

FRANŠIZING KAO STRATEGIJA EKSPANZIJE HOTELSKIH LANACA NA GLOBALNOM NIVOU

*Dragana Gašević**, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, Srbija
Milica Stanković, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, Srbija

Sažetak: *Franšizni model poslovanja uspešno primenjuju preduzeća u okviru turističke industrije. Cilj rada je da se prezentuje uloga i značaj ovog poslovnog modela u turizmu, ukoliko se uzmu u obzir sve njegove specifičnosti, a naročito osobenosti koje se vezuju za hotelijerstvo. Predstavljajući primere primene franšiznog poslovanja u InterContinental i Marriott International hotelijerskim grupacijama, naglašavaju se prednosti ove poslovne forme za sve učesnike. Posebno je značajna dimenzija koja govori u prilog turistima (korisnicima turističkih usluga), koji izborom hotela u sistemu poznate franšize smanjuju, ili potpuno eliminišu, rizik pogrešnih odluka a izbor poznatog brenda za njih je garancija pozitivnog iskustva. Empirijski podaci prikazani u radu pokazuju da franšizing predstavlja dominantnu formu ekspanzije hotelskih lanaca na globalnom nivou.*

Ključne reči: *franšizing, hotelijerstvo, internacionalizacija, turisti*

FRANCHISING AS A STRATEGY FOR HOTEL CHAINS EXPANSION ON A GLOBAL LEVEL

Abstract: *Franchising (franchise business model) has been successfully implemented by companies in the tourism industry for many years. Considering all its specific features, in particular characteristics that are related to the hotel industry, the aim of this study is to present the role and importance of this business model in tourism industry. Presenting examples of franchise business application in InterContinental and Marriott International hospitality groups, this paper underlines the benefits of this business model for all participants. Especially important is the dimension that goes in favor of tourists (consumers of tourism services) whose choice of hotels within the famous franchise system can reduce or totally eliminate the risk of making a wrong decision. Furthermore, their choice of a well-known brand is a guarantee of a positive experience for them. The empirical data presented in this paper show that the franchising is dominant form of hotel chains expansion on a global level.*

* draganag.vps@gmail.com

Key words: franchising, hotel management, internationalization, tourists

JEL classification: M21

1. UVOD

Funkcionisanje preduzeća, u savremenim uslovima poslovanja, determinisano je velikim brojem faktora koje donosioci menadžment odluka treba da prate, analiziraju i da im se prilagođavaju. Da bi se ostvarili definisani poslovni ciljevi, potrebna je adaptacija uslovima koje diktira tržište. Podjednako je važno da se prepozna neophodnost poslovanja na međunarodnim tržištima a jedan od načina internacionalizacije je franšizino poslovanje. U radu se ukazuje na karakteristike primene franšiznog modela poslovanja u uslužnoj oblasti sa posebnim osvrtom na hotelijerstvo i iskustva pojedinih hotelskih lanaca. Mnogobrojni primeri iz svetske prakse pokazuju pozitivan uticaj na nivo prometa, povećanje zaposlenosti i smanjenje poslovnih rizika. Franšizno poslovanje, kao moderni oblik poslovanja preduzeća, ima veliki poslovni potencijal i ostvaruje pozitivne poslovne i razvojne implikacije na preduzeća u okviru turističke industrije, te se potencijalnim preduzetnicima sugerije da razmotre mogućnost bavljenja njime.

U prvom delu rada, koji nosi naziv Osnovne karakteristike franšizinga, ukazuje se na najznačajnije specifičnosti ove poslovne forme. Takođe, razmatra se klasifikacija ovog modela poslovne saradnje, tj. različite vrste franšizinga. Posebno se detaljnije analizira uslužna franšiza, što je i razumljivo s obzirom na to da je i predmet rada analiza franšiznog poslovanja u hotelijerskoj delatnosti. U drugom delu rada, koji nosi naziv Primena franšizinga u oblasti turizma, analizira se primena ovog modela poslovanja u turističkoj industriji. Pored toga, govori se o osobenostima franšizinga u hotelijerstvu, s pregledom prednosti i nedostaka koje ostvaruju davaoci i primaoci franšize. U trećem delu rada, pod nazivom Analiza primene franšizinga na primeru međunarodnih hotelskih lanaca, predstavljena je praktična analiza o tome kako poznate internacionalne hotelijerske grupacije InterContinental i Marriott International primenjuju franšizing kao dominantni model razvoja, povećanja tržišnog učešća, kao i povećanja vrednosti brenda.

2. OSNOVNE KARAKTERISTIKE FRANŠIZINGA

Donošenje odluke o primeni franšizinga strateško je pitanje, ako se ima u vidu veliki broj faktora koji pojedinačno ili kombinovano utiču na funkcionisanje preduzeća. Tehnološki napredak, globalizacija, sve izraženija konkurencija, snažnija pozicija potrošača i potreba prilagođavanja ponude individualnim potrošačkim potrebama, željama i preferencijama, neki su od najznačajnijih.

Franšizing, kao moderan oblik poslovanja, podrazumeva stvaranje čvrste veze između ekonomski jakih privrednih subjekata sa uspešnom koncepcijom poslovanja i dokazanim metodama rada i nezavisnih pojedinaca, koji žele da se priključe ovom sistemu. Preduzeća iz oblasti turističke industrije vrlo uspešno primenjuju model franšiznog poslovanja kao način posredne internacionalizacije i vertikalnog integrisanja. To je takav oblik saradnje čija implementacija rezultira benefitima za sve strane.

Franšizing je široko rasprostranjen i opšteprihvaćen oblik poslovanja u svetu i kao takav predmet je istraživanja velikog broja istraživača i naučnih radnika. Jedna veoma važna karakteristika ovog poslovnog modela, koju naglašavaju mnogi autori, jeste *pružanje vrednosti potrošačima*. Ovaj model stavlja potrošača u prvi plan poslovanja tako da je u potpunosti primenljiv na turističku privredu i turističko tržište. U turizmu, prirodu poslovanja čini ponuda neopipljivih proizvoda, tj. usluga potrošačima (turistima) radi potpunog zadovoljenja njihovih potreba. Ovo je naročito važno kada se uzme u obzir da su potrošači danas I te kako svesni prednosti koje im donosi hiperprodukcija savremenog doba. Oni su u prilici da biraju dok sa druge strane ponuđači teže da kroz uniformnost ponude, ali i adaptaciju lokalnim tržištima, zadrže potrošače i pruže im dodatne vrednosti. U prilog ovome govori i stanovište po kome se franšizing posmatra kao „pluralni oblik” organizacije, koji predstavlja ekonomsku aktivnost organizovanu na dva načina. U skladu s teorijom pluralne organizacione forme, pojedini autori navode da je „razlog za upotrebu franšiznog poslovnog modela isti pristup najvećoj prednosti lokacija u vlasništvu – uniformnost, i najvažnijoj prednosti franšizne strukture – prilagođavanju” (Erceg, 2013).

Takođe, ono što karakteriše franšizni sistem jeste *pravna samostalnost učesnika* što kod korisnika franšize utiče na stvaranje pozitivnog psihološkog efekta o nezavisnosti i autonomiji u poslovanju. S druge strane ekonomska integracija doprinosi ostvarenju mnogobrojnih prednosti, a prvenstveno onih koje se vezuju za pozitivne efekte, koji proizilaze iz ekonomije obima. Davalac franšize teži da osigura rast i razvoj sistema, da obezbedi prepoznatljivost marke i, na taj način, gradi renome i reputaciju u očima svojih kupaca. Kada potrošač doživi isti kvalitet ponude na različitim mestima širom sveta, onda je njegovo zadovoljstvo potpuno i velika je verovatnoća da će ostati lojalan. U konkretnom slučaju, stepen zadovoljstva turista utiče u velikoj meri na turističku ponudu i poslovnu politiku preduzeća u oblasti hotelijerstva.

Evolucija franšizinga na svetskom nivou neverovatna je u poslednjih nekoliko decenija i o tome svedoče podaci do kojih su došli ugledni svetski istraživači. Oni ističu da su SAD, koje predstavljaju najvažniju zemlju za razvoj franšizinga, ostvarile oko 30% prometa u maloprodaji 80-ih godina XX veka

zahvaljujući franšizingu. Godine 2010. ova cifra kretala se između 40 i 50%. (Gámez-González, Rondan-Cataluña, Diez-de Castro, & Navarro-Garcia, 2010). U Evropi, broj davalaca i korisnika franšize je skoro udvostručen u dekadi (1995–2005). U Aziji i Australiji ove brojke su se i više nego udvostručile. Korisnici franšize više vole da obavljaju poslove pod imenom poznatog davaoca nego da krenu u samostalno poslovanje, gde vrebaju mnogobrojne opasnosti kao što je nerentabilno poslovanje ili neizvesna afirmacija na tržištu. Oni su više motivisani da reše eventualne probleme jer je u pitanju sopstvena investicija, kredit banke koji treba otplatiti, obaveze prema dobavljačima koje treba ispuniti i sl. (Kandić, 1995). Takođe i davalac izbegava brojne rizike jer se njegova mreža širi preko poslovnih jedinica na udaljena nepoznata tržišta. U ovom slučaju rizik se prevladuje na korisnike koji poznaju lokalne uslove poslovanja, propise, običaje (Jokić, 2013). Postoji veliki broj istraživanja koja govore u prilog tome da se prihvatanjem franšiznog sistema poslovanja smanjuju poslovni rizici i da je to bolja varijanta nego samostalno počinjanje poslovanja. U stabilnim privredama, procenat svih novih investicija koje propadaju je između 30–40%, dok je kod franšizinga deset puta manji i kreće se između 3–5% (Parivodić, 1993). Novija istraživanja (2008) pokazuju da više od 70% privatno pokrenutih poslova bankrotira već u prvoj godini poslovanja. Osnovni razlog tako visoke stope neuspeha je taj što vlasnici moraju prvo da nauče da vode određeni tip poslovanja i metodom pokušaja i grešaka stiču svoja iskustva. Kod franšiznog poslovanja situacija je obrnuta. Sva su istraživanja pokazala da pokretanje poslovanja u sistemu franšize veoma retko ne uspeva, a kada se to i desi to je najčešće zbog toga što se primalac nije pridržavao sistema rada i procedura.

3. PRIMENA FRANŠIZINGA U SEKTORU USLUGA

U procesu globalizacije, sve veća integracija ekonomije i društva u svetu rezultira veoma brзом ekspanzijom tercijarnog sektora. Iako se uslužna delatnost tretira kao rezidualni sektor privrede, u savremenom ekonomskom okruženju ova delatnost dobija sve više na značaju (Gašević, & Lazarević, 2012). Uslužni sektor je veoma interesantan i atraktivan za bavljenje franšizingom a tome u prilog govore podaci o velikom broju uslužnih organizacija, koje zauzimaju vodeće pozicije u svetu kada je u pitanju primena franšizinga. Uslužna franšiza je vrsta franšize u kojoj davalac franšize daje primaocu franšize svoj know – how u obliku receptura i procedura izvršavanja usluga. To je takav oblik franšize gde primalac franšize pruža usluge koristeći standarde, know – how, zaštitni znak i druga zaštićena obeležja davaoca franšize. Oblasti u kojima su uslužne franšize naročito zastupljene su ugostiteljstvo i hotelijerstvo. Uslužne franšize su se sporije razvijale od distributivnih franšiza, jer je mnogo teže izvršiti standardizaciju uslužnih

procedura koje se realizuju unutar određene poslovne jedinice. Uslužna franšiza, zapravo, zahteva vrlo precizno definisanje i formulisanje procedura potrebnih za isporuku usluge krajnjem kupcu. Nivo razvoja uslužnih franšiza u značajnoj meri zavisi od promena u društvenim navikama, kao i trenutne „mode” i potražnje za određenom vrstom usluge. Recimo, da bi se razvio veći broj ugostiteljskih franšiza, potrebno je da potrošači počnu da se hrane izvan svojih domova. Kako se menjaju navike tako se i povećava broj sistema koji posluju u skladu s principima uslužnih franšiza. Franšizu poslovnog formata nikako ne treba mešati s pojmom uslužne franšize. Uslužna franšiza ukazuje na uslužnu prirodu poslovanja i transfer znanja koja se tiču pružanja usluga, tj. uslužna franšiza ukazuje na operacije uslugama (što znači da je usluga ono što se nudi krajnjem kupcu i da je predmet franšizinga). S druge strane, franšiza poslovnog formata označava transfer celokupnog znanja (know – how-a) o poslovnom modelu (u obliku sveobuhvatnih procedura koje omogućuju pokretanje i vođenje poslovanja, obuku primaoca franšize i njegovog osoblja, kao i osiguravanje stalne brige i potpore) i odnosi se i na proizvode i usluge (www.franchising.hr).

Tabela 1

Vodeće globalne franšize-rangiranje 2015

R.br.	Franšiza	Zemlja porekla	Oblast
1.	SUBWAY®	SAD	Brza hrana
2.	McDonald's	SAD	Brza hrana
3.	KFC	SAD	Brza hrana
4.	Burger King	SAD	Brza hrana
5.	7 Eleven	SAD	Maloprodaja
6.	Hertz	SAD	Iznajmljivanje automobila
7.	Pizza Hut	SAD	Brza hrana
8.	Ace Hardware Corporation	SAD	Home improvement retail
9.	Wyndham Hotels and Resorts	SAD	Hotelijerstvo
10.	Groupe Casino	Francuska	Maloprodaja
15.	InterContinental Hotels and	Velika Britanija	Hotelijerstvo
16.	Hilton Hotels and Resorts	SAD	Hotelijerstvo
18.	Marriott International	SAD	Hotelijerstvo
23.	Choice Hotels	SAD	Hotelijerstvo

Napomena. Prilagođeno od strane autora prema: www.franchisedirect.com

Rezultati istraživanja franšiznog poslovanja portala FranchiseDirect.com iz 2015. godine pokazuju da najuspešniji franšizni sistemi dolaze iz Amerike. Tabela 1, pored toga što prikazuje dominaciju franšiznih sistema iz Amerike, pokazuje i oblasti u kojima je najzastupljenije franšizno poslovanje a među njima značajno mesto pripada i hotelijerstvu. Ono što je interesanto i važno jeste činjenica da svih pet franšiznih sistema iz oblasti hotelijerstva koji su na

listi 100 top franšiza, zapravo se nalaze među prvih 23 mesta (<http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings/>).

4. PRIMENA FRANŠIZINGA U OBLASTI TURIZMA I HOTELIJERSTVA

Autori Unković i Zečević navode da je „turizam skup odnosa i pojava koje proizilaze iz putovanja i boravka posetilaca nekog mesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova privredna delatnost” (Glušac, Stanković, Lazarević, & Gašević, 2013).

Upravljanje turističkim preduzećem je složena aktivnost, te je vrlo važno kreirati i implementirati adekvatnu strategiju poslovanja. U praksi su se razvila dva klasična pristupa u definisanju ukupne strategije turističkog preduzeća (Paunović, 2007):

- sa težištem na osnovne karakteristike turističkih objekata – akcenat se stavlja na pojedina funkcionalna područja, a ne na celokupnu strategiju, i
- sa težištem na tzv. imidžu turističkih objekata – rezultat je sve složenijih konkurentskih uslova na tržištu i potrebe za uvažavanjem specifičnih preferencija turista.

Važno strategijsko pitanje odnosi se i na način nastupa nekog preduzeća na tržištu. Kao jedna forma ekspanzije preduzeća javlja se franšizno poslovanje. Franšizing aktivnosti, koje se realizuju u oblasti turizma, imaju specifičan karakter budući da je turistička ponuda uslužnog tipa, te zahteva drugačiji pristup u odnosu na pristup koji se koristi prilikom primene franšiznog modela poslovanja kod fizičkih proizvoda. Zbog toga menadžeri treba da obrate pažnju na kritične faktore uspeha preduzeća u turističkoj praksi, a to su: realan porast broja turista i turističkog prometa, porast obima usluga, plasman novih turističkih proizvoda, zadržavanje operativnih troškova poslovanja, porast produktivnosti rada zaposlenih i angažovanih sredstava, dodavanje vrednosti „paketa ponude” turistima (Paunović, 2007). Potrošači su, zahvaljujući većem stepenu obrazovanja, informisanosti i slobodnog vremena, osetljiviji i izbirljiviji kada je u pitanju izbor destinacije i ukupna turistička ponuda (Gašević, & Lazarević, 2012). Kako je predmet ponude u turizmu zapravo usluga, tj. putovanje kao proizvod i iskustvo kao rezultat putovanja i posete određene destinacije, potrošači (turisti) imaju potrebu za više informacija prilikom odabira destinacije, odnosno hotela ili turističke agencije koji će im tu uslugu pružiti. Prilikom donošenja odluka turistima su bitne i informacije o brendu destinacije ili nosioca ponude (hotel, turoperator, turistička agencija i dr). U izboru alternative, potrošači u turizmu (turisti) teže da maksimiziraju totalnu vrednost čiji rezultat treba da bude pozitivno iskustvo u korišćenju turističkih usluga i satisfakcija posle njihovog pružanja. Turisti ne sagledavaju pojedinačne

elemente, nego celovito iskustvo koje se u većoj meri bazira na neopipljivim nego na opipljivim koristima (Đorđević, 2013). Uzimajući u obzir činjenice može se zaključiti da hotelski lanci i turističke agencije koje posluju pod ugovorom o franšizingu olakšavaju donošenje odluka potrošačima (turistima). Prvenstveno zbog toga što brend, reputacija i iskustvo u poslovanju predstavljaju svojevrsnu garanciju kvaliteta i umanjuju potrebu za dodatnim informacijama (Đorđević, 2013). Brendovi za turiste nude niz emocionalnih koristi jer se stvara osećaj prestiža boravkom i korišćenjem usluga u destinaciji koja je prepoznatljiva ili u hotelu čije se ime vezuje za posebno značenje (luksuz, prestiž, tradicija i dr.) (Blain, Levy, & Rychie, 2005).

U vreme kada globalizacija postaje imperativ, franšizno poslovanje hotelskih lanaca postaje mnogo pogodniji način poslovanja kako bi se izbegli rizici međunarodnog poslovanja. Pored toga, neki hotelski lanci usvojili su franšizing kao strategiju međunarodne ekspanzije na novonastala tržišta i na taj način stvorena je osnova za dobre odnose između ugovornih strana, kao i za ostvarenje mnogobrojnih *prednosti* koje ostvaruje davalac i primaoci franšize (Ray, Zang, & Qi, 2000). *Davalac franšize* kroz prenos goodwill-a i image-a, na korisnike franšize osvaja nova tržišta bez dodatnih ulaganja (ili uz minimalna ulaganja) i na taj način ostvaruje uslove za ostvarenje većeg prometa i profita što je i osnovni ekonomski motiv poslovanja. Kao posledica toga povećava se vrednost franšiznog sistema. Sledeća prednost koju ostvaruje davalac franšize odnosi se na ostvarenje prava na dve vrste novčanih nadoknada a to su: jednokratna početna novčana nadoknada, koju plaća korisnik kao cenu ulaska u sistem i trajna nadoknada (royalty), koja se plaća u kontinuitetu tokom trajanja poslovnog odnosa (Jokić, 2013). Pored ovih prednosti treba navesti i sledeće: brzo širenje poslovne mreže, bolje upravljačke sposobnosti, veća motivacija zaposlenih, minimiziranje poslovnih i finansijskih rizika (Centar za franšizing, Privredna komora Srbije, 2013). Što se tiče *primalaca franšize* oni od davaoca dobijaju paket operativnog znanja, uključujući uspešan operativni sistem (proizvod ili uslugu, zaštitni znak, korporativni imidž, rezervacioni sistem) i suštinsku pomoć – lokacija, finansije, pripreme pre otvaranja, oprema, treninzi, upravljanje i tehnike, koji franšizantima donosi lakši pristup tržištu, niže troškove, ekonomiju obima, kao i koristi od zajedničke masovne reklamne kampanje, istraživanje i razvoj i rešavanje problema u mreži (Ray et al., 2000). Korisnik koristi uspešan i dokazan poslovni format, razrađenu poslovnu ideju i metode poslovanja – koristi se goodwill i imidž poznate marke, te uspešno i dokazano poslovno ime i reputacija davaoca franšize. Korisnik ne mora počinjati poslovanje od nule a na taj način izbegavaju se početničke greške i minimizira se rizik. Sledeća korist za korisnika je što on od samog početka ima klijentelu i potrošače koji su već ranije koristili proizvode i usluge davaoca franšize. Pored navedenih koristi, ostvaruju se i sledeće: nedostatak znanja i

iskustva korisnici nadoknađuju obukom, korisnik postaje nezavistan poslovni čovek, ulaže se manje inicijalnog kapitala za početak poslovanja i zaštita od konkurencije (Centar za franšizing, Privredna komora Srbije, 2013). Generalno posmatrano, odnosi primalaca i davalaca nisu uvek bili isti. U početnoj fazi primene franšizinga u hotelijerstvu većina davalaca nisu kontrolisali korisnike. Korisnici su u tom periodu imali pravo na trgovačko ime, ali su imali potpunu slobodu odlučivanja o stilu poslovanja.

Od kako se prvi put pojavio, 1863. godine, franšizing kao moderna poslovna forma promenio je u velikoj meri način poslovanja u svetu. Franšizing se tek posle ostvarenih rezultata u drugim sektorima počeo primenjivati u hotelijerstvu. Neke od karakteristika u hotelijerstvu, koje čine franšizno poslovanje adekvatnim metodom za proširenje su: veliki obim mobilnosti, široka geografska distribucija, tražnja poznatog proizvoda, jedinstvena očekivanja u putovanju. U hotelijerstvu se franšizing pojavio 1960. godine u SAD, sa širenjem Holiday Inn-a i drugih velikih imena, sto je u velikoj meri ubrzalo rast ovih hotelskih giganata. SAD su najveće svetsko franšizing tržište kada je u pitanju hotelijerstvo, gde hoteli u okviru franšize obuhvataju 65% od ukupnog broja soba koje se nude u hotelima u SAD. Razlozi za to je, pre svega, veliko turističko tržište, ogromna teritorija, razvijena infrastruktura i duga poslovna tradicija. Bez obzira na prednosti franšiznog poslovanja, postoje slučajevi u kojima se ne koristi, ili se teže prihvata, ovaj poslovni model. Nedostatak infrastrukture, multicentralizovanih poslovnih čvorista, masovnog transporta, kao i restriktivne politike vlada, ograničavaju rast hotelskog franšizing sistema. Na primer, franšizing u hotelijerstvu van Severne Amerike razvijen je u mnogo manjem obimu, a u nekim regionima čak i ne postoji uopšte. Specifična je situacija i sa hotelskom industrijom u Kini, gde je bio neizvestan uspeh franšiznog poslovanja u ovom domenu. Međutim, tu se očekuju određene promene i sve više i više kompanija primenjuju franšizing kao strategiju ekspanzije. U Kini je broj hotela u periodu od 1978. do 1997. porastao sa 203 na 5201 uz održavanje godišnjeg rasta od 18,61% i to je bila jedna od najbrže rastućih hotelskih industrija u svetu u tom periodu. Pored toga, hotelska industrija u Kini smatra se jednim od najvažnijih delova turizma, koji ne samo da generiše većinu prihoda u turizmu, nego deluje povoljno na zapošljavanje i kao akcelerator ekonomskog i socijalnog razvoja. Od ukupnog broja hotela 1997. godine samo sa 16% upravljali su hotelski lanci, najviše u formi menadžment ugovora, dok je franšizing retko korišćen u kineskoj hotelskoj industriji kao sredstvo ekspanzije. Da bi se obezbedio uspeh franšiznog poslovanja na specifičnom kineskom tržištu, potrebno je pažljivo analizirati poslovnu tradiciju, poslovne veze, sistem vlasništva, kontrolu kvaliteta, odnose franšizera i franšizanta. Za strane kompanije koje žele tamo da posluju od suštinskog značaja je poznavanje svojevrsne kineske kulture, socijalnih odnosa,

ekonomske i političke situacije. Godine 1984. Holiday Inn otvorio je svoj prvi hotel u Kini. Glavni svetski hotelski lanci počeli su da se pojavljuju u Kini. Ova dešavanja povezana su sa povoljnijom politikom za strane investicije i atraktivnim tržišnim potencijalom. Zbog svog brzog ekonomskog rasta i turističkog razvoja, Kina se posmatra kao plodno tle za hotelsku industriju. Na primer, ITT Sheraton otvorio je svoj prvi hotel u Kini 1985, u narednih 6 godina planirano je još 4, a takođe još 4 do 1998. godine. Holiday Inn postao je najveći hotelski lanac u Kini sa 18 hotela koji već postoje i 10 u pregovorima. Shangri-la, kao destinacija sa najvećim potencijalom za razvoj turizma nudi 8000 soba, u okviru 17 hotela. Marriott, Accor, Starwood su poznati hotelski lanci koji postoje u Kini. Međutim, pored ovih strateških igrača, veliki broj drugih preduzeća postavilo je Kinu kao stratešku tačku za svoj budući rast i voleli bi da grade svoje prisustvo tamo (Ray et al., 2000).

Franšizing kao forma internacionalizacije ne donosi samo korist ugovornim stranama pa razvoj franšiznog sistema poslovanja nije tekao jednostavno i bez problema. Kao što je istaknuto u prethodnom delu rada, veoma je važno da se analiziraju i upoznaju specifičnosti svakog tržišta na kojem želi da se pojavi kompanija, kao što je to slučaj sa specifičnim kineskim tržištem. Pored toga, i davaoci i primaoci franšize u ovom sistemu vide neke nedostatke. Konkretni *nedostaci za davaoce franšize*, pre svega, vezuju se za rizik prilikom izbora korisnika. Ovaj rizik može biti dvojak. Prva vrsta rizika odnosi se na mogućnost da neko od njih izigra poverenje davaoca franšize, prekrši ugovor o poslovanju, oda poslovnu tajnu konkurenciji i tako uruši ceo sistem. Druga vrsta rizika vezuje se za ostvarene pozitivne rezultate korisnika i njegovu odluku da raskine ugovor i nastavi samostalno poslovanje i na taj način postaje direktan konkurent davaocu franšize. Takođe korisnici snose dodatne troškove administrativne, operativne i pravne prirode (Jokić, 2013). Još neki od nedostataka su i manje profitabilno poslovanje, jer se profit deli sa primaocima franšize, zatim smanjena kontrola i nepridržavanje procedura poslovanja korisnika, kao i nemogućnost uticaja na politiku zapošljavanja primaoca franšize (Centar za franšizing, Privredna komora Srbije, 2013). Prvi nedostak sa kojim se susreće *korisnik* franšize ogleda se u činjenici da je, bez obzira na to što zadržava pravnu samostalnost, ograničena njegova ekonomska samostalnost jer mora da sledi poslovnu politiku koju je definisao davalac franšize. Zatim se navode problemi vezani za ograničenu prodajnu teritoriju, fiksiranje cena, zabranu konkurisanja davaocu za vreme trajanja ugovora, ali i neko vreme nakon prestanka ugovornog odnosa. Posebno se naglašavaju troškovi neophodni za započinjanje poslovanja, kao i plaćanje nadoknade što naročito može biti problem, ukoliko korisnik smatra da ne dobija podršku od davaoca franšize i ukoliko očekivanja u pogledu projektovanog prihoda ne budu zadovoljena (Jokić, 2013). Prema istraživanjima Centra za franšizing pri Privrednoj komori

Srbije, postoje i sledeći nedostaci: ukoliko teritorijalna ekskluzivnost primalaca franšize nije dobro definisana, može doći do pojave konkurencije između različitih korisnika, neophodnost stalnog usaglašavanja sa ugovorom i standardima koje propisuje davalac franšize.

5. ANALIZA PRIMENE FRANŠIZINGA NA PRIMERU MEĐUNARODNIH HOTELSKIH LANACA

Razvoj domaćeg i međunarodnog turizma je još jedan od faktora koji postavlja nove izazove pred preduzeća koja posluju u turističkoj industriji, a takođe i pred hotelijere. Kao jedan od stratejskih zadataka nameće se potreba da se razume značaj i uloga svakog pojedinačnog turista, ali i njihove različite potrebe. Hotelski lanci ugovorom o franšizi daju zagarantovan nivo usluge čime ujedno dobijaju kvalitetnije goste koji oseedaju u tim hotelima. Primena franšiznog poslovnog modela u oblasti hotelijerstva donosi mnogobrojne prednosti, ne samo za vlasnike hotela, već i za destinaciju. Internacionalizacija hotelskih lanaca je počela 1950-ih i 1960-ih sa firmama kao što su: Hilton, Sheraton, Holiday Inn, Marriott i Ramada Inn. Moderni oblici franšizinga u oblasti hotelijerstva vezuju se za 1950-te kada je Holiday Inn postao davalac franšize. U SAD-u se veliki broj hotelskih lanaca oslanja na franšizing kao strategiju internacionalizacije za svoju internacionalnu ekspanziju (Alon, Ni, & Wang, 2012).

Pregled literature pokazuje da postoji pet faktora koji uticu na porast upotrebe fransizinga kao strategije internacionalizacije u sektoru hotelijerstva: zasićenost domaćeg tržišta, konkurencija na domaćem tržištu, potencijal zemalja u razvoju (posebno u Aziji i Latinskoj Americi), regionalni trgovinski sporazumi kao što su Evropska unija i NAFTA i liberalizacija bivših komunističkih zemalja (Johnson, & Vanetti, 2005). Američke firme u sektoru hotelijerstva teže da koriste franšizing kao poslovnu strategiju da izgrade globalno prepoznatljiv brend uz svođenje rizika na minimum (Dunning, Pak, & Beldona, 2007).

5.1. INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP

InterContinental Hotels Group (IHG) jedna je od vodećih svetskih hotelskih kompanija sa oko 168 miliona noćenja godišnje, 722575 soba u 4921 hotelu u skoro 100 zemalja širom sveta (www.ihgplc.com). Kompanija kao cilj postavlja rast i širenje tako što će brendovi iz ove grupe biti prvi izbor gostima i hotelijerima. U okviru IHG posluje devet hotelskih brendova: InterContinental Hotels&Resorts, Crowne Plaza Hotels&Resorts, Hotel Indigo, Holiday Inn Hotels&Resorts, Holiday Inn Express, Staybridge Suites Hotels, Candlewood Suites Hotels, EVENT™ Hotels and HUALUXE™ Hotels and Resorts. Operativni sistem IHG sastavljen je od aktivnosti za upravljanje tražnjom za

brendovima ove grupe. To uključuje reklamne i marketinške kampanje, 11 globalnih pozivnih centara, globalni prodajni tim, koji čini više od 17600 profesionalaca, web sajt prilagođen za 13 lokalnih jezika, kao i IHG® Rewards Club, koji predstavlja prvi hotelski program lojalnosti sa oko 86 miliona članova kojima se nude razne pogodnosti (www.ihgplc.com, <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=18>, pristupljeno). Kada je reč o poslovnim modelima koje koristi IHG tu spadaju franšizing, ugovori o upravljanju i upravljanje hotelima u sopstvenom vlasništvu.

Tabela 2

Načini upravljanja hotelima i suštinske karakteristike konkretnih modela

	Brend	Marketing/ distribucija	Osoblje	Vlasništvo	Kapital	IHG prihod
Vlasništvo	IHG	IHG	IHG	IHG	Visok	Svi prihodi
Ugovori o upravljanju	IHG	IHG	IHG obezbeđuje generalne menadžere	Treća strana	Nizak	Naknada kao % na ukupne prihode + % od profita
Ugovori o franšizingu	IHG	IHG	Treća strana	Treća strana	Nizak	Naknada kao % prihoda od prodaje soba

Napomena. Prilagođeno od strane autora prema www.ihgplc.com.

U Tabeli 2 prikazane su komparativne razlike osnovnih modela koje u poslovanju primenjuje IHG. Svi modeli koriste ime dokazane internacionalne hotelske grupacije, što je veoma važno turistima jer, kao što je više puta navedeno, brend predstavlja garanciju kvaliteta i uverava klijenta da će mu biti pružena usluga na vrhunskom nivou. Marketing i distribucija centralizovani su što je veoma važno sa aspekta upravljanja troškovima i ostvarenja povoljnosti koje se vezuju za ekonomiju obima. Interesantna razlika je u vezi prihoda. Naime, ukoliko se posluje pod ugovorima o upravljanju onda su obaveze druge strane veće u smislu naknada koje treba da plate IHG. S druge strane, kod franšizinga, davalac franšize ostvaruje naknadu u vidu procenta od prodaje soba.

Tabela 3

Poslovni modeli IHG

	Franšizing		Ugovor o menadžmentu		Vlasništvo		Ukupno	
	Broj hotela	Broj soba	Broj hotela	Broj soba	Broj hotela	Broj soba	Broj hotela	Broj soba
Amerika	3491	417902	283	53325	5	1630	3779	472857
Evropa	586	89697	61	14111	1	470	648	104278
AMEA	52	11901	197	54019	2	587	251	66507
Kina	4	2184	238	76246	1	503	243	78933
Ukupno	4133	521684	779	197701	9	3190	4921	722575

Tumačenje: AMEA – Azija, Bliski Istok, Afrika; Kina – Kina, Hong Kong, Makao, Tajvan

Napomena. Prilagođeno od strane autora prema <http://www.ihgplc.com>

Kao što se vidi iz Tabele 3, najveći deo poslovanja IHG čine ugovori o franšizingu, 4133 hotela posluje na taj način. Kroz ugovore o upravljanju upravlja se sa 779 hotela širom sveta, a 9 hotela je u vlasništvu ove kompanije. Karakteristično je da u Americi i Evropi najveći broj hotela posluje kroz formu franšizinga (3491 i 586 naspram 283 i 61), dok su na području Azije i Afrike zastupljeniji ugovori o upravljanju (197 i 238 naspram 52 i 4) (www.ihgplc.com). IHG je osnovana 1946, a početak franšiznog poslovanja vezuje se za 1956. godinu. U tom smislu, IHG pruža podršku u formi konsultacija i radionica za obuku u službi za saradnju sa gostima, kvalitet, prodaju, upravljanje prihodima. Pored toga, centralizovani tim za podršku je na raspolaganju franšizantima kako bi pružili odgovore na pitanja o politici, procedurama, sistemu. Prilikom otvaranja novih hotela, IHG imenuje tim, čija je uloga da pomaže i nadgleda proces otvaranja hotela. Kada je reč o finansijskoj podršci, davalac franšize može da pomogne franšizantima tako što će ih povezati sa kreditorima. Postoji veliki broj brokera koji su specijalizovani za pružanje podrške u hotelijerstvu, koji zajedno sa provajderima direktnog kapitala mogu da pomognu u pružanju bilo koje finansijske usluge. Kada je reč o obavezama primaoca franšize, potrebno je znati da predstavnici IHG posećuju hotele primaoca franšize kako bi proverili poštovanje standarda u skladu sa brendom, stanje imovine, čistoću, bezbednost života (www.franchisedirect.com). Zasnivanje franšiznog odnosa vrlo je kompleksno jer ugovorne strane potpisuju pet ugovora. Jedan od njih je i ugovor o franšizi koji ima oko 50 stranica. Zatim se potpisuju ugovori u vezi s tehničkom podrškom, pa ugovor o korišćenju centralnog rezervacijskog sistema Holidex. Četvrti ugovor je za Property Report, a peti Trademark user agreement.

Standardi koje primalac franšize treba zadovoljiti opisani su veoma opširno, počev od arhitektonsko-građevinskih standarda i standarda tehnologije, zatim definsanja standarda protivpožarne zaštite I, najzad, dizajnerski, operativni i mnogi drugi. Ugovori su obostrano obvezujući i definišu rok sporazuma, propisuju naknade i obaveze poštovanja svih standarda i različite klauzule o sankcijama, ukoliko se oni ne ispoštuju. Odnos podrazumeva i nekoliko vrsta naknada: za prijavu, za tehničku podršku, od ostvarenog prihoda od prodaje soba (royalty fee), zatim naknade za marketing i direktne rezervacije preko Holidex Sistema, koje se plaćaju na temelju realizacije, pa naknade za program lojalnosti i Global Distribution System (GDS) (www.franchising.hr). Kada je reč o hotelima koji u okviru grupacije IHG posluju u Srbiji, navodimo primer beogradskog hotela „Holiday Inn”. Vlasnik hotela i primalac franšize je kompanija Belexpocentar. Takođe u planu je otvaranje hotela u Novom Sadu i Kragujevcu.

5.2. MARRIOTT INTERNATIONAL

Marriott International je jedna od vodećih internacionalnih hotelijerskih kompanija koja poseduje mrežu od oko 4200 hotela u 79 zemalja sveta. Poseduje 18 brendova, a poslovni modeli koji primenjuje su sopstvene poslovнице, ugovori o upravljanju i ugovori o franšizingu. Zahvaljujući tome, ali i uzimajući u obzir činjenicu da ima sposobnost da angažuje i obuči više od 320000 zaposlenih ima velike mogućnosti za rast i razvoj na globalnom nivou. S druge strane, tu je i obaveza da se pruži izuzetan nivo usluga koji se povezuje sa poznatim imenom ove hotelijerske korporacije. Vrhunska usluga, kvalitetan upravljački tim i dokazani poslovni modeli, koji podrazumevaju ugovore o upravljanju i ugovore o franšizingu, pružaju izuzetnu komparativnu prednost i mogućnost rasta širom sveta. Kompanijom rukovodi porodica Marriott skoro 90 godina. Sedište je u Marylandu, SAD. Ostvareni prihodi u fiskalnoj godini 2014. iznosili su skoro 14 milijardi dolara. Kreiranjem brendova koji zadovoljavaju potrebe tržišta, kompanija zapravo nastavlja put kojim se ostvaruje zadovoljstvo kupaca, a prednosti ostvaruju i vlasnici i franšizanti. Jačanju globalnih brendova Marriott korporacije doprinosi dokazani sistem rada, podrška, usluge, poštovanje tradicije i vođenje računa o svim gostima. U poslednje vreme aktuelno je analiziranje mogućnost prekidanja ugovora o upravljanju i prelaska na franšizno poslovanje. To je prvenstveno zbog toga što je Merriott korporacija ostvarivala velike profite tokom 1980-ih godina na osnovu izgradnje, prodaje hotela, ali i naplate nadoknada za upravljanje hotelima koji su nosili Marriott ime. Nakon propadanja tržišta nekretnina i prevelike ponude hotela dolazi i do promene strategije poslovanja ove korporacije. Zahvaljujući poznatom imenu, lako su prešli na strategiju širenja primenom franšizinga, tako da je 1993. godine oko 27% svih hotela bilo u sistemu fransize. Međutim, dalja

diverzifikacija, pored prednosti, nosi sa sobom i rizik koji se vezuje za mogućnost smanjenja kvaliteta. Posmatrajući ovo iskustvo, mnogi hoteli koji su ranije odbacili franšizing kao formu strategije, kao što je na primer Hyatt, počinju razmišljati o franšizingu kao strategiji rasta i razvoja (Ray et al., 2000).

6. ZAKLJUČAK

Franšizno poslovanje je sistem trgovanja dobrima i/ili uslugama i/ili tehnologijom, koje se bazira na bliskoj i stalnoj saradnji legalno i finansijski samostalnih kompanija, vlasnika franšize, i njegovih pojedinačnih korisnika franšize. Franšiza omogućava ono najbolje iz oba sveta: vlasništvo nad sopstvenom firmom s jedne strane, kao i partnerstvo i vođstvo uspešne firme, s druge strane. Franšizing olakšava poslovanje svima koji se uključuju u sistem. Prednosti ostvaruju davaoci i korisnici franšiza, a efekti su još veći na nivou država i ogledaju se kroz unapređenje i razvoj preduzetništva, povećanje zaposlenosti i opšti ekonomski rast. Jedan od faktora za koji se može reći da doprinosi rastućoj ulozi franšizinga je rast značaja uslužnog sektora jer upravo taj sektor predstavlja potencijal gde ovaj model može naći primenu. Prema istraživanju Svetske turističke organizacije, upravo je turizam najbrže rastuća privredna grana koja ostvaruje najveći prihod na godišnjem nivou. U hotelijerstvu primena franšizinga omogućava ostvarenje dobrih rezultata, jer dobar brend i izgrađen poslovni sistem povećava šanse za opstanak na dinamičnom tržištu. Mnoge hotelske korporacije ostvaruju komparativne prednosti, pre svega zahvaljujući dugogodišnjoj tradiciji koja u kombinaciji sa savremenim trendovima i inovacijama daje odlične rezultate. Zbog velikih prednosti koje nudi ovaj poslovni model, očekuje se njegova dalja ekspanzija u budućnosti a zemlje treba više da se angažuju na promociji i primeni franšiznog poslovanja. Vrlo je značajno informisati potencijalne preduzetnike o uslovima, mogućnostima, a naravno i potencijalnim problemima koji su povezani sa franšizing poslovnim modelom, kako bi lakše doneli odluku o primeni ovog poslovnog formata.

REFERENCE

- Alon, I., Ni, L., & Wang, Y. (2012). Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 379-386.
- Blain, C., Levy, S., & Rychie, J. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research*, 43, 328-338.
- Dunning, J.H., Pak, Y.S., & Beldona, S. (2007). Foreign ownership strategies of UK and US international franchisors: An exploratory application of

Dunning's envelope paradigm. *International Business Review*, 16(5), 531-548.

Erceg, A. (2013). Teorijski okvir ekonomske persepkive franšize. *Pravni vjesnik*, 13(1), 137-158.

Gámez-González, J., Rondan-Cataluña, F.J., Diez-de Castro, E.C., & Navarro-Garcia, A. (2010). Toward an international code of franchising. *Management Decision*, 48(10), 1568-1595.

Gašević, D., & Lazarević, M. (2012). Značaj interneta kao savremenog medija sa osvrtom na primenu web sajtova promociji turizma. U: Međunarodna konferenciju o društvenom i tehnološkom razvoju STED, Banja Luka - Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment.

Glušac, D., Stanković, M., Lazarević, M., & Gašević, D. (2013). Pravo potrošača na obaveštenost kao cilj trgovinske politike. U: International May Conference on Strategic Management - IMKSM, Bor - Tehnički fakultet Bor, Univerzitet u Beogradu. 873-881.

Đorđević, A. (2013). Značaj informacija za korisnike turističkih usluga u odlučivanju o putovanju. *Marketing*, 44(1), 75-85.

Johnson, C., & Vanetti, M. (2005). Locational strategies of international hotel chains. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 1077-1099.

Jokić, M. (2013). Ekonomsko-komercijalna opravdanost franšizinga. *Socioeconomica*, 2(3), 151-162.

Kandić, V. (1995). *Franšizing*. Beograd: Institut ekonomskih nauka.

Parivodić, M. (1993). Pregled standardnih klauzula formularnih ugovora o franšizingu. *Pravni život*, 9-10, 1430-1435.

Paunović, S.B. (2007). *Menadžment turističke destinacije*. Novi Sad: Alfa-graf.

Ray, P., Zang, H.Q., & Qi, P. (2000). The challenges and opportunities of franchising in China's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(5), 300-307.

Preuzeto sa www.ihgplc.com

Preuzeto sa www.franchising.hr

Preuzeto sa www.franchisedirect.com

Primljeno: 16.07.2016.

Odobreno: 30.08.2016.