

STRATEGIA DE NEANGAJARE FINANCIARĂ A MARILOR LANȚURI HOTELIERE

Conferențiar univ. dr. Nicolae LUPU, Conferențiar univ. dr. Gabriela ȚIGU,
Academia de Studii Economice din București, România

Abstract

A recent obvious strategy for a big number of international hotels groups is to disinvest. This is a technique named "sale and lease back" or "sale and management back", suggesting the sale of some hotel units, followed by francize or management contract, kipping the hotels under the same brand. If we add the francizing expansion, it result an important tendency for the biggest hotel companies to reduce the financial implication and immobilization.

This tendency is present also in the Romanian hospitality industry, wich confront with an important francize and management contract expansion. The preference for one or other form of exploitation is based on the company general strategy and even on the trust given to the partner for hotel brand representation.

The paper shows those tendencies with specific statistical dates and recent informations.

Key words: disinvest, francize, strategy.

JEL classification: F23, L83, M16.

După etapa de lansare a afacerii, majoritatea marilor grupuri și lanțuri hoteliere și-au dezvoltat rețelele respective fără să mai investească în proprietăți, ceea ce ar corespunde imobilizării de fonduri și îngreunării situației financiare. Prin urmare, se recurge la încheierea de contracte de franciză, de management, de locație a gestiunii sau de închiriere. Indiferent dacă gestiunea activelor este asigurată de proprietarul-investitor (cazul francizei) sau nu, este garantată utilizarea mărcii și a mijloacelor de exploatare și comercializare, precum și tipicul și nivelul calitativ al serviciilor.

Franciza este preferată de cele mai multe grupuri hoteliere americane (Karyn Strauss, Mary Scoviak, 2005) și nu numai (Gérard Cliquet, 2002), tocmai pe această cale realizându-se cele mai mari concentrări (tabelele 1 și 2). De altfel, implicarea de la sediul lanțului și schimbările impuse în organizarea și managementul afacerii fiind sensibil mai reduse, multiplicarea contractelor de franciză se poate face

mai rapid. De exemplu, în România, între 1999 și 2003, Best Western a încheiat șapte contracte de franciză, inclusiv pentru hotelul Bucovina din Gura Humorului (în 2002). Promovând un concept care integrează mai mult specific local, Golden Tulip și-a arborat însemnele în București, într-un singur an - 2005 - pe frontispiciul a patru hoteluri. În Spania, 10% dintre hoteluri funcționează în regim de franciză (*La franquicia gana peso en la hostelería española*, în "Editur", nr. 2361-005). În România, în 2005, marca iberică NH Hoteles a fost adoptată de două hoteluri, din București și, respectiv, din Timișoara.

Cu toată aparenta predispoziție generală spre franciză, mai multe entități sunt specializate în preluarea managementului hotelurilor (tabelul 3).

Pentru unele grupuri și lanțuri hoteliere, unitățile se distribuie în cote comparabile între franciză, management etc., o parte semnificativă dintre hoteluri putând să rămână în proprietate (sucursale sau filiale). Astfel, Accor - cunoscut ca cel mai important grup hotelier de origine europeană - deși este cel mai mare proprietar de hoteluri, fiind considerat aproape un caz aparte, cuprinde 24% dintre hoteluri în franciză și 13% cu contract de management. De mai mulți ani, strategia grupului Accor pune accentul pe franciză și pe contractul de management, iar o altă parte dintre hoteluri încheie contracte de locație, astfel încât să fie realizată o structură echilibrată pe forme de exploatare. Creșterea parcului hotelier se face în conformitate cu exigențele acestui obiectiv. În România, sub mărci ale grupului francez sunt exploatare hotelurile Sofitel - din 1994, prin contract de management - și Ibis - tot cu contract de management; practic, Ibis numără trei hoteluri, la București - două, primul din 2001 - și Constanța. Prima proprietate Accor urmează să-și deschidă porțile abia în vara acestui an, în București, sub marca Novotel. Fondurile investite par să reprezinte profitul obținut de TS Ticket Service SA din emisia de tichete de masă în România, sub marca Ticket Restaurant. După Danubius Sovata (*Lanțurile hoteliere ungare mizează pe piața românească*, în "Ziarul Financiar", 2002), Novotel du Théâtre o să fie a doua investiție directă provenind din partea unei entități hoteliere recunoscute internațional.

Tabelul 1 - Clasamentul mondial al cel mai mari 10 grupuri hoteliere în funcție de numărul hotelurilor în franciză

Locul	Grupul hotelier	Nr. hoteluri francizate	% din total hoteluri	Țara
1	Cendant Corp.	6396	100	SUA
2	Choice Hotels International	4977	100	SUA
3	InterContinental	2971	84	Anglia
4	Hotels Group Hilton Hotels Corp.	1900	84	SUA
5	Marriott International	1658	63	SUA
6	Accor	949	24	Franța
7	Carlson Hospitality Worldwide	864	97	SUA
8	Global Hyatt Corp.	505	62	SUA
9	Starwood Hotels&Resorts Worldwide	310	42	SUA
10	Louvre Hotels	307	35	Franța

Nici măcar între numărul total de hoteluri și ponderea unităților în franciză nu se poate stabili neapărat o corelație (tabelul 2). Preferința pentru o forma sau alta de exploatare este determinată nu numai de strategia generală a grupului hotelier respectiv, ci și de încrederea acordată partenerului în reprezentarea mărcii. Pe de o parte, investițiile directe sunt evitate pe piețele îndepărtate și în țările nesigure. Pe de altă parte, acceptarea contractului de franciză sugerează un anumit grad de încredere în capacitatea partenerului de a transpune în operă preceptele francizorului.

Fără să reprezinte neapărat o noutate (Georges Cazes, 1989) (*Le Club Med rationalise son patrimoine immobilier*, în "Les Echos", 1995), grupurile hoteliere

pentru care proprietățile dețin o anumită pondere, în ultimii ani, tot mai frecvent, au optat pentru vânzarea activelor, urmând să asigure pe mai departe gestiunea lor. Astfel, vânzarea proprietăților hoteliere sau a patrimoniului imobiliar al unor hoteluri, cu păstrarea gestiunii ("sale and lease back" și "sale and management back"), a devenit una dintre principalele strategii care fac posibilă creșterea pe mai departe a marilor lanțuri hoteliere fără a compromite situația financiară (*La estrategia de desinvertir en hoteles*, în "Editur", nr. 2363-2005). Cumpărătorii - bănci, companii de asigurare etc. - apreciază valoarea hotelului în calitate de refugiu al plasamentelor financiare și nu atât în calitate de centru de profit.

Tabelul 2 - Ponderea hotelurilor francizate pentru mai multe lanțuri hoteliere din Franța

Lanțuri hoteliere	Nr. hoteluri total	% din total în franciză
B & B	53	2
Formule 1	280	6
Sofitel	25	12
Novotel	170	16
Etap Hotel	92	28
Bleu Marine	13	38
Akena Mercure	17	41
Ibis	208	50
Nuit d'Hôtel	288	57
Campanile	51	73
Quality	325	75
Première Classe	17	76
Climat de France	149	85
Comfort Inn	179	90
Primevère	60	92
Clarine	54	98
Comfort	38	100
Balladins	91	100

Dintre "cei mari", Accor și Starwood Hotels&Resorts urmează cu consecvență o strategie de dezinvestire, ceea ce le permite restrângerea portofoliului de proprietăți. La Accor, pe rol este cedarea de hoteluri Sofitel, cu păstrarea gestiunii (Eva

López, 2005), prin contract de management, iar pentru unele hoteluri, a unui pachet minoritar de acțiuni.

Tabelul 3 - Clasamentul mondial al cel mai mari 10 grupuri hoteliere în funcție de numărul hotelurilor cu contract de management

Locul	Grupul hotelier	Nr. hoteluri manageriate	% din total hoteluri	Țara
1	Marriott International	889	34	SUA
2	Extended Stay Hotels	654	100	SUA
3	Accor	535	13	Franța
4	InterContinental Hotels Group	403	11	Anglia
5	Tharaldson Enterprises	360	100	SUA
6	Global Hyatt Corp.	316	39	SUA
7	Interstate Hotels&Resorts	306	100	SUA
8	Starwood Hotels&Resorts Worldwide	283	39	SUA
9	Louvre Hotels	227	26	Franța
10	Hilton Hotels Corp.	206	9	SUA

BIBLIOGRAFIE:

La rândul lor, recent, InterContinental Hotels Group și Whitbread au realizat tranzacții răsunătoare în Marea Britanie. Pentru grupul InterContinental, în 2003, structura pe forme de exploatare era următoarea: proprietate și închiriere 5%, franciză 85%, contract de management 10%. Pe lanțuri hoteliere, ponderea proprietății și a închirierii variază între 1% la Express by Holiday Inn și 19% pentru lanțul hotelier InterContinental; Crowne Plaza înregistrează 12%. În România, la București, hotelul InterContinental are încheiat contract de franciză, iar Crowne Plaza contract de management. Actuala strategie a grupului prevede vânzarea majorității hotelurilor aflate încă în proprietate, urmând să mențină însă controlul prin contracte de management. Acum, grupul InterContinental a vândut 121 de hoteluri, între care majoritatea hotelurilor din Marea Britanie (*InterContinental renunță la britanici*, în "Turism Club", nr. 91, aprilie 2005), mai exact 73 de hoteluri, sub mărcile Holiday Inn, Crowne Plaza și Express by Holiday Inn, păstrând gestiunea pentru o perioadă de 20 de ani. Pachetul de hoteluri scos la vânzare a inclus și cel mai mare Holiday Inn din lume, London Kensington Forum, cu 908 camere. Cumpărător a fost un consorțiu de investitori condus de o societate imobiliară.

În Spania, NH deține în proprietate 31% dintre hotelurile pe care le gestionează, iar Sol Meliá - 29%, după ce în 2000 înregistra un procent de 36%.

În orice caz, contractele de specifice, prin care proprietatea este înstrăinată, cu păstrarea gestiunii, se dovedesc foarte complexe și necesită o atenție deosebită în ceea ce privește condițiile. Dacă în urmă cu câțiva ani erau preferate perioade de 20-25 ani, acum se convine asupra unor durate mai scurte, de 10-15 ani.

1. Cazes Georges, (1989) - *Les nouvelles colonies de vacances? Le tourisme international à la conquête du Tiers-Monde*, Edition L'Harmattan, Paris

2. Cliquet Gérard, (2002) - *Les réseaux franchise-succursalisme: apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente*, în "Recherche et Applications en Marketing", vol. 17, nr. 1

3. López Eva, (2005) *Los resultados de Accor mejoran tras dos años de retroceso*, în "Editur", nr. 2349-2350, 18-25 martie 2005

4. *InterContinental renunță la britanici*, în "Turism Club", nr. 91, aprilie 2005

5. Strauss Karyn, Scoviak Mary, (2005) - *Hotels' 325 ranking reveals biggest chains still growing by leaps and bounds*, în "Hotels", iulie 2005

6. *La estrategia de desinvertir en hoteles*, în "Editur", nr. 2363, 24 iunie 2005

7. *La franquicia gana peso en la hostelería española*, în "Editur", nr. 2361, 10 iunie 2005

8. *Lanțurile hoteliere ungare mizează pe piața românească*, în "Ziarul Financiar", 10 octombrie 2002

9. *Le Club Med rationalise son patrimoine immobilier*, în "Les Echos", 13 aprilie 1995