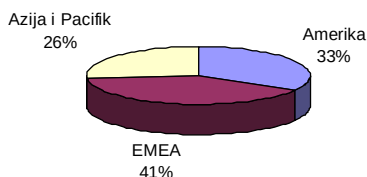
Grafikon 61. Geografska distribucija hotelske marke „Intercontinental Hotels & Resorts“ sa stanovišta broja hotela²⁸⁰

Geografska distribucija hotela koji
posluju pod markom Intercontinental
Hotels & Resorts



Grafikon 62. Geografska distribucija hotelske marke „Intercontinental Hotels & Resorts“ sa stanovišta broja hotelskih soba

Geografska distribucija hotelskih soba u okviru
hotelskog brenda Intercontinental
Hotels&Resorts



„Crowne Plaza Hotels & Resorts“ je brend pod kojim posluju hoteli koji nude nešto niži nivo kvaliteta u odnosu na „Intercontinental Hotels Resorts“ i daje odličan odnos cene i kvaliteta. Prvi hotel koji je u sebi sadržavao naziv Crowne Plaza bio je Holiday Inn Crowne Plaza hotel otvoren 1983. u Merilendu, SAD. U posebnu hotelsku marku u okviru hotelske grupe je promovisan 1994. godine. Jasno je da je proizašao iz brenda Holiday Inn.

Pod ovim hotelskim brendom posluje 293 hotela sa 80 986 soba u 50 zemalja sveta. Analizirajući geografsku distribuciju dolazimo do sledećih podataka. U Americi je locirano 169 hotela sa 46 854 soba, u EMEA²⁸¹ 73 hotela sa 17 687 soba, a u Aziji i Pacifiku 51 hotel sa 16 445 soba²⁸².

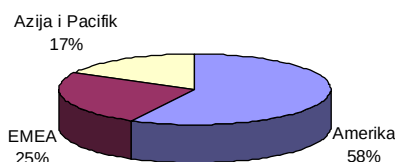
Grafikon 63. Geografska distribucija hotelske marke „Crowne Plaza“ sa stanovišta broja hotela

²⁸⁰ Pojam Amerika označava Severnu, Južnu i Latinsku Ameriku, EMEA je akronim (Europe, Middle East, Africa) za Evropu, Bliski istok i Afriku

²⁸¹ EMEA je akronim (Europe, Middle East, Africa) za Evropu, Bliski istok i Afriku

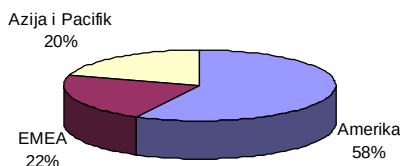
²⁸² „Overview: Crowne Plaza® Hotels & Resorts“, 2007., strana 1. , preuzeto sa internet prezentacije kompanije IHG (<http://www.ihgplc.com>)

**Geografska distribucija hotela koji posluju pod
hotelskom markom Crowne Plaza**



**Grafikon 64. Geografska distribucija hotelske marke „Crowne Plaza“ sa stanovišta
broja hotelskih soba**

**Geografska distribucija hotelskih soba u okviru
hotelske marke Crowne Plaza**



Hotel Indigo je najnovija hotelska marka u okviru ovog lanca. Ovaj hotelska marka je prisutna samo na teritoriji SAD i Kanade. U SAD je locirano 8 hotela, a 1 u Kanadi. Hoteli su uvek locirani u blizini poslovnih centara grada ili u blizini glavnih atrakтивности. Prvi hotel ove marke je otvoren u Atlanti 2004. godine²⁸³.

Holiday Inn Hotels-Resorts je hotelska marka sa najvećim brojem soba u okviru lanca i jedna je od najprepoznatljivijih hotelskih marki u svetu. Ovi hoteli su locirani i u velikim gradovima, ali i u manjim sredinama. Prvi hotel u okviru ove marke je otvoren 1952. godine i dugo je poslovao kao nezavistan hotelski lanac, da bi 1988. godine bio preuzet od strane Bass Ltd. Pod ovim hotelskim brendom posluje 1 370 hotela sa 254 912 soba. Kao ilustracija veličine i snage ovog brenda može poslužiti podatak da se se troje ljudi u svetu svake sekunde čekira u hotel iz ove marke²⁸⁴. Analizirajući geografsku distribuciju dolazimo do sledećih podataka. U Americi je locirano 948 hotela sa 177 765 soba, u EMEA²⁸⁵ 330 hotela sa 51 860 soba, a u Aziji i Pacifiku 92 hotela sa 25 287 soba²⁸⁶.

²⁸³ “Overview: Hotel Indigo”, 2007., strana 1. , preuzeto sa internet prezentacije kompanije IHG (<http://www.ihgplc.com>)

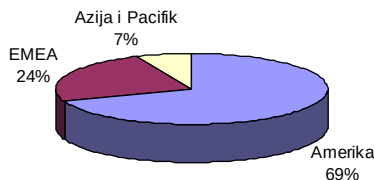
²⁸⁴ “Overview: Holiday Inn Hotels-Resorts”, 2007., strana 1. , preuzeto sa internet prezentacije kompanije IHG (<http://www.ihgplc.com>)

²⁸⁵ EMEA je akronim (Europe, Midle East, Africa) za Evropu, Bliski istok i Afriku

²⁸⁶ “Overview: Holiday Inn Hotels-Resorts”, 2007., strana 1. , preuzeto sa internet prezentacije kompanije IHG (<http://www.ihgplc.com>)

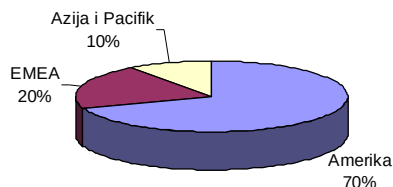
Grafikon 65. Geografska distribucija hotelske marke „Holiday Inn“ sa stanovišta broja hotela

Geografska distribucija hotela koji posluju pod
hotelskom markom Holiday Inn



Grafikon 66. Geografska distribucija hotelske marke „Holiday Inn“ sa stanovišta broja hotelskih soba

Geografska distribucija hotelskih soba u okviru
hotelske marke Holiday Inn



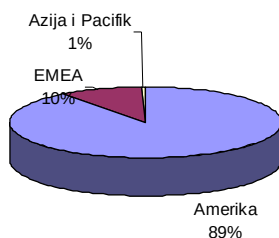
Holiday Inn Express je hotelski brend koji se pozicionirao kao hotel pogodan i za poslovne putnike kao i za one koji putuju zbog zabave i razonode. Kvalitet usluga hotela koji posluju pod ovim brendom je nešto niži u odnosu na recimo Holiday Inn ili Crowne Plaza, ali su i cene veoma konkurentne. Ovo je hotelska marka u okviru Intercontinental Hotel Group lanca sa najvećim brojem hotela (1 770) i 152 503 soba. Brend se prvi put pojavio 1991. godine u SAD, a van Amerike premijeru je doživeo 1996. godine u Škotskoj. Analizirajući geografsku distribuciju dolazimo do sledećih podataka. U Americi je locirano 1 583 hotela sa 131 549 soba, u EMEA²⁸⁷ 178 hotela sa 18 840 soba, a u Aziji i Pacifiku 9 hotela sa 2 114 soba²⁸⁸.

Grafikon 67. Geografska distribucija hotelske marke „Holiday Inn Express“ sa stanovišta broja hotela

²⁸⁷ EMEA je akronim (Europe, Midle East, Africa) za Evropu, Bliski istok i Afriku

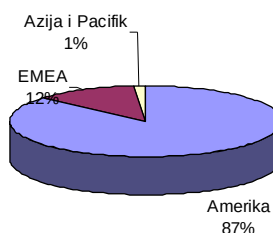
²⁸⁸ “Overview: Holiday Inn Express”, strana 1. , preuzeto sa internet prezentacije kompanije IHG (<http://www.ihgplc.com>)

**Geografska distribucija hotela koji posluju pod
hotelskom markom Holiday Inn Express**



**Grafikon 68. Geografska distribucija hotelske marke „Holiday Inn Express“ sa
stanovišta broja hotelskih soba**

**Geografska distribucija hotelskih soba u okviru
hotelske marke Holiday Inn Express**



Staybridge Suites je hotelski brend pozicioniran na segmentu potrošača koji se duže vreme zadržavaju, a pogodan je kako za one koji putuju iz poslovnih razloga tako i za one koji to čine iz razonode. U pitanju su luksuzni ugostiteljski objekti u kojima turisti mogu birati između tri tipa smeštaja: delux studio, studio sa jednom spavaćom sobom ili studio sa dve spavaće sobe i dva kupatila. Prvi hotel ovog lanca je otvoren 1997. godine kao deo marke Holiday Inn, a kasnije postaje samostalni hotelski brend u okviru hotelske grupe Intercontinental Hotel Group. Hoteli su locirani u SAD i Kanadi i trenutno ih ima 118 sa 13 063 soba²⁸⁹. U toku je izgradnja nekoliko hotela koji će funkcionisati pod ovim brendom u Velikoj Britaniji i jedan u Dubaiju u Ujedinjenim Arapskim Emiratima.²⁹⁰

Candlewood Suites je brend namenjen onima koji se duže zadržavaju, kao i “Staybridge Suites”. Razlika je u tome što je ovde u pitanju jednostavniji smeštaj. Prvi hotel brenda Candlewood Suites je otvoren 1995. godine kao hotelska marka nezavisna od hotelske grupacije kojoj sada pripada. Tokom 2003. godine Intzercontinental Hotel Group kupuje brend Candlewood Suites od Candlewood Hotel Corporation. Pod ovim brendom posluje 151 hotel sa 16 123 sobe. Svi objekti su locirani u Americi.

²⁸⁹ “Overview: Staybridge Suites”,strana 1. , preuzeto sa internet prezentacije kompanije IHG (<http://www.ihgplc.com>)

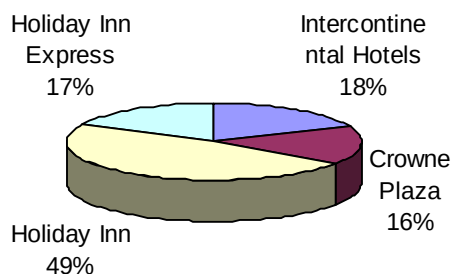
²⁹⁰ “Group at a glance”, 2007., strana 1. , preuzeto sa internet prezentacije kompanije IHG (<http://www.ihgplc.com>)

4.2.4 HOTELSKE MARKE KORPORACIJE „INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP“ NA TRŽIŠTU EVROPE, AFRIKE I BLISKOG ISTOKA (EMEA)

Kako je za potrebe ovoga rada relevantno tržište zemalja centralne i jugoistočne Evrope, a najbliža aproksimacija tom tržištu za koji je dostupna analiza je tržište EMEA (Evrope, Bliskog istoka i Afrike) u daljem tekstu ću se kratko osvrnuti na učešće pojedinih hotelskih marki kompanije “Intercontinental Hotel Group”, sa stanovišta broja soba, u ukupnom broju soba koji posluju pod markama ove kompanije na tržišnom segmentu EMEA²⁹¹.

Grafikon 69. *Geografska distribucija hotelskih brendova korporacije „Intercontinental Hotels Group“ na tržištu Evrope, Afrike i Bliskog istoka*

Učešće pojedinih brendova na segmentu EMEA



izvor: internet prezentacija korporacije

Jasno je uočljivo da je skoro svaka druga soba u hotelu koji posluje pod brendom Holiday Inn i da je taj hotelski brend na ovom segmentu zastupljen kao preostala tri zajedno pa se može zaključiti i da je najprepoznatljiviji brend. Na drugom mestu je hotelska marka Intercontinental Hotels.

Interesanto je primetiti da ovakva struktura približno odgovara i prisustvu hotelskih brendova ove korporacije na tržištima zemalja centralne i jugoistočne Evrope. Kao što se može videti na grafikonu 33. na strani 89. ovog rada, na posmatranim tržištima dominira marka Holiday Inn sa 59,4% ukupnog broja hotela, slede Intercontinental Hotels & Resorts sa 21,9%, Crowne Plaza 15,6% i Holiday Inn Express sa 3,1%. Iz komparativne analize se može uočiti da je na analiziranim tržištima centralne i jugoistočne Evrope značajno manje prisustvo hotelskog brenda Holiday Inn Express u odnosu na prosek segmenta Evropa, Afrika i Bliski istok.

²⁹¹ Internet prezentacija Intercontinental Hotel Group (<http://www.ihgplc.com>)

Ovakva slika je i na tržištu Srbije, gde je dugo godina poslovao Hotel Beograd Intercontinental, a trenutno je prisutna ponuda hotelskog brenda Holiday Inn, a u bližoj perspektivi se otvara i novi hotel, vlasništvo Delta Holdinga, za koji je već sklopljen ugovor da svoje poslovne operacije obavlja pod brendom Intercontinental.

4.2.5 POSLOVANJE NEKADAŠNJEG „BEOGRAD INTERCONTINENTAL HOTEL“ -a

Prvi hotel koji je postao deo nekog velikog hotelskog lanca, još 1979. godine, bio je beogradski hotel “Intercontinental Beograd”.

Vlasnik hotela, tadašnje društveno preduzeće “Geneks”, današnje, još uvek društveno, preduzeće “International CG”, je sklopilo ugovor o franšizi, ali i ugovor o menadžmentu sa jednim od najvećih hotelskih lanaca.

Narednih 10 godina, sve do ulaska hotela “Hyatt Regency” na tržište Srbije to je bio jedini hotel koji je poslovao kao deo jednog globalnog hotelskog lanca.

U međuvremenu je došlo do raskida ugovora o franšizingu. “Nakon toga, poslovanje beogradskog hotela u sastavu internacionalnog lanca Intercontinental Hotels Group zasnovano je na ugovoru o menadžmentu”²⁹² U međuvremenu hotel izlazi iz lanca Intercontinental Hotels Group. Sadašnji naziv tog hotela je “Continental Hotel Beograd” i hotel funkcioniše kao nezavistan hotelski objekat u vlasništvu preduzeća “International CG”.

“Continental Hotel Beograd“ ima ukupno 415 soba, 752 ležaja, 6 restorana, 7 konferencijskih sala, veliki parking itd²⁹³. Dugo vremena je poslovao kao hotel najviše kategorije (što je i uslov da bi hotel bio deo hotelskog brenda Intercontinental Hotels), da bi vremenom izgubio jednu zvezdicu usled nedovoljnog investiranja u renoviranje i praćenje tehnoloških trendova u hotelijerstvu. To je i jedan od razloga raskida ugovora sa Intercontinental Hotels Group.

Dok je bio sastavni deo lanca Intercontinental hotel je, kao hotel najviše kategorije, bio pozicioniran na tržišnom segmentu poslovnih putovanja i tkz. MICE (akronim engleskih reči: Meetings, Incentive, Conference, Events) segmentu.

Ako se bliže posmatra struktura gostiju hotela, onda je situacija sledeća²⁹⁴:

- | | |
|---|-----|
| • Turisti koji dolaze individualno motivisani poslovnim razlozima | 72% |
| • MICE | 16% |
| • Turisti koji dolaze grupno motivisani odmorom i razonodom | 9% |
| • Turisti koji dolaze grupno motivisani odmorom i razonodom | 3% |

²⁹² Spasić Vesna, “Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu”, Beograd, 2003., str 247.

²⁹³ “Belgrade Hotel Survey”, Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project, Beograd 2003., podaci se odnose na 2003. godinu, str. 33.

²⁹⁴ isto

Ako se posmatra struktura gostiju po geografskom području iz koga dolaze vidi se da dominiraju strani gosti²⁹⁵:

- iz Nemačke 19%
- iz Italije 8%
- iz Austrije 6%
- iz Slovenije 6%
- iz Velike Britanije 5%

, dok je u isto vreme bilo 8% gostiju iz Srbije.

Prosečna dužina boravka gosta u hotelu je bila 2,2 dana.

Prosečna iskorištenost kapaciteta na godišnjem nivou je iznosila oko 42%, RevPAR oko 40 EUR²⁹⁶.

Kako je hotel deo još uvek društvenog preduzeća “International CG” koje po sili zakona mora biti privatizovano, tako će u tom procesu i “Continental Hotel Beograd” dobiti novog vlasnika.

Društveno preduzeće “International CG” je velika kompanija koja je organizovana iz više organizacionih delova sa različitom delatnošću.

Kompanija je u prošlosti bila jedno od najuspešnijih i najprofitabilnijih preduzeća u Srbiji, ali to danas više nije slučaj. Uvidom u zvanični Bilans uspeha kompanije “International CG” vidi se da je cela kompanija u protekloj 2006. godini poslovala sa gubitkom²⁹⁷:

Tabela 26. Osnovni bilansni pokazatelji kompanije “International CG”

	2006.	2005.
Poslovni prihodi:	2 716 867 000	3 266 726 000
Poslovni rashodi:	3 200 763 000	3 419 059 000
Poslovni dobitak(gubitak):	(483 896 000)	(152 333 000)

²⁹⁵ isto

²⁹⁶ “Belgrade Hotel Survey”, Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project, Beograd 2003., podaci se odnose na 2003. godinu, str. 33.

²⁹⁷ Bilans uspeha kompanije “International CG” preuzet sa internet prezentacije kompanije International CG (www.genex.co.yu)

Finansijski prihodi:	441 788 000	536 717 000
Finansijski rashodi:	649 467 000	479 420 000
Finansijski dobitak(gubitak):	(207 679 000)	57 297 000
Ostali prihodi:	1 301 192 000	383 230 000
Ostali rashodi:	542 294 000	283 372 000
Vanredni dobitak(gubitak):	758 898 000	99 858 000
BRUTO DOBITAK(GUBITAK):	67 323 000	4 822 000

Izvor: Bilans uspeha kompanije "International CG" preuzet sa internet prezentacije kompanije

Vidi se da je kompanija u osnovnom pokazatelju poslovnog uspeha ostvarila čist gubitak u 2006. godini i to u iznosu od 483 896 000 miliona dinara. To jednostavno znači da kompanija svojim tekućim poslovnim prihodima nije bila u stanju da servisira tekuće poslovne rashode. Situacija je još alarmantnija ako se pomenuti rezultat sagleda u svojoj dinamici. Naime i u 2005. godini je kompanija ostvarila poslovni gubitak, ali je on iznosio 152 333 000 dinara, što znači da se poslovni gubitak u 2006. godini u odnosu na prethodnu povećao za preko tri puta.

Slična situacija je i ako se posmatra rezultat finansiranja koji je u 2005. godini bio pozitivan, da bi se u 2006. godini ostvario gubitak u iznosu od 207 679 000 dinara.

Jedino su vanredni prihodi konstantno veći od rashoda i to je stavka koja daje privid profitabilnosti. Ali ako se zna da se ti prihodi mogu ostvarivati prodajom osnovnih sredstava po ceni višoj od trenutne računovodstvene vrednosti, ili recimo naplatom otpisanih potraživanja, jasno je da se ne radi o stabilnim i održivim prihodima.

Prikazani su i kratko analizirani bilansni podaci cele kompanije, pošto nisu dostupni samo podaci za profitni centar "Continental Hotel Beograd".

Ipak i iz ovih podataka je jasno da kompanija trenutno samostalno nije u stanju da uloži značajnija finansijska sredstva u renoviranje hotela u cilju podizanja kvaliteta usluge i eventualnog ponovnog ulaska u porodicu hotela koji posluju pod svetski prepoznatljivim hotelskim brendovima.

Nezvanično su se mogli čuti glasovi da bi kompanija mogla ponovo ući u neku vrstu ugovornog odnosa sa hotelskom grupom Intercontinental Hotels Group u smislu sklapanja ugovora o franšizi, eventualno menadžmentu, ali ne više za hotelski brend Intercontinental Hotels, već za "Crowne Plaza" ili "Holiday Inn".

Kompanija je trenutno u procesu restrukturiranja, pole koje će uslediti i proces privatizacije, a hotel "Continental Hotel Beograd" će biti prodat nezavisno od ostatka kompanije²⁹⁸.

²⁹⁸ "Belgrade Hotel Survey", Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project, Beograd 2003., podaci se odnose na 2003. godinu, str. 33.

Pitanje je da li će se u te pregovore ući pre ili posle sprovedenog postupka privatizacije, ali je činjenica da bi hotel imao veću tržišnu vrednost kao deo jedne globalno prepoznatljive hotelske marke.

4.2.6 OTVARANJE HOTELA „HOLIDAY INN“ U BEOGRADU

Ipak u hotelskoj ponudi Srbije danas posluje hotel koji je deo hotelskog lanca “Intercontinental Hotels Group ” i to pod hotelskim brendom “Holiday Inn”.

Beogradsko preduzeće “Belexpocentar” je investitor i vlasnik novobeogradskog hotela koji je kroz ugovorne forme postao deo hotelskog brenda “Holiday Inn”.

Procenjena vrednost investicije je oko 25 miliona evra.

Prema podacima Agencije za privredne registre osnivač kompanije “Belexpocentar” je preduzeće “Gainsford Investment ltd” registrovano u Britanskim Devičanskim ostrvima. Iza tog investicionog fonda se barem po nezvaničnim informacijama nalazi grupa domaćih investitora udružena sa bankom “Bank Turanalem” iz Kazahstana.

Hotel Holiday Inn u Beogradu ima šest spratova i 140 soba (70 dvokrevetnih, 69 jednokrevetnih i jedan apartman). Sobe su veličine od 26 m² do 80m²²⁹⁹. Hotel ima i sedam konferencijskih sala.

Primarni tržišni segment kojem je namenjen su poslovni ljudi kojima je prilagođena kompletna usluga u hotelu.

Još uvek je suviše rano za davanje prognoza u vezi poslovnih performansi, obzirom da hotel posluje tek nekoliko meseci.

Kada se putem Interneta pokuša izvršiti rezervacija u hotelu vidi se da je najniža cena noćenja sa doručkom u jednokrevetnoj sobi 130 evra. Upoređujući to sa cenama hotela u okviru istog brenda, a lociranih u gradovima analiziranog regiona, dobijamo sledeće podatke³⁰⁰:

- Holiday Inn u Sarajevu od 96,84 evra
- Holiday Inn u Skoplju od 145 evra
- Holiday Inn u Solunu od 75 evra
- Holiday Inn u Istanbulu od 76 evra
- Holiday Inn u Sofiji od 120 evra
- Holiday Inn u Budimpešti od 81 evra
- Holiday Inn u Bratislavi od 108 evra
- Holiday Inn u Pragu od 90 evra
- Holiday Inn u Varšavi od 78 evra

Prosečna minimalna cena usluge u hotelima Holiday Inn u nabrojanim gradovima je oko 100 evra, što znači da je hotel u Srbiji za oko 30% skuplji od proseka zemalja

²⁹⁹ Internet prezentacija Intercontinental Hotel Group (<http://www.ihgplc.com>)

³⁰⁰ Internet prezentacija Intercontinental Hotel Group (<http://www.ihgplc.com>)

centralne i jugoistočne Evrope, a u okviru brenda Holiday Inn. Jedini skuplji od njega je hotel u Skoplju.

Mislim da su te cene formirane kao posledica činjenice da ni u Skoplju ni u Beogradu ne postoji snažna konkurencija hotelskih korporacija. Jedini konkurent na oba tržišta im je trenutno Best Western International.

Cena usluga beogradskog hotela se uklapa u sliku viših cena ugostiteljskih usluga smeštaja u odnosu na neki prosek regiona.

U beogradskom bloku 20. svoj objekat gradi i najveća srpska kompanija "Delta", a već je potpisan ugovor o franšizi i menadžmentu sa hotelskim lancem "Intercontinental". Dogovoreno je da će novoizgrađeni hotel raditi pod prestižnom markom "Intercontinental Hotel".

Hotel će imati 13 spratova i 325 soba, tri restorana, kongresne sale... Planirano je da to bude hotel najviše kategorije, što je i uslov za brend "Intercontinental Hotel".

4.3 HOTELSKA KORPORACIJA „GLOBAL HYATT“ NA TRŽIŠTU SRBIJE

Korporacija Hyatt pripada grupi najvećih hotelskih korporacija na svetu. Po izvorima magazina „Hotels“ (jul 2007.) kompanija u svom sastavu ima 749 hotela sa 140 416 soba i nalazi se na desatom mestu na rang listi najvećih hotelskih korporacija sveta. Po podacima sa internet prezentacije korporacije (www.hyatt.com)

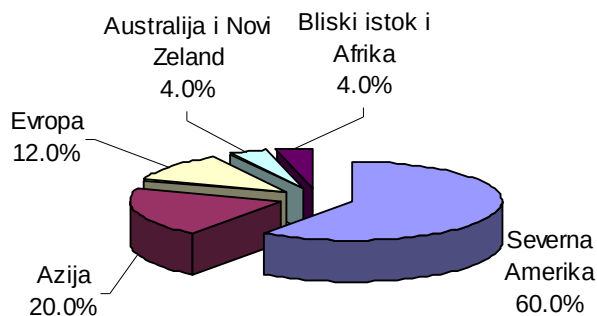
U okviru hotelske korporacije „Global Hyatt“ je razvijeno nekoliko hotelskih marki:

- Hyatt Regency
- Park Hyatt
- Grand Hyatt
- Hyatt Resorts
- Hyatt Place
- Hyatt Summerfield Suites
- Hyatt Vacation Club
- Andaz (najnoviji hotelski brnd korporacije. Prvi hotel se pojavio na tržištu aprila 2007. godine)

Jedna od najprepoznatljivijih hotelskih marki korporacije je „Hyatt Regency“. Za ovaj rad je značajna zato što je najprisutnija u analiziranom regionu, ali i u Srbiji.

Ako se posmatra geografska distribucija 125 hotela koji posluju pod tim brendom, dobijaju se ledeći podaci:

Grafikon 70. Geografska distribucija hotela „Hyatt Regency“ u svetu



*Izvor: Podaci preuzeti sa internet prezentacije korporacije,
a zatim statistički obrađeni*

Hotelska korporacija Hyatt je na tržište Srbije ušla kroz zajedničko ulaganje sa domaćim partnerima. Kao partneri u poslu su se našli sa jedne strane korporacija „Hyatt“ preko svoje afilijacije „North Heaven“ i novoformirani konzorcijum preduzeća „Jugoexport“, „Jugopetrol“, „Rad“, Energoprojekt“ i „Putnik“.³⁰¹ Između ugovornih partnera je sklopljeno više različitih ugovora³⁰¹:

- ugovor o investiranju i osnivanju
- ugovor o razvoju
- ugovor o upravljanju
- ugovor o izgradnji

Kompanija Hyatt je uložila 10,2 milona USD, konzorcijum srpskih preduzeća 9,8 miliona USD, a deo sredstava je pribavljen od stranih kreditora³⁰².

Ako se danas pogleda vlasnička struktura Beogradskog mešovitog preduzeća koje je i vlasnik hotela, dobijaju se sledeći podaci³⁰³:

- Investbanka akcionarsko društvo Beograd, - u stečaju 922.396,63 EUR
- Akcionarsko turističko društvo Putnik AD Beograd 32.025,65 EUR
- Društvo za istraživanje, proizvodnju, preradu, distribuciju i promet nafte i naftnih derivata (NIS) 13.608.813,10 EUR
- North Haven Limited 14.531.748,11 EUR
- Energoprojekt holding otvoreno akcionarsko društvo 1.765.413,70 EUR

³⁰¹ Spasić Vesna, „Transfer tehnologije kao strategija preduzeća u turizmu“, Beograd 2003., strana 245.

³⁰² Spasić Vesna, „Transfer tehnologije kao strategija preduzeća u turizmu“, Beograd 2003., strana 245.

³⁰³ Internet prezentacija Agencije za privredne registre (www.apr.sr.gov.yu)

Važno je znati da je u međuvremenu kompanija „Luella Enterprises Company“ koja je afilijacija korporacije „Hellenic Hotels Lampsa“ kupila kompaniju „North Haven Limited“ za 11,1 miliona evra i na taj način je stekla i njen udeo u vlasništvu beogradskog hotela „Hyatt Regency“. Ta ostvarena kupoprodaja nije ni na koji način uticala na poslovanje hotela niti na sklopljeni ugovor u upravljanju sa korporacijom Hyatt³⁰⁴. Očigledno je da je za kompaniju plaćeno manje nego što je njen nominalni vlasnici ulog u hotelu. Treba znati da su u jednom slučaju u pitanju knjigovodstveni podaci, dok je plaćena vrednost realna tržišna cena..

Korporacija Hyatt upravlja beogradskim hotelom od samog početka njegovog rada po osnovu sklopljenog ugovora o upravljanju. Ugovor je sklopljen 14.04.1989. godine na inicijalnih 20 godina sa mogućnošću dodatnog produženja na po deset godina. U skladu sa tim ugovorom vodeći tim ljudi u hotelu je uvek postavljen od strane korporacije Hyatt.

Hotel „Hyatt Regency“ Beograd je organizovan tako da ima 6 osnovnih sektora: sektor hrane i pića, sektor soba, prodaja i marketing, održavanje, finansije i računovodstvo, personal i obuka³⁰⁵.

Generalni direktor hotela, direktor sektora za hranu i piće, glavni kuvar i direktor finansija su obično pozicije na koje Hyatt postavlja ljude iz svoje korporacije po osnovu ugovora o upravljanju.

Hotel „Hyatt Regency“ u Beogradu ima 308 soba koje uključuju i 27 „Junior“ apartmana, 14 „Executive“, 1 „Diplomatski“ apartman i 1 „Predsednički“ apartman³⁰⁶, sa ukupno 372 kreveta.

I hotel u Beogradu ima svoj „Regency Club“ baš kao i svi hoteli u okviru ovog hotelskog brenda. Ovaj klub obuhvata ekskluzivni smeštaj u 65 soba na poslednja dva sprata hotela, sa sopstvenim salonom i salom za satanke³⁰⁷.

Hotel beleži uspešne rezultate od svoga otvaranja. Čak i u najtežoj godini u novijoj istoriji Srbije, a za vreme ratnih dešavanja 1999. godine, hotel je beležio prosečnu iskorištenost kapaciteta od oko 45%. Naravno nisu to bili poslovni ljudi u tipičnom smislu te reči, a još manje ljudi koji su u Beograd i Srbiju doputovali iz zadovoljstva, već uglavnom ekipe stranih medijskih kuća³⁰⁸. Poenta je da je i u tako teškim trenucima za celo društvo hotel imao prihvatljivu popunjenost.

Prosečna iskorištenost kapaciteta hotela je u toku 2003. godine iznosila između 55-60%. U isto vreme prosečan ostvareni RevPar je iznosio 90-92 evra³⁰⁹.

³⁰⁴ Interenet prezentacija <http://www.hospitalitynet.org> (tačan link <http://www.hospitalitynet.org/news/4027887.search?query=beogradsko+me%5a1ovito+preduze%c4%87e>)

³⁰⁵ „Priručnik za zaposlene Hyatt Regency Beograd“, Hyatt Regency Beograd, 2006. god., str.7.

³⁰⁶ „Priručnik za zaposlene Hyatt Regency Beograd“, Hyatt Regency Beograd, 2006. god., str. 4.

³⁰⁷ „Priručnik za zaposlene Hyatt Regency Beograd“, Hyatt Regency Beograd, 2006. god., str. 4.

³⁰⁸ Hotels, „Empty Beds in Balkans“, jun 1999. strana 3.

³⁰⁹ „Belgrade Hotel Investment Survey“, Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project (SEDP), 2004. god., str. 32., podatak se odnosi na 2003. godinu

Ukupni prihodi hotela su iste godine iznosili 14-15 miliona evra

Ako se posmatra struktura gostiju može se zaključiti da najveći procenat čine poslovni ljudi, oko 75%, MICE segment oko 10%³¹⁰.

Kompanija Hyatt je decenijama izgrađivala korporativnu kulturu i filozofiju, „The Hyatt Touch“.

Korporacija Hyatt obezbeđuje i kontinuiranu edukaciju svojih zaposlenih u cilju stalnog povećanja kvaliteta usluge i po tome predstavlja lidera u Srbiji. Zaposlenima stoje na raspolaganju različiti tipovi obuke koji se mogu podeliti u dve osnovne grupe: opšta obuka i razvojna obuka koji se sprovode u okviru programa „Obuka za vašu budućnost“. Ti programi obuke obuhvataju sledeće module³¹¹:

- Programi orijentacije i stručne obuke u okviru hotela i odeljenja radi pomoći novozaposlenim u snalaženju i uvođenju u posao
- Hyatt-ova obuka o higijeni
- Obučiti instruktora – modul namenjen zaposlenima u upravi
- Veština rukovođenja – uvid u moderne tehnike upravljanja
- Veština ophođenja sa gostom i rešavanja žalbi
- Veština intervjuisanja i savetovanja
- Zdravlje i sigurnost na radu
- Finansije za ne-finansijsko osoblje
- Veština prodaje
- Marketing hrane i pića
- Strani jezici
- Kompjuterski HYWAY – obuka za efektivnije korišćenje računarskih programa
- Program obuke u rukovođenju HYTRACK – cilj je da se omogući razvoj rukovodećeg kadra unutar samog hotela
- Obuka u inostranstvu
- Stipendije kompanije

Uočljivo je koliko se pažnje poklanja stalnom usavršavanju zaposlenih, što naravno kao rezultat ima kvalitativno bolju ponudu hotela.

4.4 POKUŠAJI FORMIRANJA NACIONALNOG HOTELSKOG LANCA U SRBIJI

U Srbiji još uvek ne postoji formiran nacionalni hotelski lanac. Tek komparativno posmatrajući tu činjenicu možemo izvesti određene zaključke.

³¹⁰ „Belgrade Hotel Investment Survey“, Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project (SEDP), 2004. god., str. 32., podatak se odnosi na 2003. godinu

³¹¹ „Priručnik za zaposlene Hyatt Regency Beograd“, Hyatt Regency Beograd, 2006. god., str. 26-29.

³¹¹ Hotels, „Empty Beds in Balkans“, jun 1999. strana 3.

Tako u Hrvatskoj postoje hotelski lanci „Valamar“, „Jadranski luksuzni hoteli“, „Maistra“, u Poljskoj je to nacionalni hotelski lanac „Orbis SA“, u Češkoj je to nacionalni lanac hotela „Orea“, u Mađarskoj su to hotelski lanci „Danubius Hotel Group“ i „Hunguest Hotels“, u Rumuniji postoji nacionalni lanac „ANA Hotels“.

Očigledno je zaostajanje Srbije u odnosu na posmatrane zemlje, a sa stanovišta izgradnje prepoznatljivog hotelskog brenda, koji bi se u početku razvijao na teritoriji Srbije, a perspektivno proširio svoje poslovne operacije i na druge zemlje.

To ipak nikako ne znači da u prošlosti nije bilo pokušaja formiranja nacionalnog hotelskog lanca.

„Tako je početkom 1992. godine, nakon procesa dezintegracije SOUR-a Turizma u sastavu Poslovne zajednice Inex, došlo do formiranja Inex hotela. U njihovom sastavu našlo se nekoliko hotela na Brezovici i u Bajinoj Bašti i hotelsko naselje Inex Zlatna obala u Sutomoru. Početna inicijativa imala je za cilj stvaranje jedinstvenog sistema, sa centralizovanom prodajom, nabavkom i planiranjem, uz kreiranje razvoja korporativnog identiteta. Međutim, izuzetno nepovoljne ekonomske i neekonomske okolnosti uticale su da se odustane od ove ideje, a u prvoj fazi se prišlo formiranju zajedničkog marketinškog centra u Beogradu, koji je prvenstveno objedinjavao aktivnosti u oblasti prodaje i promocije. Dugoročno, moglo se očekivati da će stabilizacija ukupnih prilika u zemlji uticati da u ovom slučaju dođe do formiranja prvog domaćeg nacionalnog hotelskog lanca“³¹².

Preduzeće „Yugoeksport“ iz Beograda imalo ideju i pokrenulo inicijativu za formiranje nacionalnog lanca hotela koji bi radio pod nazivom „YES Hoteli“, a ideja je bila da se „uz odgovarajuće adaptacije postojećih hotela na Dunavu, uvela bi se nova kategorizacija na bazi odgovarajućih standarda i time osetno poboljšao kvalitet, izvršila adekvatna priprema i obuka osoblja i formirao zajednički prodajni i promotivni punkt za sve hotele-članove. Ključno je da se podigne nivo, odnosno kvalitet usluga i obezbedi njihov plasman na domaćem i međunarodnom tržištu“³¹³.

Ovaj projekat je, na žalost, ostao samo na papiru. Mnogi događaji koji su usledili na političkom i ekonomskom planu, učinili su nemogućom realizaciju ovog projekta.

Trenutno je u Srbiju aktuelna jedna druga inicijativa za formiranje prvog hotelskog lanca.

„Posle brojnih kontakata predstavnika hotela „Izvor“ sa menadžerima poznatih hotelskih lanaca, Miroljub Aleksić i „A grupa“ su odlučili da formiraju prvi hotelski lanac u Srbiji pod nazivom „A Hoteli“. U sastavu navedenog hotelskog lanca biće:

- resort hotel „Izvor“ u Arandelovcu
- garni hotel u Novom Sadu
- garni hotel „Sloboda“ u Šapcu

³¹² Spasić Vesna, „Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu“, Beograd 2003., str.255

³¹³ Čačić Krunoslav, „Poslovanje preduzeća u turizmu“, Ekonomski fakultet u Beogradu, 1995. , str. 60.

- resort hotel „Tornik“ na Zlatiboru

Svi hoteli ispuniće uslove za dobijanje druge kategorije (četiri zvezdice)³¹⁴
Čitav posao oko izgradnje pomenutog hotelskog lanca bi trebao biti završen, najkasnije do kraja 2008. godine³¹⁵.

Potrebno je naglasiti da od pomenuta četiri hotela, za sada funkcionišu dva i to: hotel „Izvor“ u Arandelovcu i hotel „Sloboda“ u Šapcu, dok se očekuje otvaranje novog hotela „Masters“ u Novom Sadu i izgradnja hotel „Tornik“ na Zlatiboru.

Hotel „Izvor“ iz Arandelovca je izgrađen 1978. godine i poslovaio je kao društveno preduzeće. Inicijativa za njegovu privatizaciju je pokrenuta 03.04.2002. godine, a preduzeće je metodom aukcijske prodaje privatizovano 31.07.2003. godine. Kupac preduzeća je Miroljub Aleksić koji je pristao na prodajnu cenu od 96 miliona dinara i minimum tražanih investicija 9 736 000 dinara. Početna cena je bila 73 107 000 dinara, a kao njegovi konkurenti u procesu privatizacije javili su se preduzeće Point doo i Amasis doo³¹⁶.

Rekonstrukcija hotela je počela 01.11.2003.godine, a završetak se očekuje početkom 2008. godine³¹⁷.

Hotel „Sloboda“ iz Šapca je izgrađen 1977. godine. Inicijativa za njegovu privatizaciju je pokrenuta 02.09.2002. godine, a preduzeće je metodom aukcijske prodaje privatizovano 31.07.2003. godine. Kupac hotela je preduzeće Amasis doo koje je pristalo na prodajnu cenu od 25 000 000 dinara, i minimum investicija od 45 111 000 dinara. Početna cena je bila 24 308 000 dinara. Kao konkurent preduzeću Amasis doo u procesu aukcijske prodaje javio se Miroljub Aleksić.

Po podacima Agencije za privredne registre direktor preduzeća Amasis doo je gospodin Miroljub Aleksić, a većinski vlasnik Amasis Enterprises Limited, registrovano u Limasolu, Kipar³¹⁸.

Iz ovih podataka se može pretpostaviti da su u ova dva hotela povezana izvesnim poslovnim, a vrlo verovatno i kapital odnosom.

Projektom izgradnje ovog hotelskog lanca, predviđeno je da svi hoteli članovi ovoga lanca budu iste kategorije. Sigurno je da ako ovaj projekat zaživi u praksi da bi se došlo do nekih detaljnijih specifikacija zahtevanih standarda kvaliteta. Moralo bi se dosta investirati u promociju da bi se izgradila prepoznatljiva hotelska marka, a isto tako i u izgradnju jedinstvenog rezervacionog sistema.

Ukoliko bi se u tome uspelo sigurno je da bi se javili i neki drugi vlasnici hotelskih objekata u Srbiji koji bi bili zainteresovani za ulazak u taj sistem te bi hotelski lanac mogao uvećavati svoje prihode i po osnovu naplaćenih franšiza.

³¹⁴ Todorović Dragan, „Hotel „Izvor“ prva karika budućeg hotelskog lanca“, specijalistički rad, Fakultet za hotelijerski i turistički menadžment, Beograd, 2005. god, str. 51.

³¹⁵ isto, str. 53.

³¹⁶ Agencija za privatizaciju Republike Srbije (www.priv.yu)

³¹⁷ Internet prezentacija hotela „Izvor“ (www.hotelizvor.com)

³¹⁸ Agencija za privredne registre (www.apr.sr.gov.yu)

Analizirajući geografsku distribuciju hotela, može se pretpostaviti da su pretežno domaći gosti dominantni u strukturi ukupnog broja gostiju, pogotovo ako se govori o hotelima u Šapcu i Arandelovcu.

Do tog zaključka se može doći ukoliko se analizira geografska distribucija turističkog prometa, kako domaćeg tako i inostranog.

Tokom 2006. godine u Srbiji je zabeležen ukupan turistički promet od 2 066 488 turista, koji su ostvarili 6 592 622 noćenja³¹⁹.

Tabela 27. *Geografska distribucija ukupnog ostvarenog broja noćenja u Srbiji*

RB	MESTO	BROJ NOĆENJA	UČEŠĆE U UKUPNOM BROJU NOĆENJA
1.	Beograd	1 165 340	17,67 %
2.	Vrnjačka Banja	493 603	7,48 %
3.	Kopaonik	383 755	5,82 %
4.	Zlatibor	323 485	5,71 %
5.	Sokobanja	304 521	4,90 %
6.	Banja Koviljača	210 097	3,18 %
7.	Niška Banja	201 349	3,05 %
8.	Tara	157 799	2,39 %
9.	Novi Sad	146 951	2,22 %
10.	Divčibare	115 323	1,74 %

Izvor: „Turistički pregled“, broj 8. str. 66.

Ali ako se posmatra samo inostrani turistički promet, razlike između mesta su još izraženije.

Tabela 28. *Geografska districucija ostvarenog broja noćenja stranih turista u Srbiji*

RB	MESTO	BROJ NOĆENJA	UČEŠĆE U UKUPNOM BROJU NOĆENJA
1.	Beograd	557 719	54,93
2.	Novi Sad	73 956	7,28
3.	Kopaonik	30 249	3,37

³¹⁹ „Turistički pregled“, broj 8., strana 66, izvor Republički zavod za statistiku

4.	Zlatibor	28 255	2,81
5.	Banja Koviljača	22 322	2,19
6.	Vrnjačka Banja	21 582	2,12
7.	Niš	15 508	1,52
8.	Tara	9 888	0,97
9.	Subotica	8 266	0,81

Izvor: „Turistički pregled“, broj 8. str. 66.

Vidi se da na prvih deset mesta po ostvarenom broju noćenja nema ni Arandjelovca ili Bukovičke Banje, a ni Šapca.

Ipak, ono što treba imati u vidu prilikom izvođenja zaključaka jeste činjenica da i pored, očigledno, limitirane turističke tražnje, sa druge strane postoji i isto tako limitirana ponuda smeštajnih ugostiteljskih kapaciteta.

Može se reći da je u neku ruku reč o tržišnim nišama koje barem u srednjem roku jesu neinteresantne potencijalnim velikim igračima koji bi mogli ući na tržište Srbije, što uz adekvatno strateško opredeljenje može omogućiti profitabilno poslovanje tih hotela.

ZAKLJUČAK

Najveće hotelske korporacije su zaista postale globalne u svakom smislu. Kako drugačije oceniti činjenicu da u svom portfoliju imaju po nekoliko hotelskih marki, sa hiljadama hotela, stotinama hiljada soba u velikom broju zemalja.

Kao posledica dosadašnjeg razvoja jasno se iskristalisao mali broj ogromnih hotelskih korporacija sa velikim poslovnim uticajem i veliki broj manjih hotelskih lanaca. Hotelske korporacije imaju različite strategije razvoja, koriste različite metode rasta. Neke od tih korporacija su izvore finansiranja svoga rasta pronašli na svetskim berzama.

Veliku ulogu u daljem širenju i internacionalizaciji poslovanja imaju investicioni fondovi specijalizovani za ulaganje u nekretnine (REIT) koji putem ukupnjavanja manjih uloga agregiraju značajnu masu kapitala koju potom ulažu u nekretnine. U radu su analizirani pretežno oni fondovi koji su se specijalizovali za ulaganja u hotelske objekte. Po završetku gradnje objekata REIT vrčo često ulaze u ugovorne aranžmane sa renomiranim svetskim hotelskim korporacijama od kojih ti objekti dobijaju svetski prepoznatljivu hotelsku marku, „know-how“ u domenu hotelskog poslovanja, pristup globalnim distributivnim sistemima itd. Česta je situacija da se u okviru poslovnog portfolija jednog takvog fonda nalaze hoteli koji posluju pod hotelskim markama različitih svetskih hotelskih korporacija, ali i obrnuto u smislu da u okviru poslovnog sistema jedne hotelske korporacije imamo hotele koji su u vlasništvu desetina takvih fondova. Karakterističan je i primer hotelske korporacije „Starwood Hotels & Resorts Worldwide“ koju je osnovao fond „Starwood Capital Group“. Interesan je po tome što je korporacija „Starwood Hotels & Resorts Worldwide“, na listi koju svakog jula meseca objavljuje poznati časopis „Hotels“, rangirana kao osma po veličine hotelska korporacija u svetu. Druga značajna karakteristika ovog fonda je da se kroz razvoj korporacije „Starwood Hotels & Resorts Worldwide“ opredelio za kupovinu određenih hotelskih brendova, ali i za izgradnju sopstvenih jakih hotelskih marki (W).

Uočljivo je da je na tržištu kroz procese izlaska hotelskih korporacija na svetske berze, ali i kroz pojačanu ulogu i značaj specijalizovanih investicionih fondova, došlo do dodatnog razdvajanja vlasništva od upravljanja kao i da su je kroz ove procese došlo do značajnog ukupnjavanja kapitala.

U radu je analiziran veliki broj zemalja centralne i jugoistočne Evrope. Neke od tih zemalja su već od ranije bile veoma afirmisane u turističkom smislu, dok su neke doživele brz rast tokom devedesetih godine.

Nedvosmisleno se može utvrditi pozitivna korelacija između razvijenosti zemlje u turističkom smislu i prisutnosti globalnih hotelskih korporacija. Otvaranjem objekata u tim zemljama hotelske korporacije su pratile sopstvene motive, sopstvenu politiku razvoja, ali su u značajnoj meri dali dodatni doprinos razvoju manje poznatih i brendiranih turističkih destinacija. Svojim prisustvom i snagom svojih hotelskih brendova oni su potencijalnim turistima garantovali kvalitet u destinacijama koje su same po sebi za te iste turiste bile nepoznanica.

Zemlje centralne i jugoistočne Evrope imaju specifična iskustva sa poslovanjem globalnih i regionalnih hotelskih korporacija.

Različit je način ulaska hotelskih korporacija na ta tržišta. Na tržišta nekih zemalja posmatranog regiona ulazili su isključivo kroz ugovorne forme, verovatno ocenjujući

rizičnim takva ulaganja u ekonomskom i vanekonomskom pogledu. Druge zemlje su opet zabeležile značajan priliv kapitala kroz direktna ulaganja poznatih hotelskih korporacija, što je opet bio signal i manjim hotelskim korporacijama u pogledu potencijala tih tržišta.

Iz rada se može zaključiti da su u regionu, a posmatrano po broju hotela najprisutnije kompanije „Best Western International“, „Accor“, „Intercontinental Hotels Group“.

Ako se kao kriterijum uzme geografska diverzifikacija poslovanja u regionu, lider je opet kompanija „Best Western International“, koju slede „Intercontinental Hotels Group“, „Hilton Hotel Corp.“ i „Carlson Hospitality Worldwide“.

Najveća koncentracija poslovanja globalnih i regionalnih hotelskih korporacija je zabeležena u Turskoj, Grčkoj, Mađarskoj, Češkoj i Poljskoj, što samo još jednom dokazuje uzročno-posledičnu vezu između razvijenosti zemlje u turističkom smislu i prisutnosti prepoznatljivih hotelskih korporacija. Ta veza je dvosmerna u smislu da hotelske korporacije češće ulaze u već donekle afirmisana tržišta, ali i da svojim prisustvom značajno doprinose daljoj afirmaciji tih tržišta.

U radu je analizirana poslovna orijentacija svake od deset najvećih hotelskih kompanija sveta, u smislu geografske orijentacije na pojedina tržišta, ali i u pogledu pojedinih hotelskih brendova sa kojima nastupaju na tržištima posmatranog regiona, kao i krooz načine njihovog ulaska na ta tržišta. Direktno ulaganje je svakako najrizičniji način i iz rada se može zaključiti da je ovaj način rasta primenjen samo na ekonomski, pravno i politički najsigurnijim tržištima.

Regionalne hotelske korporacije se dosta češće odlučuju da koriste direktno investiranje kao način svoga rasta. Takve kompanije su u konkurenciji sa globalnim operaterima u inferiornom položaju po mogućnosti da svoje širenje zasnivaju na ugovornim formama. Hotelski brendovi globalnih hotelskih korporacija su prepoznatljivi u svetskim razmerama. Globalne hotelske korporacije imaju velike rezervacione sisteme povezane sa globalnim distributivnim sistemima i internetom kao sve značajnijim kanalom prodaje, veliko međunarodno iskustvo u domenu hotelijerskog poslovanja, snažnu marketing podršku itd. Sve to ih čini atraktivnim partnerom za nezavisne hotele prilikom donošenja odluke o izboru hotelskog operatera sa kojima bi se potpisao ugovor o franšizi ili menadžmentu.

U radu je kroz analizu tržišta 15 zemalja pokazano da globalni hotelski lanci inicijalno najčešće biraju lokacije za svoje hotele u glavnim gradovima tih zemalja, a tek u nekoj kasnijoj iteraciji razvoja, eventualno šire svoje poslovne aktivnosti u okviru te zemlje prelazeći sa strategije međunarodne na strategiju nacionalne hotelske marke.

Za razliku od njih regionalni hotelski lanci imaju širu geografsku divezifikaciju svog poslovanja i njihovi objekti se mogu pronaći kako u primarnim turističkim destinacijama posmatranog regiona, tako i u sekundarnim destinacijama doprinoseći na taj način ojačavanju ukupne hotelske ponude tih destinacija kako u kvantitativnom, tako i u kvalitativnom smislu kroz prepoznatljivost svog hotelskog brenda.

U jednom broju zemalja regiona su razvijeni i nacionalni hotelski lanci koji polako već počinju da šire svoje poslovanje van granica nacionalnih ekonomija. Neki od njih su već postali i respektabilni u evropskim i svetskim okvirima. Tako je npr. Mađarski hotelski lanac „Danubius Hotel Group“ pozicioniran na 84. mestu rang liste najvećih hotelskih kompanija sveta prema izvorima časopisa „Hotels“.

Kako je Srbija u reformske procese krenula kasnije od većine analiziranih zemalja svakako je korisno analizirati iskustva tih zemalja sa poslovanjem hotelskih korporacija.

Srbija u ekonomskom smislu poslednjih godina beleži pozitivne rezultate sa tendencijom daljeg razvoja. Stope rasta BDP-a su više od stopa rasta u regionu, zabeležene su i značajnije direktne strane investicije (ali ne i u sektoru turizma i ugostiteljstva). Takav rast sa jedne strane utiče na pojavu i rast diskrecionog dohotka domicilnog stanovništva, a sa druge strane povećava broj poslovnih kontakata domaćih preduzeća sa inostranstvom što vodi rastu broja putnika koji u Srbiju dolazi iz poslovnih razloga na taj način šireći tržište hotelskim korporacijama koji imaju svoje hotele u Srbiji.

Zabeležena su i dodatna ulaganja u razvoj saobraćajne infrastrukture, pre svega kroz završetak izgradnje autoputa i modernizaciju postojeće infrastrukture, ali i modernizaciju aerodroma.

Primer Slovačke, ali i ostalih zemalja centralne Evrope može biti ilustrativan kada se govori o uticaju „low cost“ aviokompanija na turistički razvoj zemlje. Sa pojavom više takvih kompanija na tržištu Srbije izvesno je da će i Srbija postati interesantnija turistička destinacija.

Inostrana preduzeća pa i hotelske korporacije, za poslovanje na nekom tržištu traže siguran i prepoznatljiv pravni okvir te je u tom smislu bitno da se do kraja sprovede proces usklađivanja normativnih akata i institucionalnih reformi.

Iz analize geografske distribucije ostvarenog inostranog, ali i ukupnog turističkog prometa u Srbiji može se zaključiti da je Beograd turistički centar Srbije. Takva struktura prometa se podudara i sa lokacijom objekata velikih hotelskih preduzeća u Srbiji.

Ako se posmatra dinamika deviznog priliva po osnovu turizma, uočljiv je kontinuirani rast u prethodnih nekoliko godina.

Osnovni motiv stranih turista su poslovni razlozi, a značajan je i tkz. MICE segment. Ponuda hotela koji su delovi međunarodnih hotelskih korporacija je usklađena sa potrebama takve turističke tražnje, dok se to ne može reći za većinu hotelske ponude u Srbiji koja je sasvim neusklađena sa tim zahtevima, kako u pogledu kvaliteta usluga, tako i u pogledu cena.

Komparativno sagledavajući stanje hotelske ponude u Srbiji u odnosu na većinu analiziranih zemalja, a pogotovo sagledavajući učešće velikih hotelskih korporacija u

toj ponudi, stanje se mora oceniti kao nezadovoljavajuće. Naime dok je takvo učešće u Srbiji tek oko 14% u Budimpešti je čak oko 75%. Jasno je koliko u kvalitativnom smislu donosi takva koncentracija najpoznatijih hotelskih marki.

U Srbiji je privatizovan veliki broj hotelskih preduzeća i značajno je promenjena vlasnička struktura u odnosu na samo pre nekoliko godina. U tim procesima, na žalost, nisu učestvovala renomirane hotelske korporacije. Njihova nezainteresovanost se može pokušati objasniti nedovoljnom atraktivnošću tržišta, visokim perцепiranim rizicima poslovanja, nesigurnošću u pogledu budućnosti, nedakvetnošću ponuđenih objekata i potrebnim značajnim ulaganjima u njihovu adaptaciju itd.

Propuštena je prilika da se kroz proces privatizacije pokušaju pronaći adekvatni strateški partneri sa velikim iskustvom i jakim hotelskim markama koji bi uključivanjem preuzetih hotela u svoju ponudu, ukupnu hotelsku ponudu Srbije podigli na jedan sasvim drugi nivo. U ovom smislu primeri Poljske, Mađarske i Češke su sasvim dovoljno ilustrativni.

Umesto takvog ishoda u Srbiji imamo situaciju da su vlasnici hotela često postali pojedinci ili preduzeća bez iskustva u hotelijerskom poslovanju. U pojedinim procesima privatizacije kao kupci se javljaju kompanije registrovane na tkz. ofšor tržištima. U tim situacijama se sa sigurnošću ne može utvrditi ni ko pravi kupac.

Na našem tržištu su danas prisutne samo tri velike hotelske kompanije. Jedino je u slučaju „Hyatt“-a došlo do direktnog ulaganja i to u formi zajedničkog ulaganja sa konzorcijumom domaćih kompanija. Mora se napomenuti da je taj aranžman realizovan u sasvim drugim političkim i ekonomskim uslovima.

„Best Western International“ i „Intercontinental Hotels Group“ su na tržište ušli kroz različite ugovorne forme minimizujući na taj način očekivane rizike i potencijalne gubitke. Na taj način je još jednom iskustveno potvrđeno i na našem tržištu, ono što je empirijski utvrđeno i na tržištima zemalja centralne i jugoistočne Evrope, da globalne hotelske korporacije na tržište inicijalno dominantno ulaze kroz ugovorne forme, a tek u drugoj fazi, eventualno, kroz direktna ulaganja.

Sasvim je izvesno da će u Srbiji u narednih par godina biti otvoren još jedan hotel u lancu „Intercontinental Hotels Group“ i to i sklopu njihovog najprestižnijeg hotelskog brenda. I u ovom slučaju je reč o ugovornom aranžmanu.

U radu je objašnjeno kakva su ulaganja bila potrebna da bi se ti hoteli postali delom međunarodnih hotelskih korporacija. Ta ulaganja su se višestruko isplatila. Povećana je prosečna iskorišćenost kapaciteta hotela, struktura gostiju je takva da su u hotelu više zastupljeni strani u odnosu na domaće goste, što je opet posledično uticalo na porast vanpansionske potrošnje

Treba biti objektivan i postaviti pitanje u kojoj meri je naše tržište atraktivno za globalne operatore imajući u vidu ukupne dimenzije turističkog tržišta danas, kao i potencijale za razvoj tog tržišta u budućnosti. Ne treba ni za trenutak zaboraviti i

pitanje stabilnosti regiona, nedovršenih institucionalnih reformi, značajnih izazova koji stoje pred Srbijom.

Sve su to faktori koji će, po mom mišljenju, dovesti do toga da ako u bliskoj budućnosti bude ulazaka novih hotelskih korporacija na naše tržište ili ekspanzije poslovanja postojećih, to će pre svega biti kroz ugovorne forme, što opet znači da se mora pojaviti investitor koji bi bio spreman da uloži značajna sredstva u izgradnju novih hotelskih kapaciteta ili adaptaciju postojećih, a onda da te kapacitete kroz ugovorne odnose uključi u hotelske lance.

LITERATURA

1. Andrew P. William, Damitio W. James, Schmidgall S. Raymond,
“Financial Management for the Hospitality Industry”, Pretince Hall, 2006.

2. Bakić Ognjen, „*Upravljanje marketingom u poslovnoj i turističkoj politici*“, Čigoja štampa Beograd 1996.
3. Bakić Ognjen, „*Marketing u turizmu*“, Čigoja štampa Beograd 1999.
4. Bearing Point GmbH, „*Situacija za turističke investicije u Crnoj Gori – kvalitativna GAP analiza*“, Dusseldorf 2005., str. 55.
5. Benčić Damjan, „*Tourism Infrastructure – Croatia*“, 2005. godina
6. Block L. Ralph, „*Investing in REITs: Real Estate Investment Trusts*“, Bloomberg Press, 2006.
7. Cookson T. Simon, „*The International Comparative Legal Guide to: Real Estate 2006.*“, GFllobal Legal Group 2006.
8. Chatfield E. Robert, Dalbor C. Michael, „*Hospitality Financial Management*“, Pretince Hall, 2004.
9. Čačić Krunoslav, „*Poslovanje preduzeća u turizmu*“, Ekonomski fakultet u Beogradu, 1995. godina
10. DeFranco L. Agnes, Lattin W. Thomas, „*Hospitality Financial Management*“, Wiley, 2006.
11. DeFranco L. Agnes, Lattin W. Thomas, „*Hospitality Financial Management*“, Wiley, 2006.
12. Draškić Mladen, „*Međunarodno privredno ugovorno pravo*“, šesto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Savremena administracija, Beograd 1990.
13. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, „*Statističke informacije*“, publikacija iz 2006. godine
14. Dugalić Veroljub, Štimac Mirko, „*Osnove berzanskog poslovanja*“, Stubovi kulture 2007.
15. Erić Dejan „*Finansijska tržišta i instrumenti*“, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje - Čigoja štampa, Beograd, 2003
16. European Travel Commission, „*European Tourism Insights 2006 Including Outlook for 2007.*“
17. Farbozzi J. Frank, „*The Handbook of Financial Instruments*“, Wiley 2000.
18. Fyall Alan, Garod Brian, „*Marketing - A Collaborative Aproach*“, Channel View Publications, 2005.

19. Horwath Consulting i Serbian Enterprise Development Project (SEDP), **“Belgrade Hotel Investment Survey”**, 2004.
20. Horwath Consulting, Ekonomski fakultet u Beogradu, **„Strategija turizma u Srbiji“** - prvi fazni izveštaj, 2005.
21. Izvodi iz ugovora hotel «M» i «Best Westrn Hotel Reservierungs Ges.M.B.H.»
22. Jeremić Zoran, **„Finansijska tržišta”**, Univerzitet Singidunum, 2006.
23. Jones Lang LaSalle Hotels, **„Focus on Global Hotel Management Agreement Trends”**, 2005.
24. Kotler Philip, Bowen T. John, Makens C. James, **„Marketing for Hospitality and Tourism”**, Pearson International Edition, fourth edition, 2006.
25. Kotler Philip, Kevin Lane Keller, **“Marketing menadžment”**, 12.izdanje, Data status, 2006.
26. Krasulja Dragan, Ivanišević Milorad **“Poslovne finansije”**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 10. izdanje, Beograd 2007.
27. Lumsdon Les, Page Stephen, **“Progress in Transport and Tourism Research, Issues and Agenda for the New Millennium”**, Elsevier Science & Technology Elsevier Science & Technology, 2003.
28. Milisavljević Momčilo, **“Marketing”**, osamnaesto izmenjeno izdanje, Poslovna škola “Megatrend”, Beograd, 1998. godine
29. Onofre Martorell Cunill, **“The Growth Strategies of Hotel Chains”**, The Haworth Press, Inc, 2006.
30. Powers Tom, Clayton W. Barrows, **“Introduction to Management in the Hospitality Industry”** Wiley, 8th Edition 2005.
31. **„Priručnik za zaposlene – Hyatt Regency Beograd“** , Hyat Regency Beograd, maj 2006.
32. Rakita Branko, **„Međunarodni marketing”**, Ekonomski fakultet, Globmark 1998.
33. Ransley Josef, Hadyn Ingram, **“Developing Hospitality Properties and Facilities”**, Elsevier, 2004.
34. Rutherford G. Denney, Michael J. O'Fallon, **“Hotel Management and Operations”**, 4th Edition, Wiley 2006.

35. Serbia Investment and Export Promotion Agency, **“Investing in Serbia – Handbook”**, 2006.
36. Spasić Vesna, **„Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu“**, Beograd 2003.
37. Todorović Dragan, **„Hotel „Izvor“ prva karika budućeg hotelskog lanca“**, specijalistički rad, Fakultet za hotelijerski i turistički menadžment, Beograd, 2005.
38. Ugovor o afilijaciji između “Best Western International” i “Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H.”
39. U.S. & Foreign Commercial Service and U.S. Department of State, **“Doing Business in Turkey”**, 2007. godina
40. World Tourism Organization, **„Tourism Highlights 2007 Edition“**
41. World Travel & Tourism Council **„Crna Gora, putovanja i turizam: oslobađanje potencijala za rast“**, London 2007. god
42. Yu Lawrence, **“The International Hospitality Business-Management and Operations”**, Haworth Press 1999.

OSTALI IZVORI

43. Razni empirijski podaci preuzeti su iz brojnih izdanja časopisa **“Hotels”** i **“Hotel and Motel Management”** kojima sam pristupao preko sistema KOBSON sa adrese:<http://nainfo.nbs.bg.ac.yu/kobson/page/>
44. Bourdais Dominique, **„Tourism and Leisure Market Opportunities in Central and Eastern Europe and Russia“**, preuzeto sa:<http://www.ceinet.org/main.php?pageID=343>
45. Cline S. Roger , **“Public Market Financing of the Hospitality Industry”** preuzeto sa: www.hotel-online.com/Trends/Andersen/PublicMarketFinancing_Winter1996.html
46. Đurašević Silvana, **“Partnerstvo u hotelskoj industriji-studija slučaja, hotel Montenegro, best Western Premier, Podgorica”**, Turistički pregled, broj 8
47. Harper David, **“What are REITs”**, preuzeto sa: <http://www.investopedia.com/articles/04/030304.asp>
48. Kostadinov Petar, **“REITs: PARK’s chief on REIT expectations and trends in Bulgaria”**, preuzeto sa: http://www.propertywisebulgaria.com/article/reits-parks-chief-on-reit-expectations-and-trends-in-bulgaria/id_378/catid_4/search_1

49. Lerner Michele, **“EU REITs”**, preuzeto sa:
<http://www.nareit.com/portfoliomag/06sepoct/feat1.shtml>
50. Murphy Theodore, **“Bulgaria Beats U.K. and Germany to REIT Market”**,
preuzeto sa: http://www.propertywisebulgaria.com/article/reits-bulgaria-beats-uk-and-germany-to-reit-market/id_14/catid_4
51. **“The investor’s guide to Real estate investment trusts”**,
www.investinreits.com/learn/investguide.pdf
52. **“Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. 2007 Divisional Hotel Inventory Summary by Ownership by Brand”**, Investopedia, 30.06.2007.
53. **Bilans stanja i uspeha kompanije “International CG”** preuzet sa internet prezentacije kompanije International CG www.genex.co.yu
54. Euromonitor International's Report: **“Travel And Tourism in Slovakia”**, **“Travel And Tourism in Bulgaria”**, preuzeto sa: www.euromonitor.com
55. **“Group at a glance”**, preuzeto sa internet prezentacije kompanije Intecontinental Hotel Group : www.ihgplc.com
56. **„Prospekt hotela „Šumadija“ za organizovanje trgovanja na berzi“**, preuzeto sa: www.belex.co.yu
57. **“Turistički pregled”**, časopisi preuzeti sa internet prezentacije Ministarstva trgovine i turizma Republike Srbije : www.minttu.sr.gov.yu
58. World Bank Report, **“Turkey Data Profile”**, **“Greece Data Profile”**, **“Macedonia FYR Data Profile”**, **“Albania Data Profile”**, **“Montenegro Data Profile”**, **“Bosnia and Herzegovina Data Profile”**, **“Slovenia Data Profile”** preuzeto sa: www.worldbank.org
59. **2006 Annual Report Best Western International**, preuzeto sa www.bestwestern.com
60. Internet prezentacija hotelske korporacije **„Intercontinental Hotels Group“** (<http://www.ichotelsgroup.com>)
61. Internet prezentacija hotelske korporacije **„Wyndham Hotel Group“** (www.wyndhamworldwide.com)
62. Internet prezentacija hotelske korporacije **„Marriott International“** (<http://www.marriott.com>)

63. Internet prezentacija hotelske korporacije „**Hilton Corporation**“
(<http://hiltonworldwide.hilton.com>)
64. Internet prezentacija hotelske korporacije „**Accor**“ (<http://www.accor.com>)
65. Internet prezentacija hotelske korporacije „**Choice Hotels International**“
(<http://www.choicehotels.com>)
66. Internet prezentacija hotelske korporacije „**Starwood Hotels and Resorts**“
(<http://www.starwoodhotels.com>)
67. Zvanična internet prezentacija grupe „**Carlson Hospitality Worldwide**“
(<http://www.carlson.com/brands/hotels.cfm>)
68. Internet prezentacija hotelske korporacije „**Global Hyatt Corp.**“
(<http://www.hyatt.com>)
69. Internet prezentacija hotelske korporacije „**Best Western International**“
(<http://www.bestwestern.com>)
70. Internet prezentacija **Pariske berze**: (<http://www.euronext.com>) ,
24.08.2007. godine
71. Internet prezentacija **Njujorške berze**: (<http://www.nyse.com>) , 24.08.2007.
godine
72. Internet prezentacija **Londonske berze**:
(<http://www.londonstockexchange.com>) , 24.08.2007. godine
73. Internet prezentacija **Madridske berze**: (<http://www.bolsamadrid.es>) ,
24.08.2007. godine
74. Web sajt www.investinreits.com
75. Internet prezentacija REIT „**Host Hotels & Resorts Inc.**“
(<http://www.hosthotels.com>)
76. Internet prezentacija REIT „**Hospitality Properties Trust**“
(<http://www.hptreit.com>)
77. Internet prezentacija korporacije „**LaSalle Hotel Properties**“
(<http://www.lasallehotels.com>)
78. Internet prezentacija REIT „**Sunstone Hotel Investors Inc**“
(<http://www.sunstonehotels.com>)
79. Internet prezentacija REIT „**Diamondrock Hospitality Co.**“
(<http://www.drhc.com>)

80. Internet prezentacija kompanije „**Delta M**“ (<http://www.deltayu.com>)
81. Internet prezentacija hotelske korporacije „**Dedeman Hotels & Resorts**“ (www.dedeman.com)
82. Internet prezentacija hotelske korporacije „**Rixos Hotels**“ (www.rixos.com)
83. Internet prezentacija *Nacionalne turističke organizacije Grčke* (www.gnto.gr)
84. Internet prezentacija kompanije „**Divanis Chain Hotels**“, (www.divanis.com)
85. Internet prezentacija kompanije „**Myconian Collection**“ (<http://www.myconiancollection.gr>)
86. Internet prezentacija kompanije „**G-Hotels**“ (<http://www.g-hotels.gr>)
87. Internet prezentacija kompanije „**Xenos Hotels**“ (<http://www.xenos-hotels.gr>)
88. Internet prezentacija kompanije „**Esperia Hotel Group**“
89. (<http://www.esperia-hotels.gr>)
90. Internet prezentacija *Svetske turističke organizacije* (<http://www.world-tourism.org>)
91. Internet prezentacija *Međunarodnog monetarnog fonda*, (www.imf.org)
92. Internet prezentacija kompanije „**Azalea Hotels&Resorts**“ (<http://www.azalea-hotels.com>)
93. Internet prezentacija kompanije „**Montenegro Stars Hotel Group**“ (<http://www.montenegrostars.com>)
94. Internet prezentacija kompanije „**Budvanska rivijera**“ (<http://www.budvanska-rivijera.co.yu>)
95. Internet prezentacija kompanije „**Valamar**“, (<http://www.valamar.com>)
96. Internet prezentacija kompanije „**Adris**“, (<http://www.adris.hr>)
97. Internet prezentacija kompanije „**Maistra**“, (<http://www.maistra.com>)
98. Internet prezentacija kompanije „**LifeClass Hotels & Spa**“ (<http://www.lifeclass.net>),

99. Internet prezentacija kompanije „**Metropol Group**“
(www.metropolgroup.si),
100. Internet prezentacija kompanije „**St. Bernardin Hotels**“ (www.h-bernardin.si),
101. Internet prezentacija kompanije „**Belvedere Hotels**“
(www.belvedere.si)
102. Internet prezentacija kompanije „**Alpinum**“ (www.alpinum.net)
103. Internet prezentacija kompanije „**HIT Group**“ (www.hit.si)
104. Internet prezentacija www.euromonitor.com
105. Internet prezentacija kompanije „**ANA Hotels**“,
(<http://www.anahotels.ro/Hotels.aspx>)
106. Internet prezentacija kompanije „**Hunguest Hotels**“ ,
(<http://www.hunguesthotels.hu>)
107. Internet prezentacija „**Sky Europe**“ , (<http://www.skyeurope.com>)
108. Internet prezentacija kompanije „**Orea**“, (<http://www.orea.cz>)
109. Internet prezentacija kompanije „**Orbis SA**“ (www.orbis.pl)
110. Internet prezentacija kompanije „**Danubis Hotel Group**“
(www.danubiushotels.com)
111. Internet prezentacija **Republičkog zavoda za statistiku**
(www.statserb.sr.gov.yu)
112. Internet prezentacija **Narodne banke Srbije** (<http://www.nbs.yu>)
113. Internet prezentacija **Agencije za privatizaciju Republike Srbije**
(www.priv.yu)
114. Internet prezentacija **Agencije za privredne registre**
(www.apr.sr.gov.yu)
115. Internet prezentacija **Centralnog registra za hartije od vrednosti**
(www.crhov.co.yu)
116. Internet prezentacija **Turističke organizacije Srbije** (www.serbia-tourism.org)
117. Internet prezentacija hotela „**Šumadija**“ (www.hotelsumadija.com)

118. Internet prezentacije kompanije „**International CG**“
(www.genex.co.yu)
119. Internet prezentacija korporacije “**Barcelo Hotels & Resorts**”
(www.barcelo.com)
120. Internet prezentacija korporacije “**Four Seasons**”
(www.fourseasons.com)
121. Internet prezentacija korporacije “**Club Mediterranee**”
(www.clubmed.com)
122. Internet prezentacija korporacije “**Moevenpick**” (www.moevenpick-hotels.com)
123. Internet prezentacija korporacije “**Kempinski Hotels**”
(www.kempinski.com)
124. Internet prezentacija korporacije “**Corinthia Hotels International**”
(www.corinthiahotels.com)
125. Internet prezentacija korporacije “**Golden Tulip Hotels**”
(www.goldentulip.com)
126. Internet prezentacija korporacije “**Iberostar Hotels & Resorts**”
(www.iberostar.com)
127. Internet prezentacija korporacije “**LTI International**” (www.lti.de)
128. Internet prezentacija korporacije “**Louis Hotels**”
(www.louishotels.com)
129. Internet prezentacija korporacije “**Aqua Sol**”
(www.aquasolhotels.com)
130. Internet prezentacija korporacije „**Atlantica Hotels**”
(www.atlanticahotels.com)
131. Internet prezentacija korporacije “**RIU Hotels & Resorts**”
(www.riu.com)
132. Internet prezentacija korporacije “**Falkensteiner**”
(www.falkensteiner.com)
133. Internet prezentacija korporacije “**Arcotel**” (www.arcotel.at)
134. Internet prezentacija korporacije “**NH Hotels**” (www.nh-hotels.com)

135. Internet prezentacija korporacije **“Romantik Hotels”**
(www.romantikhoteles.com)
136. Internet prezentacija korporacije **“Domina Hotel Group”**
(www.dominahoteles.com)