

VELIKI SVETSKI HOTELIJERI KAO ZAČETNICI POSLOVANJA MEĐUNARODNIH HOTELSKIH LANACA

Smatra se da je začetnik same ideje o nastanku hotelskih lanaca čuveni svetski hotelijer Sezar Ric. U stvari, radi se o potrebi uvođenja određenih tehničko-tehnoloških i uslužnih standarda koju je on prvi uočio, a zatim i sproveo, krajem 19. i početkom 20. veka u Londonu.

Začetnikom uspostavljanja sistema poslovanja po principu hotelskih lanaca, međutim, smatra se čuveni hoteljer iz SAD *Konrad Hilton* koji je prvi hotel u Teksasu kupio još 1919. godine. Desetak godina kasnije, za njegovo ime vezivalo se poslovanje čak osam hotela u SAD. Danas je ime "Hilton" globalno prepoznatljiva hotelska marka, u samom vrhu svetske rang liste vodećih međunarodnih hotelskih lanaca.

Sezar Ric

Sezar Ric (Cesar Ritz) je rođen 1850. godine u Švajcarskoj, kao trinaesto dete u porodici. Kao sedamnaestogodišnjak dolazi u Pariz i zapošljava se u jednom malom hotelu, gde radi poslove najnižeg ranga – glancanje podova, čišćenje obuće gostiju i sl. Međutim, njegova izrazita sklonost ka komunikaciji sa ljudima, omogućila mu je da brzo napreduje. Prelomni momenat u njegovoj karijeri vezuje se za mesto pomoćnog konobara u mondenskom restoranu "Voazan", gde su u to vreme svraćali Sara Bernar, Žorž Sand, Aleksandar Dima Mladi. Ricovo umeće ophođenja nije moglo da ostane nezapaženo. Poznati su tražili da ih on uslužuje. U kojoj meri je umeo da pronikne u psihologiju poznatih i slavni ličnosti, govori činjenica da je usluživao princa od Velsa, nemačkog cara i prestolonaslednika, belgijskog kralja, ruskog cara i caricu, italijanskog kralja, dansku princezu. Sa svega 27 godina postao je direktor luksuznog hotela "Nacional" u Lucernu. Međutim, nije prekidao poslovne kontakte sa Francuskom, odakle potiče i njegova saradnja sa čuvenim majstorom francuske kuhinje Ogistom Eskofijeom, sa kojim odlazi u London. Iz tog perioda vredi pomenuti da je, primetivši da, za razliku od kontinentelaca, Englezi uglavnom čute tokom obroka, prvi uveo orkestar u vreme ručka. Takođe je prvi za obrok princu od Velsa servirao žablje batak. Ric je kao hotelijer bio opsednut higijenom, komunikacijom sa gostima iz koje je otkrivao njihove želje, društvenim životom i zabavom gostiju, stilom, elegancijom i otmenošću u uređenju enterijera, inovacijama u ponudi. Oslanjao se na sopstveno iskustvo i intuiciju i imao hrabrosti da uvodi novine u hotelsko poslovanje. Prvi hotel pod Ricovim imenom otvoren je u Parizu 1898. godine. Sledeće godine u Londonu je otvoren hotel "Karlton", a šest godina kasnije i hotel "Ric". Ubrzo potom usledilo je i otvaranje hotela "Ric-Karlton" u Njujorku. Godine 1910. otvoren je hotel „Ric” u Madridu. Danas posluje hotelski lanac „Ric-Karlton”, kao jedan od vodećih brendova pod okriljem grupacije „Marriott International”. To je snažan brend koji čini 70 hotela u 24 zemlje i 38.000 zaposlenih (www.corporate.ritzcarlton.com). Ovaj hoteski lanac, na šta ga i ime obavezuje, i danas uvažava osnovne postavke Ricove poslovne filozofije i stila rada. Zbog niskog rasta, velike energije i poslovnih dostignuća zvali su ga "mali veliki Švajcarac". U istoriju hotelijerstva ušao je kao "kralj hotelijera i hotelijer kraljeva" i kao "umetnik komunikacije". Umro je u Švajcarskoj, 1918. godine.

August Eskofije

August Eskofije (Auguste Escoffier) je čuveni svetski kuvar i restorater, dugogodišnji saradnik Sezara Rica. Rođen je u Francuskoj, blizu Nice, 1846. godine. Njegova rodna kuća je danas muzej kulinarske umetnosti. Za kulinarstvo je počeo da se interesuje veoma rano. Kao desetogodišnji dečak počeo je da radi u restoranu svog rođaka u Nici, gde su brzo došle do izražaja njegova posvećenost i umetničke sklonosti u oblasti kulinarstva. Potom, 1865. godine odlazi u Pariz, gde radi u restoranu „Mali Mulen Ruž“ („Le Petit Moulin Rouge“). Godine 1870. priključuje se vojsci i učestvuje u Francusko-pruskom ratu. Iskustva u organizaciji i pripremi vojničke ishrane pomažu mu kasnije u karijeri. Posle rata, oko 1878. godine, otvara sopstveni restoran „Zlatni fazan“ u Kanu. Godine 1884. odlazi u Montekarlo i postaje šef kuhinje hotela „Grand“. Preko leta radi u kuhinji hotela „Nacional“ u Lucernu gde upoznaje Sezara Rica, sa kojim ostvaruje uspešnu poslovnu saradnju.

August Eskofije, najslavniji kuvar svih vremena, jedini je kuvar odlikovan francuskom Legijom časti 1920. godine. Pružio je ogroman doprinos razvoju ugostiteljskog sektora ishrane, revolucionarnim promenama koje su se odnosile na pojednostavljenje radnog procesa u kuhinji, reorganizaciju osoblja, način pripreme i pisane prezentacije jela, organizacije banketa. Njegove sposobnosti (znanje, veština, umetničke sklonosti, kreativnost, menadžerski način razmišljanja) učinile su da ostane neprevaziđen do danas. Autor je čuvenog Kulinarskog vodiča čiji recepti i danas predstavljaju izazov za gastronomske stručnjake. Njegova kreativnost nije dolazila do izražaja samo pri kreiranju i zgotovljavanju jela. Bio je poznat i po umeću da prezentuje svoja jela dajući im ponekad imena po poznatim ličnostima. Tako je kreirao Melba tost, Melba umak i Melba breskve, po australijskoj operskoj umetnici Neli Melba, jagode Sara Bernar, po čuvenoj francuskoj glumici. Poznanstvo sa nemačkim kraljem Vilhelmom II iz 1913. godine, poslužilo mu je da usavrši kuhinju namenjenu rafiniranom ukusu poznatih i slavni ličnosti. Za nemačkog kralja je kreirao poseban dezert koji je nazvao „Imperator“. Kralj je bio toliko impresioniran da ga je sledećeg jutra pozvao nazvavši ga imperatorom kulinarstva.

Elsvort Statler

Elsvort Statler (Ellsworth Statler) je bio Ricov i Eskofijeov savremenik (rođen je 1863. Godine u SAD). Kao trinaestogodišnji dečak počeo je sa radom u hotelijerstvu, na poslovima nosača prtljaga. Brzo je napredovao, istovremeno, radeći i učeći. Godine 1896. otvorio je restoran „Statler“ u Bafalu, koji je radio do 1940. Kao hotelijer izdvaja se po izrazitoj sklonosti ka tehnološkim inovacijama i uvođenju određenih pravila (standarda) u radni proces. Jedna od njegovih najpoznatijih inovacija je uvođenje kupatila u hotelske sobe. Ove inovacije uvedene su u prvom Statler hotelu, otvorenom 1907. godine u Bafalu (Njujork). Slede hoteli građeni prema njegovim zamislima: u Klivlendu (1912.), Detroitu (1915.), St. Luisu (1917.), Njujorku (1919.). Kompanija „Statler Hoteli“ nastavila je sa gradnjom hotela i posle smrti Elsvorta Statlera 1928. godine. Konrad Hilton je 1954. godine kupio Statlerove hotele. Statler je bio poznat i po svojoj sposobnosti da maksimalno racionalizuje poslovanje. Bio je kreator prvoklasne hotelske usluge po razumnoj ceni. Među prvima je shvatio značaj kontrole hotelskog poslovanja. Izgradio je

sistem evidentiranja i kontrole troškova. Za ono vreme bio je revolucionaran njegov odnos prema hotelskom personalu. Insistirao je na edukaciji: osnovao je fondaciju za obrazovanje ugostiteljskih stručnjaka i pružio finansijsku podršku danas u svetu najpoznatijoj visokoškolskoj ustanovi iz oblasti hotelijerstva – "Cornell Hotel School" iz Ithaca (SAD). Hotel u okviru ovog obrazovnog centra nosi njegovo ime. Spoznavši ključni značaj direktnog kontakta između hotelijera i gosta, Statler je uveo radnu odeću za zaposlene i postavio osnove standardizacije poslovnog ponašanja. Može se smatrati i utemeljivačem "human resource" menadžmenta, s obzirom da je, shvativši ključnu ulogu personala za kvalitet usluge, uveo dodatne oblike motivacije, kao npr. mogućnost da zaposleni kupuju deonice hotela. Suština njegove poslovne filozofije ogleda se u geslu: "Napreduje onaj ko daje malo više i malo bolje usluge." Svima je poznata izreka "gost je uvek u pravu", ali malo ko zna da je njen autor Elsvort Statler. Osnovna poruka koju Statler šalje svim hotelijerima ovom izrekom može da glasi: " Vi ste tu zbog gostiju, a ne gosti zbog vas. Ako to zaboravite ne treba da se bavite hotelijerstvom." Ovakav stav ponovo pokazuje da je osnovna mera kvaliteta hotelskih usluga zadovoljstvo gosta.

Konrad Hilton

Konrad Hilton (Conrad Hilton) je rođen 1887. godine u Novom Meksiku, u mestu koje se nalazilo na putujućim pravcima. Zahvaljujući tome, već kao dvadesetogodišnjak uspešno je izdavao sobe, pripremao i usluživao hranu putnicima u porodičnoj kući. Stekao je obrazovanje iz oblasti bankarstva i prava. Godine 1919. odlazi u Teksas, u grad Cisco, da kupi banku, ali umesto banke kupuje hotel. Ovaj čin se smatra istorijskim za razvoj savremenog hotelijerstva, posebno za nastanak hotelskih lanaca, s obzirom da je Hilton 1929. godine već imao sedam hotela. Statlerove ideje o racionalizaciji hotelskog poslovanja dalje je razvijao i usavršavao. Suština njegove poslovne filozofije sadržana je u stavu: "Dobiti najviše za najmanje". Insistirao je na stalnom povećanju efikasnosti poslovanja, što je danas jedan od ključnih principa menadžmenta kvaliteta. S tim u vezi, Hilton je razvio sistem planiranja, kontrole finansijskog poslovanja, usklađivanja obima zaposlenih sa potrebama. Bio je veliki stručnjak za funkcionalnost prostora u hotelu. Govorio je da se svaki metar hotelskog prostora mora komercijalizovati. Traganje za neiskorišćenim prostorom u hotelu, njegovo otkrivanje i osmišljavanje novih sadržaja, nazivao je "kopaњem zlata". Kao začetnik savremenog menadžmenta, Hilton je i u dubokoj starosti aktivno učestvovao u upravljanju svojom kompanijom. Umro je 1979. godine. Prema podacima za 2008. godinu, (Hotels, July 2009, www.hotelsmag.com), "Hilton Hotels Corp." sa sedištem na Beverly Hills-u (Calif. USA) raspolagala je kapacitetom od 545.725 soba u 3.265 hotela i nalazila na 4. mestu svetske rang liste vodećih hotelskih lanaca.

Ralf Huc

Ralf Huc (Ralph Hitz) je rođen 1891. godine. Još kao dečak počeo je da radi kao pomoćni radnik u kuhinji. Bio je vredan i brzo je učio, pa je rano savladao tehnologiju i organizaciju rada u ugostiteljstvu. U tridesetoj godini postaje direktor hotela. Novine u hotelijerstvu koje mu se

pripisuju odnose se pre svega na uvođenje standarda komuniciranja. Ono što je Ric započeo, Huc je standardizovao. Poznat je po tome da je uveo pravilo obaveznog pominjanja imena gosta bar tri puta prilikom prijema ("Da li je ovo Vaš prvi boravak u našem hotelu, gospodine S? Mi ćemo se pobrinuti za Vaš prtljag, gospodine S. Nadamo se da ste se udobno smestili. Šta bismo još mogli da učinimo za Vas, gospodine S?"). Da bi što bolje razradio standarde komuniciranja uveo je istoriju gostiju i formirao dokumentaciju o značajnim datumima (rođendani, godišnjice i sl.), kako bi personal hotela mogao da regulje na prigodan način. Insistirao je na pravilu: ne sme se čekati da gost nešto traži, niti ga treba pitati da li nešto želi, već se gostu ono što je raspoloživo u ponudi hotela mora nuditi. Ralf Huc se izdvaja i po tome što je među prvima shvatio značaj reklame za plasman hotelskog proizvoda. Čak je i mali avion iznajmio kako bi se iz vazduha reklamirao u gradovima većim od 100.000 stanovnika. Veliku pažnju je poklanjao informisanju gostiju, pa se propagandni materijal nalazio na više punktova u hotelu, uključujući i sobu. Gosti su bili informisani o svim interesantnim događanjima u hotelu i putem internog radija, dok bi se poslednji večernji kontakt završavao obaveznom "laku noć". Huc je insistirao na razradi sistema poslovanja, sistema odgovornosti zaposlenih, pa je poseban značaj pridavao šefovima sektora. Uveo je nadzornike higijene čija je dužnost bila da obilaze sobe i proveravaju stanje u njima. Standardizovao je proces rada u kuhinji. Doprinos Ralfa Huca razvoju hotelijestva ogleda se u tome što je postavio temelje profesionalizacije menadžmenta, s obzirom da je i sam bio vrhunski menadžer, specijalizovan za revitalizovanje objekata ekonomski poljuljanog stanja. Umro je 1940. godine.

Ernest Henderson

Ernest Henderson (Ernest Henderson), osnivač međunarodnog hotelskog lanca "Šeraton", rođen je 1897. godine. U hotelijerstvo je ušao kao obrazovan čovek, dobar stručnjak za preduzetništvo i finansije. Osnov njegove poslovne filozofije ogleda se u insistiranju na ostvarivanju profita, ali uz poštovanje visokih standarda poslovnog morala. Njegovo viđenje uloge zadovoljstva gosta u oceni kvaliteta hotelskog proizvoda ogleda se u uvođenju upitnika u sobe. Upitnici su redovno obrađivani i reklamacije su se uredno otklanjale, kako bi se obezbedio kontinuitet dostignutog i prepoznatljivog kvaliteta. Umro je 1967. godine. Danas hotelski lanac Šeraton sa više od 400 hotela u 70 zemalja posluje pod okriljem kompanije "Starwood Hotels & Resorts Worldwide", koja se, sa 942 hotela, 2008. godine nalazila na 8. mestu rang liste vodećih svetskih hotelskih lanaca (Hotels, July 2009, www.hotelsmag.com).

Hauard D. Džonson

Hauard D. Džonson (Howard Deering Johnson) je američki preduzetnik i biznismen, osnivač istoimenog lanca restorana i motela. Rođen je u Bostonu 1897. godine. Posle završenog osnovnog obrazovanja uključio se u posao svoga oca, vezan za plasman cigara. Porodična prodavnica cigara ostala je u dugovima posle smrti njegovog oca. Da bi isplatio dugove, prodao je prodavnicu i uključio se u restoraterski biznis. Godine 1925. kupio je malu prodavnicu soda vode u Kvinsiju. Zatim se fokusirao na sladoled, unapređujući njegove sastojke i ukus. Proizvodnja i prodaja

sladoleda donela mu je značajnu zaradu. Proširio je asortiman proizvoda i usluga prodajom hamburgera i kobasica. Godine 1929. otvorio je drugi restoran u Kvinsiju. Razvijao organizaciju i tehnologiju restoraterskog poslovanja, insistirajući na centralizovanoj proizvodnji i komisionom sistemu distribucije, što je dovelo do toga da je u određenom periodu njegova kompanija bila najveći komercijalni snabdevač hranom u SAD. Godine 1954. u kompaniji je odlučeno da se posao proširi i na industriju smeštaja. Prvi smeštajni objekat pod nazivom „Hauard Džonson“ bio je motel u Savani. Godine 1959. Hauard D. Džonson se povukao i prepustio svome sinu Hauardu B. Džonsonu da vodi posao. Umro je 1972. godine. Njegov sin je nastavio da razvija i osavremenjuje kompaniju u skladu sa savremenim trendovima u hotelijerstvu i restoraterstvu. Pod teretom konkurencije, posebno „Mc Donalds“-a, kompanija se više okreće jeftinim vidovima smeštaja. Poslovne okolnosti su dovele do poslovnih transakcija i promene vlasništva. Danas „Hauard Džonson“ hotelski lanac posluje u okviru međunarodne franšizne hotelske korporacije „Vindam“ („Wyndham“ Hotel Group). Kompanija „Vindam“ se nalazi na četvrtom mestu svetske rang liste 300 vodećih hotelskih lanaca, sa blizu 630 hiljada soba u oko 7.300 hotela, prema stanju iz 2012. godine (Hotels, July, August 2013, www.hotelsmag.com). „Hauard Džonson“ je danas lanac duge tradicije čiju snagu čini kapacitet od oko 46.200 soba u preko 450 objekata u 17 zemalja. Osnovni tržišni profil lanca predstavljaju objekti srednje klase, prevashodno namenjeni porodicama. (www.hotelfranchise.wyndhamworldwide.com).

Rej Krok

Ime Reja Kroka (Ray Kroc) vezuje se za uspostavljanje najvećeg i najpoznatijeg lanca brze hrane „Mc Donald’s”. Rođen je u Čikagu 1902. godine. Restoran „Mc Donald’s” osnovali su 1940. godine braća Mc Donald u San Bernardinu u Kaliforniji. Desetak godina kasnije, Rej Krok je putovao po SAD radeći kao trgovački putnik, prezentujući i plasirajući aparat pod nazivom multimikser. Braća Mc Donald su u periodu opadanja prodaje aparata, poručila osam komada. Krok je otišao u restoran i uverio se da je ambijent i sistem rada sasvim drugačiji od uobičajenih restorana tog tipa. Dobra organizacija, visok stepen higijene, jednostavna tehnologija, sistem samoposluživanja i meni ograničen na hamburgere i napitke kao što je milk šejk, čekanje na obrok kraće od jednog minuta – sve to zajedno, ostavilo je snažan utisak na njega. Braća Mc Donald su mu ustupila pravo da razvija sistem poslovanja po uzoru na njihov restoran, kao i da koristi njihovo ime. Dakle formirao je „Mc Donald’s” korporaciju. Rej Krok je umro 1984. godine. Početkom te godine novi „Mc Donald’s” restoran je otvaran svakih 17 sati. Krajem iste godine, obim prodaje dostigao je broj od 50 milijardi hamburgera. Danas lanac „Mc Donald’s” raspolaže obimom od 34.000 restorana u preko 120 zemalja, sa oko 1.800.000 zaposlenih. (www.en.wikipedia.org/wiki/McDonald's). Tajna uspeha Reja Kroka je u brzom uočavanju prednosti brze hrane i vizionarstvu u smislu sklonosti stanovništva ka ovoj vrsti ishrane, shodno stilu života. Njegov preduzetnički duh suprotstavio se inertnosti prvih osnivača čije je ime proslavljeno širom sveta. Bez Reja Kroka, njihov metod i ime ostali bi u anonimnosti. Istovremeno, pratio je trendove, proširivao asortiman, ostajući u okvirima osnovne ideje o prepoznatljivoj ponudi, standardizovanog kvaliteta. Danas je „Mc Donald’s” simbol globalizacije u

kontekstu opšte prihvatljivosti američkog načina života. Ovakav globalni status praćen je i mnogim kritikama, pre svega u kontekstu štetnosti njegovih proizvoda za ljudsko zdravlje. Shodno novim medicinskim saznanjima i trendovima u kulturi ishrane, došlo je do izvesnih promena i prilagođavanja ponude "Mc Donald's"-a savremenim tržišnim tokovima, izrazitijom orijentacijom na zdravu hranu.

Džon Vilard Meriot

Džon Vilard Meriot (John Willard Marriott), rođen 1900. godine, osnivač je istoimenog hotelskog lanca sa sedištem u Vašingtonu. Uspešnost Meriotovog koncepta potvrđuje tržišni status i globalno prepoznatljiva marka istoimene hotelske kompanije. Prema podacima za 2008. godinu (Hotels, July 2009, www.hotelsmag.com), kompanija "Marriott International", uključujući sve brendove koji posluju pod njenim okriljem, nalazila se na trećem mestu svetske rang liste, sa kapacitetom od 560.681 soba u preko 3.178 hotela. Za ime Meriot vezuju se počeci keteringa, odnosno visoko standardizovanog serijskog načina proizvodnje hrane. Sastavni deo keteringa je i odgovarajuća ambalaža, uglavnom za jednokratnu upotrebu, koja omogućava laku distribuciju i dostupnost određenim kategorijama korisnika (avio-kompanije, škole, bolnice i dr.). Shodno tome, Meriot je prvi uveo i razradio sistem "take away", odnosno proizvodnju jela "za poneti". Svoja dostignuća u procesu standardizacije radnog procesa u sektoru ishrane prilagodio je poslovanju hotela, uz dalju razradu ostalih komponenti ponude. Meriotova poslovna filozofija i stil menadžmenta zasnivaju se na veri u snagu zajednice i porodičnoj povezanosti. S tim u skladu, poznato je njegovo geslo: "Brinite o svojim zaposlenima i oni će brinuti o vašim gostima." Umro je 1985. godine. Nasledio ga je sin, Džon Vilard Meriot Junior, koji je nastavio da razvija kompaniju, strukturno je diferencira i diverzifikuje, uvodeći nove brendove u skladu sa savremenim tržišnim trendovima.

Kemons Vilson

Kemons Vilson (Kemons Wilson), rođen 1913. godine, osnivač je najvećeg i najpoznatijeg američkog i svetskog hotelskog lanca "Holiday Inn". Prvi hotel pod ovim imenom otvorio je 1952. godine u Memfisu. Ovaj hotelijer se izdvaja po tome što je usavršio standarde gradnje hotela, insistirajući na ekonomičnosti i postižući najniže cene gradnje po sobi, uz istovremenu funkcionalnost prostora i komfor koji zadovoljava zahteve gostiju. Revolucionarne novine koje je uveo odnose se na za to vreme ekskluzivne elemente opreme u hotelima, kao što su: TV prijemnici, telefoni, klima uređaji, bazeni. Revolucionarne su bile i neke pogodnosti za goste, kao na primer bespkatan boravak dece sa roditeljima, ili besplatan parking. Njegova poslovna filozofija može se ilustrovati rečima: Uspeh znači ne pomiriti se nikad ni sa čim manjim od izvrsnog. Umro je 2003. godine. "Holiday Inn" danas posluje u okviru kompanije "InterContinental Hotels Group", sa sedištem u Windsor-u (England). Raspolaže sa 1.319 hotela, ukupnog kapaciteta 240.568 soba. godine 2009. obeleženo je otvaranje 1000. Hotela ovog čuvenog brenda (www.ihgplc.com). Objekti ovoga lanca rasprostranjeni su po svim kontinentima. "Holiday Inn" se smatra najvećim svetskim franšizerom. U kojoj meri su razrađeni

standardi poslovanja pokazuje sektor rezervacija koje se obavljaju funkcionisanjem "Holidex"-a, najvećeg svetskog kompjuterskog rezervacionog sistema izgrađenog u okviru kompanije pod jednim imenom.

Intuicija, predispozicije, marljivost, ambicija, entuzijazam, hrabrost i spremnost na poslovne rizike, učinili su da pomenuti hotelijeri uđu u istoriju. Oni su umeli sebi da postave prava pitanja koja bi danas u kontekstu menadžerskog koncepta poslovanja, mogla da glase: "*Šta* je moj cilj i *kako* ću ga ostvariti?" Isto tako, svojim radom, spremnošću na uvođenje nekih gotovo revolucionarnih novina za vreme u kome su živeli, umeli su da pronađu prave odgovore na ova pitanja. Ric je prvi shvatio da je komunikacija sa gostom jedan od ključnih činilaca uspeha u hotelijerstvu. Njegovu veštinu komuniciranja sledbenici su standardizovali učinivši je dostupnom hotelskom personalu putem edukacije i treninga. Statler, Hilton i ostali, osetivši da se u heterogenosti hotelskog proizvoda i specifičnostima njegove realizacije kriju brojni poslovni rizici, radili su na uvođenju sistema poslovne evidencije, praćenja i kontrole radnog procesa i tako postavili temelje menadžmenta kvaliteta. Pri tome su identifikovali ključne performanse radnog procesa i ključne činioce uspeha koji se meri efektivnošću (uraditi ono što je planirano) i efikasnošću (ostvariti očekivane rezultate) i koji se u krajnjoj liniji valorizuje zadovoljstvom gosta i njegovom subjektivnom spoznajom kvaliteta. U radu velikih svetskih hotelijera prepoznaje se ne samo ideja, već i realizacija standardizacije poslovanja, što je osnov za uspostavljanje i stalnu nadogradnju korporativnih standarda koji su glavni oslonac teritorijalnog širenja i internacionalizacije međunarodnih hotelskih lanaca. Realizacijom svojih smelih ideja umeli su da preduhitre gosta, da predvide njegove želje, prevaziđu njegova očekivanja. Svojim vizionarskim duhom na neki način su kreirali zahteve budućih gostiju i time postavili temelje savremene poslovne filozofije u hotelijerstvu, koja teži stalnom unapređenju ponude, što je u stvari izraz stalnog prilagođavanja promenljivim zahtevima sve probirljivijeg gosta 21. veka.

OSNOVNI OBLICI POSLOVNE SARADNJE U MEĐUNRODNOM HOTELIJERSTVU

Globalni rast i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca ostvaruje se putem različitih oblika poslovnog povezivanja i saradnje. U osnovi se mogu izdvojiti dva oblika poslovne saradnje – horizontalni i vertikalni.

HORIZONTALNI TIP POSLOVNE SARADNJE

Horizontalni tip poslovnog povezivanja označava povezivanje među hotelijerskim preduzećima, dakle unutar jedne delatnosti. Ostvaruje se na više načina spajanjem ili preuzimanjem, odnosno akvizicijom preduzeća sa istim, odnosno sličnim predmetom delatnosti, ali i uspostavljanjem manje obavezujućih poslovnih odnosa kao što su različite forme ugovora o franšizingu, ugovor o menadžmentu i dr. Tipičan primer horizontalnog vida poslovnog povezivanja u hotelijerstvu predstavljaju međunarodni hotelski lanci. Moguće je da se u okviru hotelskog lanca razvija poseban segment pripreme, proizvodnje i usluživanja hrane, pića i napitaka, odnosno sopstveni

tehnološki i organizacioni sistem restoranskog poslovanja, prevashodno usmeren na pružanje usluga u objektima koji pripadaju lancu. Hotelijersko-restoraterska praksa beleži i obrnute slučajeve.

Prilog br. 1

Međunarodni ugostiteljski brend "Hard Rock" ustanovljen je 1971. godine u Londonu, kada je otvoren prvi kafe pod tim imenom. Danas postoji više od 175 "Hard Rock" kafea u 55 zemalja. Širenje polja rada sa kafea na restorane počelo je internacionalizacijom poslovanja, kada je 1978. godine u centru Toronta otvoren "Hard Rock International". Globalna ekspanzija ovog brenda vezuje se za 1982. godinu i širenje u SAD. Godine 1995. otvoren je "Hard Rock" hotel i kazino u Las Vegasu. Tako je uspostavljen lanac hotela i kazina pod istim imenom.

www.hardrock.com

Horizontalni tip poslovnog povezivanja na nivou ugostiteljstva uvažava svu heterogenost pojavnih oblika ispoljavanja složenog ugostiteljskog proizvoda. Međunarodne hotelijerske kompanije, u funkciji proširenja i obogaćenja asortimana ponude i njenog plasmana na šire tržište, sa ciljem ostvarenja što povoljnijih ekonomskih efekata, uključuju različite prostorno-funkcionalne, tehničko-tehnološke i organizaciono-kadrovske forme ispoljavanja ponude pod sopstvenim imenom, odnosno "markom". One pored klasičnih hotelskih objekata sa kompletnom uslugom ("full services"), mogu uključivati i motele, objekte apartmanskog tipa, čitave odmarališne komplekse, različite sisteme pružanja usluga hrane i pića.

Horizontalno poslovno povezivanje ostvaruje se putem:

- direktnih investicionih ulaganja,
- ugovora o franšizingu,
- ugovora o menadžmentu.

DIREKтна INVESTICIONA ULAGANJA

Direktna investiciona ulaganja u inostranstvu su u savremenim uslovima privređivanja postala značajan činilac korporacijskih poslovnih strategija i sastavni deo procesa njihove internacionalizacije na putu ka globalizaciji. Za razliku od tzv. plitke integracije (*shallow integration*) i nevlasničkih (*non-equity*) modaliteta angažovanja, direktna ulaganja podrazumevaju dublju integrisanost u međunarodne tržišne tokove u smislu dugoročnog opredeljenja za lociranje poslovnih aktivnosti u drugim zemljama. Opredeljenje kompanija za direktno investiranje može biti rukovođeno različitim razlozima - od potrebe za obaveznim prisustvom prilikom plasmana usluga, što posebno dolazi do izražaja u hotelijerstvu, u smislu sagledavanja odnosa između očekivane i ostvarene koristi za potrošača, do nižih troškova

proizvodnje, lakše dostupnosti novim tehnologijama, podsticajne monetarne i poreske politike i dr.

Oblast direktnih ulaganja u hotelijerstvu tangira kupoprodajnu aktivnost koja je poslednjih godina veoma intenzivna. Predmet kupoprodaje su čitavi lanci hotela i to često sa izgrađenim međunarodnim tržišnim imidžom i prepoznatljivim imenom. Najveći deo direktnih investicionih ulaganja usmeren je ka tržištima Istočne Azije sa Pacifikom, Južne Azije i Latinske Amerike (Kosar, 2002). U ove globalne trendove uklapa se i hotelijerstvo. Međunarodne hotelske kompanije se uključuju u izgradnju hotelskih kapaciteta u zemljama i regionima izabranim prevashodno na osnovu kriterijuma tržišne konkurentnosti i profitabilnosti. Jedna od formi direktnog investiranja u uzgradnju hotelskih objekata su zajednička ulaganja (*joint ventures*).

MEDUNARODNI FRANŠIZING

Franšizing je danas globalno najrasprostranjeniji oblik poslovnog povezivanja horizontalnog povezivanja u mnogim privrednim delatnostima. Ima dugu tradiciju i održao se zahvaljujući stalnom prilagođavanju tržišnim uslovima i potrebama zainteresovanih strana.

Začeci i istorijat franšizinga

Prvi tragovi franšizinga mogu se naći u srednjovekovnoj Evropi. Reč „franšiza“ potiče iz staro-francuskog, a znači privilegija ili sloboda. U srednjem veku, franšiza je bila privilegija ili pravo. U to vreme, lokalni vladar sa neograničenom vlašću ili lord, odobrio bi pravo na posedovanje pijaca ili vašara, funkcionisanje lokalnog prevoza ili lov na njegovom posedu. U suštini, kralj je davao nekome pravo na monopol za određeni tip komercijalne aktivnosti. Vekovima koncept franšizinga se razvijao kako se razvijala privreda naroda širom sveta.

Franšizing kao poslovni koncept u SAD preuzet je iz Engleske i Evrope gde je „komercijalno“ korišćen u tavernama i u pivarskoj industriji. Isak M. Singer zaslužan je za modernu primenu franšizinga u SAD. Početkom 1850. godine Singer, koji je usavršio postojeći model šivaće mašine, želeo je da pronade način za bolje distribuiranje svog proizvoda, ali mu je nedostajalo novca da uveća proizvodnju. Drugi problem je bio taj što ljudi ne bi kupovali njegove mašine bez prethodne odgovarajuće obuke, usluge koju trgovci na malo nisu bili u stanju da obezbede. Singerovo rešenje bilo je da se naplaćuju troškovi licence ljudima koji bi posedovali prava na prodaju njegovih mašina u određenim geografskim područjima. On je koristio novac obezbeđen od licenci da uveća svoju proizvodnju. Te licence bile su merodavne i služile su za obuku ljudi koji bi koristili njegove mašine. Na taj način, omogućeno je da prva komercijalna šiveća mašina dospe u javnost.

Singerov model je bio kopiran od strane nekoliko kompanija na prelazu u 20. vek. Jedan od njih je bila i „Koka-Kola“ koja je uspela da se proširi, prebacujući teret proizvodnje, skladištenja i distribucije svog proizvoda na lokalne poslovne ljude, koji su dobili prava punjenja. U zamenu za preuzeti rizik na lokalnom nivou i osiguravanje kapitala za ekspanziju Koka-Kole, franšizeri Koka-Kole dobili su ekskluzivna marketinška i distributerska prava na svojoj teritoriji.

Pogled na prvih 100 godine komercijalne franšize otkriva neke zanimljivosti. Možda je najvažnije od svega da većina ranih davaoca franšize nije kontrolisala uslove pod kojima su radili korisnici franšize. Iako se rani korisnici franšiza mogu identifikovati pod zajedničkim trgovačkim imenom, bili su slobodni u kreiranju sopstvenog poslovnog stila. Benzinske pumpe nisu imale isti izgled, a isto važi i za motele, dilere automobila, maloprodaje. Čak su se i usluge koje su franšize nudile razlikovale od objekta do objekta.

Hauard D. Džonson je zaslužan za kreiranje prvog modernog franšizing koncepta u restoraterstvu, koji je ustanovio 1935. godine. Već 1936. godine bilo je 39, a 1939. čak 107 franšiznih restorana duž saobraćajna istočne obale SAD. Lanac restorana „HoJo“ se po principu franšizinga brzo razvijao. Za manje od 14 godina, Džonson je razvio mrežu franšizinga koju je činilo 170 restorana sa 10 hiljada zaposlenih, sistem koji je opsluživao 1,5 miliona ljudi godišnje. Godine 1954. „HoJo“ lanac restorana raspolagao je sa 400 objekata, od kojih je samo 10% bilo u vlasništvu, dok su ostali funkcionisali po principu franšizinga. Iste godine u kompaniji je odlučeno da se posao proširi i na industriju smeštaja. Godine 1954. ostvario je prvi franšizing ugovor za smeštajni objekat, pod nazivom „Hauard Džonson“. Bio je to motel u *Savannah, Georgia*.

Rej Krok, je svojom aktivnošću usavršio koncept savremenog franšizinga u ugostiteljstvu. Prvi Mc Donald's restoran Rej Krok je otvorio 1955. godine u Čikagu. Za godinu dana prodao je 18 franšiznih paketa za poslovanje po standardima braće Mc Donald. Pošto su se braća opirala promenama i unapređenjima, Krok je 1961. godine otkupio njihov restoran. Već 1965. godine bilo je otvoreno preko 700 restorana širom SAD. Tokom narednih 30 godina, „Mc Donald's“ je postao i ostao najveći i najpopularniji lanac brze hrane na svetu. Franšizing koncept je ostao osnovni razvojni metod širenja lanca. Samo 15% restorana je u vlasništvu kompanije. Razrađen i internacionalizovan franšizing koncept dozvoljava izvesne fleksibilnosti i ostavlja prostor za autentičnost, u skladu sa lokalnim socio-kulturnim specifičnostima.

Uspeh Mek Donaldsa je legendaran i Rej Krok se upoređuje s Henrijem Fordom za uvođenje proizvodne linije u industriju brze hrane. Ali Krok je napravio i više od toga: On je osmislio **koncept** koji zovemo „trgovačko odelo“, kako bi obuhvatio ne samo izgled i ugođaj poslovnog dekora nego i svaki detalj na osnovu kog se posluje. Za Reja Kroka svaki aspekt vođenja franšize Mek Donaldsa, postao je deo sistema koji osigurava da će iskustvo potrošača u svakom Mek Donalds restoranu biti uvek i svugde jednako.

Krokov teoriya se pokazala toliko uspešnom da se ubrzo proširila franšiznom industrijom. Tokom 60-tih godina prošlog veka benzinske pumpe počele su da prihvataju jedinstveno „trgovačko odelo“ i standardizovale su načine usluživanja.

Maloprodaje, moteli i cvećare su počele da standardizuju ne samo izgled trgovine nego i načine usluživanja. Svaki diler automobila, hotel ili lanac restorana, iskoristio je prednost poslovnog kloniranja.

Pojam i suština franšizinga

Definisanje franšizinga bliže je regulisano Evropskim etičkim kodeksom, aktom donetim od strane Evropske franšizing federacije (European Franchising Federation – EFF) 1972. godine. U nedostatku posebnih propisa o franšiznom poslovanju, u praksi se postupa prema načelima ovog kodeksa.

Franšizno poslovanje je sistem trgovine dobrima i/ili uslugama i/ili tehnologijom, koje se bazira na bliskoj i stalnoj saradnji legalno i finansijski samostalnih privrednih subjekata vlasnika franšize (davaoca franšize) i pojedinačnih korisnika franšize (primalaca franšize), gde vlasnik garantuje svojim korisnicima pravo i nameće obavezu da će voditi posao u skladu s konceptom franšize. Franšiza se pojavljuje kada kompanija (davalac franšize) ustupa pravo na svoje trgovačko ime (brend) i svoj način rada (sistem poslovanja) određenoj osobi ili grupi (korisniku/primaocu franšize) koji se slaže da će poslovati u skladu sa uslovima ugovora o franšizi. Davalac franšize osigurava korisniku franšize podršku i ima određenu kontrolu nad načinom poslovanja korisnika franšize. Za uzvrat, korisnik franšize plaća davaocu franšize početnu, odnosno franšiznu naknadu i naknadu za poslovanje (*royalty*) za korišćenje zaštićenog imena i načina poslovanja. Davalac franšize je preduzetnik koji je: vlasnik jedne robne marke i vizuelnog identiteta prepoznatljivog na tržištu; ponudio niz proizvoda /usluga/ tehnologija klasičnim distributivnim kanalima; razvio metodu prodaje i rada koja je isprobana i ažurirana u pojedinačnim centrima; u stanju da prenese drugima svoje metode, iskustva i znanja preko obuke i stalnog savetovanja. Primalac franšize je nezavisni trgovac koji posluje u svoje ime i za svoj račun, tako da ne predstavlja ni agenta ni poslovnicu davaoca franšize. Potencijalni primaoci franšize su: preduzetnici u fazi rasta koji žele da osvoje nova tržišta svojim prepoznatljivim proizvodom ili da unaprede poznate marke; preduzetnici početnici ili preduzetnici koji žele da prošire svoju marku ili marke; nezaposleni koji ulaskom u novi posao, odnosno, samozapošljavanjem žele da reše svoj status; zaposleni koji postaju tehnološki višak ili žele da da promene posao; zaposleni koji su primili otpremnine i žele da započnu novu karijeru u sopstvenom poslu.

Pravo omogućuje i obavezuje primaoca franšize, u zamenu za direktnu ili indirektnu finansijsku pomoć, da koriste zaštitno ime davaoca franšize za proizvod ili uslugu, *know-how*, poslovne i tehnološke metode, proceduralni sistem i druga prava na proizvodno ili intelektualno vlasništvo, uz stalno pružanje komercijalne i tehnološke pomoći, unutar okvira određenih u pismenom franšiznom ugovoru, koji se zaključuje između stranaka u ovu svrhu. *Know-how* znači skup nepatentiranih praktičnih informacija koji je rezultat iskustva i provere od strane davaoca franšize i on je tajan, temeljit i određen. „Tajan” znači da *know-how*, kao celina ili u preciznom obliku i zbiru svojih delova, nije poznat ili lako dostupan. „Temeljit” znači da *know-how* sadrži važne informacije o prodaji proizvoda krajnjim potrošačima, a posebno o prezentaciji proizvoda za prodaju, obradi proizvoda u vezi sa pružanjem usluga, metodama ophođenja s kupcima, kao i administrativnim i finansijskim upravljanjem; *know-how* mora da bude koristan primaocu franšize tako da mu omogućuje da poboljša svoju konkurentnost, ili mu pomogne da stupi na novo tržište. „Određen” znači da *know-how* mora da bude opisan na dovoljno razumljiv način tako da je moguće proveriti da li se ispunjavaju kriterijumi tajnosti i važnosti. Opis *know-how* može biti smešten u franšizni ugovor ili na poseban dokument ili zabežen na bilo koji drugi ustanovljen način.

Vrste franšizinga

Ugovor o franšizingu u svojoj osnovnoj formi podrazumeva ugovorni odnos između dve strane: davaoca franšize - franšizera i primaoca franšize - franšizanta. Davaoc franšize pod određenim (ugovorom utvrđenim) uslovima ustupa primaocu franšize pravo na korišćenje sopstvenih standarda poslovanja u tehničko-tehnološkom, organizaciono-kadrovskom, propagandno-promotivnom smislu. Ovaj paket zaštićenih prava davaoca franšize uključuje i pravo na korišćenje njegovog imena, tj. prepoznatljivog tržišnog imidža koji garantuje marka.

Za razliku od tradicionalnog, gde se radi o dosta pojednostavljenom pravu na korišćenje imena, u hotelijerstvu se sreće koncept **integralnog franšizinga**, odnosno franšizing poslovnog formata. Franšizing poslovnog formata obuhvata sveukupnost poslovnih odnosa na relaciji između davaoca i primaoca franšize. Dok tradicionalni koncept ukazuje na tzv. vertikalni franšizing kojim se obezbeđuje potpuni uticaj davaoca, u domenu informisanja, upravljanja, organizacije i poslovođenja, marketinških aktivnosti i dr. Kompleksni uticaj integralnog franšizing koncepta na primaoca franšize ogleđa se pre svega u njegovoj ekonomskoj zavisnosti od davaoca, dok je u pravnom pogledu samostalan.

Do internacionalizacije franšizing koncepta dolazi zbog potrebe matičnih, ekonomski ojačalih kompanija da prodru na međunarodno tržište, ali takođe i zbog zainteresovanosti kompanija iz drugih sredina da prihvate „uvezenu“ poslovnu filozofiju, da joj se prilagode i dalje je slede kao sastavni deo svog poslovnog koncepta. Kao začetnici franšizing koncepta kompanije iz SAD su i dalje najbrojniji nosioci i davaoci franšize. Do široke afirmacije franšizinga došlo je uglavnom zahvaljujući njegovim osnovnim prednostima za obe ugovorne strane, vezanim pre svega za smanjenje poslovnog rizika u razvojnom procesu, uvođenje inovacija, tokove novca i kapitala i dr. Dalja ekspanzija franšizing koncepta, odnosno njegovo transformisanje ka univerzalnom obliku internacionalizacije poslovanja, zasniva se na sledećim najvažnijim pretpostavkama (Jović, 1997): globalnom trendu opadanja uloge i značaja industrijskih grana i jačanja sfere usluga, gde je franšizing posebno pogodan za primenu; značaju male privrede institucionalizovanom od strane pojedinih vlada razvijenih zemalja, za apsorbovanje viška radne snage nastalog usled prestrukturiranja industrije kao i za zapošljavanje novih generacija na tržištu radne snage; rastućem trendu samozapošljavanja kao obliku obezbeđivanja egzistencije; sve prisutnijem trendu decenarizacije poslovanja velikih kompanija i širenja sfere njihovog uticaja na geografskoj i tržišnoj osnovi.

Širenjem međunarodnog franšizinga kao univerzalnog poslovnog koncepta, diferenciraju se različiti metodi njegove primene. S tim u vezi mogu se izdvojiti: ekskluzivni i master franšizing, osnivanje ogranaka ili podružnica, ulaženje u zajednička ulaganja, direktni franšizing. **Ekskluzivni franšizing** se odnosi na ustupanje prava po osnovu franšizinga za poslovanje na određenom prostoru, jednom pravnom licu na ciljnom tržištu, koje dalje širi poslovanje – novim zajedničkim ulaganjima, odnosno uspostavljanjem podfranšizing sistema. **Master franšizing** obuhvata izgrađivanje i vođenje sistema poslovanja na principima podfranšizinga. Poslovni partner u svojstvu primaoca franšize dobija od strane davaoca (franšizera) status vodećeg

franšizanta, odnosno podfranšizera. Na taj način vodeći franšizant stiče legitimno pravo proširivanja poslovanja uključivanjem trećih lica u sistem. Glavni franšizer kao davalac master franšize donosi odluke vezane za teritoriju i broj primalaca. Master franšizing funkcioniše tako da se na određenom prostoru može ispoljiti kao ekskluzivni franšizing. Broj vodećih franšizanata zavisi od poslovne strategije glavnog franšizera i ispunjenosti utvrđenih kriterijuma za sticanje ovog statusa. Vodeći franšizanti kao primaoci master franšize, svojim statusom, prema ugovorom utvrđenim pravilima, preuzimaju ulogu davaoca franšize na određenoj teritoriji. Koncept master franšizinga se primenjuje za realizaciju poslovne strategije geografskog širenja. U tom slučaju podfranšizer se zadužuje za otvaranje određenog broja poslovnih jedinica na izabranoj teritoriji. **Direktni franšizing** uključuje ustupanje prava bez posrednika - direktno poslovnoj jedinici kao primaocu franšize, uz neposrednu podršku davaoca.

Franšizne naknade

Davalac franšize treba da precizno definiše strukturu i iznos naknada koje će primaoci franšize imati obavezu da plaćaju. Takođe, važno je objasniti i visinu svih ostalih neophodnih ulaganja za pristup sistemu, kao i njihovu dinamiku. Konačno, davalac franšize bi trebalo da pruži projekciju finansijskih rezultata koje će on i primaoci franšize moći da ostvare. Najčešća su tri oblika naknade: ulazna ili pristupna naknada (*initial franchise fee*); redovna (tekuća), franšizna naknada (*on-going franchise fee; royalty fee*); naknada za marketing (*advertising fee*). Praksa franšizinih sistema u SAD-u pokazuje da tipična ulazna naknada iznosi od 10.000 do 30.000 dolara, iako može da bude i čitavih 100 hiljada dolara, pa i više - ako ponuđeni koncept poslovanja ima izuzetno dobru reputaciju i isplativost, ili ako je teritorija na kojoj se primaocu franšize daje ekskluzivnost prilično velika. Sa druge strane, redovna naknada se obično iskazuje kao procenat od prihoda, i u najvećem broju slučajeva iznosi od tri do šest odsto prihoda; slično je i kod naknade za marketing - obično je između jedan i tri procenta prihoda.

Na visinu pristupne franšizne naknade utiču sledeći faktori:

- priroda i obim podrške koja se daje primaocu u obliku unapred pripremljenih i redovnih usluga;
- troškovi takve podrške;
- mehanizam (ukoliko postoji) za pomoć u pribavljanju finansijskih sredstava, kao i visina takvih sredstava, koju davalac može da ponudi primaocu;
- iznos pristupnih naknada koji naplaćuje konkurencija
- vrednost robne marke (žiga) i vrednost know-how koncepta davaoca franšize;
- atraktivnosti poslovnog koncepta koji nudi davalac franšize;
- veličina područja na kome će primalac franšize operisati;
- rok trajanja (mandat) franšiznog ugovora.

Pristupna naknada treba da pokrije troškove davaoca franšize u vezi sa kreiranjem i prodajom franšiznog paketa. Iskustvo pokazuje, međutim, da ova naknada obično nije dovoljna za

pokrivanje tih troškova, posebno u početnoj fazi razvoja franšiznog sistema. To je delimično i zbog toga što davalac franšize, otpočinjući građenje franšiznog sistema, ponekad odluči da ponudi franšizne pakete sa ulaznom naknadom na donjoj granici predviđenog iznosa. Početnici među davaocima franšiza na ovaj način žele da učine atraktivnijom svoju ponudu kandidatima za primaoca. Kao što se da pretpostaviti, s razvojem sistema, davaoci su sve manje spremni da snize ulazne naknade što se više zainteresovanih primalaca pojavi sa zahtevom za pridruživanje sistemu. Davaoci franšiza koji žele da privuku što veći broj primalaca franšize, visinu ulazne naknade obično formiraju na niskom nivou – u proseku je to 10 procenata od ukupne sume koja je primaocu franšize potrebna za započinjenje poslovanja – a ne bi li sačuvali i sopstveni kapacitet za uspešno poslovanje. Ovaj odnos može da padne čak ispod 10 odsto za sisteme koji zahtevaju visoke kapitalne izdatke primalaca franšize. Opet, često je taj procenat i veći, posebno u slučaju franšiznih sistema koji ne zahtevaju velike investicije primalaca franšize.

Davalac franšize naplaćuje primaocu franšize redovnu franšiznu naknadu: za korišćenje svog (svojih) zaštitnog znaka (žiga), za upotrebu *know-how*-a, za podršku u obliku redovnih usluga koje pruža tokom mandata franšiznog ugovora, itd. Ova naknada se obično obračunava kao procenat od vrednosti ostvarene prodaje primaoca. Dakle, u većini slučajeva, redovna naknada je glavni izvor prihoda za davaoca franšize, i ona bi trebalo da bude dovoljno visoka da bi davalac bio u stanju da podrži kontinuirani razvoj sistema, osigura konkurentnost sa drugim sistemima i da, istovremeno, ima pristojnu zaradu. Stoga, utvrditi dobar iznos redovne franšizne naknade je od suštinskog značaja za obim i frekventnost redovnih usluga koje će članovima mreže ponuditi davalac franšize.

S obzirom na činjenicu da je za primaoca franšize jedna od najvažnijih prednosti franšiznog poslovanja prepoznavanje brenda i tzv. *goodwill* davaoca franšize i njegovog sistema u celini, često se događa da davaoci franšize naplaćuju posebnu naknadu koja isključivo služi za finansiranje promotivnih aktivnosti i oglašavanje celog sistema. Prilikom određivanja iznosa ove naknade, davalac franšize treba da uzme u obzir iznos izdataka potrebnih za sprovođenje efikasne promotivne aktivnosti na lokalnom ili nacionalnom nivou, kao i iznos sredstava potrebnih za izradu adekvatne količine reklamnog materijala. Na taj način, formirani zajednički fond za marketinške aktivnosti finansira reklamne aktivnosti i odnose s javnošću franšiznog sistema. Nije neuobičajeno da se na samom početku uspostavljanja franšiznog sistema ne naplaćuje naknada za zajednički marketinški fond tokom određenog perioda. Ova praksa se primenjuje sve dok sredstva prikupljena naplaćivanjem ove naknade ne budu u stanju da podrže promotivne aktivnosti u obimu koji odgovara sistemu.

U hotelskom franšizingu minimalni iznos pristupne naknade iznosi 45.000 dolara i uvećava se za 300 dolara po sobi, ukoliko objekat ima kapacitet veći od 150 soba. U hotelijerstvu se, pored pomenutih kontinuiranih franšiznih naknada (redovne - tekuće i naknade za marketing) mogu pojaviti i: naknada za rezervacije koja se odnosi na podršku funkcionisanju centralnih rezervacionih sistema hotelskog lanca u ulozi davaoca franšize (franšizera); naknada za

programe lojalnosti korisnika, koja se takođe odnosi na podršku ovih programa na nivou hotelskog lanca – franšizera; naknade za tehničku podršku, za treninge i obuke zaposlenih i dr.

Naknade se obračunavaju na različite načine, u zavisnosti od konkretnog hotelskog lanca koji se pojavljuje u ulozi davaoca franšize. Naknade za marketing obično se obračunavaju kao procenat prihoda od soba i kreću se na nivou od 1 do 5%. Obračun naknada za rezervacije zasniva se na kombinovanom modelu koji uzima u obziru procenat prihoda od soba (do 7%) i iznosa od jednog dolara mesečno po raspoloživoj sobi.

Табела 6: Примери франшизних надокнада неких од водећих светских ланаца хотела

Lanac	Ukupna investicija од-до (u \$)	Ulazna nadoknada (u \$)	Tekuća nadoknada (u \$)	Trajanje ugovora u god.
Choice Hotels Int'l	88,050 - 14,431,100	10,000 - 60,000	варира	10-20
Days Inn	200,670 - 7,132,600	35,000	5.5%	15-20
Doubletree by Hilton	35,478,000 - 62,364,375	75,000	5%	22
Embassy Suites Hotels	26,048,000 - 39,043,375	75,000	3.5-5.5 %	22
Hilton Hotels and Resorts	55,997,500 - 97,115,875	85,000	5%	22
IHG	5,146,120 - 93,857,535	50,000 - 75,000	5-6%	10
Motel 6	2,093,700 - 2,916,800	25,000 - 35,000	5%	10-15
Radisson	2,953,730 - 7,321,510	75,000	5%	20
Radisson	220,670 - 12,495,777	35,000	4.5%	15-20
Travelodge	197,670 - 6,910,600	35,000	4.5%	15-20

Izvor: <http://www.entrepreneur.com/franchises>

U hotelijerstvu se iznosi franšiznih naknada razlikuju u zavisnosti od klase hotelskog lanca. Lanci badžet i ekonomske klase formiraju niže iznose franšiznih naknada u odnosu na lance viših klasa. Tako se, na primer, pristupna franšizna naknada za neki od *Hilton*-ovih prvoklasnih brendova kreće između 80 i 150.000 dolara (www.franchiseprospector.com).

Prednosti i nedostaci franšizinga

Analiza franšizing koncepta zahteva osvrt na njegove osnovne prednosti i nedostatke. Neke od najbitnijih prednosti za davaoca franšize su:

- brzo širenje
- bolje upravljačke sposobnosti
- veća motivacija zaposlenih.

Davalac franšize postiže brži rast uz manje uloženog i može imati potencijalno visoku stopu rasta. Otvaranjem novih tržišta pomoću otvaranja novih lokala, uz manje ulaganje i niži rizik, promoviše se poslovni koncept davalaca franšize. Navedeni uslovi zajedno dovode do povećanja prometa i povećanja prihoda davalaca i povećanja vrednosti franšiznog sistema, a to na kraju olakšava pronalaženje novih primalaca franšize.

Kao najveći nedostatak često se navodi smanjena mogućnost kontrole u odnosu na sopstvenu organizaciju, potencijalno nepridržavanje procedura poslovanja od strane primaoca, manje profitabilno poslovanje (deljenje profita poslovanja sa primaocima franšize), mogući problemi u odnosima sa primaocima franšize, kao i nedostatak poverenja. Dalji nedostaci se vide prilikom diktiranja politike poslovanja i moguće neposlušnosti primalaca franšize kod kojih se razvio osećaj nezavisnosti nakon što su prošli početne probleme u poslovanju. Kako u uspehu svake franšize najveću ulogu igraju ljudi, nedostatak je za davaoca što ne može da utiče na politiku zapošljavanja primalaca franšize.

Franšizni odnos se ne bi razvio kada primalac franšize ne bi uvideo prednosti poslovanja po proverenom poslovnom receptu i pod poznatim imenom davaoca franšize. Prednosti za primaoca franšize su brojne, a najznačajnije su:

- mogućnost nadoknade znanja i iskustva obukama
- korišćenje uspešnog i poznatog poslovnog imena i reputacije
- poslovna nezavisnost
- olakšice proizašle iz grupnog poslovanja (npr. za nabavku)
- manji obim inicijalnog kapitala za početak poslovanja.

Postoje i druge prednosti poslovanja u franšiznim sistemima za primaoca franšize, kao što su: manji rizik od neuspeha, nudi se standardizovani proizvod potvrđenog kvaliteta i provereni system poslovanja, pomoć prilikom odabira lokacije i sva ostala poslovna i druga pomoć, koristi od razvojnog programa davalaca franšize i konačno – zaštita od konkurencije.

Najveći nedostaci poslovanja u franšiznom sistemu za primaoca franšize su: gubitak nezavisnosti, potencijalno prevelika zavisnost od davaoca, neelastičnost franšiznog sistema, očekivanje prevelikog prihoda i ostali primaoci franšize koji, ukoliko teritorijalna ekskluzivnost primalaca franšize nije dobro definisana, mogu da predstavljaju međusobnu konkurenciju. Još jedan nedostatak za neke primaoce franšize predstavlja i neophodno neprestano usaglašavanje sa ugovorom i standardima koje propisuje davalac franšize i franšizni sistem, kao i finansijske obaveze prema davaocu franšize koje primalac mora da plaća, bez obzira na finansijsko stanje.

Vodeći svetski franšizeri

Međunarodni franšizing je posebno pogodan za razvoj uslužnih delatnosti. To pokazuje i lista vodećih svetskih franšizera, s obzirom da se radi o uslužnim kompanijama.

Tabela br. 7 – Vodeći svetski franšizeri

Бр.	Назив франшизе	Земља	Делатност
1.	SUBWAY®	САД	Продаја сандвичи
2.	7 Eleven	САД	Трговине широке потрошње
3.	McDonald's	САД	Брза исхрана
4.	KFC	САД	Брза исхрана (пилетина)
5.	Burger King	САД	Брза исхрана
6.	Pizza Hut	САД	Пицерије
7.	Wyndham Hotel Group	САД	Хотелијерство
8.	Hertz	САД	Рент-а-кар и дилерство
9.	Ace Hardware Corporation	САД	Трговина опремом за стамбене просторе
10.	InterContinental HG	Британија	Хотелијерство

Међу водећих 10 светских франшизера, 2 за основну делатност имају хотелијератво (*Wyndham Hotel Group* и *IHG*). Посматрајући ширу листу највећих франшизера, међу првих 100 се налазе још 3 хотелске групе - *Choice Hotels* (на 16. месту), *Marriott International* (25. место), *Hilton Worldwide* (26. место).

Vodeći franšizeri u međunarodnom hotelijerstvu

Internacionalizacija poslovanja u hotelijerstvu odvija se širokom primenom različitih modaliteta franšizing koncepta. Putem franšizing koncepta ostvaruje se fizički rast, odnosno povećanje kapaciteta za smeštaj, a time i teritorijalno širenje na izabranim ciljnim tržištima za koja hotelska kompanija oceni da su pogodna za zauzimanje odgovarajućih pozicija u odnosu na konkurente. Za postizanje željenog nivoa konkurentnosti na međunarodnom tržištu, uspostavljanjem poslovne saradnje na bazi franšizinga, od izuzetne je važnosti izbor odgovarajućih poslovnih partnera koji će biti u stanju da ispune sve ugovorne obaveze i na najbolji mogući način reprezentovati u svetu prepoznatljiv imidž renomirano ime kompanije.

Табела бр. 8 - Хотелске компаније - највећи светски франшизери
(стање 2012. године).

Компанија	Број франшизних објеката	Укупан број објеката	% франшизних објеката
Wyndham Hotel Group	7192	7205	99,8
Choice Hotels International	6178	6178	100
Inter Continental Hotels Group IHG	3832	4480	85,5
Hilton Worldwide	3205	3843	83,4
Marriott International Inc.	2467	3718	66,4
Accor SA	1678	4426	37,9
Vantage Hospitality Group Inc.	1045	1045	100
Carlson Hospitality Group	1030	1076	95,7
Home Inns & Hotels Management Inc.	728	1426	51,1
Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co.Ltd.	536	1243	43,1

Извор: www.hotelsmag.com, July/August 2013.

Из података представљених у табели бр. 8 се види да неке хотелске компаније послују искључиво на бази франшизинга, док већина највећи број објеката у оквиру сопствене марке, обезбеђује путем франшизинга.