

Проблематика одабира стратегије интернационализације хотелских предузећа

Весна Миловановић^{1*}, Снежана Милићевић¹

¹ Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Сажетак: У савременим условима привређивања појављују се нови трендови, не само на глобалном нивоу, већ и на нивоу појединачних предузећа. Првобитно се пажња усмеравала на интернационализацију процеса производње и продаје полупроизвода и готових производа, а данас се све више окрећемо процесу интернационализације услуга. Предмет овог рада јесте анализа особености пословања хотелских предузећа и фактора који у највећој мери утичу на њихову делатност, са циљем одређивања оптималних стратегија интернационализације у датим условима. Избор неодговарајуће стратегије интернационализације може бити кобан за успех предузећа на страном тржишту и може изазвати велике губитке, па је стога допринос овог рада значајан посебно за хотелска предузећа која немају искуства у међународној експанзији.

Кључне речи: глобализација, стратегије интернационализације, франшизинг, директне инвестиције, уговори о менаџменту

JEL класификација: F23, L10

Choosing the right strategy for hotel international expansion

Abstract: Modern business environment creates new trends, not only on a global level but also on the level of individual enterprises. The accent used to be on the internationalization of production processes and sale of raw materials and final goods, however the internationalization of services is gaining on importance nowadays.

The subject of this paper is an analysis of the particularity of hotel business and the key factors influencing hotel performance. The aim is to identify optimal strategies for hotel international expansion under given conditions. Selection of inappropriate strategy for international expansion could be dangerous for hotel success on international market and could make serious losses. This paper is therefore especially valuable to hotels which do not have any experience in international expansion.

Key words: globalization, internationalization strategies, franchising, direct investments, management contracts

JEL classification: F23, L10

1. Увод

Последњих деценија се доста говори о глобализацији, али са разлогом. Тај процес је ушао у скоро све сфере пословања, а донео је и фундаменталне промене у животима појединаца. Промене су очигледне у технологији, политици, понашању потрошача,

*vesna.milovanovic@kg.ac.rs

стратегијама фирми, у трговини, токовима капитала, итд. Глобализација представља највећи ниво развоја интернационализације (Kosińska, 2008). Глобализација се односи и на међународну поделу рада и политичке трендове према либералнијем економском поретку. На развој глобализације највише су утицале промене у техници и технологији, које су омогућиле брже кретање и комуникацију. Као резултат процеса интеграције различитих делова света у многим областима, дошло је до даљег напретка и нових открића, и због тога глобализацију често називамо феноменом. Промене се дешавају брзо и често непредвидиво. Иако можемо наћи мане овој тенденцији повезивања свих делова света у „глобално село“, како се то често назива, морамо признати да је данас функционисање, како фирми тако и индивидуалаца, знатно олакшано. Порастао је стандард, уштеде времена и новца су велике због бржег транспорта и комуникације, а такође и због разноврсне понуде на тржишту. Пажња се све више поклања заштити потрошача и друштвеној одговорности, пословној етици, мотивацији запослених, природној средини, здравијем начину живота. Неповољна клима, коју је глобализација донела, огледа се у брзим променама и суровој борби за опстанак и профит, при чему се послови „селе“ на тржишта где се експлоатишу јефтина радна снага и сировине, док у домицилној земљи радници масовно остају без посла, што доводи до пада стандарда и социјалних немира. Дерегулација тржишта омогућава владавину закона компаративне предности, али то са друге стране има низ нежељених последица које могу у великој мери компензовати позитивне резултате. Да би фирме могле да опстану на тржишту, морају будно пратити све промене и бити спремне на брзо прилагођавање. То подразумева праћење трендова у свету, конкуренције, потреба и преференција потрошача, као и покушај предвиђања будућих промена.

Интернационализација подразумева експанзију предузећа на страна тржишта у циљу повећања профита путем веће продаје, као и коришћења других предности страних тржишта као што су јефтина радна снага, сировине, технологије и капитал. Иако поједина тржишта немају значајан потенцијал, од великих и познатих предузећа се очекује експанзија, тако да је понекад то једини мотив. Упркос недостатку великих финансијских користи, експанзија јача бренд, како у иностранству тако и у земљи порекла, па је у неку руку и то велика предност. У почетку су велике компаније биле главни носилац процеса интернационализације, међутим, суочена са све већом конкуренцијом на домаћем тржишту, мала и средња предузећа се такође одлучују на непосредну сарадњу са иностранством (Hannagan, 1995). Чињеница је, да због различите тржишне моћи, велике компаније и мала и средња предузећа користе различите стратегије приликом изласка на инострано тржиште. На избор стратегије утичу и бројни други, спољни фактори као што су политичко, економско, правно и културолошко окружење. За свако предузеће на страном тржишту битна је политичка стабилност, уверење да неће бити већих промена у условима пословања приликом промене владајуће гарнитуре. Неке земље прописују услове уласка страних предузећа, чиме регулишу начин и обим интернационализације. Стандард и благостање су такође важни, с обзиром да предузеће очекује позитивне финансијске резултате. Раније занемарен, а у последње време доста помињан, аспект културолошког окружења битно утиче на начин експанзије, у том смислу да се у земље које се веома разликују по питању културе пажљиво улази, углавном уз помоћ страних партнера, како би се заобишли бројни проблеми и неспоразуми, а самим тим и неуспех у пословању (Lewis, 1996). Експанзије се прво јављају у земљама, које су по физичкој дистанци најближе, а то углавном значи да су две суседне државе врло сличне у погледу сваког од наведених окружења.

Радојковић (2013) истиче да је индустрија угоститељства, хотелијерства и туризма једна од највећих светских индустрија. Хотелијерство се издваја по томе што током експанзије није у питању само трансфер вештина и знања, већ постављање конструкција и грађевина које захтевају велика улагања. Из тог разлога, хотелска предузећа преиспитују своје одлуке по питању експанзије као и одабраних стратегија интернационализације. Уколико је тржиште генерално нестабилно, било да је у питању политичка или

економска ситуација, то ће утицати свакако и на смањен број туриста и пословних посетилаца, што даље утиче на обим пословања самих хотела. Локације су такође од суштинског значаја, углавном се за место постављања хотела бира улазак у веће градове, близина аеродрома и слично. То практично значи да хотел може доживети неуспех само ако је лоциран на неадекватном месту (Agarwal, Ramaswani, 1992).

Прелиминарно можемо закључити да, предузеће приликом одабира одговарајуће стратегије интернационализације мора најпре сагледати своје могућности (финансијске и кадровске), а затим посебну пажњу посветити анализи поменутих окружења на циљном тржишту. Након пажљивог разматрања, доноси се одлука о начину наступа, који ће се углавном разликовати од предузећа до предузећа. То значи да, генерално не постоји оптимална стратегија интернационализације, већ само оптимална стратегија за дато предузеће, на датом тржишту, под датим условима. Било каква даља промена може утицати на ефикасност одабране стратегије и захтевати преиспитивање, као и евентуалну промену одлуке.

Предмет овог рада јесте анализа експанзије хотелских предузећа на међународно тржиште. Циљ је да се представи начин на који фактори из окружења утичу на пословање предузећа ове врсте и, у складу са тим, да се предложи оптималне стратегије експанзије на инострана тржишта. То значи да ћемо у обзир узети карактеристике самих хотела, заједно са факторима из окружења, и на основу тога предложити решења. Свако предузеће моћи ће да пронађе своје место у овој анализи и увиди која решења највише одговарају ситуацији у којој се налазе.

2. Савремени трендови у међународном туризму и хотелијерству

Сектор туризма погођен је дешавањима на међународној економској сцени. Међународни туризам је почео да опада у другој половини 2008. године и наставио исти тренд у 2009. после неколико година високог раста. Дошло је до значајног смањења протока туриста, дужине боравка и потрошње новца, због повећане незапослености, нестабилности тржишта, као и смањеног кућног буџета.

Упркос светској економској кризи, туризам је у 2011 остварио позитиван раст, иако нижи од очекиваног. Према подацима Светске Туристичке Организације, тај раст је био 4.5% током првих осам месеци 2011. године. Иницијално је предвиђен раст у 2011. години 4.5% и 5.1% у 2012. години. Међутим, због општих финансијских услова у другој половини 2011. године, проблема у еврозони и страху од повратка САД-а у рецесију, предвиђања су смањена на 3.2% и 3.3%, што представља директан допринос туризму расту ДБП-а.

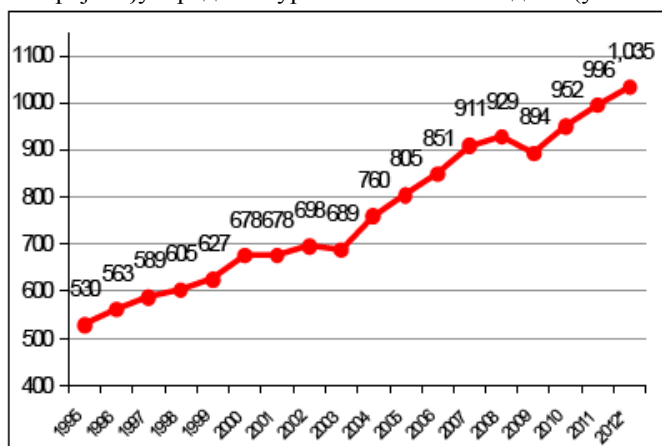
Пораст броја туриста забележен је у Европи, Азији, Пацифику и Јужној Америци, а смањење у Северној Африци и Средњем Истоку, који су претходних година доста напредовали у том погледу. Иако су краткорочне економске прогнозе обесхрабрујуће, дугорочна предвиђања за област туризма су оптимистична – очекује се пораст директног доприноса туризма светском ДБП-у просечно 4% годишње између 2011. и 2021. године. Овакво предвиђање у тешкој економској ситуацији охрабрује, пре свега, због очекиваног броја новонасталих радних места (69 милиона) укључујући директно и индиректно запошљавање, што ће допринети снижавању стопе незапослености широм света. Највећи пораст радних места остварених кроз туризам (80%) очекује су у Азији, Латинској Америци, Средњем Истоку и Африци, па ће самим тим доћи до смањења сиромаштва, које је у овим деловима света највеће. Земљама у развоју највише ће помоћи интернет продаја туристичких производа, која снижава цену и улазне баријере, повећавајући при том могућности земаља у развоју да искористе компаративне предности као туристичке дестинације.

Сектор туризма и хотелијерства је најбрже растући сектор у глобалној економији према

извештају Светске организације рада. С обзиром да је радно-интензивне природе, поседује такође значајан ефекат мултипликатора на запосленост у другим, повезаним секторима. На основу тога, може се рећи да највише радних места креира управо овај сектор. Упркос брзом развоју, услови рада у овој индустрији још увек се сматрају неповољним због сезоналности, ноћних смена, слабе плаћености и слично.

Према подацима Међународне Организације Рада, у 2010. години туризам је чинио 9.3% глобалног ДБП-а, а улагања у туризам износила су 9.2% укупних светских инвестиција. Туристички извоз чинио је 6% укупног извоза роба и услуга. Жене чине између 60% и 70% радне снаге, а запослени су већином млади људи. Туристички сектор је профитирао од глобализације и константног пада цена превоза. Према подацима Светске Туристичке Организације 1950. године било је 25,3 милиона међународних туриста, 530 милиона 1995., 678 милиона 2000., 894 милиона 2010., 1.035 милиона 2012. године (слика 1).

Слика 1: Број међународних туриста 1995-2012. године (у милионима)



Извор: UNWTO World Tourism Barometar 2013

Ако посматрамо туризам као привредну грану, примећујемо да је јако разноврстан по питању послова које обухвата. Око 20% радне снаге налази се у мултинационалним компанијама, а 80% у малим и средњим предузећима. Ту убрајамо, не само запослене у хотелима и ресторанима, већ такси и друге возаче, поклон продавнице, као и бројне друге који су у индиректној вези са сектором туризма.

Очекује се да ће земље у развоју имати и убудуће релативно младе популације, док су индустријализоване земље суочене са проблемом старења популације. То ће свакако имати утицаја на сектор туризма, како у смислу старости запослених у туризму, тако и у смислу старости самих туриста. С обзиром да тржиште за међународни туризам расте, а популација стари, логично је очекивати да ће хотели и други субјекти у туризму морати да прилагоде своју понуду већој пропорцији старијих туриста, који ће имати захтеве по питању квалитета, комуникације и удобности.

Процес интернационализације није заобишао ни област хотелијства. Покретачки фактори јављају се и на страни понуде, као и на страни тражње. То су, пре свега, утицај компјутеризованог информационог и резервационог система, опадајући трошкови авионског превоза, нове дестинације, развој могућности и за сиромашније слојеве друштва. На страни тражње јављају се пораст доходка и стандарда, више сазнања и искуства, чешћа пословна и туристичка путовања. Дилема са којом се суочавају хотелска предузећа приликом интернационализације, односи се на циљно тржиште. У обзир треба узети инфраструктуру, доступност особља, општу политичку, економску и

социјалну стабилност у тој земљи, као и став владе у погледу иностраних инвестиција. Нека истраживања показују да што су мање културолошке разлике, а јача финансијска позиција предузећа, као и позитивна претходна искуства у процесу интернационализације, то је већа вероватноћа избора офанзивних стратегија експанзије, које подразумевају веће ангажовање ресурса ради веће контроле и профита, али носе са собом и већи степен ризика.

Специфичност хотелске индустрије огледа се у томе што предузећа често морају да прате своје клијенте, па конкурентност стичу географским присуством и пружањем проверених хотелских услуга. С обзиром на природу услуга, њих је немогуће складиштити, а када се ради о међународној експанзији, не постоји могућност извоза као стратегије доступне већини предузећа која продају опипљиве производе, већ су хотелским компанијама на располагању стратегије споразума и директног улагања, које могу бити са или без учешћа капитала (Cunill, 2006). Логистика и канали дистрибуције морају бити развијени заједно са финансијским извештавањем, маркетингом и људским ресурсима.

3. Стратегије интернационализације хотелских предузећа

У хотелској индустрији постоји неколико форми интернационалне експанзије. То су стратегијске алијансе, франшизинг, менаџерски уговори, заједничка улагања и аквизиције. Поменуте стратегије можемо поделити на оне које укључују ангажман капитала и оне које га искључују. Дешава се, неретко, да се користе мешавине стратегија са и без улагања капитала.

Стратегијске алијансе могу се јавити на стратешком нивоу организације, при чему се фирме повезују јединственим резервационим и маркетинг системом, али, такође, и на оперативном нивоу, када две организације са различитим производима али сличним менаџмент стиловима или филозофијама удруже снаге ради повећања профита. Предност алијанси огледа се у томе што могу брзо да остваре предност од препознатљивости бренда неколико мултинационалних компанија. Улазак у алијансе захтева мање ангажовање капитала, а доноси велике предности у смислу поделе маркетиншких трошкова на већу базу, превазилажења проблема проналажења радника и експерата, као и минимализацију ризика од проблема, због културолошких разлика. Постоје и други разлози који заговарају стратешке алијансе као што су: економија обима, подела или диверсификација ризика, прилагођавање производа и услуга локалном тржишту, смањење транспортних трошкова, превазилажење баријера за улазак на страном тржиште. Стратегијске алијансе доносе већу тржишну моћ, бољу организацију рада, смањење оперативних трошкова, могућност бржег развоја и бољег мониторинга оперативних активности (Contractor, Kundu, 1998).

Менаџерски уговори су дугорочни споразуми које склапа компанија за менаџмент са власником хотела, ради управљања хотелом, за његов рачун, у замену за одговарајућу накнаду. Ова стратегија се може сматрати и неком врстом продаје услуга. Карактеристика уговора о менаџменту огледа се у томе што контрола може бити остварена без капиталних улагања (Erramill, 1990). Традиционално, да би предузеће имало контролу над неким ентитетом, морало је да улаже средства, што, видели смо, овде није случај. Истраживања показују да доминира некапиталан начин укључивања у међународне активности. Највећи део ризика сноси локални партнер који је, уједно, и власник хотела. Он обезбеђује средства (земљу, некретнине, опрему) и у већини случајева капитал, док фирма за менаџмент доноси вештине, знање, професионално искуство и управља хотелом.

Франшизинг је форма која омогућава ширење бренда, а носи мали ризик од губитка. Да би био успешан, мора постојати одговарајући ниво квалификације особља и

хотелских стандарда. Ову стратегију користе познати хотели који профитирају од препознатљивости брэнда. Предузеће које другом предузећу даје могућност да ради под његовим именом назива се франшизер, а франшизант је предузеће које послује под “позајмљеним” именом, плаћајући накнаду за ту услугу звану франшиза (Justis, Judd, 2003). Франшизант улаже средства, али делатност почиње већ под познатим брэндом, што чини стартну позицију далеко конкурентнијом. Предност за франшизера је да без улагања зарађује на темељу свог брэнда, али проблеми могу настати када се франшизант не придржава стандарда, па је квалитет производа и услуга нижи него код франшизера. То се негативно може одразити на пословање франшизне групе у целини. Зато франшизер врши обуку франшизантовог особља, пружа помоћ и подршку, али и проверава ниво извршеног посла. Стратегија франшизинга се више користи у развијеним, него у земљама у развоју.

Заједничка улагања подразумевају већи ризик, пошто се ангажују ресурси у оквиру експанзије, али треба бити уверен да је страни партнер поуздан и унапред прецизирати што је могуће више детаља. У неким земљама у транзицији, локалне власти су формирале заједничка улагања са страним партнерима – у неким случајевима са страним фирмама, као менаџерима који пружају експертизу и надгледају поступак рестаурације. Предности заједничких улагања огледају се у удруженим ресурсима који стварају потенцијал за развој, као и размени искуства, технологије и знања. Међутим, свакако да има и недостатака, који нажалост често изазивају сукобе и доводе до неуспеха читаве активности. То се пре свега односи на заједничко власништво, управљање и контролу. Због различитих управљачких вештина и филозофија чести су неспоразуми и неслагања међу партнерима, који се негативно одражавају на пословни успех. Заједничка улагања су обично политички фаворизована у циљној земљи због прилива финансијских средстава, технологије, знања и вештина.

Понекад стратегије интернационализације у највећој мери зависе од услова у датој земљи. Тако на пример, поједине земље у транзицији желе да сачувају потпуну контролу, па прописују искључиво коришћење уговора о саветовању, при чему то није уговор о менаџменту. Неке хотелске компаније су се прилагодиле и послују према поменутом уговору, док бројне друге и даље чекају на промену режима, када ће моћи да упосле неке друге стратегије интернационализације. Иако искусне компаније већ имају префериране стратегије интернационализације, на појединим тржиштима су се ипак определиле за другачије начине уласка с обзиром на специфичност тржишта. Хотели у Русији су до скоро били у потпуном власништву државе, а процесом приватизације држава је задржала знатан део својине, па су аквизиције као стратегија уласка хотела на руско тржиште биле готово немогуће. Аквизиције представљају најскупљи и најризичнији облик наступа на међународном тржишту, али обезбеђују потпуну контролу и највеће добитке у случају успешног пословања предузећа на том тржишту.

4. Предлог за избор оптималне стратегије интернационализације хотелског предузећа

Имајући у виду да се хотелска предузећа суочавају са проблемом одабира адекватне стратегије за наступ на страном тржишту, како смо већ навели, циљ овог рада јесте приказивање процедуре доношења одлука, коју свако предузеће индивидуално може да употреби и на тај начин одабере стратегију интернационализације која му највише одговара, имајући у виду сопствене могућности као и предности и недостатке појединих циљних тржишта. Овај модел развили су Schlenrich и Aliouche (2009). Наиме, процес одлучивања састоји се од три корака:

4.1. Испитивање макро окружења

Први корак подразумева избор тржишта за улазак према односу потенцијала и ризика. На тај начин добићемо групу тржишта која пружају највеће шансе за генерисање профита, при чему су ризици за неуспех минимални. Тржишни потенцијал даје земље мери се у погледу величине тржишта, куповне моћи и реалног раста ДБП. Ниво ризика одређује се узимајући у обзир политички, економски и законски ризик, као и културолошку и географску удаљеност. Када одредимо групу најпожељнијих циљних тржишта са аспекта профитабилности (она која имају највећи потенцијал а најмању вредност ризика), приступамо микро анализи добијене групе земаља, настојећи да одредимо факторе специфичне за дату земљу, индустрију и фирму, који су релевантни за успешну интернационалну експанзију.

4.2. Испитивање микро окружења

Експанзија на инострано тржишта би требало да обезбеди дугорочни раст вредности капитала. Најчешће коришћен услов за прихватање пројекта јесте позитивна садашња вредност уложеног капитала (нето садашња вредност), као функција оперативних токова готовине $ОТГ_t$ (оперативни приходи умањени за оперативне трошкове), генерисаних пројектом кроз време t , просека трошкова капитала $к_A$, укупних инвестиција $И_0$, за n година трајања пројекта: $НСВ = \phi(ОТГ_t, к_A, И_0, n)$.

Интернационална експанзија може захтевати иницијално улагање $И_0$, трошкове финансирања $к_A$ и може генерисати токове готовине $ОТГ_t$ за период трајања пројекта (n година). Тако је вредност створена међународном експанзијом функција:

- величине будућих новчаних токова генерисаних на новом тржишту: уз остале услове непромењене, већи будући новчани токови имплицирају стварање веће вредности;
- времена будућег новчаног тока генерисаног у новом пројекту: уз остале услове непромењене, ранији новчани токови имплицирају стварање веће вредности (на основу временске вредности новца);
- ризичности будућих новчаних токова генерисаних новим пројектом: уз остале услове непромењене, већа сигурност у будуће новчане токове имплицира стварање веће вредности (на основу трошка капитала); и
- величине иницијалног улагања неопходног за стварање новог пројекта: уз остале услове непромењене, нижи иницијални трошкови $И_0$ имплицирају стварање веће вредности.

Имајући у виду горе наведено, сви фактори везани за земљу, индустрију или фирму, који могу имати утицај на величину, време и ризичност будућих токова готовине створених на новим тржиштима, важни су за разматрање пре доношења одлука о уласку и ширењу на страним тржиштима. На овом нивоу, можемо у оквиру анализе фактора земље укључити анализу постојања и квалитета локалне инфраструктуре; доступности, квалификованости и трошкова радне снаге; доступности и трошкова некретнина; доступности и трошкова капитала; квалитета ланца снабдевања и слично. Фактори индустрије могу обухватати величину, број и репутацију конкурената, присутност или одсутност локалних конкурената, структуру индустрије итд. Фактори фирме односе се на величину саме фирме; људске, финансијске и организационе ресурсе; међународно искуство; компетентност у раду; претпостављене компаративне предности; препознатљивост марке; менаџерске стратегије развоја; толерантност на ризик; ниво засићености домаћег тржишта; карактеристике самог производа и/или услуге итд.

На основу предложеног поступка, хотелско предузеће може одредити потенцијал стварања вредности у оквиру групе изабраних земаља (највеће вредности у кораку 1). Првих неколико земаља, које дају највеће вредности после другог корака, требају се

узети у обзир као потенцијална циљна тржишта.

4.3. Одређивање оптималне стратегије за улазак

Након што је хотелско предузеће одабрало циљна тржишта за експанзију, следеће на реду је одабир стратегије уласка на та тржишта, која ће омогућити максимизацију креиране вредности. Карактеристике циљног тржишта, индустрије и саме фирме заједно ће одредити оптималну стратегију уласка. Раније у раду поменуте су стратегије уласка на страни тржиште коришћене у оквиру хотелске индустрије. Овде чемо се усмерити само на три стратегије: власништво, франшизинг и уговорни менаџмент.

4.3.1. Карактеристике земље и стратегије уласка

Ниво политичког и економског ризика се одавно узима као важан фактор у одабиру стратегија уласка на страни тржиште. Када су поменути ризици велики, фирме се у највећем случају одлучују на стратегије које не подразумевају улагање капитала. Исти је случај и са правним и регулаторним ризиком. У неким земљама закон обесхрабрује коришћење одређеног типа стратегија за улазак. Такође, веће културолошке разлике између земље порекла и циљног тржишта носе већи ризик од неуспеха, па се фирме одлучују на стратегије уласка без улагања капитала, попут франшизинга или уговорног менаџмента (Contractor, Kundu, 1998b). Неадекватне менаџерске вештине радне снаге обесхрабрују коришћење франшизинга, док недостатак квалификованих и одговорних локалних партнера обесхрабрује коришћење уговорног менаџмента, као стратегије за улазак на тржиште.

4.3.2. Карактеристике индустрије и стратегије уласка

Капитално интензивне индустрије настоје да смање финансијску изложеност, заговарајући имплементацију стратегија уласка без улагања капитала. Франшизинг се више користи код хотела који су намењени средној класи и имају стандардне услуге, него код луксузнијих хотела који захтевају висок ниво квалитета и услуга (Chekitan и сар., 2002).

4.3.3. Карактеристике фирме и стратегије уласка

Величина фирме утиче на избор маркетинг стратегије уласка на страни тржиште, иако утицај зависи од других фактора. Ако је све остало непромењено, већа фирма ће преферирати франшизинг, док ће мања фирма бити склона менаџерским уговорима. Хотелско предузеће које има изузетну услугу и вештине, као што је случај у луксузним хотелима, преферираће уговорни менаџмент. Фирме које су искусније у интернационализацији имају склоности ка одабиру потпуног власништва или уговорног менаџмента (Hertmann, Datta, 2002). Као што је већ раније поменуто, култура игра значајну улогу у одабиру стратегија наступа, па тако хотели из англо-саксонских земаља имају већу склоности ка франшизингу, него на пример хотели из земаља Јужне Европе (Chen, Dimou, 2005).

5. Осврт на стратегије интернационализације успешног хотелског ланца Бест Вестерн (Best Western)

Бест Вестерн је хотелски ланац са преко 4,195 хотела у близу 80 земаља (МКG Worldwide Hotel Brand Ranking, 2010). Седиште је у Сједињеним Америчким Државама, тачније у месту Феникс, у Аризони. Зачеци данас највећег хотелског ланца у свету јављају се за време Другог светског рата. Тада су већином били присутни велики градски или мали породични хотели поред путева. У Калифорнији су независни хотелски оператери почели да дају путницима препоруке једни за друге. Овако мала и неформална мрежа прерасла је у данашњи хотелски ланац Бест Вестерн. Формализовао га је 1946. године М.К. Гуертин. Назив потиче од западног положаја хотела, у време оснивања, у односу на реку Мисисипи. Године 1946. овај ланац се проширио и на источну страну поменуте реке, па је назив за скуп тих хотела био Бест Еастерн, али је 1967. године назив Бест Вестерн постао јединствен и важио за све хотеле. Лого овог ланца дефинисан је као златна круна 1964. године, а замењен је 1994. године новим, плаво-жутим логом.

5.1. Бизнис модел

Бест Вестерн је организован као не-за-профит асоцијација, која се финансира из месечних и годишњих провизија од својих чланова. Те провизије користе се за унапређење пословања свих хотела у ланцу, увођење нове технологије, маркетинг, обуке и друго. Циљ је да се повећа конкурентност и профитабилност свих Бест Вестерн хотела. За разлику од других ланаца, који се углавном развијају на бази франшизинга, Бест Вестерн се развија по концепту филијала, које задржавају независност и идентитет, мада у називу морају имати Бест Вестерн. То је свакако предност за индивидуалне хотеле, зато што назив упућује на препознатљивост по квалитету услуга. Модел који практикује Бест Вестерн јако личи на франшизинг у погледу управљања, асистенције, марке, обуке, маркетинга, контроле квалитета итд. Међутим, разлике се не огледају у услугама. На првом месту систем филијала се од класичног франшизинга разликује по дужини трајања уговора. Док франшизер и франшизинант склапају уговор углавном на десет година, Бест Вестерн практикује обнављање уговора сваке године, чиме се постиже флексибилност за обе уговорне стране. Уколико хотел не испуњава услове у погледу квалитета и слично, Бест Вестерн може одлучити да не продужи уговор, да се не би нарушио имиџ ланца у целини. То исто могу учинити и поједини хотели, уколико нису задовољни услугама ланца. Следећа разлика огледа се у висини провизије, која је код Бест Вестерна знатно мања него код франшизних ланаца (за трећину или половину од накнада других ланаца). Накнаде се везују за број соба, а не као проценат бруто зараде по соби, као што је то иначе случај. Трећа и можда најбитнија разлика, која знатно олакшава интернационализацију и ширење ланца, јесте идентитет индивидуалних хотела, односно изостаје концепт хомогености. Док код франшизинга сви хотели морају бити потпуно исти, у погледу изгледа, услуга, производа и сл., што захтева већа улагања и константне провере од стране франшизера, Бест Вестерн омогућава локалним хотелима да прилагођавају, у складу са домаћом културом, декорације, храну, пиће и остало. Као резултат, 99% чланова обнавља уговор сваке године. Приликом прихватања нових чланова Бест Вестерн узима у обзир ниво квалитета и локацију. Преферирају се локације на тржиштима која стварају нове или различите бизнисе за систем, и где Бест Вестерн тренутно нема представништво.

5.2. Међународна експанзија

Бест Вестерн је започео своју интернационализацију 1962. године експанзијом у Канаду. Одабир локације је природан, с обзиром да две земље имају заједнички језик и слично економско окружење. Експанзија на европско тржиште догодила се касних 1960-их година, када су односи САД-а и већине европских земаља били изузетно добри. Европа је постала главна дестинација за америчке туристе. Амерички долар је био изузетно јак, а бројне америчке компаније су интензивирале сарадњу са европским. Економска рецесија 1970-тих година успорила је активности многих компанија, па самим тим и интернационализацију овог хотелског ланца. Тек 1976. године Бест Вестерн је ушао у Мексико, Аустралију и Нови Зеланд. Неколико година касније, ланац се проширио у Енглеску, Шкотску и Велс. Осамдесетх година двадесетог века Бест Вестерн се шири по Северној Европи и Скандинавији, а конкретно у Финској, Данској, Шведској и Француској. Године 1987. у оквиру ланца нашли су се хотели у Норвешкој, Израелу и Португалији. Пад Берлинског зида 1989. године и распад Совјетског Савеза 1991., отворили су могућности за раст ланца у земљама Источне Европе и независним земљама бившег Совјетског Савеза, при чему су прве мете биле Литванија и Русија 1993. године. Последњих година претходног миленијума, уз економску кризу у Азији, Бест Вестерн је видео велики потенцијал за раст на том континенту, па су у састав ушли хотели у Кини и Вијетнаму. Након 2000. године експанзија се врши у Хонг Конгу и Јужној Кореји. Бест Вестерн је наставио ширење према Средњем Истоку, оснивајући свој први хотел у Краљевству Саудијске Арабије у граду Ал Кхобар. То представља значајан догађај за овај хотелски ланац, с обзиром да је Саудијска Арабија велики произвођач нафте, а посебно регион у коме се налази Ал Кхобар.

Бест Вестерн има два консолидована резервациона система у Фениксу и Милану. Више од 90% хотела имају 3 или 4 звезде. Овај ланац је први омогућио резервације преко интернета 19. децембра 1995. године, док се већ наредне године појављује нови резервациони центар, који у сарадњи са Американ Експресом омогућава бесплатне путарине за пословне људе и туристе. Ланац се даље повезује са авионским саобраћајем, као и другим превозницима. Фраза „Највећи светски смештајни ланац“ постала је део корпоративног идентитета и рекламне основе.

5.3. Предности за чланове ланца

Чланови стичу бројне бенефиције учешћем у ланцу, укључујући резервациони систем, маркетинг, набавку, обуку и стандарде квалитета, при чему сам ланац профитира од просторног ширења брэнда. Док сваки Бест Вестерн хотел рефлектује локалну културу, истовремено се поноси јаким глобалним именом и стандардима квалитета. Бест Вестерн се издваја у погледу бизнис модела и разноврсног хотелског портфолија. Осигурава ниво услуга путем процеса провере квалитета, поседујући инспекцијске тимове који практикују једнаке критеријуме у провери сваког хотела на свету који припада овом ланцу. Како чланови континуирано настоје да побољшају квалитет и задовољство гостију, брэнд постаје све успешнији. У времену несигурности, овакав систем рада обезбеђује стабилност и конзистенцију. Захваљујући својој структури, Бест Вестерн никада није био преузет што пружа сигурност инвеститорима. Конкретне предности за чланове ланца истакнуте су испод:

- краћи термин уговора него што је норма индустрије,
- најниже провизије међу водећим брэндовима,
- систем збирне набавке за све чланове, при чему се због обима куповине добијају знатно ниже цене од добављача,
- глобално препознатљиво име,

- ниво квалитета,
- резервације у земљи и широм света,
- глобалне, националне и регионалне маркетинг услуге,
- обуке, савете и оперативне услуге од стране искусног, професионалног особља из седишта ланца,
- приступ напредној технологији и информацијама.

Свим члановима ланца на располагању стоје експерти који су подељени у више група, како би ефикасно асистирали у различитим фазама пословања. То су:

- регионални менаџери услуга, који редовним посетама проверавају ниво квалитета, пружају савете и обуку особља
- менаџери за нове чланове - припремају хотеле за приступ ланцу, прате напредак на сваком кораку да олакшају и омогуће благовремени приступ
- окружни менаџери - функционишу као консултанти и помажу члановима да у потпуности искористе предности чланства у ланцу
- менаџери добити - помажу члановима да повећају своје приходе пружајући упутства за боље искоришћење канала дистрибуције (централног система резервација, глобалног дистрибутивног система, интернета), препоруке за формирање цена, затим технике предвиђања, анализе тржишта и друго
- одељење за дизајн - сачињено од талентованих и искусних професионалаца у области хотелског дизајна и архитектуре. Тај тим помаже сваком Бест Вестерн хотелу да одржи естетске стандарде, као и да испуни или пак превазиђе очекивања гостију. Посебна пажња се усмерава на задржавање специфичности сваког хотела у погледу локалне културе и окружења.
- одељење за збирне набавке - Више од педесет запослених ради као одељење за снабдевање сваког хотела. Њихов мото је: "Ми вам не продајемо, ми купујемо за вас." Сви производи морају бити у складу са нормама Бест Вестерна. Моћ од преко 2,200 хотела у Северној Америци који преговарају са више од 500 доваљача, омогућава члановима најниже цене уз најшири асортиман производа.

Бест Вестерн рекламни програми омогућавају члановима да искористе предност светски препознатљивог брэнда, а све то путем телевизије, штампе, интернета и сезоналних промотивних кампања. Преко главног сајта клијентни могу приступити сваком хотелу у ланцу Бест Вестерн и извршити резервацију. Приступ сајту омогућен је и преко мобилних телефона, а сви хотели су уписани у ГПС мреже и интернет мапе. Ланац се поноси лојалношћу од преко десет милиона клијената. У маркетинг приступу постоје и специјалне награде за ове купце, са циљем да се још више учврсте односи са корисницима. Те награде доприносе повећању прихода из године у годину за 20%.

Хотелски ланац Бест Вестерн садржи и 4 хотела у Србији - Бест Вестерн Хотел М, Бест Вестерн Хотел Шумадија, Бест Вестерн Хотел Мај Плејс и Бест Вестерн Хотел Президент. Поменути хотели истичу да су пре приступања овом ланцу већину њихових гостију чинили домаћи посетиоци, а након приступања већину чине страни посетиоци. Осим тога, искоришћеност капацитета се повећала, као и сам ниво услуге, изглед хотела и стручност особља, што је допринело и повећању профитабилности.

6. Закључак

Експанзија на инострано тржиште пружа могућност за опстанак и развој. У условима савремене привреде, суочена са све јачом конкуренцијом, предузећа немају могућност одређења искључиво на домаће тржиште. Интернационализација се више не поставља као питање, већ се то питање односи на избор одговарајуће стратегије

интернационализације. Свако предузеће мора пажљиво одабрати начин уласка на страно тржиште, уз дубоку анализу првенствено својих способности у погледу финансијских ресурса, кадрова, спремности за преузимање ризика и очекиване добити од интернационализације, а затим и неких спољних фактора, као што су економски услови на циљном тржишту, правни оквири, политички режим, конкуренција, преференције потрошача, трошкови експанзије. Важну улогу играју географска удаљеност, језичке и културолошке разлике, па се зато предузећима која тек започињу интернационализацију пословања препоручује експанзија на суседна тржишта. Тада је, условно речено, ризик најмањи, трошкови најнижи, а шансе за успех највеће.

Процес одабира циљног тржишта и оптималне стратегије за улазак може се свести на три корака, и то: испитивање макро окружења, испитивање микро окружења и одређивање оптималне стратегије. Битно је детаљно сагледати карактеристике земље која је одабрана као циљно тржиште, затим карактеристике индустрије (у овом случају хотелске индустрије) и на крају карактеристике саме фирме која се интернационализује, односно хотелског предузећа. Пратећи упутства из овог рада, свако хотелско предузеће би требало да буде у могућности да идентификује своју позицију и утврди оптималну стратегију експанзије, што уједно представља примарну улогу овог истраживања. Предузеће не може очекивати да ће пронаћи једну, универзалну, стратегију интернационализације, већ ће та стратегија највероватније бити различита ако су у путању различита циљна тржишта или се анализа врши у различитим временским тренуцима, при чему је могло доћи до промена у самом предузећу. Препоручује се повремена провера ефикасности одабране стратегије, пошто се временом могу створити услови за коришћење неке друге, профитабилније, стратегије.

Илустровани пример хотелског ланца Бест Вестерн показује, да хотелско предузеће не мора нужно да врши одабир између стриктних форми пословања, споменутих на почетку овог рада. Наиме, Бест Вестерн је постао највећи светски хотелски ланац захваљујући неконвенцијалној форми савеза, која донекле личи на стратегију франшизинга, али се по суштинским питањима од ње разликује. Ланац се одликује изузетном флексибилношћу и организацијом по питању упошљавања најновије технологије и пракси, а све у циљу повећања профитабилности свих хотела у ланцу.

Литература

1. Agarwal, S., Ramaswami, S. N. (1992), "Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internationalization factors", *Journal of International Business studies*, 23(1): 1-28.
2. Altkorn, J. (2004), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków
3. Bogdanienco, J. (2008), *W pogoni za nowoczesnością. Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń
4. Gorynia, M. (2007), *Strategie Zagranicznej Ekspansji Przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
5. Domański, T. (2001), *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
6. Ellis J., Williams. D. (1995), *International Business Strategy*, Pitman Publishing, London
7. Erramilli, K. M. (1990), „Entry Mode Choice in Service Industries“, *International Marketing Review*, 7(5),50-62.
8. Justis R. T., Judd R. J. (2003), *Franchising*, Third Edition, Thomson Custom Publishing, Mason, Ohio.
9. Kosińska, E. (2008), *Marketing międzynarodowy Zarys problematyki*, Polskie

- Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
10. Lewis, R. D. (1996), *When cultures collide*, London: Nicholas Brealey Publishing
 11. Мојић, Д. (2007), *Организације и национална култура*, Филозофски факултет Универзитета у Београду
 12. Nelson, C. A. (1990), *Global Success*, Liberty Hall Press, USA
 13. Pierścionek, Z. (2003), *Strategie Konkurencji i Rozwoju Przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
 14. Радојковић, М., Лазић, Ј., Цвијановић, Ј. (2013), „Глобализација туристичке индустрије”, *Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 1(1), 9-20.
 15. Sheng, S., Mullen, M. (2010), “A hybrid model for export market opportunity analysis”, *International Marketing Review*, 28 (2), 163-182.
 16. Schlenrich, U., Aliouche, E. H. (2009), “International Franchise Assessment Model: Entry and Expansion in the European Union”, *Entrepreneurial Business Law Journal*, 3 (2), 517-537.
 17. UNWTO World Tourism Barometar 2013
<http://www.e-unwto.org/fulltext-explorer/backend.aspx/GetFullPageImage?&pageNum=1&resourceID=1171728&width=980&height=infer&blackBox> (приступ дана 27.09.2013)
 18. Hannagan, T. (1995), *Management - Concepts & Practices*, Pitman Publishing, London
 19. Herrmann, P., Datta, D. (2002), „CEO Successor Characteristics and the Choice of Foreign Market Entry Mode: An Empirical Study”, *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 551-570.
 20. Chekitan, S., Erramilli M. K., Agarwal, S. (2002), “Brands Across Borders: Choosing Between Franchising and Management Contracts for Entering International Markets”, *Cornell Quarterly*, 43(6): 91-104.
 21. Chen, J.J., Dimou, I. (2005), “Expansion strategy of international hotel firms”, *Journal of Business Research*, 58 (12), 1730-1740 .
 22. Contractor, F. J., Kundu, S. K. (1998), “Franchising versus Company-run Operations: Modal Choice in the Global Hotel Sector”, *Journal of International Marketing*, 6 (2), 28-53.
 23. Contractor, F. J. and Kundu, S. K. (1998), „Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector“, *Journal of International Business Studies*, 29 (2), 325-358.
 24. Cunill O. (2006), *The Growth Strategies of Hotel Chains*, The Haworth Press Inc.