

Савремени трендови и нове стратегије конкурентности у хотелијерству

Горан Максимовић¹, Дејан Секулић^{2*}, Александар Петровић³, Дарко Драгичевић³

¹ Универзитет у Приштини, Пољопривредни факултет Лешак

² Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

³ Докторанд, Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Сажетак: Хотелска индустрија у савременим условима пословања коју одликује умреженост свих кључних чинилаца убрзано се мења. Информације о хотелима, понуда и цена услуга доступни су данашњем туристи на „један клик“. Раст мегабрендова путем аквизиција, раст удела приватног смештаја и дигитализација сервиса потрошача представљају трендове који последњих пар година мењају и обликују хотелску индустрију. Ови трендови утичу на хотелијере да развију нове стратегије привлачења потрошача и њиховог задржавања. Циљ овог рада је да истражи који су кључни трендови који обликују и мењају хотелску индустрију последњих година, које промене су се догодиле, шта се може очекивати у наредним годинама и на који начин хотелијери могу да се прилагоде.

Кључне речи: трендови, мегабрендови, приватни смештај, дигитализација, хотелијерство

JEL класификација: L83, M21

Contemporary trends and new competitiveness strategies in hotel industry

Abstract: The hotel industry in modern business conditions, characterized by the networking of all key factors, is changing rapidly. Today, with „one-click“ all information about hotels, tourist offer and price of services is available to tourists. The growth of megabrends through acquisitions, the growth of private rentals and the digitalization of consumer services are the trends that have been changing and shaping the hotel industry for the past few years. These trends affect hotel operators to develop new strategies for attracting consumers and retaining them. The aim of this paper is to explore what the key trends that have shaped and changed the hotel industry in recent years are, the changes that have occurred, what can be expected in the coming years and the ways hoteliers can adapt.

Keywords: trends, megabrends, private rentals, digitalization, hotel industry

JEL classification: L83, M21

* dejan.sekulic@kg.ac.rs

1. Увод

Разумевање и праћење трендова у савременом пословању представља велики изазов за хотелијере. Веома је тешко увидети разлику између пролазних и важних трендова који захтевају спремности и акцију. Поједини поремећаји на тржишту могу значајно да утичу, измене или униште поједине хотеле. Поремећаји представљају радикалне промене у индустријском сектору, као што су увођење нових производа или услуга које стварају ново тржиште. Долази до промене уобичајеног начина пословања, а хотелска предузећа која ове промене дочекају неспремно или се не могу прилагодити новим условима пословања губе конкурентску позицију и тржишни удео.

На почетку, у раду се анализира глобална туристичка индустрија, а затим се разматрају три доминантна тренда у хотелијерству. *Први*, раст мегабрендова, односно наставак спајања хотелских предузећа путем мерџера и аквизиција, као и раст онлајн туристичких агенција (ОТА). У овом процесу хотелски конгломерати и онлајн туристичке агенције бележе огроман раст у величини, тржишној моћи и тржишном уделу. Како мали и независни хотели могу да се боре на тржишту у овим условима? *Други*, раст удела алтернативних облика смештаја. Зашто приватни смештај и други облици смештаја представљају велику претњу са којом се суочава хотелска индустрија данас? *Трећи*, дигитализација услуга, од пријаве без кључа до размене смс порука и чета, аутоматизација је утицала да рачунари обављају много више задатака него што су раније радили запослени, а истовремено је омогућила повезивање запослених и хотела са гостима. Шта ово значи за будућност хотела?

2. Глобална туристичка индустрија

Према подацима Светске туристичке организације (UNWTO), у 2016. години забележено је 1,2 милијарди долазака међународних туриста, што је за 46 милиона долазака више у односу на 2015. годину, односно забележен је раст од 3,9%. У наредној години очекује се раст од 3% до 4% на глобалном нивоу, с тим што се у Европи очекује нижи раст у односу на светски просек (2-3%), док ће Америка забележити раст од 4 до 5%, а Азија 5 до 6%. Ови подаци указују да се очекује даљи раст глобалног туризма у наредним годинама. Француска, САД, Шпанија и Кина су најпосећеније туристичке дестинације. До 2030. године очекује се раст од 3,3% у међународним доласцима, са укупним бројем од 1,8 милијарди туриста (UNWTO, 2017).

Међутим, различити фактори могу утицати на развој глобалног туризма у наредном периоду.

1) *Терористички напади* који су се десили последњих година у Француској, Немачкој, Турској, Великој Британији, могу утицати на смањење долазака у земље изложене тероризму.

2) *Цене нафте* које су протеклих година биле у паду у 2017. години бележе раст. Раст цена нафте директно се рефлектује на цене авио превоза, тако да може доћи до успоравања раста међународног туризма.

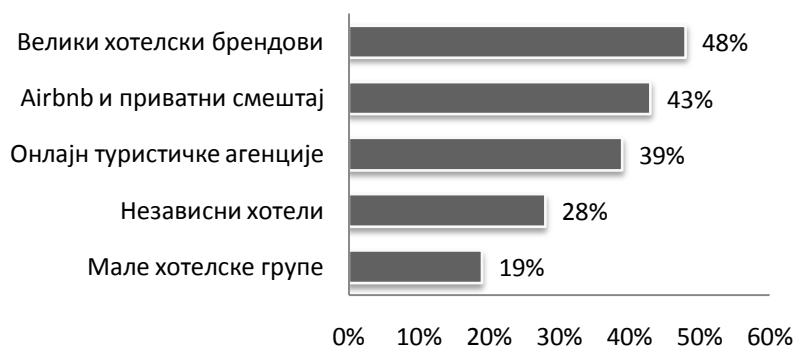
3) *Пад вредности Евра* у поређењу са другим валутама у претходној години утиче на већи број долазака и мањи број одлазака европских туриста. Како ће ово утицати на поједине хотеле зависи од удела домаћих и страних гостију који одседају у њима. С друге стране, јачање долара утиче на раст одлазака америчких туриста изван граница САД-а.

4) *Брегзит*, излазак Велике Британије из Европске Уније, референдум у Каталонији за независност, жеље других европских региона за самосталност или излазак из ЕУ, могу неповољно утицати на међународне доласке у Европу, али и одласке европских туриста.

5) *Политичка нестабилност*, раст популизма буђење национализма и антимигрантска политика у Европи, промене у политици САД-а, која се односи на забрану долазака муслимана могу утицати на пад броја туриста у Европи и САД-у. Смањена тражња за хотелским собама, са повећаном понудом отварањем нових хотела довешће до првог пада попуњености хотела у САД-у у последњих осам година (PwC, 2016). Уколико је тржиште нестабилно, било да је у питању политичка или економска ситуација, то ће утицати на смањење броја туриста и пословних посетилаца, што даље утиче на обим пословања самих хотела (Миловановић и Милићевић, 2013).

У истраживању спроведеном 2017. године у САД-у у коме су учествовали представници малих и средњих независних хотела идентификовани су најзначајнији конкуренти. Испитаници су имали могућност вишеструког избора.

Слика 1: Најзначајнији конкуренти малих и средњих независних хотела



Извор: (ReviewPro, 2017)

Резултати интервјуа спроведеног са малим и средњим независним хотелима су показали да они као најзначајније конкуренте перципирају велике хотелске ланце познатих брендова (48%), затим приватни смештај као што је Airbnb (43%), ОТА (39%), друге независне хотеле (28%) и мале хотелске групе (19%).

3. Три кључна тренда у хотелској индустрији

У хотелијерству последњих година приметне су промене, које се могу подвести под три доминантна тренда: успон мегабрендова, раст значаја приватног и алтернативног смештаја и дигитализација сервиса потрошача.

Раст мегабрендова. Последњих година у туристичкој индустрији дошло је до огромног раста и консолидације међу главним играчима, тако да су настале огромне и моћне компаније познате као мегабрендови. Мегабренд означава огромну компанију која поседује више глобалних производа или услуга, послује под јединственим именом и поседује велики тржишни удео у индустрији у којој послује. У индустрији туризма мегабрендови обухватају онлајн туристичке

агенције као што су Priceline и Expedia, као и хотелске компаније попут Marriotta и Hiltona.

Појављивањем онлајн туристичких агенција пре нешто више од 20 година, забележен је њихов константни раст. Expedia и Priceline Group представљају најзначајније посреднике на туристичком тржишту у Европи и Северној Америци. Тако, Priceline Group, компанија основана 1997. године у оквиру које се налазе Booking.com, Agoda и Kayak остварила је у 2016. години приход од 10,7 милијарди долара, док је у 2017. забележен приход од 12,4 милијарди долара што представља раст од 16%. Протеклих неколико година Expedia је преузела власништво путем аквизиција у компанијама као што су Orbitz, Travelocity и Trivago и бележи пораст прихода од 12% у односу на прошлу годину. Вредност трансакција путем Expedia износе око 71 милијарду долара, док се очекује раст на чак 100 милијарди долара у наредне две године (Travelweekly, 2016).

У годинама које долазе очекује се да ће највећи раст забележити нови гигант Strip, који сада најзначајније приходе остварује на кинеском тржишту, али се компанија шири убрзано на глобалном нивоу преузимањем Skyscannera и Momondo групе које се баве метаподацима (Bloomberg, 2016).

Истовремено долази до укрупњавања и на хотелском тржишту. Аквизицијом Starwooda, Marriott је постао највећа хотелска компанија на свету у чијем оквиру је 1,1 милион хотелских соба, 6.000 хотела и 30 хотелских брендова. На другом месту налази се Hilton, са 769.000 соба, преко 4.900 хотела и 14 брендова. Трећа највећа хотелска групација је InterContinental група у чијем саставу је 716.000 соба у више од 5.000 хотела, који послују у оквиру 12 хотелских марки. Hilton, Marriott и IHG поседују 37% хотелских зграда на свету, а у изградњи имају још око 11.000 објеката. Европски хотелски ланац Accor који је 2016. године купио Fairmount групу данас поседује 570.000 соба, око 4.100 хотела и 20 брендова.

Табела 1: Највеће хотелске групације

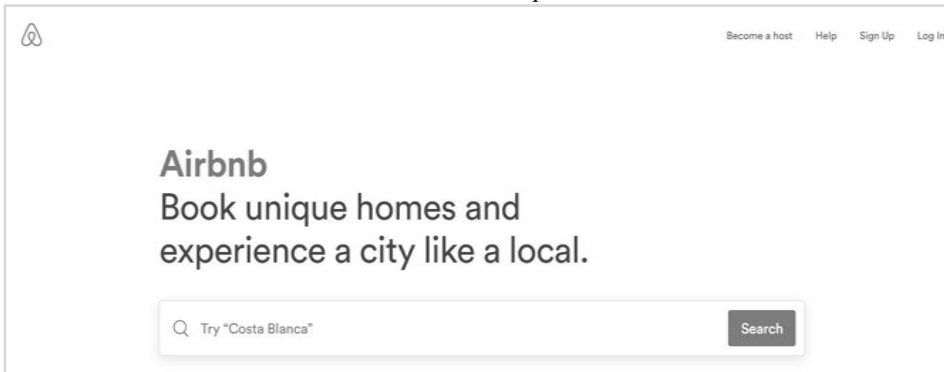
Компанија	Број соба	Број хотела	Број брендова
Marriott International	1.100.000	6.000	30
Hilton Worldwide Holdings	769.000	4.900	14
InterContinental Hotels Group	716.000	5.000	12
Accor Hotels	570.000	4.100	20

Извор: (Анализа аутора)

Раст удела приватног смештаја представља други значајан тренд у хотелској индустрији. Приватни односно алтернативни облици смештаја представљају изнајмљивање опремљених апартмана или соба који су у поседу појединца или компанија. Сајтови као што су Airbnb, HomeAway, FlipKey пре само неколико година су имали скроман удео на тржишту смештаја, док данас представљају озбиљну конкуренцију хотелским компанијама. Данас овај облик смештаја је доступан свуда у одмаралиштима, летовалиштима, бањама, градском језгру, предграђима, а користе га и пословни људи и туристи. Сигурност боравка у нечијем стану или кући олакшана је доступношћу слика, видео материјала, мапе локације, транспарентношћу цена, увидом у профил домаћина, као и коментарима људи који су боравили у некој од ових кућа/станава. Најчешћи разлози за избор алтернативних облика смештаја су додатни простор, бежични интернет, кухиња, могућност прања веша, а све то по нижој цени него у хотелу. Такође и власници

станава могу да провере профил својих гостију и да одлуче да ли ће прихватити резервацију или не.

Слика 2: Насловна страна Airbnb



Извор: (airbnb.com)

Airbnb је компанија настала 2008. године, у чијој бази се налази више од 2,3 милиона огласа из 191 земље света и представља највећу компанију за смештај испред Мериота. Међутим, много соба представља заједничке просторије и нису константно доступне за изнајмљивање. Америчка компанија за истраживање хотелског тржишта STR Global, сматра да од укупног броја соба које су у понуди, око 980.000 се директно надмеће са хотелским собама, тако да је ово друга хотелска кућа на свету. Поред тога, многи хотелијери сматрају да Airbnb није њихов конкурент, јер је њихов удео на тржишту око 4%, а приход 3% (Hotel News Now, 2016). С друге стране, постоје мишљења да ће приватни смештај тек да добије већу улогу у наредним годинама и да ће хотели осетити њихови стварну моћ и улогу на тржишту смештаја.

Истраживање које је обухватило 4.000 потрошача у Америци, Британији, Француској и Немачкој је показало да је Airbnb „дупло опаснији“ него што се веровало. У 2015. 12% туриста и исто толико пословних путника је резервисало смештај путем Airbnb-а, у 2016. 19% туриста и 18% пословних путника, док у 2017. 25% туриста и 23% пословних људи је одседало у приватном смештају. Скоро половина путника заменила је хотел приватним смештајем, а њих чак 93% је изразило став да је било задовољно боравком у овом виду смештаја (Skif, 2017). Неповољна ситуација за хотеле је што су онлајн туристичке агенције увиделе предност приватног смештаја за даљи раст. Тако је Expedia купила HomeAway, а Booking је у свој систем интегрисао око 7,5 милиона алтернативних смештаја. С друге стране, раст броја хотела и соба у свету, додатно са растом понуде алтернативног смештаја, праћеног успоравњем туристичке тражње у појединим регионима, може утицати негативно на пословање традиционалних хотела.

Дигитализација сервиса потрошача представља трећи значајан тренд. Технолошке иновације су омогућиле да се многи послови аутоматизују и замени људски рад. Иако је ова технологија у зачетку, она има потенцијал да драматично промени начин пословања хотела. Вештачка интелигенција је омогућила да машине и роботи обављају послове које су до скоро обављали људска бића. Примери вештачке интелигенције су програми за препознавање говора, превођење језика, аутомобили без возача. Софтвери за управљање приходима у хотелијерству користе вештачку интелигенцију и машинско учење за предвиђање цена, прихода и трошкова током времена на бази историјских података.

Слика 2: Роботи у хотелској индустрији (Connie, Hilton и Botlr, Aloft Hotels)



Извор: (wsj.com)

Иако је у многим индустријским гранама употреба робота широко распрострањена, у хотелској индустрији роботи су се појавили недавно. Тако данас на рецепцији хотела госте могу дочекати хуманоидни роботи, који ће обавити пријављивање и одјављивање, дати им све неопходне информације о хотелу и боравку или батлери роботи који ће гостима однети пртљаг до собе. Употреба робота има одређене предности. Они су ефикаснији, обрађују већу количину података, имају велику меморију и не заборављају, не иду на паузу и одмор и неће изгубити стрпљење у раду са незгодним гостом. Међутим, роботи не могу да замене људски контакт, топлину, емпатију, односно оне вредности које су у сржи хотелског пословања. Оно што би роботи могли да раде у будућности су пријављивање и одјављивање гостију, ношење пртљага, служење хране и пића. Иако су роботи тек у зачетку, друга технологија је много распрострањенија у хотелима, као што су аутомати за самопослуживање, киосци за пријављивање и одјављивање, електронске браве које се отварају помоћу електронских картица или телефона, таблет рачунари у соби, аутоматизована контрола осветљења и вентилације и сл.

Савремена технологија је омогућила нови начин комуницирања хотела и госта. Текстуалне поруке и чет преко Messengera, WhatsAppa и Vibera су веома популарни, па тако људи очекују од компанија да комуницирају и са њим на овај начин. Поред ћаскања ове апликације омогућавају корисницима да резервишу смештај у хотелу, авио карте и плате услуге коришћењем дигиталног новчаника. Једна од највећих трендова је употреба четбота (chatbot). Четбот је компјутерски програм који симулира разговор са корисницима. Facebook Messenger нуди четбот за 33.000 компанија укључујући Expedia и Marriott, као и многе друге. Четбот аутоматизује типичан разговор, трансакције и упите и даје брзе одговоре 24 сата дневно, тако да омогућава запосленима да обављају друге задатке. Међутим, за сада ова технологија је ограничена на најједноставније трансакције, тако да одређене захтеве морају да решавају запослени. Уколико ова технолошка решења нису адекватна то може да изазове фрустрацију код гостију и незадовољство услугом.

Док четбот се заснива на текстуалној комуникацији, технологија заснована на гласу и говору омогућава корисницима да разговарају са компјутером који обавља одређене задатке за њих. Тако Google Home се активира на глас и може да преводи страни језик, конвертује валуте, даје информације о саобраћају и временској прогнози. Како све више људи користи ову технологију очекује се да ће постати

саставни део и у хотелској индустрији. Пионир у овој технологији је Aloft Hotels који омогућава гостима да питају Siri за локалне препоруке, промену температуре и осветљење у соби (Aloft Hotels, 2017).

4. Нове стратегије у изградњи конкурентности у хотелијерству

Три кључна тренда доминантна у савременом хотелијерству (раст мегабрендова, раст удела приватног смештаја и дигитализација сервиса потрошача) захтевају нови приступ и креирање адекватних конкурентских стратегија како за мале независне хотеле тако и за велике хотелске ланце познатих брендова.

Растом мегабрендова поставља се питање: *Како мали и независни хотели могу да се боре на тржишту са њима?*

Највећи број путника резервише смештај путем ОТА и бира хотелске брендове зато што има већу могућност прегледа понуда и транспарентност цена, као и сигурност при избору познатог бренда који је у саставу велике хотелске групације. Међутим, што је компанија већа, то је теже да се такмичи са малим хотелима у пружању јединствене и персонализоване услуге. Тако, кључна конкурентска стратегија малих хотела може да се заснива на персонализованим услугама, што значи да хотел скроји услугу по мери госта, односно услугу прилагодити потребама и жељама својих гостију. Коришћење алата као што су CRM, веб аналитика, метрика друштвених мрежа, омогућавају идентификовање најзначајнијих тржишних сегмената и креирање и слање циљаних маркетиншких порука. Незаборавно искуство и висок квалитет услуга утицаће да се гост поново врати, резервише директно и препоручи хотел путем друштвених мрежа.

Друга стратегија у овом контексту се односи на управљање директним резервацијама, односно смањење броја резервација путем посредника. Директне резервације могу бити профитабилније у односу на резервације које стижу преко онлајн агенција. Међутим, потребно је анализирати и упоредити трошкове резервација из различитих канала и остварену вредност у односу на дужину боравка, укупну потрошњу и профитабилност. На тај начин могу се идентификовати најпрофитабилнији канали што омогућава усмеравање ресурса и маркетиншких напора према њима.

Мали хотели не могу да конкуришу великим хотелима у смислу програма лојалности који они нуде. Међутим, мали хотели могу да идентификују своје сталне, лојалне госте и адекватно их награде попустима, бољим собама, каснијим одјављивањем, бесплатаним оброком и сл. Персонализоване поруке добродошлице и захвалнице менаџера хотела за боравак су добар начин за изградњу лојалности.

Савремена технологија је омогућила и малим независним хотелима да лако буду видљиви на глобалном тржишту хотелских услуга. Атрактивна веб страница, са могућношћу брзе резервације и прегледом соба и услуга омогућавају малим и независним хотелима да конкуришу ОТА и хотелским брендovima. Рекламирање попушта и гарантоване најбоље цене су добар начин подстицања директних резервација. Употреба друштвених мрежа, непосредна комуникација са потенцијалним гостима путем чета омогућава лако повезивање за потенцијалним гостима.

Растом удела приватног смештаја поставља се питање: *Како хотели могу да се боре са алтернативним облицима смештаја?* Слично као што мали хотели могу да се боре са ОТА и великим брендovima, тако и велики хотелски брендови могу да се боре са приватним смештајем својим асортиманом услуга, погодностима које нуде, посвећеним запосленима, услугом рецепције, консијерж службе, понудом

хране и пића, фитнесом и рекреацијом, програмима лојалности и атмосфером у лобију и баровима. Хотели могу захтевати од локалне самоуправе уређење ове области, кроз опорезивање приватног смештаја и категоризацију. Ценовна политика која се заснива на броју ноћења може да буде флексибилнија. Тако би могли хотели да имају цене за кратак боравак, дневни боравак или месечни најам собе, што додатно може утицати на попуњеност и раст продаје хране, пића и других садржаја у хотелу. Хотели би могли да понуде своје услуге и изван самог објекта. Храна и пиће (кетеринг), прање и пеглање, консијерж услуге, велнес и фитнес центар могу се понудити туристима који су у приватном смештају и локалном становништву. Ово ће свакако утицати на промене у пословању хотела, али уколико све више туриста бира приватни смештај хотели ће бити принуђени да се прилагоде.

Трећи тренд представља дигитализацију сервиса потрошача. Поставља се питање: *Како се хотели могу прилагодити у условима дигитализације?* Још увек нема потребе за куповином флоте робота, али омогућавање комуницирања гостима са хотелом путем чета и друштвених мрежа, као и брз одговор на њихове захтеве и упите је неопходност. Хотели могу користити различите CRM алате за прикупљање података о гостима и њиховим преференцијама у циљу креирања јединствене услуге. Праћење нових технологија је добар начин да се буде у току са променама на тржишту, како би се донела права одлука када је време за њену имплементацију. Креирање четбота путем Facebook Messengera је добар начин за почетак да се обезбеде аутоматизовани одговори и брза комуникација са гостима.

5. Закључак

Туристичка индустрија континуирано бележи раст броја међународних туриста. Међутим, негативни фактори као што су терористички напади у Француској, Немачкој, САД-у, Турској, Египту, раст цене нафте, промене вредности светских валута, излазак Велике Британије из Европске Уније, референдум у Каталонији, политичка нестабилност у земљама широм света, могу довести до успоравања позитивних кретања у туризму. У раду су анализирана три кључна тренда која утичу на савремено хотелијерство. Први, спајање хотелских компанија и раст онлајн туристичких агенција, што утиче на креирање мегабрендова. Други, раст удела приватног смештаја, што може имати дугорочно негативне последице на пословање традиционалних хотела. Трећи, дигитализација сервиса потрошача, кроз појачане захтеве корисника за употребом савремене технологије у хотелијерству.

Ове промене које се дешавају захтевају од хотелских предузећа нове стратегије конкурентске борбе. Креирање јединственог искуства, квалитета услуга, персонализована комуникација, употреба CRM алата, иновирање услуга, комуницирање са гостима путем чета и друштвених мрежа представљају савремене стратегије конкурентске борбе у циљу привлачења и задржавања потрошача.

Литература

1. Airbnb (2017). *Насловна страна сајта*, преузето 02. новембра 2017, са <https://www.airbnb.com/>
2. Aloft Hotels. (2017). *Aloft Hotels Unveils Voice-Activated Hotel Rooms*. преузето 01. новембра 2017, са <http://www.alofthotelshub.com/news/aloft-hotels-unveils-voice-activated-hotel-rooms/>
3. Bloomberg. (2016). *Ctrip Acquires Skyscanner for \$1.7 Billion to Expand Bookings*. преузето 01. новембра 2017, са <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-11-23/ctrip-acquires-skyscanner-for-1-7-billion-to-expand-bookings>
4. Миловановић, В. и Милићевић, С. (2013). Проблематика одабира стратегије интернационализације хотелских предузећа. *Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 1(2), 63-75.
5. PwC. (2016). *Hospitality Directions US*. преузето 02. новембра 2017, са <https://www.pwc.com/us/en/asset-management/hospitality-leisure/publications/assets/pwc-hospitality-directions-us-november-2016.pdf>
6. ReviewPro. (2017). *Hotel Trends & Strategies*. преузето 01. новембра 2017, са <https://www.reviewpro.com/resources/webinar-trends-strategies-modern-hotelier-2017/>
7. Skif. (2017). *Airbnb is Becoming an Even Bigger Threat to Hotels - Says a New Report*. преузето 07. новембра 2017, са <https://skift.com/2017/01/04/airbnb-is-becoming-an-even-bigger-threat-to-hotels-says-a-new-report/>
8. Travelweekly. (2016). *Expedia On Track To Become Worlds First \$100bn Travel Agency*. преузето 05. новембра 2017, са <http://www.travelweekly.co.uk/articles/64312/expedia-on-track-to-become-worlds-first-100bn-travel-agency>
9. UNWTO. (2017). *Tourism Highlights*. преузето 01. новембра 2017, са <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>
10. Hotel News Now. (2016). *New Airbnb Data Sheds Light On 13 Global Markets*. преузето 04. новембра 2017, са <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/77191/New-Airbnb-data-sheds-light-on-13-global-markets>
11. WSJ. (2017). *Are High-Tech Hotels Alluring—or Alienating?* преузето 10. новембра 2017, са <https://www.wsj.com/articles/are-high-tech-hotels-alluring-or-alienating-1461866041>