

Dr Gordana Radosavljević\*

## **HOTELSKI LANCI U PROCESU GLOBALIZACIJE**

**Apstrakt:** *Međunarodni turizam predstavlja bitan faktor u svetskoj ekonomskoj razmeni. Veliki doprinos razvoju turizma daju velike multinacionalne kompanije koje karakteriše globalna poslovna orijentacija.*

*Početak dvadeset prvog veka karakterišu značajne promene u okruženju koje su uticale na sektor hotelijerstva. Promene u strukturi vlasništvu hotelskih kompanija su uticale na promenu strukture turističkog tržišta. Dominacija manjeg broja međunarodnih hotelskih lanaca, uticala je na razvoj i poslovnu strategiju nacionalnih i regionalnih hotelskih lanaca. U radu je ukazano na osnovne karakteristike u razvoju hotelskih lanaca u uslovima globalizacije.*

**Ključne reči:** *hotelski lanci, turizam, globalizacija, internacionalizacija, strategija*

## **THE HOTEL CHAINS IN GLOBALIZATION PROCESS**

**Abstract:** *International tourism presents major factor in the world economic exchange. Large multinational companies in tourism considerably contribute to the process and characteristics of a global business orientation.*

*The beginning of the twenty-first century experienced essential changes affecting the hotel industry. Ownership restructuring within hotel companies has affected tourism market restructuring. A handful of the international hotel chains have influenced development and business strategy of national and regional hotel chains. This paper deals with characteristics of the development hotel chains in global conditions.*

**Key words:** *hotel chains, tourism, globalization, internationalization, strategy*

**JEL Classification:** L83

---

\* Ekonomski fakultet - Kragujevac

## Uvod

Početu fazu razvoja hotelskih lanaca karakteriše povezivanje malog broja hotelskih objekata u užem prostornom okruženju, koja prelazi u fazu regionalnog širenja i stvaranja nacionalnih i međunarodnih hotelskih lanaca. Čuveni hotelijer iz SAD, Conrad Hilton, smatra se osnivačem sistema poslovanja po principu hotelskog lanca. Uspostavljanje ovog sistema počeo je kupovinom prvog hotela u Teksasu 1919. godine, kome su kasnije priključeni i mnogi drugi. Međutim, tek posle drugog svetskog rata odvija se intenzivniji razvoj hotelskih lanaca u smislu rasta broja objekata, a samim tim i teritorijalnog širenja. Da bi postale uspešne hotelske kompanije imaju tri mogućnosti:<sup>1</sup>

- međunarodna orijentacija i širenje na nova geografska područja;
- orijentacija na nacionalno ili regionalno tržište kreiranjem adekvatne strategije;
- popunjavanje tržišne niše.

Od sredine 80-ih godina došlo je do značajnih promena u vlasništvu međunarodnih hotelskih lanaca. To je bio težak period za male nezavisne hotele da opstanu na tržištu. Tri faktora su uticala na rast hotelskih lanaca:<sup>2</sup>

- rast na bazi sistema franšizinga,
- veća primena ugovora o menadžmentu,
- potreba za kooperativnim rastom.

Ekspanzija hotelskih lanaca može se objasniti i željom za obezbeđenjem ekonomije obima. Krajem 90-ih godina više od 60% hotela u SAD pripadalo je nekom lancu. U SAD, Evropi i Kanadi procenjuje se da ima oko 3.000 hotelskih grupa sa najmanje 10 hotela u lancu.

Posmatrajući geografsko širenje hotelskih lanaca, neophodno je istaći da su se hotelski lanci iz Severne Amerike širili na tržište Meksika, Evrope, Južne

---

<sup>1</sup> Knowles, T., (1998) Hospitality Management, An Introduction, 2nd ed. Longman, str. 62.

<sup>2</sup> Isto, str. 63.

Amerike. Iz Velike Britanije hotelski lanci su se širili na tržište Francuske i Nemačke, posebno posle 1994. godine, po okončanju recesije u hotelskoj industriji.

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

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

### **1. Tendencije u razvoju hotelskih lanaca**

Savremene hotelske lance karakteriše jaka marka, prepoznatljiva na turističkom tržištu, primena zajedničkih standarda, visok nivo kvaliteta i sl.

Najveće hotelske grupe razvijaju više marki. Marke se često vezuju za ime jednog lanca, a svaki od njih ukazuje na vrstu, kategoriju ili namenu objekata koje obuhvata. Time se istovremeno prezentira vrsta i kvalitet usluga u odgovarajućoj grupi objekata konkretnog hotelskog lanca. Hotelskim lancima mogu upravljati oni sami ili kompanije za menadžment.

Segment hotelskih lanaca karakteriše izrazita učestalost promena, koje se ispoljavaju kroz česta spajanja, preuzimanja, kupovinu i sl. velikih hotelskih lanaca ili njihovih delova. To dovodi do delimičnog ili potpunog gašenja nekada poznatih kompanija i pojave novih imena koja često brzo preuzimaju vodeću ulogu. Proces i mehanizmi globalizacije su takvi da zahtevaju brzo i stalno prilagođavanje hotelskih lanaca.

U periodu od 1995-2005. godine došlo je do brzog rasta hotelskih lanaca. Posmatrajući broj soba, prosečni rast je bio 85% što znači da su hotelski lanci

EKONOMSKI HORIZONTI

skoro udvostručili svoju ponudu. Od 20 najvećih grupa u 1995. godini, 13 je zadržalo svoj status u 2005. god., a razlozi leže u velikom broju spajanja i preuzimanja koja su se dogodila u ovom periodu. Posle tog perioda dolazi do stabilizacije i bolje organizacije postojeće ponude (Tabela 1.1.).

*Tabela 1.1. Rang lista 10 najvećih korporativnih lanaca za period 1995-2005. god.*

Rang	Grupe	Broj hotela		Broj soba		Promene u br. soba (%)
		2005.	1995.	2005.	1995.	
1.	Inter Continental Hotel Group	3.532	1.325	532.701	356.800	+49%
2.	Cendant	6.396	4.208	520.860	423.891	+26%
3.	Marriott	2.564	874	469.218	184.996	+154%
4.	Accor	3.973	2.265	463.427	256.607	+81%
5.	Choice Hotel Corp	4.987	3.358	403.806	293.706	+37%
6.	Hilton Corp	2.226	226	354.312	92.452	+283%
7.	Best Western	4.097	3.409	308.131	218.147	+10%
8.	Starwood Hotels	733	425	230.667	132.477	+74%
9.	Carlson	890	349	147.093	79.482	+85%
10.	Global Hyatt	355	167	111.661	77.512	+44%
		29.753	16.606	3.541.876	2.196.072	

*Izvor: MKG Consulting,<sup>3</sup> oktobar 2005.*

Na prvom mestu nalazi se Inter Continental Hotel Group, bivša Six Continents, odnosno Bass grupa. Najpre je hotelski lanac Holiday Inn kupila britanska kompanija Bass koja se bavila proizvodnjom piva, a kada je 1999. godine prodala svoju pivaru, poslovna jedinica koja se bavila hotelskim poslovanjem preimenovala se u Six Continents.<sup>4</sup> Godine 2003. iz Six Continents izdvojila se nova hotelska grupa Inter Continental Hotels Group (IHG) koja je uključivala sledeće marke: Holiday Inn, Holiday Inn Express, Inter Continental, Crown Plaza, Staybridge Suites, a kupovinom Candlewood

<sup>3</sup> MKG Consulting je najpoznatija baza podataka hotelskih kompanija u svetu izvan SAD. Mesečno prikuplja podatke od 40.000 hotela sa 2,2 miliona soba. U bazi poseduje podatke za 9.000 korporativnih lanaca.

<sup>4</sup> Holoway, J.C., (2002), The Business of Tourism, Prentice Hall, str. 165.

Suites hotela 2004. godine, ova hotelska grupa došla je na prvo mesto među rangiranim hotelskim lancima.

Marriott International je grupa koja je u ovom periodu uvećala svoju ponudu 2,5 puta odnosno za oko 285.000 soba. Za njom sledi Hilton Corporation koji je povećao broj soba za oko 260.000, a zatim sledi Accor sa oko 200.000 soba.

*Tabela 1.2. Rangiranje 10 najpoznatijih svetskih grupa 2008/2007. godina*

Rang	Grupe	Broj hotela		Broj soba		Promene u br. soba (%)
		2008.	2007.	2008.	2007.	
1.	IHG (UK)	3.949	3.741	585.094	556.246	5,2%
2.	Wyndham (USA)	6.544	6.473	550.576	543.234	1,4%
3.	Marriott (USA)	2.999	2.775	517.909	502.089	3,2%
4.	Hilton Hotels (USA)	2.959	2.901	497.365	497.738	-0,1%
5.	Accor (FR)	3.871	4.121	459.494	486.512	-5,6%
6.	Choice (USA)	5.516	5.316	445.254	429.401	3,7%
7.	Best Western (USA)	4.035	4.164	308.636	315.401	-2,1%
8.	Starwood (USA)	897	871	274.535	265.598	3,4%
9.	Carlson (USA)	969	945	148.551	145.933	1,8%
10.	Global Hyatt (USA)	720	733	138.503	141.011	-1,8%
	Ukupno	32.349	32.040	3.925.917	3.883.163	1,1%

*Izvor: MKG Hospitality, mart 2008.*

U ovom periodu među 100 vodećih lanaca opalo je učešće lanaca iz SAD. Razlozi leže u većoj koncentraciji na ovom tržištu, odnosno u intenziviranju procesa spajanja i preuzimanja. Broj britanskih grupa se udvostručio u ovom periodu a povećao se broj grupa koji dolaze iz Španije zbog njenog brzog ekonomskog i turističkog razvoja. Francuske i nemačke grupe su smanjile svoje učešće, zbog jake konkurencije u ovim zemljama, jer su se veće grupe već pozicionirale. Opalo je i učešće japanskih grupa koje se sve više orijentišu na nacionalno tržište. Grupe iz ovih šest zemalja imaju blizu 95% od ukupne ponude soba među 100 najvećih hotelskih grupa. Američke grupe poseduju oko

60% ovih soba. Ove grupe rasle su tokom dekade zahvaljujući merdžerima i akvizicijama koje su koristile internacionalne grupe. U Velikoj Britaniji i u svetu lider je Inter Continental Hotels Group, dok su u Francuskoj dve najveće grupe Accor i Louvre Hotels. Dva poznata lanca u Španiji su SolMelia i NH Hotels, a u Nemačkoj se jedino za TUI grupu može reći da je reprezentativna.<sup>5</sup>

U poslednjem rangiranju marta 2008. godine britanska grupa IHG (Inter Continental Hotel Group) je i dalje na prvom mestu među 10 najpoznatijih, sa rastom ponude od 5,2% u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu. Broj hotela je 3.949 sa 585.094 sobe, a očekuje se rast na oko 600.000 soba u bliskoj budućnosti (Tabela 1.2).

Na drugom mestu nalazi se hotelski lanac Wyndham Worldwide sa rastom od 1,4% u odnosu na 2007. godinu i poznatim brendovima Days Inn, Ramada, Super 8, a na trećem mestu nalazi se Marriott International, sa rastom od 3,2% u odnosu na 2007. godinu.

Navedeni podaci pokazuju da su sve vodeće međunarodne hotelske korporacije ostvarile progresiju u odnosu na 1995. godinu, posebno širenjem na nova tržišta, što je ilustrovano na slici 1.1., na kojoj je predstavljena rang lista hotelskih lanaca prema prisustvu u drugim zemljama.

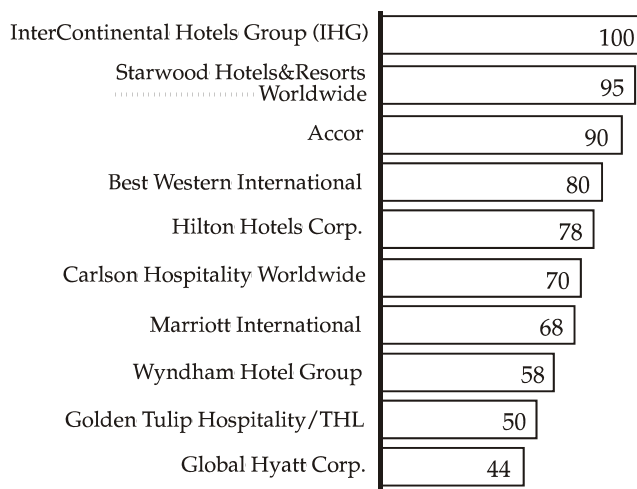
Pozicije velikih hotelskih korporacija na međunarodnom tržištu u uslovima oštre konkurencije prilično su nestabilne. Protok kapitala u ovoj oblasti dovodi do relativno čestih promena vlasnika, što uslovljava i promenu matičnog sedišta kompanija pod novim nazivom.

U tom kontekstu bitno je napomenuti da su aktivnosti trustova za investiranje u nekretnine značajno uticale na promenu vlasničkih odnosa u okviru poznatih hotelskih lanaca pre svega na tržištu SAD. Kupovina ili veliki procenat učešća u kapitalu pojedinih korporativnih lanaca obezbeđuje im odgovarajući vlasnički status, a time i određene pogodnosti vezane za učešće u profitu i kontroli poslovanja. Na primer, Starwood Hotels&Resorts Worldwide, koji je 1995. raspolagao sa 425 hotela i 132.477 soba, posle kupovine hotelskih lanaca Westin i Sheraton 1998. godine povećao je broj hotela, te danas poseduje 897 hotela sa 274.535 soba.

---

<sup>5</sup> 1995-2005: Ten years of growth for the hotel groups worldwide, HTR Magazine, No 129, November 2005, str. 16-22.

Slika 1.1. Kompanije koje su prisutne u najvećem broju zemalja



Izvor: *Hotels Giants Survey, 2008.*

Savremeni trendovi razvoja hotelijerstva u svetu uklapaju se u opšte razvojne trendove okrupnjavanja preduzeća u okviru različitih delatnosti, što pokazuje i podatak da 10 najvećih hotelskih lanaca raspolaže sa 3.925.917 soba.

Na evropskom tržištu u toku je proces repozicioniranja poznatih brendova i razvoja novih koncepata, tako da je došlo do pada ponude za 2% (Tabela 1.3.).

Lider na evropskom tržištu je hotelski lanac Accor iako je u 2008. godini došlo do pada ponude za 0,6% zbog redefinisavanja poslovnog portfolia. Uveden je novi brend (Allseasons) ali se vrši i repozicioniranje postojećih brendova (Novotel i Sofitel, Pullman ...). Inter Continental se zaustavio na drugoj poziciji iako je rast ponude iznosio 5,7% posebno daljim razvojem marke Express by Holiday Inn. Značajno je istaći i da je španski lanac Sol Melia sa osmog dospeo na peto mesto, dok je Hilton Hotels sa četvrtog pao na deveto mesto.

Tabela 1.3. Rang lista evropskih hotelskih lanaca

Rang 2008	Rang 2007	Grupa	Hoteli		Sobe		Promene u br. soba (%)
			2008.	2007.	2008.	2007.	
1.	1.	Accor	2.207	22.005	239.507	241.076	-0,6
2.	3.	IHG	541	505	82.123	77.721	5,7
3.	2.	Best Western	1.201	1.215	79.205	80.318	-1,4
4.	5.	Group du louvre	844	823	58.411	56.339	3,7
5.	8.	Sol Melia	199	198	42.448	41.771	1,6
6.	7.	NH Hotels	298	270	41.270	38.466	7,3
7.	6.	TUI	168	190	41.322	48.843	-15,4
8.	9.	Carlson/Redizor	2.007	195	39.079	37.271	4,9
9.	4.	Hilton Hotels	144	257	37.333	56.675	-34,1
10.	11.	Choice International	369	390	35.411	32.243	3,4
Ukupno			6.178	6.188	696.149	710.693	-2,0

Izvor: MKG Hospitality, mart 2008.

U godinama koje dolaze, prvih 20 hotelskih lanaca najavljuje otvaranje 8.500 hotela sa 1,1 miliona soba do kraja 2015. godine što će predstavljati rast ponude za oko 20%.

## 2. Primena standarda i kreiranje brendova u hotelskim lancima

Velike transnacionalne kompanije koje su aktivno uključene u turizam nastoje nametnuti globalnim tržištima proizvode standardizovanih marki. Potrebe i preferencije kupaca širom sveta postaju univerzalne, ali istovremeno i specijalizovane. Jasno naglašene razlike će verovatno i dalje postojati od zemlje do zemlje, ali međunarodne korporacije će zadovoljiti te potrebe prilagođavanjem standardizovanih proizvoda i usluga. Globalizacija turizma je povećala kompleksnost poslovanja u smislu da preduzeća moraju biti u stanju



da zadovolje potrebe stranog gosta i upravljaju zaposlenima koji dolaze iz krajeva sa različitom kulturom.<sup>6</sup>

Većina hotelskih lanaca postavlja određene standarde koji garantuju potrošačima jedinstven kvalitet usluga u svim hotelima određenog lanca posebno kada je reč o određenom brendu koji ima definisane standarde poslovnih procesa, izgradnje hotela, uređenja soba, restorana i drugih sadržaja i namenjeni su određenoj ciljnoj grupi potrošača. Hotelski brend ne implicira i nužnu standardizaciju u dizajnu, jer su usled zahteva tržišta mnogi lanci započeli prilagođavanje svojih objekata lokalnoj kulturi i okruženju.

Primer godišnjeg rangiranja brendova za 2008. godinu dat je u tabeli 2.1.

*Tabela 2.1. Godišnje rangiranje najvećih hotelskih brendova*

<b>Rang 2008</b>	<b>Brend</b>	<b>Grupa</b>	<b>Broj hotela 2008.</b>	<b>Broj soba 2008.</b>
1.	Best Western	Best Western	4.035	308.636
2.	Holiday Inn	IHG	1.382	258.775
3.	Comfort Inn&Suites	Choice International	2.467	188.536
4.	Marriott Hotel & Resorts	Merriott International	520	188.544
5.	Hilton Hotels Resorts	Hilton Hotels	511	176.523
6.	Express by Holiday Inn	IHG	1.808	156.531
7.	Days Inn	Wyndham Word Wide	1.883	153.333
8.	Hampton Inn	Hilton Hotels	1.450	147.325
9.	Sheraton Hotels	Starwood	399	138.878
10.	Super Motels 8	Wyndham Worldwide	2.081	128.587

Izvor: *MKG Hospitality, mart 2008.*

Na prvom mestu duži niz godina nalazi se brend Best Western istoimenog lanca, a zatim slede Holiday Inn kao vodeći brend InterContinental. Treba

<sup>6</sup> Mountino, L., (2005), *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb, str. 452-453.

istaći da je drugi brend po važnosti u ovom lancu, Express by Holiday Inn, dostigao šesto mesto.

Primere uspešne politike razvoja marke hotela predstavlja američki lanac Marriott International koji pokriva sve značajne tržišne segmente sa svojih 13 brendova. Tako je brend JW Marriott Hotels & Resorts (5\*) namenjen za goste sa visokim prihodima, The Ritz Carlton za konzervativne bogataše (5\*), Courtyard (4\*) za poslovne goste itd.

Kod strategije marke može se razlikovati razvoj "međunarodne" i "nacionalne" marke.<sup>7</sup> Strategija međunarodne marke zasniva se na razvoju hotela samo na određenim, po pravilu kvalitetnijim lokacijama u različitim zemljama, sa namenom za međunarodna putovanja. Ova strategija vodi do relativno niskog nivoa penetracije na tržištu konkretne zemlje, pri čemu se preferiraju tržišta većeg broja zemalja, umesto većeg broja objekata u jednoj zemlji. Strategiju međunarodne marke koriste hotelski lanci koji se odlikuju visokim kvalitetom usluga.

Strategija nacionalne marke više je orijentisana ka segmentima sa srednjim i nižim nivoom prihoda i koriste je hotelske kompanije koje na tržištima žele da privuku prvenstveno domaću tražnju, lociranu u tim zemljama. Strategija "nacionalne" marke zahteva znatno veću penetraciju na tržište konkretne zemlje i bolje poznavanje njene ukupne ekonomije, uslova poslovanja i drugih bitnih elemenata.

### **Zaključak**

Veliki broj konkurenata, teškoće u ostvarivanju diferencijacije, visoki fiksni troškovi u izgradnji novih hotela, uticali su na intenziviranje konkurencije u hotelijerstvu. Prilagođavajući se novim pravilima na globalnom tržištu hotelske kompanije razvijaju nove strategije rasta. Neke od tih strategija uključuju razvoj novog proizvoda kroz uvažavanja tehnološka dostignuća, diversifikaciju ponude kroz razvoj višestrukih marki, kreativni marketing program za zadovoljavanje potencijalne tražnje. Rast međunarodnog turizma predstavlja značajan potencijal za rast i razvoj hotelskih lanaca.

---

<sup>7</sup> Čačić, (1998), Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 384.

## Reference

1. Čačić, K., *Poslovanje preduzeća u turizmu, 1998, Ekonomski fakultet, Beograd,*
2. Holoway, J.C., *The Business of Tourism, 2002, Prentice Hall.*
3. Knowles, T., *Hospitality Management, An Introduction, 1998, 2nd ed. Longman*
4. *1995-2005: Ten years of growth for the hotel groups worldwide, HTR Magazine, No 129, November 2005.*
5. Moutino, L., *Strateški menadžment u turizmu, 2005, Masmedia, Zagreb.*
6. *MKG Consulting, oktobar, 2005.*
7. *MKG Hospitality, mart 2008.*