

Originalni naučni rad

UDK 338.48-6:641/642

DOI 10.7251/SVA1816219C

INVESTIRANJE U INDUSTRIJI TURIZMA - ELEMENTI STUDIJE IZVODLJIVOSTI U HOTELSKOM BIZNISU

Doc. dr Saša Čekrlija¹

Apstrakt: Ulaganja u različite segmente turističke industrije su u stalnom porastu u svijetu. Gotovo da ne postoje korporacije u koje u svoj portfoliju poslovanja nemaju subjekte koji se bave hotelijerstvom i drugim granama turizma. Iako je turizam grana koja raste, česti su slučajevi lošeg poslovanja hotelskog biznisa koji dovode do bankrota. Istraživanja mnogih specijalizovanih kompanija pokazuju da nije mali broj pojedinaca i kompanija koja svoja ulaganja vrše bez potrebnih studija izvodljivosti. Studija izvodljivosti treba pokazati da li je poslovna ideja izvodljiva s aspekta održivosti i profitabilnosti.

Ključne riječi: *ulaganja, hotelski biznis studija izvodljivosti*

POVEĆANJE TRAJNJE I RAST ULAGANJA U TURIZMU

Turizam multiplikativno djeluje na privredu jedne zemlje zbog širine tržišta i asortimana roba i usluga koje turisti kupuju i koriste. Multiplikativni efekt mjeri snagu jedne jedinice turističke potrošnje na pojačanu aktivnost privrednih grana uključenih u stvaranje turističke ponude. Potrošnja finansijskih sredstava koju ostvare inostrani turisti ima dodatne tj. multiplikativne efekte na nacionalnu ekonomiju receptivne zemlje. Ova finansijska sredstva se obrću kroz veći broj transakcija u privredi jedne zemlje i imaju priliv u svim djelatnostima koje su direktno ili indirektno povezane sa turizmom. Efekti ove uvećane potrošnje mogu se mjeriti po koeficijentu multiplikacije, te su ovi efekti veći ukoliko receptivna zemlja ima razvijenu privredu i ne ovisi mnogo o uvozu.

Bitno je naglasiti da turizam kao značajna ekonomska aktivnost doprinosi povećanju prihoda, podstiče razvoj industrije, infrastrukture, omogućava zapošljavanje lokalnog stanovništva, te stvara potencijale za razvoj siromašnih područja. FDI inteligence, dio časopisa Financial Times objavio je listu 20 najpoželjnijih zemalja za ulaganje u turizam za 2017/18. godinu, na kojoj je Crna Gora na petom mjestu. Od zemalja regiona na listi su još Grčka, koja je za mjesto ispred Crne Gore, dok je Hrvatska dva mjesta

¹ Nezavisni univerzitet Banja Luka, e-mail: gong.sasa@gmail.com

iza. Na prvom mjestu je Tajland, a slijede Maldivi i Hong Kong. Lista je sačinjena na osnovu komentara posjetilaca, investitora i zaposlenih, kao i ukupnog učešća turizma u bruto domaćem proizvodu i prognozama rasta, prema izvještaju Svjetske odganzacije za turizam i putovanja.

Uslov za ulazak na listu je da destinacija ima najmanje deset odsto BDP-a od turizma, odnosno da je najmanje svaka deseta investicija u turistički klaster.² Primjera radi, Svjetsko vijeće za putovanja i turizam (WTTC) su procijenili da je, sada već davne 1998. godine turizam generisao 4.4 miliona USD ekonomske aktivnosti, što se odnosi na ponudu i potražnju i 231 milion radnih mjesta direktno i indirektno. WTTC je u svoje procjene uključio i multiplikativni efekat trošenja u turizmu. Prema Komisiji za održivi razvoj UN-a jedini način da se izmjeri ekonomski značaj turizma je da se analizira udio turizma u nacionalnom dohotku, zapošljavanju, prihodima od izvoza i poreskim prihodima.

World's Tourism
2017/18 rank-
an archipel-
the Indian
synonymous
turism in the
ely in 1972,
ts, and the
o more than
op a further
y an island

of the compa-
e in the tour-
fall locations
in 40% of the
d from tour-
on people vis-
5, according

,000 compa-
r, Hong Kong
s year's tour-
s just south of
oasts several
tions, and it
days to start
ranks third
a business,
ng Business
ank.
ian Cruise
e in the city-
first in a sales
g a customer

**TOP 20 TOURISM LOCATIONS
OF THE FUTURE 2017/18**

RANK	DESTINATION
1	Thailand
2	Maldives
3	Hong Kong
4	Greece
5	Montenegro
6	Dominican Republic
7	Croatia
8	Panama
9	Georgia
10	Saint Lucia
11	Cape Verde
12	Antigua
13	Cyprus
14	Jamaica
15	Macau
16	Luxembourg
17	Malta
18	Seychelles
19	Dominica
20	Belize

Financial Times collected data using specialist online tools – **fDi** Benchmark and **fDi** Markets, as well as other sources. Data was collected for 43 locations. Locations were determined using the following parameters:

- Countries with at least 10% of GDP derived from tourism receipts; and/or
- Countries with at least 10% of all FDI projects in the tourism cluster.

Sl. 1. Prikaz dvadeset najpoželjnijih zemalja za ulaganje u turizam za 2017/18. godinu

² <https://www.fdiintelligence.com/content/download/70569/2014488/file/Tourism%20Locations%20of%20the%20Future%202017:18.pdf>

Prema dostavljenim podacima u hrvatskom turizmu u 2018. godini planirana su ulaganja od 940 miliona eura. Pri tome će kompanije investirati oko 628 milijuna u svoje turističke projekte, dok će javni sektor, odnosno kantoni, gradovi i lokalne samouprave investirati preko 311 miliona eura. Najavljene investicije u privatnom sektoru uključuju ulaganja u hotele, kampove, nautiku i ostale vrste smještajnih objekata, sadržaje i atrakcije, a investicije u javni sektor uključuju ulaganje u centre za posjetioce, plaže, šetališta, itd. Investicije prema navedenoj anketi u 2017. godini iznosile su 817 miliona eura, a 2016. godine 676 miliona eura.³

Vođeni pokazateljima rasta i visokog profita, brojne kompanije i pojedinci pokazuju pojačano interesovanje o različitim ulaganjima u industriju turizma, najviše u izgradnju smještajnih kapaciteta i ugostiteljske sadržaje. Istovremeno, brojna ulaganja u turizam ne ispune svoju misiju i nerijetki su slučajevi bankrota ili kosntantnog poslovanja sa gubitkom. Zašto se to dešava? Osim osnovnih potencijala koji su katalizator ulaganja u određeni segment industrije turizma, u pravilu postoje i skriveni faktori koji mogu biti dodatni potencijali koje ulagač ne prepoznaje ili ne zna unovčiti ili se radi o faktorima opasnosti na koje ulagači nisu pravovremeno upozoreni ili ne poznaju dovoljno vještine neophodne kako bi povećali svoj profit u donjoj liniji. Zbog toga je važno napraviti dobru procjenu tržišta, njegovih potreba i daljeg razvoja kako bi definisali osnovni potencijal prihoda, ali iotkrili sakriveni potencijal prihoda hotela, restorana, i td.

Pojedinci i kompanije koje su spremne investirati u dobro osmišljene projekte hotelskog biznisa dobro poznaju tržište, u nekim segmentima čak i bolje od samih nosilaca ideje incestiranja u određeni projekat. Zato je važno da studije sadrže i elemente zasnovane na analizi tržišta i posebnih potreba korisnika usluga. Kada je hotelski biznis u pitanju, nivo usluga koje gosti očekuju u okviru plaćene cijene neprestano raste. Tome u prilog govore činjenice da su u prvim pojavnim oblicima iznajmljenog hotelskog smještaja davaoci usluga naplaćivali električno osvjetljenje, kasnije TV pa i internet, wellness i dr. Naravno, usljed velike konkurencije, danas se pomenute usluge ne naplaćuju dok se istovremeno druge usluge (doručak) izostavljaju iz obavezne usluge kako bi jednoj grupi gostiju sama usluga noćenja bila jeftinija i pristupačnija, a s druge strane hotelima dala mogućnost dodatne zarade jer se dodatne usluge (doručak, parking) više naplaćuju.

³Prvo izdanje izvještaja Global tourism locations of the future 2017/2018 (Globalne turističke destinacije budućnosti), vodeće britanske publikacije Financial Timesa za biznis fDi Magazine, svrstalo je Hrvatsku na visoko sedmo mjesto destinacija s najvećim potencijalom za investiranje u turizam. Pri tome je Hrvatska, između 43 svjetske turističke destinacije, dobila i posebno priznanje 'Editor's Choice Awards' kao jedna od zemalja s najvećim napretkom u području unapređenja turističke infrastrukture, smještaja, inicijativa za razvoj turizma te za investiranje u hotele i krizing segment nautičkog turizma. Osim toga, kada su u pitanju posebni oblici turizma, Hrvatska je posebno istaknuta kao destinacija filmskog turizma. Opširniji podaci mogu se vidjeti na linku <https://www.fdiintelligence.com/index.php/Sectors/Hotels-Tourism/fDi-Tourism-Locations-of-the-Future-2017-18-Thailand-triumphs-in-inaugural-awards>

Gosti danas na prvo mjesto prilikom boravka u hotelu postavljaju značaj kvalitetne internet konekcije. Tako je kvalitetno povezivanje sa internetom nakon cijene smještaja i lokacije hotela pozicionirano kao prva potreba koju gosti ističu u anketama. Prema Gallup-u⁴ mnogi gosti bi pristali na manje pogodnosti u smještaju u cilju bolje internet veze dok su drugi spremni dodatno da plata za takvu pogodnost. Nove okolnosti u hotelskom biznisu donose mreže prodaje i izdavanja smještaja u nelojalnoj konkurenciji kao što je izdavanje stanova i soba putem specijalizovanih sajtova kao što su Airbnb.com and HomeAway.com⁵

RAST ULAGANJA U HOTELSKI BIZNIS

Zaista je velika razlika da li investitor gradi novi hotel ili otvara novi hotel prenamjenom građevinskog objekta ili se radi o preuređenju ili samo o ribrendingu već postojećeg hotela. Osnovna razlike je u pristupu, pripremi, organizaciji i konačno u realizaciji zamišljene ideje. Očekuje se za značajnija ulaganja u hotelski biznis prate nepohodna znanja i vještine iz domena hotelske organizacije koja se zasniva na veličini objekta, njezgovom pravnom statusu (da li je samostalan hotel ili će poslovati u okviru hotelskog lanca) i njegovih karakteristika i posebnosti. Svaki hotel mora da ima svoje osobenosti koje će biti predstavljene kao njegova prednost ili kao poseban dio šarma. Posebno su značajna ulaganja u hotele u velikim gradovima koji neprestano imaju potrebu za dodatnim smještajnim kapacitetima. Naravno, važno je da li se ulaže prema vlastitoj poslovnoj ideji ili se radi o jasno definisanom načinu poslovanja na tržištu na osnovu plaćene franšize.⁶ Za mnoge pojedince koji započinju sopstveni hotelski biznis, to je veliki izazov. Ali otvaranje hotela, baš kao i svaki novi posao, je teže nego što se čini na prvi pogled. Naročito ako nikada nisu radili u međunarodnoj hotelskoj industriji, suočiće se sa mnogim okolnostima koje nisu poznavali. To su obično ulaganja u Bed & Breakfast hotele koji pružaju uslugu noćenja i doručka. Trend je da doručak postoji kao opcija i nije obavezno uključen u cijenu te se može dodano izabrati. Ovakvi hoteli moraju na poseban način projektovati osnovne i dodatne prihode koji će biti ugrađeni u ukupnu profitnu strukturu. Tu je npr. od posebnog značaja razvijati model prognoze

⁴ Gallup je jedna od najvećih svjetskih kompanija za istraživanje tržišta

Više na <http://www.gallup.com/corporate/212381/who-we-are.aspx>

⁵ <http://news.gallup.com/businessjournal/175568/economy-luxury-matters-hotel-guests.aspx>

⁶ Franšiza, franšizing predstavlja praksu uspješnog korištenja modela poslovanja. Nastala je od francuske riječi franc- što znači slobodan. Franšiza podrazumijeva oblik povezivanja i uključivanja velikog broja samostalnih hotelskih ili restoranskih jedinica u velike hotelske/restoranske lance. Franšize omogućuju samostalnim hotelskim/restoranskim poduzetnicima da posluju po već ustaljenoj i prepoznatljivoj praksi, stilu i načinu poslovanja, vrsti proizvoda i slično. Franšiza u hotelijerstvu i restoranskom poslovanju predstavlja poslovni sporazum između franšize i franšizera, gdje franšizer ustupa svoje ime, znak, tehniku poslovanja i bilo kakvu vrstu pomoći koja se odnosi na organizaciju poslovanja, dok se franšiza obavezuje da posluje prema određenim propisima i da za korištenje imena i već prepoznatljivog imidža plati određeni iznos.

prilagođen tržišnim segmentima te povećanje prihoda stimulisanjem potražnje i korištenjem postojeće potražnje za samo odredište. Međutim, na samom početku je važno znati uspostaviti zdravo segmentiranje tržišta za noćenje i doručak I prema analiziranim segmentima prepoznativlastitu poziciju zasnovanu na kapacitetu, lokaciju, kvalitetu usluge i konačno cijeni pružene usluge.

ELEMENTI STUDIJE IZVODLJIVOSTI U HOTELSKOM BIZNISU

Sve navedene parametre treba imati na umu prilikom upravljanja prihodima na dnevnom, nedjeljnom i mesečnom nivou. Međutim, parametri se određuju u znatno ranijoj fazi od momenta početka rada hotela. Mnogi će postaviti pitanje ko se određuju ti parametri i zašto ih nije dobro određivati naknadno. Sama ideja o ulaganju u hotelski biznis na mjestu gdje su brojni postojeći hoteli popunjeni nije dovoljna za uspješno poslovanje koje znači povrat investicije u realnom roku i prihod koji može pokriti troškove poslovanja. Puko posmatranje hotela u koji gosti konstantno dolaze i odlaze i u kojem troše značajne količine novca nam daje samo jednu dimenziju se slike.

Naravno, osim informacija koje se stiču posmatranjem, nije moguće znati mnogo značajnih parametara kao što su npr:

- a) Koje usluge gosti koriste
- b) Koliko gosti plaćaju uslugu/usluge
- c) Koji je način plaćanja
- d) Kojim kanalima su gosti navedeni da koriste uslugu baš tog hotela
- e) Koji su to gosti (poslovni ljudi, ljudi na odmoru i dr.)
- f) Koliko ostaju i da li dolaze ponovo

Dodatno je važno znati i ostale pojedinosti koje u tom trenutku naravno ne znamo, a neke od tih pojedinosti su:

- Kakve su potrošačke navike tih gostiju
- Koliko je posmatrani hotel specijalizovan za pružanje dodatnih usluga
- Kolika je fleksibilnost hotela da ponudi različite smještajne kapacitete prema zahtjevima

Studije izvodljivosti u mnogome pomažu hotelijerima da njihova vizija uspje. Bez značajnih istraživanja o izgradnji hotelskog biznisa nije realno da će poslovanje biti konstantno profitabilno a hotel konkurentan. Važno je poznavati korake u sprovođenju efikasne studije izvodljivosti hotela.

Kao što to sugerise, studija izvodljivosti istražuje sam idejni projekat hotelskog poslovanja kako bi se utvrdilo da li je to izvodljivo kao održiv i profitabilan poslovni model. To se radi uzimajući u obzir njegovu održivost koja se odnosi na tržište, lokaciju, troškove i finansiranje. Studija izvodljivosti predstavlja kamen temeljac priprema za izgradnju novog hotela ili preuređenje i prenamjenu u novi hotel sa novim organizacionim dizajnom i tržišnom orijentacijom. Konačan cilj studije je da jasno pokaže investitoru

ili često investitorima kako će dobiti povrat svoje investicije i da bi se definisalo vrijeme povrata investicije.⁷ Zbog svega navedenog se ne preporučuje investiranje bez postojanja studije zasnovane na istraživanju parametara koji će detaljnije biti opisani u nastavku. Ovo uključuje razvojne i arhitektonske troškove prije otvaranja hotela. Zatim postoje operativni troškovi koje će hotel imati, uključujući dozvole, poreze, opremu, namještaj, osiguranje, ljudske resurse, inventare, struju, vodu i još mnogo toga.

Studija izvodljivosti u hotelskom biznisu je prilično jednostavan dokument posmatrano iz ugla konačne procjene da li će hotel nakon početka rada biti u mogućnosti da vrši maksimizaciju profita na način kako je predstavljeno u samom idejnom projektu nakon analize osnovnih i skrivenih parametara tržišta. Najvažnije je jasno postaviti šta su to ciljevi investiranja. Naravno, cilj mora biti postavljen na način da je mjerljiv kako bi mogao biti izveden zaključak da li je I u kojoj mjeri (procentu) cilj realizovan.

Naročito je važan prikaz osnovnih elemenata i rezultata prethodne studije opravdanosti. U hotelskom biznisu su to:

Detaljan opis objekta:

- a) prostorna lokacija objekta;
- b) funkcija objekta;
- c) značaj objekta u sistemu ili mreži;
- d) planirani vijek objekta.

Poređenje i analiza predloženih lokacija za hotel ili turistički kompleks ima za cilj da odgovori na brojna pitanja koja su od ključnog značaja za uspjeh projekta. Šta čini lokaciju atraktivnom i koje su njene komparativne prednosti, kakva je budućnost te lokacije i postoji li mogućnost da cijena objekta na takvoj lokaciji vremenom bude viša nego u vrijeme investiranja. Takođe, pitanje lokacije je povezano i sa drugim pitanjima, sa dostupnom radnom snagom najčešće jer je važno znati da li postoji dovoljan broj radne snage u broju i kvalitetu. Dalje, tu se javljaju pitanja koje troškove ljudskih resursa se mogu očekivati, ali i da li je hotel podržan lakim transportnim vezama i sl. Važna saznanja dobijaju se i odgovorima na pitanje koji su potencijalni rizici i prednosti povezani sa lokalnim područjem. Ovo podrazumijeva analizu svih hotela na lokalnom području, prije svega njihove konkurentnosti. Informacije se mogu naći kod turističkih odbora, turoperatora i turističkih istraživačkih grupa. Poznavanje ponude i potražnje lokalnih hotela pomaže u projektovanju nivoa stanovanja i stope za hotel, jedan od ključnih elemenata u uspostavljanju ekonomske izvodljivosti.

Segment koji često može biti eliminatoran je ocjena razvojnih mogućnosti investitora gdje je važno znati opšte podatke o investitoru (naziv, sjedište, djelatnost, reference), analiza i ocjena dosadašnjeg razvoja te ocjena razvojnih mogućnosti investitora.

⁷ engl. *pay-off-period method*, njem. *Amortisationszeit, Amortisationsdauer*), razdoblje potrebno da bi se vratilo investiciono ulaganje.

Analiza prodajnog tržišta u studiji je vrlo važna sa aspekta osnovne karakteristike proizvoda ili usluga. U ovom slučaju se radi o prodaji usluga i važno je napomenuti specifičnost prodaje hotelske usluge jer kao takva tokom dana može postići različitu cijenu prodaje u cilju maksimizacije dnevnog prihoda. Dalje je vrlo važna analiza tražnje, ali i analiza ponude. Na osnovu toga se vrši procjena moguće prodaje. Glavni izvori prihoda za vaš hotel dolaze iz boravka, hrane i pića, kao i događaja kao što su konferencije i sastanci. Koristeći svoje projekcije za prosječne godišnje boravke i nivo potrošnje tokom boravka, moguće je projektovati prodaju iz različitih izvora prihoda, uključujući hranu i piće, zabavu i događaje.

Studije obavezno sadrže i prikaz generalnog projekta ili idejnog rješenja i tehničko-tehnoloških rješenja koja sadrže:

1. prikaz izrade generalnog projekta ili idejnog rješenja;
2. prikaz osnovnih elemenata generalnog projekta ili idejnog rješenja; prikaz tehničko-tehnoloških rješenja iz generalnog projekta ili idejnog rješenja (arhitektonsko, građevinsko, tehnološko, mašinsko, elektro i dr.).

Analiza nabavnog tržišta obuhvata specifikaciju i opis potrebnih inputa, analizu mogućnosti nabavke potrebnih inputa, procjenu mogućnosti nabavke potrebnih inputa te prognozu nabavnih cijena.

Sve više pažnje se poklanja odnosu prema prirodi i uslovi koje treba ispuniti postaju sve rigorozniji, posebno u industriji turizma. Zbog toga, studija je nepotpuna ukoliko ne obuhvata analizu lokacije i životne sredine. Sama analiza lokacije sadrži ocjenu i izbor lokacije u odnosu na mogućnosti uticaja na životnu sredinu. Ukoliko postoji procjena da poslovne aktivnosti mogu značajnije uticati na odnos s prirodom tada je obavezno uključiti predlog mjera zaštite životne sredine.

Investitorima je svakako najvažnija finansijska analiza koja sadrži osnovnu kalkulaciju odnosno proračun potrebnih ulaganja kao i izvore finansiranja i obaveze prema izvorima. Obračun prihoda i troškova se računa na osnovu projektovanih kapaciteta i njihove popunjenosti, odnosno iskorištenosti na tržištu.

Na kraju studije, jasnije se pokazuje konačna ocjena projekta koja sadrži eljedeće vrijednosti:

- a) finansijska (komercijalna) ocjena
- b) društvena (nacionalna) ocjena
- c) ocjena u uslovima neizvjesnosti

ZAKLJUČAK

Ulaganja u hotelski biznis bez prethodne studije izvodljivosti su rizična i vode u neizvjesan posao jer nisu jasno definisani ciljevi poslovanja kao i segment tržišta koji sadrži osnovne i skrivene potencijale. Analiza prodajnog tržišta u studiji je vrlo važna sa aspekta osnovne karakteristike proizvoda ili usluga. Ulaganja u industriju

turizma rastu na globalnom nivou što se prenosi na zemlje okruženja. Nerijetki su primjeri bankrota pojedinaca i kompanija koja su investirali u holetski biznis, a da ni sami nisu prepoznali razloge zbog kojih posao nije realizovan u skladu sa prvobitnim očekivanjima. Da bi kompanije mogle da izdrže takmičenja i izazove, one bi trebalo da nauče da se promjene sa promjenama u tehnologiji i preferencama potrošača. Upravo je to tržišna nepoznanica koja se maksimalno treba eliminisati izradom studije izvodljivosti. Samovoljno predviđanje ekonomskih informacija je izuzetno opasno jer visoka ulaganja vode u neizvjesnost.

INVESTIRANJE U INDUSTRIJI TURIZMA - ELEMENTI STUDIJE IZVODLJIVOSTI U HOTELSKOM BIZNISU

Doc. dr Saša Čekrlija

Abstract: Investments in various segments of the tourism industry are on the rise in the world. There is almost no corporation in which the business entities and other branches is growing, there are frequent cases of bad hotel business that lead to bankruptcy. Research by many specialized companies shows that is a large number of individuals and companies that make their investments without the feasibility studies. The feasibility study should show whether the business idea is feasible from the aspect of a future sustainability and profitability.

Key words: *investment, hotel business, feasibility study*

LITERATURA

1. Claudio Franzetti(2011), Operational Risk Modelling and Management
2. Heizer Jay, Render Barry(2009)Operations Management.
3. Grinsven (2009), Improving Operating Risk Managemnt.