„Az üzemeltetés lokalizálása”
az Accor csoport példáján keresztül

2015

„Az üzemeltetés lokalizálása”
az Accor csoport példáján keresztül

International Business Development Strategy of the Accor Group
as Reflected in the Choice of Operational Forms

Kézirat lezárva: 2013. március 25.

Tartalom

1. BEVEZETÉS 1
2. ELMÉLETI HÁTTÉR 4
2.1 Elméleti stratégiai modell bemutatása 4
2.2 Eszközcsökkentő stratégia 6
2.3 Saját (tulajdonosi) üzemeltetés 8
2.4 Bérleti- és lízingszerződések 9
2.5 Eredmények menedzseri befolyásolása 12
2.6 Menedzsmentszerződés 14
2.7 Franchise szerződés 17
2.8 Menedzsment vagy franchise szerződés? 19
2.9 Üzemeltetési formák elméleti rész összefoglalása: 21
3. KUTATÁS MÓDSZERTAN 22
4. ESETTANULMÁNY – Az üzemeltetés lokalizálása az Accornál 23
4.1 Az Accor globális hotelpiacon betöltött pozíciója 23
4.2 Brand portfólió 25
4.3 A globális üzemeltetési struktúra 27
4.4 Régiónkénti üzemeltetési struktúra 30
4.4 a) A három fő terjeszkedési terület 30
4.4 b) Európa 32
4.4 c) Ázsia Csendes-óceáni része 35
4.4 d) Latin-Amerika és a Karib-tengeri térség 38
4.5 Összegzés, kutatási kérdések megválaszolása 42
5. ÖSSZEGZÉS 45
HIVATKOZÁSJEGYZÉK 48

Táblázat- és ábrajegyzék

1. Ábra: Nemzetközi vállalati szintű stratégiák 4

1. Táblázat: A négy üzemeltetési forma összevetése 21

2. Ábra: Az Accor csoport globális jelenléte 2011-ben (szobaszám alapján)..... 23

2. Táblázat: A tíz legnagyobb szállodalánc-csoport a világon (szobaszám alapján, 2011) 24

3. Táblázat: Pénzügyi eredmények összevetése öt vezető szállodalánc-csoportnál..... 24

3. Ábra: Brand portfólió 26

4. Ábra: A hotel portfólió evolúciója az Accor csoportnál 28

4. Táblázat: Négy év hotel portfóliója a globális üzemeltetési struktúra alapján..... 29

5. Ábra: Az Accor csoport globális jelenléte 2012-ben szobaszám alapján 31

6. Ábra: A tíz legnagyobb szállodalánc-csoport Európában (2012. január 1-jei adatok) 32

5. Táblázat: Az üzemeltetési struktúra alakulása Európában 33

7. Ábra: Ázsia Csendes-óceáni része (Asia-Pacific region)..... 36

6. Táblázat: Az üzemeltetési struktúra alakulása Ázsia Csendes-óceáni részén..... 37

8. Ábra: Az Accor szállodalánc-csoport Latin-Amerikában és a Karib-tengeri térségben..... 39

7. Táblázat: Az üzemeltetési struktúra alakulása a latin-amerikai és karibi térségben 39

8. Táblázat: Felsőbb és alsóbb kategóriás szegmensek összevetése Kínában és Brazíliában.. 40

9. Táblázat: Összegzés: az Accor csoport három fő régiójában alkalmazott elsődleges üzemeltetési forma 42

10. Táblázat: Az egyes üzemeltetési formák alkalmazásához szükséges lokális tényezők 43

1. BEVEZETÉS

A kutatás jelentősége

A Mintel globális piackutató cég (www.mintel.com) szakértői szerint ma a szállodaipar helyzetét befolyásoló egyik legfőbb tényezők az üzemeltetési kérdések (Mester, 2006/2).

A növekedés minden szállodalánc stratégiájának az alapja, mely globális szinten gyorsabb ütemben lehetséges, amennyiben a vállalatok a saját (tulajdonosi) üzemeltetés mellett a szerződéses konstrukciókat (lízing, menedzsment, franchise) is alkalmazzák (Mester, 2006/2).

Igen kiélezett ágazati verseny folyik; a szakmai sajtó folyamatosan az újabb piacokra való behatolástól, újabb szállodák átadásától, szobaszám-bővítésektől, stratégiai szövetségektől, felvásárlásoktól és a különféle szerződéskötésektől hangos. A feltörekvő országok eddig „kevésbé érintett" piacai kerültek a fő fókuszba[1], ahol teljesen mások a piacra lépési szabályok, a jogi korlátozások, így kiaknázásuk nagyobb „fejtörést" okoz a szállodaláncoknak.

A saját tőkés terjeszkedés így az anyagi behatároltság mellett jogi korlátokba is ütközhet egy „idegen piacon". Ez az egyik oka, amiért az üzemeltetési struktúra inkább a szerződéses típusok felé tolódik, ahol a szállodalánc nem tulajdonosa a szállodaépületeknek. A másik ok, főként a gazdasági világválságot követően felerősödött eszközcsökkentő stratégia, mely költségcsökkentést és likviditásnövelést irányzott elő az épületekbe fektetett tőke felszabadításával (Mester, 2006/2). Mindezek következményeképp a saját (tulajdonosi) üzemeltetés rovására kiugróan megnőttek főként a menedzsment és a franchise szerződések arányai.

Ennek megfelelően az általam választott szállodalánc-csoport, az Accor, stratégiai víziójában is hirdeti az új üzemeltetési modelljét, melynek célkitűzése, hogy 2016 végéig el akarja érni, hogy szállodáinak 40 százaléka franchise szerződés, ugyancsak 40 százaléka menedzsmentszerződés, a maradék 20 százaléka pedig saját (tulajdonosi) vagy lízing szerződés alapján üzemeljen (Accor stratégiai vízió, 2013[2]).

---

[1] *http://www.turizmusonline.hu/hotel-szalloda/cikk/uj_celpontot_talaltak_a_nagy_szallodalancok* letöltés ideje: 2013.03.23.

[2] *http://www.accor.com/en/finance/accors-strategic-vision.html* letöltés ideje: 2013.03.20.

Választásom azért az Accor csoportra esett, mert alkalmazott közgazdaságtan, illetve turizmus-vendéglátás alapszakos hallgatóként a szakmai gyakorlatomat tavaly nyáron a budapesti Mercure Metropol szállodában végeztem (a Mercure az Accor csoport egyik középkategóriás márkája), ahol bepillantást nyerhettem egy szálloda mindennapi működésébe. Ekkor lettem figyelmes arra, hogy az üzletemberek vagy a turisták milyen nagy százaléka rendelkezik Accor hűségkártyával (loyalty card), s a világ bármely országában is jár, mindig az Accor csoport valamelyik házában száll meg. Innen már csak egy lépés volt, hogy elkezdett érdekelni, mégis mely országokban van jelen a csoport, hány szállodával és mely márkákkal. Tulajdonképpen innen indult ki a kutatásom.

A kutatás felépítése, vizsgálati kérdések

Utánajártam, mely régiók jelentik az Accor csoport nemzetközi terjeszkedési stratégiájának a fő pólusait, s hogy hogyan sikerül megszilárdítani vagy éppen továbberősíteni a pozícióját ezekben. A választ az üzemeltetési formák megválasztásában véltem felfedezni, hiszen azok a szakmai hírek, melyeket mostanában lehet olvasni – például a turizmusonline.hu weboldalon – az újabb szállodák „bevételezésekor" mindig megemlítették azt is, milyen szerződéses üzemeltetési konstrukcióban kerültek az adott nagy szállodalánchoz. Ezek alapján megfogalmaztam a dolgozatom kutatási kérdéseit:

A három fő terjeszkedési területen; Európában, Ázsia Csendes-óceáni részén, illetve Latin-Amerikában hogyan lokalizálja az Accor csoport az üzemeltetést? Mely lokális tényezők kerülnek előtérbe az egyes üzemeltetési formák megválasztásakor? És egyáltalán milyen eloszlásban, mekkora százalékban érdemes alkalmazni a különféle típusokat?

Kutatásom során számtalan szakirodalmi tanulmányt, publikációt elolvastam, melyek szerencsére bőven rendelkezésre álltak, ez is jelzi a téma aktualitását. Ugyanakkor, mindegyikük a téma csak egy szeletével foglalkozik, például a menedzsmentszerződések kötésével Ausztráliában (Simons, 1994), vagy a franchise típusú üzemeltetés kihívásairól Kínában (Pine-Zhang-Qi, 2000), de átfogóan, mindezek összefüggéseinek levezetésével és általánosításával – hogy mely típus milyen helyi sajátosságok mellett lehet sikeres – egyik sem.

Ezért ezt az említett rést betöltve, kutatási kérdéseim megválaszolásával, az Accor csoport példáján keresztül megvizsgálom, hogy a globális terjeszkedés, mint folyamatos cél mellett, melyek azok a helyi sajátosságok, amelyeket figyelembe kell venni az üzemeltetési forma megválasztásakor. Ezek után levonom a saját következtetéseimet és általánosítok, kvázi egy elméleti modell gyakorlati alkalmazását tesztelem.

Kiinduló modellem a Bartlett-Ghoshal (1989) féle transznacionális stratégia, mely ötvözi a globális hatékonyságot a lokális válaszképességgel (Balaton-Tari, 2007). Dolgozatomban az üzemeltetési kérdést én is e két dimenzió mentén vizsgálom. Hiszen az üzemeltetés/működés nemzeti határokat átlépő kiterjesztése a globális hatékonyság jele, ugyanakkor az adott régió lokális tényezőinek felmérése és az azokhoz való alkalmazkodás nélkül úgy vélem, a stratégia nem lehet sikeres.

Az első fejezetben megindokoltam, miért aktuális a választott téma, felvázoltam a dolgozat megírásának motivációit, megfogalmaztam a kutatási kérdéseimet és lefektettem a kiinduló elméleti modellemet.

A második, elméleti részben részletesen kifejtem a transznacionális stratégia legfontosabb ismérveit, az eszközcsökkentő stratégia lényegét, valamint rátérek az egyes üzemeltetési formák jellemzésére (definíciók, jellemvonások, előnyök, hátrányok), és a legvégén összegzem ezek lényegi tartalmát.

A harmadik fejezet a kutatásmódszertan leírása.

A negyedik fejezet a gyakorlati példa bemutatása, esettanulmányom kifejtése. Itt először bemutatom magát az Accor csoportot, a globális hotelpiacon betöltött pozícióját és a márka (brand) portfólióját. Ezek után rátérek az üzemeltetési struktúra globális, majd régiónkénti vizsgálatára. Mindhárom terjeszkedési terület (Európa, Ázsia Csendes-óceáni része, Latin-Amerika és a Karib-tengeri térség) elemzése során levont következtetéseimet az egyes alfejezetek végén összegzem. Végezetül az esettanulmány legfontosabb momentumait is összegzem, és választ adok a kutatási kérdésekre.

Az utolsó, ötödik fejezet dolgozatom legfőbb eredményeit tartalmazza.

2. ELMÉLETI HÁTTÉR

2.1 Elméleti stratégiai modell bemutatása

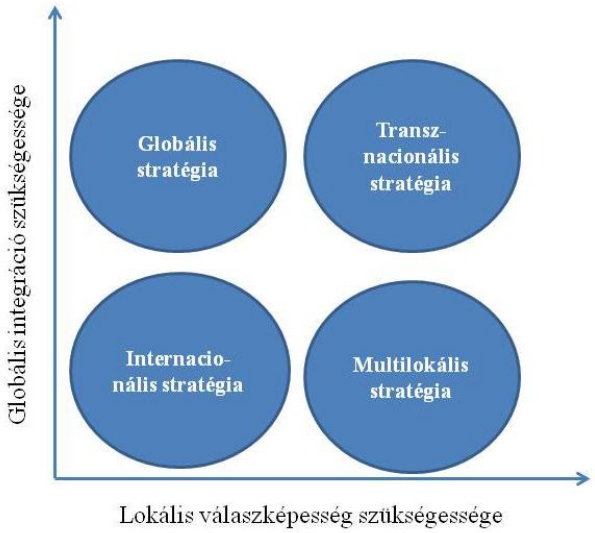
Dolgozatom kiindulópontja a szállodaláncok azon átfogó, komplex képessége, hogy folyamatosan képesek érzékelni és követni a külső, piaci tényezők, illetve a helyi, lokális sajátosságok alakulását, mely úgy vélem, egyben a globális terjeszkedésük kulcsa.

Alapvető céljuk a nemzetközi terjeszkedés, ugyanakkor, tisztában vannak vele, hogy annak a feltétele, hogy a fogyasztó a versenyző piaci szereplők (itt a többi szállodaláncot értem) közül épp őket válassza, a magasabb vevői érték előállítása (Chikán, 2008).

Vagyis a választott stratégia feladata éppen az, hogy azt követve olyan cselekvési sort valósíthasson meg a vállalat, amelynek segítségével a kiválasztott célpiacokon nagyobb értéket nyújthat a fogyasztóknak, mint amire a versenytársak képesek (Chikán, 2008).

A stratégiának így egyidejűleg kell ötvöznie a globális hatékonyságot, és a lokális válaszképességet. E két pillér összekapcsolása jelenik meg az úgynevezett transznacionális stratégiában. A nemzetközi vállalati szintű stratégiák csoportosítása Christopher A. Bartlett és Sumantra Ghoshal nevéhez fűződik.

1. Ábra: Nemzetközi vállalati szintű stratégiák



Saját szerkesztés Antal-Balaton-Drótos-Tari (2004) alapján

A tipológia kialakításakor két dimenziót vettek figyelembe; a globális hatékonyság szükségességét, valamint a lokális válaszképesség szükségességét, és ez alapján négy különböző stratégiát jelöltek ki a vállalatok számára: az internacionális[3], a multilokális (multinacionális), a globális és az említett transznacionális stratégiákat (Balaton-Tari, 2007).

Elméleti modellként azért a transznacionális stratégiát választottam, mert a turizmusnak köszönhetően a szállodaipar globálissá vált, s szereplői, a szállodaláncok határokon átívelő hálózatokat hoztak létre, melynek során egyre inkább szembesültek a lokális válaszképesség szükségességével. A transznacionális stratégia tulajdonképpen a multilokális (multinacionális) – csak lokális válaszképességgel jellemezhető – és a globális – csak globális integráltságra törekvő – stratégiákat ötvözi (Antal-Balaton-Drótos-Tari, 2004).

A globális stratégia legfőbb ismérvei a centralizáltság, a standardizáltság, a méretgazdaságosság[4] és a globális hatékonyság. Több országban is léteznek központi működő egységek (úgynevezett kiválóság központok, Balaton-Tari, 2007 idézi Frost, 2002), de ezek kölcsönösen összefüggnek, és a köztük lévő integráció megvalósítása a központ feladata (Antal-Balaton-Drótos-Tari, 2004). A globális stratégia az országhatárokon átívelő maximális standardizálásra támaszkodik. Nyilvánvaló, hogy ez a stratégia így olyan iparágakra ajánlott, ahol a termék, szolgáltatás jellegéből adódóan lehetőség van az egységesítésre. A szállodaiparban a nagy nemzetközi szállodaláncok portfóliójában, mind standardizált márkákat találunk.

Hátránya viszont, hogy érzéketlen a helyi sajátosságokra, továbbá az országhatárokat keresztülszelő koordinációs igény jelentős kihívást támaszt a vezetés számára. Ennélfogva a globális stratégia eredményessége azon múlik, mennyiben sikerült nemzetközi szinten megvalósítani az erőforrás-megosztást, az egységek együttműködését, illetve tevékenységük koordinációját (Antal-Balaton-Drótos-Tari, 2004).

Ezzel szemben a multilokális stratégia ismérvei: decentralizáció, válasz a nemzetközi különbségekre (különbözőségekre), helyi piacoknak való megfelelés, testreszabás. A termékeket, szolgáltatásokat ennek megfelelően a helyi fogyasztók igényeihez, ízléséhez igazítják. További fontos jellemző, hogy a stratégiai és az operatív döntéseket is az egyes országokban működő egységekhez delegálják, hogy azok az adott piaci igényeknek és versenyviszonyoknak, politikai és jogi feltételeknek, valamint az uralkodó társadalmi normáknak a leginkább megfeleljenek. (Antal-Balaton-Drótos-Tari, 2004 és Harzing, 2000)

---

[3] Az internacionális stratégiával a szakirodalomhoz hasonlóan én sem kívánok bővebben foglalkozni, mivel nemzetközi terjeszkedésről révén szó, az, hogy a globális integrációra, és a helyi válaszképességre is alacsony mértékű igény mutatkozzon, a gyakorlatban csak meglehetősen ritkán fordul elő.

[4] Méretgazdaságosságról akkor beszélünk, ha a termelés átlagos egységköltsége csökken a megnövekvő termelési mennyiség következtében. Ezt úgy lehet például elérni, ha a vállalat fix költségeit nagyobb mennyiségű termelésre osztjuk el (Brealey-Myers, 2005).

A két stratégia ismérveinek egyidejű alkalmazása eredményezi a transznacionális stratégiát. Gyökere a Perlmutter (Perlmutter, 1969) féle geocentrikus attitűd, mely egyszerre fókuszál a nemzetközi és a helyi célokra, illetve az univerzális standardokra, és azok megengedhető helyi variációra. Ezek viszont sok esetben egymásnak ellentmondó célok, csakúgy, mint a transznacionális stratégia esetén, mely ezáltal jól jelzi az ilyen stratégiatípust követő vállalatok vezetési feladatainak sokrétűségét és nehézségét. A transznacionális stratégia eredményes megvalósítása épp ezért rugalmas koordinációt tesz szükségessé, mely ha megfelelően jön létre, tartós versenyelőnyöket biztosíthat a vállalat számára, melyek lemásolása a versenytársak számára nehezen megoldható. (Antal-Balaton-Drótos-Tari, 2004)

Esettanulmányomban, az Accor szállodalánc csoport példáján keresztül kívánom bebizonyítani, hogy a transznacionális stratégia ma a nemzetközi szállodaláncok sikerességének az alapja. Azzal, hogy a különféle üzemeltetési módokat az adott célpiacnak megfelelően alkalmazzák, hogy a helyi fogyasztói igényeket felmérve a vevői érték növelésére törekszenek, s hogy a helyi ágazati partnerekkel stratégiai szövetségeket kötnek a kölcsönös tanulás és érdekek megvalósulása végett, úgy gondolom, kellőképpen alátámasztják a feltevésemet.

2.2 Eszközcsökkentő stratégia

Minden üzleti vállalkozás közös jellemzője, hogy létrehozása és működtetése tőkebefektetést igényel. Viszont ezen befektetések struktúrája nagymértékben függ attól, milyen gazdasági ágban tevékenykedik a vállalat. Ugyanis, míg egy ipari vállalat magas tárgyieszköz-állománnyal rendelkezik, addig egy kereskedelemi vállalat minimális tárgyieszköz-lekötéssel működik (Chikán, 2008).

A tárgyi eszközök (úgymint ez esetben a szállodaépületek) a mérleg eszköz oldalán jelennek meg, mint aktívák. Dolgozatom egyik legfontosabb pillére a velük való gazdálkodás vizsgálata lesz, mely igen nagy hatással van a szállodák működési teljesítményére (Turner-Guilding, 2011). Hiszen a növekedés a nagy nemzetközi szállodaláncok sajátja. Minél több háza van egy láncnak az adott piacon, vagy akár az egész világon, annál előnyösebb szerződéseket tud kötni befektetőivel vagy éppen az utazásszervezőkkel (Mester, 2006/2).

A mérlegben a tárgyi eszközök aránya a nyereségesség szempontjából kerül előtérbe. A gazdasági profit [economic profit, EP = (ROI – r) x Befektetett tőke][5] fogalma szerint ugyanis a vállalat által bármely gazdasági periódusban megtermelt értéket (gazdasági profitot) nemcsak a számviteli költségek, hanem a lekötött tőke alternatívaköltsége[6] is csökkenti. Ezért a nyereségesség szempontjából rendkívül fontos a tőkeköltséget[7] meghaladó hozam elérése, melynek alapfeltétele, hogy a vállalat olyan versenyelőnyt biztosító jellemzőkkel rendelkezzen, mint például esetünkben a magasabb fogyasztói (vevői) érték nyújtása, illetve a befektetett tőkével (eszközökkel) való hatékonyabb gazdálkodás az ágazaton belüli versenytársakkal szemben (Brealey-Myers, 2005).

Ez utóbbira vonatkozó stratégia, új fogalomként, a tárgyi eszköz csökkentő stratégia (asset-light strategy[8]). Lényege pedig, hogy a felesleges eszközök értékesítésével, az épületekbe fektetett, hosszabb távra lekötött tőke felszabadítható, ezáltal a likviditás növelhető (Chikán, 2008), melyből gyorsabb és nyereségesebb terjeszkedést lehet finanszírozni.

A szállodaipari gyakorlatban mindez egy új trendként jelenik meg, azaz, a nagy nemzetközi szállodaláncok egyre kevesebb épületet tartanak a saját tulajdonukban. Ennek oka, hogy bebizonyosodott, terjeszkedésükhöz nem feltétel, hogy mindes egyes szállodaépületnek a tulajdonosai is legyenek. Mindennek persze ugyanúgy megvannak az előnyei, mint a hátrányai. Egyrészről, az épületek hatalmas pénzügyi összegeket emésztenek fel, beleértve az építésükre, felújításukra felvett hitelek törlesztését, a jelzálog terhét, az adókat, valamint a hálózatfejlesztési hozzájárulásokat (új ingatlannál a hálózatra való rácsatlakozás – például csatorna, víz, gáz, áram – díja), melyek költsége ezáltal megspórolható. Másrészről, egy vállalat semmilyen más esetben nem gyakorolhat olyan mértékű kontrollt épületei, illetve azok fenntartása fölött, mint ha azok a saját tulajdonában állnak (The Economist, 2010).

Ennek ellenére, a gyorsabb ütemű globális terjeszkedés érdekében, a szállodaláncok egyre inkább az említett új szállodaipari trendet követik, s szerződéseket kötnek az épületek bérlésére (lízing), üzemeltetésére (menedzsmentszerződés), vagy „csupán" márkájuk kiter-

---

[5] Gazdasági profit=EP= (ROI – r) x Befektetett tőke, ahol ROI a befektetett tőke hozama, r pedig a tőkeköltség

[6] A lekötött tőke alternatívaköltségét ez esetben úgy értelmezem, mint a tőkepiacon fellelhető hasonló alternatív befektetés által ígért hozam, melyet a vállalat feláldoz azzal (haszonáldozat), hogy az adott projektbe (szállodalánc esetében itt most a tárgyi eszközökbe), s nem pedig más, a piac által felkínált lehetőségekbe fektetett (Brealey-Myers, 2005 alapján).

[7] A tőkeköltség fogalmát két oldalról is megközelíthetjük. A vállalat oldaláról a tőkeköltség a finanszírozási források ára, tehát amit a beruházások megvalósításához szükséges tőke megszerzéséért a hitelezőknek vagy a részvényeseknek fizetni kell. A befektetők oldaláról a tőkeköltség a vállalat értékpapírjaitól elvárt, megkövetelt hozam (Forrás: *http://www.bankihitel.hu/?us=news_u&nid=3763*, letöltés ideje: 2013.03.14. 16:11)
Brealey-Myers, 2005 alapján a vállalati tőkeköltség referenciapont, a nyereségességnek az a minimum szintje, amit a befektetők elvárnak.

[8] Fogalom megjelenése és hivatalos használata az Accor csoport által kiadott 2011. évi (éves) riportban

jesztésére (franchise). Ezáltal plurális szervezetekként működnek, s portfóliójukban különböző arányokban vegyítik az egyes típusokat (Brookers-Roper, 2011 és The Economist, 2010).

A következő néhány fejezetben részletesen bemutatom a különféle üzemeltetési formák jellemzőit és a közöttük lévő választást meghatározó legfontosabb tényezőket. A szállodaiparban megkülönböztetjük a saját (tulajdonosi) üzemeltetést és az egyes szerződéses típusok szerinti üzemeltetést, melyek a következők lehetnek; bérleti szerződés, lízing szerződés, időmegosztási (timesharing) szerződés, névhasználati (franchise) szerződés, illetve az üzemeltetési (management) szerződés[9]. Esettanulmányomból kiindulva, az Accor szállodalánc csoport jelenlegi portfoliójában szereplő négy üzemeltetési struktúrát fogom bemutatni, melyek az alábbiak: saját, lízingelt, menedzselt és franchise szerződés alapján működő[10].

2.3 Saját (tulajdonosi) üzemeltetés

Eszerint az üzemeltetési forma szerint a tulajdonos egy másik fél (többnyire egy néhány főből álló, az üzemeltetést végző menedzsercsoport) támogatásától függetlenül végzi a szállodairányítási feladatokat (Simons, 1994). Vagyis a szálloda teljes üzemeltetése felett az irányítási jogot (például az értékesítési és marketing politika, árképzés, üzletpolitika terén) a tulajdonos vagy tulajdonosok gyakorolják (Jávor, 1999). A két szerepkört ugyanazon személy vagy személyek töltik be, így a szállodát érintő minden területen teljes befolyással rendelkeznek. Ahogy az előző (2.2) alfejezetben már megjegyeztem, a szálloda, mint vállalat fölött, ebben a típusú üzemeltetésben érhető el a legmagasabb fokú kontroll (The Economist, 2010).

A saját (tulajdonosi) üzemeltetés előnyei, hogy a technológia, mely biztosítja a precizitást (pontosságot, szabatosságot), a standardizációt (egységesítést), az egyedi igényekre szabást, valamint a termelékenységet, azonnal, első kézből rendelkezésre áll, vagyis biztosan nem következik be információveszteség (Kolah, 2011 idézi Curran et al., 2003; Fitzsimmons, 2003; Griffy-Brown et al., 2008).

Az imént említett egységesítés révén, a standardizált termékek folyamatosan biztosítják a megbízható, minőségi szolgáltatást a vendégek számára, erre példa a szállodai szobák kialakítása. Az egyedi igényekre szabás pedig megjelenik többek között a különböző minőségi- és árkategóriájú szobák közötti választás lehetőségében (room upgrades), s az egyéb szál-

[9] Dr. Juhász László: Szállodagazdálkodás és vezetés, BGF-KVIFK
[10] Accor által kiadott hivatalos, éves hotel portfólió (2011. december 31.)

láshely szolgáltatáson túli extra szolgáltatásokban, úgy mint mosoda, egyéni speciális étkezés (cukorbeteg, vegetáriánus, laktóz érzékeny stb.) vagy különféle gyógykezelések a szálloda wellness részlegében, amennyiben rendelkezik ilyennel (Kolah, 2011 idézi Carlin, 2005).

Mindezeken túlmenően, anyagi előnyei is lehetnek a saját (tulajdonosi) üzemeltetésnek, ugyanis nem szükséges külön, a szállodairányítással megbízott vezetőket, menedzsereket alkalmazni, ezáltal az ő bérezésük, az úgynevezett menedzser díj összege (erről a menedzsmentszerződésről szóló 2.6. alfejezetben részletesebben is írok) megspórolható (Kolah, 2011 idézi Carlin, 2005). Azonban a legfontosabb előnye ennek a típusú üzemeltetésnek, hogy ebben az esetben nem merülnek fel tranzakciós költségek, hiszen a tranzakció specifikus eszközök (például a szakértelem, vállalati kultúra, a szervezeti folyamatok és az üzleti titkok) már eleve „helyben vannak", nem kell őket egy idegen félnek továbbadni. Minderről, a szerződéses típusok közötti választásról (menedzsment vagy franchise szerződés) szóló 2.8. alfejezetben, bővebben is megemlítek néhány fontos szempontot.

Ellenben hátrányként azt mindenképpen meg kell említeni, hogy csupán a saját tulajdonban lévő szállodák, saját (tulajdonosi) üzemeltetésével a gyors ütemű globális terjeszkedést nem lehetne garantálni. Hiszen a tulajdonlásnak, főleg egy külföldi országban, adott esetben egy teljesen más kontinensen, több szempontból is (például jogi) korlátai vannak.

Épp emiatt a legtöbb nagy szállodalánc már nem törekszik arra, hogy a saját tulajdonában legyenek a szállodák, ehelyett előnyben részesítik a „lazább struktúrákat". A lízing, a menedzsmentszerződések és a franchise alkalmazása gyorsabb terjeszkedési lehetőséget jelent. Ez egy újfajta trend, mely a „heves" szállodaipari versenyt még tovább fokozza. Dolgozatom témája tehát ez alapján is aktuális, kutatási kérdéseim megválaszolása pedig mindenképpen érdekesnek ígérkezik.

2.4 Bérleti- és lízingszerződések

Chikán (2008) definíciója alapján a lízing jelentése: vagyontárgyak (esetünkben a tárgyi eszközök, vagyis a szállodaépületek) tartós használatba adása meghatározott díj ellenében. A lízingnek fontos szerepe van a vállalati források kímélésében, a tőkehiány mérséklésében, a felesleges beruházások elkerülésében, hiszen egy egyszeri nagy kiadást helyettesít (Chikán,

2008). A lízingnek két alapvető fajtáját különböztetjük meg; az operatív (működési) lízinget és a pénzügyi (finanszírozási lízinget) (PSZAF[11]).

Az operatív lízing esetében a szerződés tartalma nem a finanszírozás, hanem a szolgáltatás, amelynek keretében a lízingbeadó valamilyen eszközt meghatározott időtartamra díjfizetés ellenében (állandó (fix), vagy kedvezményesebb esetben változó bérleti díj ellenében) a lízingbevevő használatába ad, a lízingbevevő pedig a futamidő lejárta után a lízingtárgyat visszaszolgáltatja a lízingbeadónak. Tehát az eszköz tulajdonjoga a lízingbeadónál marad (PSZAF). Ez lényegében a bérleti konstrukció, a kettő egymásnak megfeleltethető.

Ettől eltérően a pénzügyi lízing keretében a lízingbeadó alapvetően finanszírozási szerepet tölt be, így a szerződés lejártakor jellemzően él a szerződés által biztosított vételi jogával, és ezzel megszerzi a lízingelt vagyontárgy tulajdonjogát. A pénzügyi lízingen belül is két fajtát különböztetünk meg; a nyílt végű és a zárt végű pénzügyi lízinget. A két konstrukció között az a különbség, hogy a zárt végű pénzügyi lízingnél a tulajdonjog-átruházás a futamidő végén automatikus. Nyílt végű lízingnél a lízingbevevő vételi joggal (vevőkijelölési joggal) rendelkezik, azaz a lízingbevevő a lízingelt vagyontárgyat a futamidő végén a maradványérték megfizetése után megvásárolhatja (PSZAF).

A szállodaláncok esetében fontos momentum, hogy a teljes futamidő alatt a szállodaépület, mint befektetett eszköz nem a szállodalánc, hanem az ingatlantulajdonos cég vagy vállalkozó mérlegében szerepel (Juhász, 2010). Maga a bérlés pedig többnyire kéz a kézben jár a szálloda üzemeltetésének vállalásával. Vagyis a bérlő (itt a szállodalánc) a lízing időszaka alatt a működési és a fenntartási költségeket is viseli (Huang-Chathoth, 2011 idézi CBRE, 2009). Ennek hátránya nyilván a pénzügyi kiadások növekedésében keresendő, előnye viszont, hogy a szállodalánc mind a fizikai termék, mind pedig a szellemi termék, valamint a szolgáltatás színvonala fölött, közvetlen ellenőrzést gyakorol.

Ugyanakkor, ahogy azt már Chikán (2008) megfogalmazásában olvashattuk, ezek a pénzügyi kiadások mégsem jelentenek olyan hatalmas, egyösszegű tételt, mint adott esetben egy teljesen új befektetés, vagyis egy szállodaépület megvásárlása. Ráadásul ezen kiadások ráfordításként való elszámolása vagy tőkésítése, a vezetők eredményre gyakorolt szándékos manipulálásának az eszköze. S mivel ez egy meglehetősen kritikus kérdés, egy külön alfejezetet (2.5) szentelek rá, hogy vezetői számviteli megközelítésből is megvizsgálhassam.

Visszatérve az elméleti kifejtéshez, a szakirodalom összegyűjtötte, mely esetekben a leggyakoribb a lízing alkalmazása a szállodaiparban, amelyek a következők:

[11] Forrás: *http://www.pszaf.hu/fogyasztoknak/lizing*, letöltés ideje: 2013.03.14. 10:45

1) a vállalatnak működéséhez rövidtávon (!) szüksége van egy már meglévő épületre, 2) fizetőképességét megőrizve, próbálja magát megvédeni a nagy, egyösszegű kifizetésektől, s egyben a mérlegét nagymértékben terhelő tételektől, 3) bizonytalanságokkal kell szembenéznie ágazati szinten saját pozícióját illetően (akár hazai, akár külföldi berkekben), 4) nemzetközi terjeszkedés esetén, ha az új piacban, az új piaci környezetben bizonytalan, 5) a tulajdonos s egyben üzemeltető, mobilitása, kihelyezése az elsődleges cél (Huang-Chathoth, 2011 idézi Ghyoot, 2003).

Huang-Chathoth (2011) tanulmányában azon az állásponton van, hogy amennyiben a szállodaláncnak nemzetközi terjeszkedési stratégiája tükrében hosszabb távú tervei vannak egy adott földrajzi térségben, úgy a lízing konstrukció nem a legmegfelelőbb. Ennek oka, hogy ez a mód többnyire csak rövidtávra, átmeneti időszakra alkalmazható eredményesen (Huang-Chathoth, 2011 idézi Ghyoot, 2003). Hosszabb távra, amikor a szálloda hosszú távon eredményes működése felett kell kontrollt gyakorolni, a szerzők a saját (tulajdonosi) üzemeltetést vélik a legmegfelelőbbnek (Huang-Chathoth, 2011).

Ez azonban így önmagában nem egy általánosítható stratégia, hiszen számos más tényezőt is figyelembe kell venni. Egyrészről, hogy mit enged meg magának a vállalat pénzügyi helyzete, másrészről, hogy globális szereplőként az új piacon milyen helyi sajátosságokkal (például a térség piaci kondíciói) kénytelen szembesülni és azoknak megfelelni. S itt máris láthatunk egy utalást az elméleti transznacionális stratégiai modellre. (Huang-Chathoth, 2011 idézi O'Mara, 1999)

Nagyon fontos továbbá az épületet körülvevő természeti és épített környezet, s a már meglévő fizikai adottságok. Hiszen gondoljunk csak bele, hogy egy már létező épület sajátosságai egyáltalán nem biztos, hogy hosszabb távon megfelelnek egy nagy nemzetközi szállodalánc igényeinek. Nem lehet szemet hunyni például a beépített nyílászárók, hőszigetelők fölött, amelyek ha nem megfelelőek, úgy egyből sérülhet a minőségi szolgáltatásnyújtás, melybe télen a fűtés, nyáron pedig a légkondicionálás is beletartozik (Huang-Chathoth, 2011 idézi Tan, 2007). És akkor ez esetben a rezsi számlákról még nem is ejtettünk szót.

Az előbb említett tényezők mérlegelése után, a döntési folyamat következő fázisában, a legnagyobb választóvonal a bérleti díj nagysága körül húzódik. Hiszen ha a bérleti díj alacsony és a piaci, illetve a fizikai körülmények is megfelelőek, úgy döntés születhet a lízingszerződés megkötéséről. Viszont, ha a bérleti díj magas, az még a körülmények alkalmassága mellett is, kockázatos helyzetet teremthet az üzemeltető számára. Méghozzá azért, mert a lízingszerződések legnagyobb hányada fix díjat határoz meg, így nem igazodik az esetleges külső, piaci- (például gazdasági válságok), vagy a belső (például az eredmény) kompetenciák

megváltozásához. (A németországi Dorint-láncot éppen ez sodorta a csőd szélére.) (Mester, 2006/2 és Huang-Chathoth, 2011 idézi Zhang, 2008).

Az első bekezdésben, Chikán (2008) megfogalmazásában említett előnyök mellé, így tulajdonképpen elég sok hátrányt is felsorakoztattam. Összesítve tehát, ha dolgozatom témáját tekintve, nemzetközi szinten gondolkozom, és abból indulok ki, hogy a szállodaláncok globális környezetben, és nemcsak anyaországukban kívánnak terjeszkedni, úgy a következő hátrányokat csoportosíthatom:

1) a piaci bizonytalanságok miatt a bérlő nyilván csak rövidtávban gondolkodhat, hiszen biztosan nem áll érdekében egy több tíz évre szóló fizetési kötelezettség aláírása (gondoljunk az inflációra, árfolyamkockázatokra stb.), 2) a magas fix lízingdíj kedvezőtlenül befolyásolja a vállalat pénzügyi mutatóinak az alakulását, 3) nagyon szigorú könyveléssel jár (Mester. 2006/2), 4) a már meglévő fizikai sajátosságokon csak újabb (nagytételű) költségek árán lehet változtatni (például teljes nyílászáró csere és hőszigetelés).

A hátrányok egy része kiküszöbölhető, ha megfelelő volt a lokális elemek felmérése a szállodalánc részéről. Mert különben, ha utóbb kiderül, hogy a helyi sajátosságok a szállodalánc profiljával összeegyeztethetetlenek, úgy bizonytalanná válik a lízing konstrukcióban történő üzemeltetés eredményessége. Legfőbb oka pedig, hogy itt a szállodalánc, mint bérlő és üzemeltető, idegen környezetben találja magát.

A következő alfejezetben (2.5) ahogy arra már utaltam, vezetői számviteli megközelítésből is megvizsgálom, mi indokolja a saját tulajdonban lévő eszközök helyettesítését a lízingelt eszközökkel, s mindez milyen változásokat idéz elő a szállodalánc mérlegében, illetve pénzügyi mutatóiban, s ezeket a változásokat hogyan lehet tudatosan befolyásolni.

2.5 Eredmények menedzseri befolyásolása

Bizonyos kiadások esetében megítélés kérdése, hogy azokat ráfordításként, annak az időszaknak a terhére számolják-e el amelyikben felmerültek, vagy tőkésítik (aktiválják) és amortizálják az alatt az időszak alatt, amíg a kiadások hasznos hatása várhatóan tart. Esetünkben is a ráfordítás vagy a tőkésítés kérdése merül fel kicsit másképpen, amikor a rövid távú érdekeket előtérbe helyező vezetők, tudva, hogy ROI- vagy EVA-alapon értékelik a teljesítményüket, lízingelik az eszközöket, ahelyett, hogy megvásárolnák. (Kaplan-Atkinson, 2003)

Az említett két mutató a vállalati teljesítménymérés eszközéül szolgál. A ROI (return on investment) a befektetett tőke hozamának a mércéje, míg az EVA (economic value added) az úgynevezett gazdasági hozzáadott érték, a tőkeköltség levonása után megmaradó eredmény, maradványjövedelem. A könnyebb értelmezés szempontjából, ha felbontom ezeket a mutatókat, akkor a ROI-t az árbevétel arányos jövedelmezőség (működési költség-hányad) és eszközforgási sebesség szorzataként kapjuk: $ROI = \frac{adózott\ eredmény}{árbevétel} \times \frac{árbevétel}{eszközök}$. A másik mutatót, az EVA-t pedig a következő számítással nyerjük: $EVA = NOPAT - C \times CCR$, ahol a NOPAT (net operating profit after tax) az adózott üzleti eredmény, a C (capital) a befektetett tőke, a CCR pedig a vállalati tőkeköltség. (Kaplan-Atkinson, 2003)

Ezekből a képletekből, amit most fontos kiemelni, az a befektetett eszközök helye. Hiszen ha matematikailag nézzük triviális, hogy mivel a nevezőben, illetve a kivonandóban szerepelnek, növekedésük a mutatók értékét csökkenti. Ezáltal látni fogjuk, a teljesítménymutatók csökkenésének elkerülése végett, hogyan manipulálható az eredmény a lízingelt eszközök ráfordításként való elszámolása, avagy tőkésítése esetén. Sőt mi több, milyen érdekei húzódnak mindezekhez a vállalatvezetőknek, menedzsereknek.

A korábbi számviteli szabályozások (FAS 13[12] előtt) nem tették kötelezővé a lízing tőkésítését, így a cégek ráfordításként számolták el a lízingdíjat. A ma használatos szabályozás[13] (FAS 13) rugalmas kondíciói is lehetővé teszik a vezetőknek, hogy számos lízingkonstrukciót ne kelljen tőkésíteni, s így azok ne jelenjenek meg a befektetett eszközök között. Vagyis a lízingelt eszközök kivonása a befektetések közül a vezetőket arra ösztönözheti, hogy a vásárolt, saját tulajdonban lévő eszközöket lízingelt eszközökkel helyettesítsék. Ebben az esetben a vállalat ROI-ja drámaian elkezd emelkedni. Kezdetben az EVA mutató szintén nő, később azonban csökken, amint a magasabb lízingdíjak miatti többletkiadások meghaladják a befektetések csökkenéséből eredő tőkeköltség-csökkenés szintjét. (Kaplan-Atkinson, 2003)

Összegezve tehát a ROI és az EVA mutatószám nagyobb lesz, pontosabban nagyobbnak tűnhet, amennyiben a vállalatnak sok olyan eszköze van, amelyet a befektetések között nem tartanak számon, így például ha a lízingelt eszközöket nem tőkésítik.

S hogy hogyan profitálhatnak ebből a vezetők? – Sokszor előfordul, hogy a felsővezetők prémium keretét ROI vagy EVA típusú mutatókra alapozzák. Ilyen esetekben a saját jövedelmük jelentősen növekedhet, amennyiben a megcélzottnál is magasabb mutatószámokat

[12] Financial Accounting Standards Board, FASB Statement No. 13, Accounting for Leases (Issue Date: 11/76)

[13] Ma a magyar számviteli törvény szerint a lízingelt eszközt eszközként, a még fennálló lízingdíjat kötelezettségként kell nyilvántartani, az eszköz utáni értékcsökkenést és a lízingdíj kamatrészét kell ráfordításként elszámolni (Kaplan-Atkinson, 2003 szerk.). De természetesen a nemzetközi gyakorlat ettől eltérő lehet!

tud produkálni a vállalat, amelynek vezetéséért ők a felelősek. Így sok esetben a beruházás megvalósításának egy alternatív módját választják. Vagyis saját vállalatuk helyett keresnek egy olyan céget, amelyik hajlandó megvenni az új projekthez szükséges ingatlanokat, s ezt követően lízingbe adni azokat a számukra. S mivel a lízingkonstrukciót ki lehet úgy alakítani, hogy az operatív lízingnek minősüljön, ez esetben az eszközt nem kell tőkésíteni a pénzügyi kimutatásokban. (Kaplan-Atkinson, 2003)

Meglehet, hogy az előző néhány bekezdésben taglaltak túlságosan szélsőséges megközelítéseknek tűnnek, s a szándékos manipuláció kiemelésére helyezik a hangsúlyt. Viszont ne felejtsük el, hogy az eszközcsökkentő stratégia (asset-light strategy) ma egy nagyon közkedvelt gyakorlat a szállodaiparban, a nemzetközi szállodaláncok között. Ezért mindenképpen fontosnak tartottam, hogy dolgozatomban több szempontból is bemutassam a különféle üzemeltetései módokon keresztül e stratégia lehetséges válfajait. A lízingelt eszközök mérlegbe való bekerülése vagy ráfordításként való elszámolása volt az első példája a szándékos eszközcsökkentő stratégiának, a második pedig a visszlízing (visszalízingelés).

A szálloda olyankor él a visszlízing lehetőségével, amikor nagyobb likviditásra van szüksége. Ilyenkor, a futamidő lejárta után saját tulajdonába került eszközt (a szállodaépületet) eladja a lízingelő cégnek, s egyúttal új szerződést is köt az eszköz újbóli bérlésére[14].

Az eszközcsökkentő stratégia gondolatmenetét továbbszőve, a következő néhány fejezetben át is térnék a saját (tulajdonosi) üzemeltetés (ahol saját befektetett tőke a szállodaépület), illetve a lízing konstrukcióban működő üzemeltetés (ahol a lízing lejárta után saját befektetett tőke lehet a szállodaépület) után a menedzsment és franchise típusú szerződéses formákra (ahol már egyáltalán nem tulajdonosa a szállodalánc az épületeknek).

2.6 Menedzsmentszerződés

A szállodai menedzsmentszerződés (hotel management contract) egy meghatározott idejű, írásban rögzített megállapodás a szálloda tulajdonosa (hotel owner) és jövőbeli működtetője (operator) között, melyben a megbízott a szálloda üzemeltetésére vállalkozik, s ennek fejében menedzsment díjat kap (Panvisavas-Taylor, 2006 idézi Eyster, 1988).

A szállodavállalat haszna a menedzsment díj, a tulajdonos haszna az elért eredmény, csökkentve a kifizetett üzemeltetési díjjal (Juhász, 2010). Ez a típusú szerződés egy hosszabb

[14] Forrás: Dr. Sutus Imre: A lízingügyletek elszámolása a számvitelben, illetve hitelshop.co.hu

távú kapcsolatot hoz létre a megbízó és a megbízott között, mely általában 10-25 évre szól, viszont a meghosszabbítás lehetőségét már eleve beleszerkesztik (Simons, 1994).

A menedzsmentszerződés a leggyakrabban alkalmazott üzemeltetési forma, amennyiben a tulajdonos csak befektetni kíván, de nem szándékozik részt venni a napi üzleti teendőkben s azok igazgatásában (Simons, 1994). S egyben a legideálisabb forma is, ha a tulajdonos nem rendelkezik kellő szakértelemmel a szállodák üzemeltetéséről, így azt inkább szakemberekre bízza (Panvisavas-Taylor, 2006 idézi Dunning-MsQueen, 1981).

A tulajdonos, vagyis a megbízó (principal), továbbra is vállalja a tulajdonlással járó összes kockázatot, míg az üzemeltetéssel megbízott (agent) a szálloda teljes körű működtetéséért tartozik felelősséggel. Másképpen megfogalmazva, a szálloda tulajdonosa teljes joggal rendelkezik az építési telek, az épület, s annak minden felszerelése, berendezése, bútorzata fölött, míg a megbízott menedzsment társaság (management company) az üzemeltetéssel kapcsolatos napi feladatokat végzi (the day-to-day business of the hotel) (Turner-Guilding, 2011).

Nagy vállalatok esetén a tulajdonlás és az irányítás szétválasztása gyakorlati szükségszerűség, melynek világosan látható előnyei vannak. A legfontosabb, hogy ily módon az irányítást professzionális vezetők végzik (Brealey-Myers, 2005). Ugyanakkor, a tulajdonlás és a működtetés szétválása során jön létre a megbízó-ügynök kapcsolat (agency relationship), mely bizonyos esetekben érdekellentétek kialakulásához vezet (Turner-Guilding, 2011). A menedzsmentszerződések kötésének tehát negatív jellemzője lehet a két fél között létrejövő úgynevezett információs asszimetria, amely az érdek-összeütközés alapja (Chikán, 2008).

Ezzel a témával részletesebben a megbízó-ügynök elmélet foglalkozik. A fő probléma abból ered, hogy a vállalat tulajdonosai és vezetői (de nem tulajdonosai) érdekei nem teljesen egyeznek meg. A menedzserek általában feladatuk természetéből fakadóan sokkal többet tudnak a vállalatról és annak működéséről, mint a tulajdonosok (Chikán, 2008). Ezt kihasználva az „ügynökök" képesek lehetnek saját egyéni érdekeiknek a megvalósítására is, holott a tulajdonosok éppen, hogy saját érdekeik képviseletével bízták meg őket (Chikán, 2008).

A megbízónak így ezt elkerülvén, érdekében áll kötelezni, figyelni, ellenőrizni, illetve ösztönözni a megbízottat. Mindezek, viszont egyértelműen költségeket vonnak maguk után. Az egyik ilyen költség az incentiv díj (incentive fee[15] = ösztönző díj), a másik pedig az úgynevezett ügynöki költség (agency-cost), amely keletkezhet azáltal, hogy a tulajdonosok (részvényesek, megbízók) megpróbálják megfigyelni és befolyásolni a vezetők tevékenységét.

[15] Fogalom használata megjelenik: Turner-Guilding, 2011, illetve Mester, 2006/2

Természetesen, ha a vezetők egyben részvényesek is, akkor nem jelentkezik ilyen költség, hiszen egy tulajdonos-vezetőnek nyilván nincs efféle érdekellentéte (Brealey-Myers, 2005).

Mivel az ellenőrzés természetszerűleg tökéletlen, jutalmazási sémákat kell kidolgozni a vezetők ösztönzésére (Brealey-Myers, 2005). Itt kerül előtérbe az előző bekezdésben megemlített ösztönző díj, melynek meghatározása a menedzsmentszerződésben foglaltak alapján történik. A tipikus menedzsmentszerződés díja tartalmaz egy alapösszeget (base fee), amelyet a szálloda teljes forgalma alapján számítanak, valamint egy incentiv díjat, amely a működési eredmény, bevétel (nyereségfüggő tétel) alapján kerül meghatározásra. Az alapdíj átlagosan a bevételek 3-3,5 százalékát, míg az incentiv díj a bruttó működési profit (gross operating profit = GOP) 10 százalékát teszi ki (Mester, 2006/2).

Az, hogy az alapösszeg és az ösztönző díj eltérő tételek alapján kerül meghatározásra, egy újabb érdekellentétet szül a két fél között, mellyel bővebben Turner-Guilding, 2011 tanulmánya foglalkozik. A szerzők arra a következtetésre jutnak, hogy az érdek-összeütközés a nyereségalapú tétel mentén alakul ki. Kutatásuk alapján megfogalmazzák, hogy a tulajdonosok egyértelműen az alacsonyabb GOP, vagyis működési profit meghatározásában érdekeltek, hogy ezáltal kisebb mértékű legyen az incentiv díj is. Ezzel ellentétben, az irányítással megbízott szállodalánc érdekei, éppen, hogy megkívánják a magasabb profitot.

Turner-Guilding, 2011 tanulmánya részletesen megvizsgálja a tulajdonosok és a vezetők előző bekezdésben tárgyalt motivációit, és ez alapján következtetéseket von le a vállalati hozamok befolyásolásával (earnings management[16]) kapcsolatban. A vállalati eredmények menedzseri befolyásolásáról már ejtettem szót a 2.5 alfejezetben az elszámolás vagy tőkésítés kérdésének elemzésekor. Ugyanez a kritikus kérdés merül fel Turner-Guilding, 2011 tanulmányában is, amely szintén az eszközjellegű tételek időszak terhére történő elszámolása vagy tőkésítése (to expense or capitalize the asset-related expenditures) közötti választás indokát boncolgatja, s a következő megállapításra jut:

Mivel a profit- és hozamnövekedés a tőkésítés által érhető el, így a menedzserek inkább ezt preferálják, míg a tulajdonosok az azonnali elszámolásban érdekeltek, mely egyértelműen nyereségcsökkentő tétel (Turner-Guilding, 2011). Oka, hogy a tőkésítés egyaránt megemeli az eszköz- és a forrásoldal értékét, és nem csökkenti azonnal az eredményt, míg a ráfordításként való elszámolás eredményt csökkent (Turner-Guilding, 2011).

A szerzők előbbi megállapításához annyit fűznék csak hozzá, hogy úgy gondolom, ez alapvetően az eszköz jellegétől függ, és hogy egyáltalán felvethető-e a kérdés. Hiszen gondol-

[16] Az 'earnings management'-nek nincs pontos meghatározása a magyar szakirodalomban. Dolgozatomban a fogalmat Turner-Guilding, 2011, illetve Bedőházi, 2009 fogalommagyarázata alapján használom.

junk csak bele, nem mindegy, hogy egy kisbútorról vagy egy ingatlanról beszélünk. Való igaz, hogy például egy teljes kisbútor csere esetén ez komoly kérdés egy szállodánál is, mivel ha az eredmény terhére elszámolják az érték alapján, az az adott évi nyereségre biztosan negatív hatással van. S nyilvánvaló, hogy a menedzser rövid távú (adott évi) motivációs érdeke mindig az eredmény pozitív alakulását kívánja, hiszen nem az ő pénze kerül lekötésre.

Összességében tehát azt kell látnunk, hogy a kérdést illetően a szerzők a korábbiakkal megegyező következtetésre jutnak, azaz, hogy a menedzserek igyekeznek minden nyereségcsökkentő tételt kiküszöbölni. Mindezzel arra szerettem volna rámutatni, hogy a túlzott összpontosítás bármely egyedüli rövid távú pénzügyi mércére – mint például az eredményre – nemkívánatos akciókra sarkallhatja a decentralizált egységek vezetőit, esetünkben a menedzsereket (Kaplan-Atkinson, 2003). Ugyanis az eredmény mindig a sikeres teljesítmény első számú mérője, melynek ők maradéktalanul igyekeznek megfelelni.

A menedzsmentszerződések tehát megteremthetik az írásban rögzített feltételeit egy eredményes vállalati működésnek (külön záradék (performance and profitability based clause[17]) rendelkezik arról, amennyiben ez mégsem valósul meg), azonban ahhoz, hogy a gyakorlatban egyik felet se érhessék kellemetlen meglepetések, fontos az érdekek harmonizációja.

2.7 Franchise szerződés

Franchise hotel akkor jön létre, amikor a szállodalánc, márkájának használatára, jogosítványt ad a szálloda tulajdonosának, egy speciális díj fejében (Huang-Chathoth, 2011 idézi Pine et al., 2000). Névhasználati (a márkanév után) szerződésnek is nevezik.

A nem sajáttőkés stratégiai szövetségek egyik legfontosabb típusa, mely megteremti egy hosszú távú stratégiai partnerség alapjait a franchise átadó (franchisor), illetve a franchise átvevő (franchisee) között (Xiao-O'Neill-Wang, 2008). Két fajtáját különböztetjük meg: az egyik az egyéni (individual), a másik a mester franchise (master). A kettő közötti különbség, hogy a mester franchise szálloda egy maghatározott földrajzi térségben, a szállodalánc hozzájárulásával, franchise átadóként is viselkedhet (sub-franchisor). (Brookes-Roper, 2011)

[17] Záradék megemlítése: Simons, 1994 és Turner-Guilding, 2011

Jelenleg, globálisan, a leggyorsabban növekvő üzleti stratégia, mivel a franchise átadó (ez esetben a szállodalánc) minimális tőke bevonásával képes a gyors terjeszkedésre, fejlődésre (Xiao-O'Neill-Wang, 2008 idézi Cherkasky, 1996).

A franchise átadó egy teljes csomagot biztosít a franchise átvevő számára, mely magában foglalja a sikeres működési rendszert. Ennek legfontosabb elemei a következők: működési szakértelem, technológiai tudás (know-how), szervezeti imázs (corporate image), foglalási rendszer (reservation system), védjegy (trade-mark), árképzés, oktatás, vezetési technikák. Mindezek birtokában a franchise átvevő megspórolhatja a marketing- és reklámköltségeket, illetve a kutatási és fejlesztési költségeket, melyek különben nem kis összegeket emésztenének fel (Pine-Zhang-Qi, 2000 idézi Hall-Dixon, 1988).

Ugyanakkor, a technológiai tudás nem megfelelő átadás esetén sérülhet, s így könnyen az egész csoport imázsát is lerombolhatja, emiatt szokás megjegyezni, hogy a saját márka idegen kézbe adásával a szállodalánc kockázatot vállal (Mester, 2006/2). Vagyis, maga a franchise típusú üzemeltetés hiába igényel kevés ráfordítást a szállodalánc részéről, hiszen ha „hiba csúszik a gépezetbe", úgy nagyobb károkat okozhat, melyek helyreállítása már egyértelműen magas költségekkel jár. Így egyfajta feszültség fedezhető fel a franchise alkalmazása, valamint a márka sértetlenségének védelme között (Brookes-Roper, 2011).

Persze ez a kockázat mérsékelhető az egységes standardok biztosítása által, illetve, ha a franchise átvevő pontosan követi a szerződésben foglaltakat, mely rendelkezik a márka védelméről és a minőségi szolgáltatásért felelős standardok betartásáról is. Az egységes standardok tehát előírások, melyek utasításokat adnak ki a szobák nagyságáról, felszereltségéről, a szállodaépület külső és belső megjelenéséről, vagyis a dizájnról, a személyzet ruházatáról, sőt, még a vendégekkel való bánásmódról is, hogy csak néhány fontosabb példát említsek.

A franchise szerződés időtartamáról és a díjak struktúrájáról a szerződés pontjai rendelkeznek. Általában 10 évre szól, de volt már példa 20 éves időtartamú franchise szerződésre is. A csatlakozó vállalatoknak (a franchise átvevőknek) egy egyszeri kezdési díjon túlmenően, évente márkahasználati díjat kell fizetniük a szállodalánc számára (általában a bevételek 1-5 százaléka (Juhász, 2010)), és hozzá kell járulniuk a marketingköltségekhez is (melyek persze visszaforgatásra kerülnek). További költségeket jelent a rezervációs szolgáltatás díja, illetve a törzsvendégprogramok finanszírozásához való hozzájárulás. (Mester, 2006/2)

A legnagyobb költséget azonban nem az eddig felsoroltak jelentik, hanem az építési költségek, hiszen mint ahogy azt már említettem, meglehetősen szigorú építészeti standardoknak kell megfelelni. Az újépítésű szállodák már eleve a standardok szerint épülnek fel, ilyenkor a szállodalánc a kezdetektől fogva, azaz már az építési terület kiválasztásától kezdődően,

segíti az új csatlakozót. Ellenben egy már meglévő épület esetén, eléggé magas költségeket vonhat maga után az átalakítás (csakúgy, mint a lízing konstrukció esetén), amely többnyire szükségszerű (Mester, 2006/2).

2.8 Menedzsment vagy franchise szerződés?

Ahhoz, hogy globális szereplővé váljanak, a szállodaláncok gyakran fektetnek bizalmat a menedzsment-, vagy franchise szerződéses üzemeltetésbe (Panvisavias-Taylor, 2006). A kérdés csupán az; mikor, melyiket érdemes alkalmazniuk.

Dev-Erramilli-Agarwal (2002) tanulmánya azokat a tényezőket vizsgálja, amelyek meghatározzák a menedzsment és a franchise típusú szerződések közötti választást a nemzetközi piacokon. A szerzők úgy vélik, a választás valójában a technológiai transzfer természetének a függvénye. Nyilvánvaló ugyanis, hogy amikor egy szállodalánc új országba szeretne betörni, a sikeres külföldi működéshez kénytelen átvinni és meghonosítani mindazon képességeit, melyek számára a versenytársaival szembeni versenyelőny biztosítását jelentik.

A technológiai transzfer – melyet a klasszikus kifejezés helyett mára már gyakran a tudástranszfer kifejezéssel is helyettesítenek – a tudás, a már megszerzett elméleti és gyakorlati ismeretek és az innováció átadását jelenti. Az értelmezésbe ugyanúgy beletartozik a tárgyiasult tudás átadása (úgy mint gépek, eszközök), mint ahogy a nem tárgyiasult tudásé is (például a szakértelem) (www.virtinku.hu[18]).

Ez utóbbi, nem kézzelfogható tudás átadása, komplexitása miatt nagyobb aggodalmat szül a szállodaláncok esetében. Ennek oka pedig egyértelmű, hiszen a szakértelem, a szakmai, üzleti titkok, a szervezeti sajátosságok (the transaction-specific assets, such as machinery, process know-how, or trade secrets) ismerete és alkalmazása, a megfelelő működés elengedhetetlen feltétele (Dev-Erramilli-Agarwal, 2002).

Mivel a tranzakció specifikus eszközök nélkülözhetetlenek a márkaimázs, és a megfelelő minőségi színvonalat biztosító működés fenntartásához, így a szállodaláncok idegen országbeli terjeszkedésükkor két dologtól is tarthatnak: az egyik, hogy nem megfelelő mértékben kerülnek átadásra ezen eszközök, a másik, hogy a szerződő fél a saját malmára hajtva a vizet, ellopja ezeket a sajátosságokat (Dev-Erramilli-Agarwal, 2002).

Hiszen, a szervezeti „egyediségeket” meglehetősen nehéz imitálni, lemásolni, így ha azokat nem sikerül az újonnan bevett, idegen országban található szállodába átültetni, úgy a

[18] Virtuális K+F+I Szolgáltató Inkubátorház weboldala, a Magyar Nemzeti Fejlesztési Ügynökség támogatásával

szállodalánc a versenyelőnyéből is veszíthet. Ezáltal, ennek a kockázatnak a mérlegelése, minden egyes új piaci behatolás esetében meg kell hogy történjen.

A menedzsment- és a franchise szerződések között ekkor a választóvonal a tranzakció specifikus eszközök biztosabb átvitele között húzódik. A menedzsmentszerződések esetében a közvetítők maguk a kihelyezett menedzserek, akik napi szinten részt vesznek a sikeres működtetés kialakításában, s szakértelmükkel támogatják az üzleti folyamatokat. Míg a franchise szerződések esetében az üzemeltetés idegen kézbe kerül, a megfelelő versenyelőnyt biztosító működéshez azonban kulcsfontosságú, hogy az új vezetők számára is elérhetővé és elsajátíthatóvá váljanak ezek az egyedi eszközök, tulajdonságok (Dev-Erramilli-Agarwal, 2002).

Brookes-Roper (2011) is úgy véli, a működésért felelős kihelyezett menedzserek által a napi kapcsolat sokkal mélyebb a menedzsmentszerződés alapú, mint a franchise szerződés alapú üzemeltetés kapcsán. A franchise szállodák esetében a napi szintű kommunikáció sem feltétel, amennyiben mégis megvalósul, akkor is inkább csak tanácsadó jellegű.

Mindezek alapján Dev-Erramilli-Agarwal (2002) tanulmánya a következő megállapításra jut: amennyiben a vállalat nagymértékben birtokol lemásolhatatlan, fizikailag megfoghatatlan, versenyelőnyt biztosító szellemei termékeket, úgy nagyobb valószínűséggel fogja alkalmazni a menedzsmentszerződéseket, mint a franchise szerződéseket.

Az előbbi megállapítást viszont semmiképpen sem vehetjük „szentírásnak”, hiszen egy szerződéskötés előtt, számos egyéb tényezőt is mérlegel a szállodalánc, s csak azután hozza meg a döntését. Ilyen tényezők lehetnek például a fogadó országban[19] rendelkezésre álló menedzseri, vezetői képességek és a szaktudás (the availability of management capabilities in the host market), a megfelelő partnerek elérése (the availability of suitable partners), valamint az ország üzleti környezetének fejlettségi szintje (the development level of the host country’s business environment) (Dev-Erramilli-Agarwal, 2002).

Vagyis, visszacsatolva a kiinduló elméleti modellemhez, az egyes üzemeltetési formák megválasztásakor szükségszerű, hogy a szállodalánc ne csupán globálisan gondolkodjon és a növekedési számokat helyezze előtérbe, hanem a lokális elemeket, tényezőket is figyelembe vegye. A fogadó, idegen ország helyi adottságainak, üzleti kultúrájának feltérképezése nélkül ugyanis úgy vélem, a tranzakció specifikus tényezők sikeres átadása szinte lehetetlen.

[19] Fogadó ország ebben az esetben az az ország, ahová a szállodalánc terjeszkedni akar.

2.9 Üzemeltetési formák elméleti rész összefoglalása:

A különféle üzemeltetési módok közötti választás, mint láthattuk, egy összetett kérdés, mely számos előnyt, ugyanakkor veszélyt is hordozhat magában. A működés, a technológia és a tranzakció specifikus eszközök fölötti legnagyobb ellenőrzés, kontroll, nyilvánvaló, hogy a tulajdonlás melletti saját kézben lévő üzemeltetés mellett valósítható meg. Ugyanakkor, már több szerző írásában is olvashattuk, hogy a saját tőkés terjeszkedés anyagi és fizikai korlátai miatt, a szállodaláncok egyre inkább a szerződéses konstrukciók alkalmazását preferálják (Dev-Erramilli-Agarwal, 2002).

A következő táblázat a négy üzemeltetési forma összevetését tartalmazza a saját szempontjaim, illetve az elméleti részből leszűrt saját következtetéseim alapján. Fontos, hogy a kérdést minden esetben a szállodalánc szemszögéből közelítem meg (azaz a joggyakorlás alatt a szálloda jogait, a haszon alatt a szálloda hasznát értem stb.)

1. Táblázat: A négy üzemeltetési forma összevetése

Szempont	**Saját**	**Lízing**	**Menedzsment**	**Franchise**
Joggyakorlás	Teljes jog	Üzemeltetési és épülethasználati jog	Üzemeltetési jog	Márka fölötti jog
Szállodaépület	Sajáttőke: a szállodalánc mérlegében	Sajáttőke lesz/lehet (kivétel operatív lízingnél)	Nem sajáttőke	Nem sajáttőke
Haszon	Teljes haszon	Üzemeltetési haszon - lízingdíj	A menedzsment díj	A franchise díj
Kontroll	Legnagyobb, minden felett	Részleges: az üzemeltetés fölött	Részleges: az üzemeltetés fölött	Legkisebb: csak a márkanév fölött
Márkavédelem	Biztosított	Biztosított	Részben biztosított: a menedzserek által	Részben biztosított: a szerződés által
Kapcsolat*[1]	Szoros, folyamatos	Szoros, folyamatos	Szoros, napi szintű	Laza (napi szinten sem feltétlenül)
Kockázat*[2]	Legkisebb kockázat	Kis kockázat	Kis kockázat	Nagy kockázat
Terjeszkedés*[3]	Alacsony	Közepes (csak rövidtáv)	Magas	Magas

Saját szempontok és következtetések (Saját szerkesztés)

*[1]Az ilyen típusú üzemeltetés esetén a szállodalánccal való kapcsolat

*[2] Az ilyen típusú üzemeltetés kockázata a szállodalánc szemszögéből a tranzakció specifikus eszközök átadásának sérülése, illetve az információveszteség alapján

*[3] Az ilyen típusú üzemeltetés hozzájárulása a gyorsabb ütemű nemzetközi terjeszkedéshez

3. KUTATÁS MÓDSZERTAN

Dolgozatomban – mint kutatói stratégia – esettanulmányt folytatok (Yin, 1994).

Az elméleti háttér kidolgozását jobbára internetes adatbázisokból (például: EBSCO, ScienceDirect, Emerald) elérhető referált szakmai folyóiratcikkek alapján készítettem, illetve egyetemi tankönyveket használtam, úgy mint Stratégiai és üzleti tervezés (Balaton-Tari, 2007), Vállalatgazdaságtan (Chikán, 2008), Modern vállalati pénzügyek (Brealey-Myers, 2005) vagy Vezetői üzleti gazdaságtan (Kaplan-Atkinson, 2003).

Konkrétan szállodaüzemeltetésről nem találtam megfelelő tankönyvet, így az egyes üzemeltetési típusok bemutatásához is az angol nyelvű, internetes adatbázisokból letölthető cikkek anyagából dolgoztam. Megjegyezném, nagyon sokat foglalkoztam az anyaggyűjtéssel, igyekeztem minél jobban körüljárni a témát, s mint azt a bevezetésben már említettem, ugyan rengeteg anyag áll rendelkezésre a szakirodalomban, de ezeknek minden egyes esetben csak egy részletét tudtam felhasználni a munkámhoz, hiszen a kutatásomat átfogóan összegző mű még nem született.

A gyakorlati rész – az esettanulmány – elkészítéséhez legnagyobb részben éves riportokat, féléves pénzügyi beszámolókat, éves hotel portfolió összegzéseket, brand portfólió összegzéseket, korábbi és ez évi statisztikai adatokat, illetve sajtóközleményeket vettem igénybe. Szerencsére számos információ elérhető az Accor szállodalánc-csoport hivatalos weboldaláról is (www.accor.com), akár évekre visszamenőleg.

Az Accor csoport üzemeltetési struktúrájának elemzése során több alkalommal készítettem saját összegző táblázatot (gyakorlatilag az összes alfejezetben), melyekhez saját magam gyűjtöttem össze a releváns adatokat, majd ezeket az egyes évekre lebontva százalékos súllyal szerepeltettem, a könnyebb értelmezhetőség érdekében. Következtetéseimet mindig csak ezt követően vontam le (primer kutatás).

Saját ábrákat is készítettem a megoszlások vizuális szemléltetése végett. Valamint az Accor hivatalos közleményeiből is vettem át képeket, grafikonokat.

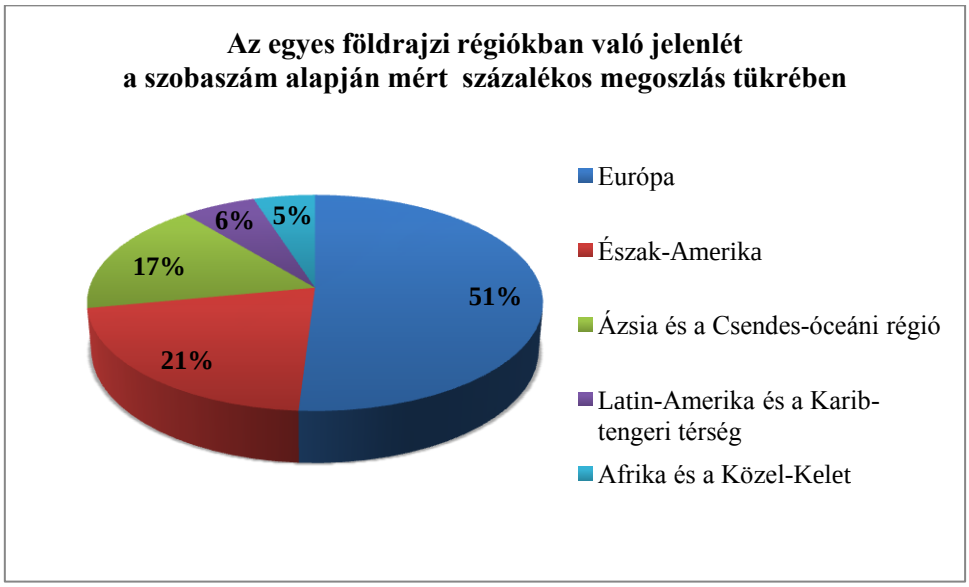
További fontos forrást jelentettek az elektronikus folyóiratok (például Turizmus Bulletin), illetve az online gazdasági, szakmai oldalak (például Turizmus online, The Economist, Bloomberg, Hotel News, Business-standard, Hospitality net, HVG). Statisztikai adatok gyűjtéséhez pedig olyan nagy adatbankot alkalmaztam, mint például a MarketLine Store.

4. ESETTANULMÁNY – Az üzemeltetés lokalizálása az Accornál

4.1 Az Accor globális hotelpiacon betöltött pozíciója

A francia központú Accor szállodalánc-csoport a 2011. december 31-ei adatok[20] alapján összesen a világ 92 országában 4.426 hotel, 531.714 szobájával van jelen. Európában piacvezető; 2.490 szállodával és 271.801 szobával rendelkezik, mely 51 százalékos szobaszám alapján mért részesedését tekintve, első helyen szerepel a hotel portfólióban. További 1.111 szálloda található Észak-Amerikában, 477 szálloda Ázsiában és a csendes-óceáni térségben, 194 szálloda Latin-Amerikában és 154 szálloda Afrikában, illetve a Közel-Keleten, melyek megoszlását a következő ábra segítségével szemléltetem: (MarketLine, 2012)

2. Ábra: Az Accor csoport globális jelenléte 2011-ben (szobaszám alapján)



Forrás: MarketLine (2012) 2011. december 31-ei adatok

A következő oldali táblázatban a 2012. január 1-jei adatok alapján a tíz legnagyobb szállodalánc-csoport összes szállodáinak, illetve szállodai szobáinak a számát összegzem, mely utóbbi alapján az Accor csoport az ötödik helyen áll:

[20] A legfontosabb mutatók tárgyalásakor azért 2011. évi adatokat használok, mert ezekről már biztos forrás van a szállodalánc-csoportok publikált éves riportjaiban, illetve az adatbázisokban. A 2012-es évre vonatkozó adatok rendezése, összegzése csak most az idei évben (2013-ban) fog megvalósulni olyan formában, hogy az az értékelés valós alapját képezhesse. A dolgozat írásakor tehát, az Accor hivatalos weboldalán a 2011-es (2012 májusában megjelent) riport a legfrissebb: *http://www.accor.com/en/finance/financial-library/annual-report-and-registration-document.html*, utolsó letöltés ideje: 2013.03.20. (19:50).

2. Táblázat: A tíz legnagyobb szállodalánc-csoport a világon (szobaszám alapján, 2011)

Szállodalánc-csoport	*Szállodák száma összesen*	*Szobák száma összesen*
InterContinental Hotels Group	4480	658.348
Hilton Worldwide	3843	633.238
Mariott International	3537	617.837
Wyndham Hotel Group	7205	613.126
Accor	**4426**	**531.714**
Choice Hotels International	6203	502.460
Starwood Hotels and Resorts	1077	315.346
Best Western	4078	311.598
Home Inns (+Motel 168)	1426	176.562
Carlson Rezidor Hotel Group	1077	165.802

Forrás: http://www.hotel-online.com/News/PR2012_2nd/May12_HotelRankings.html ***2013.03.17 (16:00)***

A MarketLine adatbázisában fellelhető cégprofilok alapján összeállítottam egy újabb táblázatot az előbbi top 10 listán is szereplő öt szállodalánc-csoport bevételeiről. Alapvetően a globális szobaszám alapján mért öt legnagyobb céget szerettem volna megvizsgálni, viszont a Hilton Worldwide, minthogy magánkézben lévő vállalkozás, nem adott ki éves riportot[21].

3. Táblázat: Pénzügyi eredmények összevetése öt vezető szállodalánc-csoportnál

Szállodalánc-csoport	*2011. évi összbevétel*	*2011. évi működési profit*
InterContinental Hotels Group	1.768 millió dollár	594 millió dollár
Mariott International	12.317 millió dollár	526 millió dollár
Wyndham Hotel Group	4.254 millió dollár	767 millió dollár
Accor	**8.493,6 millió dollár**	**738 millió dollár**
Starwood Hotels and Resorts	5.624 millió dollár	630 millió dollár

Forrás: MarketLine Store, adatok letöltésének az ideje: 2013.03.17. (22:05)

Ahogy az a táblázatból kitűnik, a bevételek meglehetősen nagy szórást mutatnak, és nincsenek összhangban a korábbi, szobaszám alapján mért rangsorral. Ennek természetesen több oka is lehet, de az én dolgozatomnak csak az Accor csoport vizsgálata képezi a tárgyát, a többi szállodalánc-csoport adatait csak összehasonlítás végett tüntettem fel, illetve, hogy egyáltalán bemutassam, kik a legjelentősebb versenytársak. A működési profitot én egy jó rangsorolási alapnak tartanám, viszont ezt értékelni csak tendenciájában (több éves alakulás tükrében) lehetne. Ezért, mint láthattuk, a pénzügyi eredményeket ugyan nem követi le a szobaszámarányos rangsor, mégis ez marad a hivatalosan elfogadott besorolás.

[21] írja a MarketLine Store: *http://store.marketline.com/Product/hilton_worldwide?productid=4151A65F-399F-4CBE-A6F4-EB58D10CBA66*, letöltés ideje: 2013.02.25 (17:11)

Az Accor esetében euróról dollárra átváltott értékeket (1 euró = 1,3924 dollár, MarketLine, 2012) jelenítettem meg a könnyebb összehasonlíthatóság kedvéért. De ezek az értékek az éves portfólióban rendre a következőképpen szerepelnek: a csoport bevételei a 2011-es év végén (december 31.) 6.100 millió euró, a működési profit pedig 530 millió euró.

A foglalkoztatottak száma 2011-ben az Accor szállodalánc-csoportnál közel 145.000 fő (pontosan 144.893, Accor key indicators[22]), míg a top10-es listát vezető IHG csoportnál (InterContinental Hotels Group) 345.000 fő volt (*www.ihgplc.com*[23]). A foglalkoztatási arány, mint ahogy azt az előbbi számok alapján is láthatjuk, viszont már természetes, hogy összhangban van a top10-es listával. Ahogy bővül a csoport házainak a száma a piacon, úgy nő a foglalkoztatottjainak a száma is.

4.2 Brand portfólió

Mint ahogy a 4.1-es alfejezetben láthattuk, az Accor csoport globális jelenléte igen erős; vezető pozíciót tölt be Európában és egyre gyorsabb ütemben terjeszkedik a világ több mint 90 országában. Egyetlen év leforgása alatt – 2011-ben – 318 szállodát és 38.700 új szállodai szobát adott át (MarketLine, 2012 és Accor riport, 2011). Hogyan lehetséges mindez? – merül fel a kérdés jogosan. A válasz, az Accor szállodalánc-csoport egyik legnagyobb erősségében, a márkaismertségben (brand awareness) rejlik (MarketLine, 2012).

Az Accor jelen van minden fogyasztói szegmensben az olcsó (budget) kategóriától egészen a luxusig. Minőségi szállodalánc márkáinak köszönhetően olyan erős nemzetközi imázst sikerült kiépítenie, mellyel megnyerhette mind a fogyasztók, mind a stratégiai partnerek bizalmát. Mindez elengedhetetlen a működési tevékenység új piacokra történő kiterjesztésekor. Egyrészt azért, mert ezáltal biztosított a folyamatos kereslet, másrészt azért, mert a külföldi partnerekkel előnyös szerződéseket köthet a csoport, például márkájának a kiterjesztésére (névhasználati, franchise szerződés), vagy felvásárlásokra (erről később még szó lesz).

A következő oldali ábra összefoglalja a különböző kategóriákba (alsó-, közép-, és felső kategóriákba) tartozó nemzetközi és regionális szállodalánc brandeket. A luxus kategóriába a Sofitel lánc tartozik, mely a világ 40 országában jelen van. A magasabb árfekvésű, felsőkategóriás upscale szállodaláncokat nemzetközi szinten a Pullman és MGallery házak, regionális

[22] *http://www.accor.com/en/finance/financial-library/key-indicators.html* letöltés ideje: 2013.02.23. (17:52)
[23] *http://www.ihgplc.com/files/reports/ar2011/chief-executives-review.shtml* letöltés ideje: 2013. 03. 17. (22:51)

szinten a Grand Mercure szállodák fémjelzik. A Grand Mercure lánc kifejezetten Ázsia Csendes-óceáni részén (Asia Pacific region) van jelen, három különböző típussal. Grand Mercure szállodák találhatóak Thaiföldön, Szingapúrban, Indiában és Indonéziában. A Mei Jui Grand Mercure házak kizárólag Kínában képviseltetik magukat, és a harmadik típus, a Grand Mercure Apartments Ausztráliában és Új-Zélandon biztosítja a csoport jelenlétét.[24]

A közép árfekvésű, többnyire négycsillagos (esetleg háromcsillagos) midscale láncok közé nemzetközi szinten a történelmi (legrégebbi) Novotel lánc, a Suite Novotel lánc (csak lakosztályok találhatóak benne), illetve a Mercure-, és az Adagio láncok tartoznak. Regionális szinten pedig az Ausztráliában és Új-Zélandon található The Sebel láncot soroljuk ide. (A The Sebel lánc alá tartozik a korábbi Mirvac hotelek egy része is[25].) Létezik egy különálló szállodalánc is, az úgynevezett Thalassa sea & spa, mely kifejezetten a wellness szolgáltatásokra szakosodott, gyönyörű tájakon fekvő szállodákat foglalja magába. Kategóriáját tekintve a kétcsillagostól egészen az ötcsillagosig terjed, de én most itt teszek róla említést.

3. Ábra: Brand portfólió

Forrás: http://www.accor.com/en/brands/brand-portfolio.html *letöltés ideje: 2013.03.20. (22:05)*

[24] Forrás: *http://www.accor.com/en/press/brand-portfolio.html* és innen megnyitva az egyes láncok saját oldalai, továbbá *http://www.grandmercure-asia.com/* és *http://www.grandmercureapartments.com.au/* 2013.03.20.

[25] Például: *http://www.mirvachotels.com/sebel-suites-auckland* letöltés ideje: 2013.03.20. (18:02). A Mirvac hotelek felvásárlása 2011-ben került sor egy stratégiai szövetség keretében, mely az Accor csoport és Szingapúr egyik legjelentősebb ingatlanos cége, az Ascendas között jött létre. A felvásárlás következtében az Accor tovább erősíthette pozícióját Ázsia Csendes-óceáni térségében. Forrás: *http://www.bloomberg.com/news/2011-12-16/accor-buys-mirvac-hotels-for-254-million-to-grow-in-australia.html* letöltés ideje: 2013.02.19. (20:51). A korábbi Mircac hotelekről a felvásárlást követően döntés született, hogy melyik lánc alá tartozzanak.

És végül az alacsony árfekvésű, költségtakarékos, economy szegmenst nemzetközi vonatkozásban az Ibis family (család) és az Adagio Access láncok, regionális értelemben pedig Franciaországban a hotelF1 lánc, Ausztráliában pedig a Hotel Formula1 lánc alkotják. Közös jellemzőjük, hogy maximum háromcsillagosak, de ár-érték arányban kiválóan megfelelnek a fogyasztók igényeinek. Az Ibis családnak három tagja van: az Ibis, az Ibis Styles (korábbi All Seasons is ebbe a típusba tartozik) és az Ibis budget (melybe beolvasztásra került a korábbi Etap). Az Ibis családra irányuló márkamegújító stratégia és arculatváltás 2011-ben kezdődött, melynek keretein belül a fogyasztók elsődleges szempontjait vették figyelembe: maximális komfort/kényelem, és alacsony ár. A korábbi két regionális észak-amerikai Motel6 és Studio6 láncokat pedig eladta az Accor a Blackstone Real Estate Partners-nek 1.9 milliárd dollárért. (Baker, 2012, Accor brand portfolio és turizmusonline.com[26])

Összegzésként, az Accor szállodalánc-csoport márkaismeretsége az alapja, hogy a továbbiakban az üzemeltetési kérdésekre áttérhessünk, mely dolgozatom legfőbb kutatási területe. Hiszen a szállodaiparban és a fogyasztók körében kivívott vezető pozíció egyik kulcstényezője a márka asszociáció és márkahűség, mely párosul a csoport szakmai tapasztalataival, s így megteremti a szerződéses üzemeltetési formák feltételeit. Először globálisan vizsgálom az üzemeltetési struktúrát, majd áttérek a regionális szintre. A Bartlett-Ghoshal modell (1989) gyakorlati alkalmazása itt kerül majd előtérbe, amikor konkrét példákon keresztül megvizsgálom, mely lokális tényezők befolyásolják a globális terjeszkedést. Csak megjegyezném, a lokalizáció már a regionális brandek kialakításánál is megfigyelhető (gondoljunk csak a Mei Jui Grand Mercure szállodákra Kínában), azonban a kérdést én most főként az üzemeltetés szempontjából, az egyes üzemeltetési formák megválasztása szerint, vizsgálom.

4.3 A globális üzemeltetési struktúra

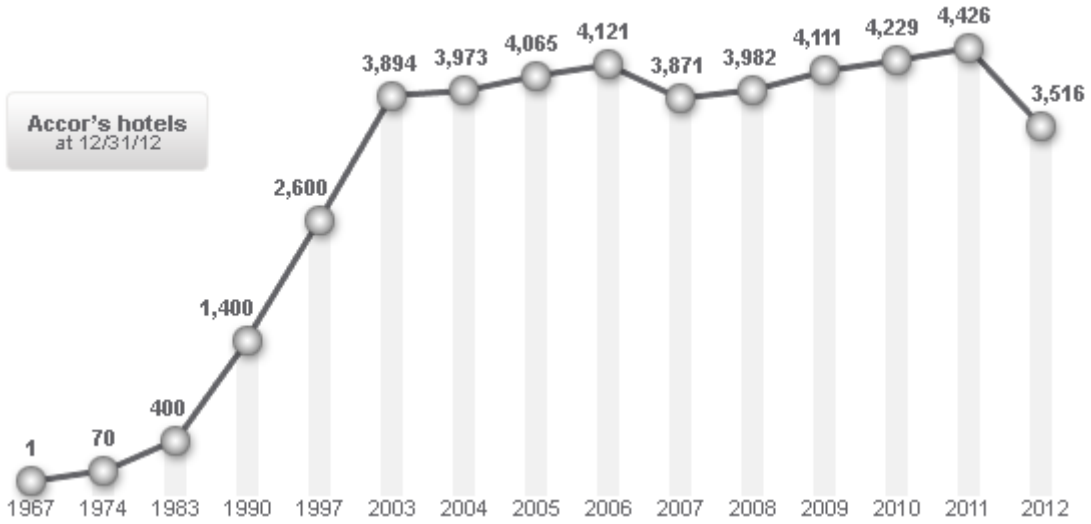
Ebben a fejezetben az Accor hivatalos weboldalán közölt (www.accor.com), éves szinten kiadott, üzemeltetési struktúra szerinti hotel portfolió[27] (hotel portfolio by operating structure) alakulását vizsgálom. Az egyes üzemeltetési formákat már az elméleti részben bemutattam, itt most a gyakorlati alkalmazásukra fogok kitérni az Accor csoport esetében.

[26] *http://www.turizmusonline.hu/aktualis/cikk/szallodakat_adott_el_az_accor* letöltés ideje: 2013.03.20 (18:12)
[27] *http://www.accor.com/en/finance/financial-library/hotel-portfolio.html* letöltés ideje: 2013.03.22. (18:06)

Az elmúlt több mint tíz évre visszamenőleg megtalálhatóak a honlapon a hotel portfólióra vonatkozó statisztikai adatok. Ez az egyik legbővebb tárház, mely közvetlenül a weboldalról elérhető. Négy évet választottam ki, melyek rendre a következők: 2001, 2008, 2011, 2012. Oka, hogy mindenképpen szerettem volna megvizsgálni egy évet a tíz éves távlatból, egy másik periódust a gazdasági világválság idejéből, és végül kettőt a jelenlegi helyzet tükréből. A 2011-es évhez azért ragaszkodom, mert az előző fejezetekben főleg az az évi adatokkal dolgoztam, mivel mindenre kiterjedő éves riport egyelőre csak 2011-ről áll rendelkezésre. A hotel portfolió adatokat viszont sűrűbben frissítik, így ebben a témában már elérhetőek a múlt évi, 2012-es adatok is. A következő (2.) ábra a hotel portfolió evolúcióját mutatja be.

Megjegyezném, hogy a 2011-es Accor riport, illetve a MarketLine Store adatai az észak-amerikai Motel6 és Studio6 láncok eladásának következményeit még nem tartalmazzák. Viszont az evolúciós ábrán – mely az Accor történetének 45 évét mutatja be – már jól látható a 2011-ről 2012-es évre történő csökkenés a csoport szállodáinak a számában.

4. Ábra: A hotel portfólió evolúciója az Accor csoportnál



Forrás: http://www.accor.com/en/brands/key-figures.html *letöltés ideje: 2013.03.22. (18:17)*

A választott négy évben az üzemeltetési struktúra alakulását pedig az alábbi táblázatban foglalom össze. Százalékos megoszlást alkalmazok, vagyis, hogy az összes szállodai szoba hány százalékát teszi ki a saját (tulajdonosi) üzemeltetés, a lízing konstrukcióban történő üzemeltetés, a menedzsmentszerződés, valamint a franchise szerződés alapján létrejövő üzemeltetés. Megjegyzésként, a lízing konstrukcióban én nem tettem különbséget a fix-, illetve a változó bérleti díjakat megállapító lízing-szerződések között, egy csoportban jelenítem őket.

Megfigyelhető tendencia viszont, hogy a szállodalánc-csoport inkább a változó bérleti díjas konstrukciót részesíti előnyben, hiszen az igazodik a bevételekhez (Accor, 2009-es riport[28]).

4. Táblázat: Négy év hotel portfóliója a globális üzemeltetési struktúra alapján

Év	Szállodák	Saját (tulajdonosi)	Lízing	Menedzsment	Franchise
2001	3.654	25%	40%	14%	21%
2008	3.982	23,45 %	34%	14,2%	28,35%
2011	4.426	15%	32%	15%	38%
2012	3.516	8,5%	31,5%	22%	38%

Forrás: http://www.accor.com/en/finance/financial-library/hotel-portfolio.html ***az egyes évekre vonatkozóan***[29]

A táblázatban a saját számításaim eredményei láthatóak, kerekítve, mivel eredetileg a szállodák száma, illetve a szállodai szobák száma van megadva, melyeket a teljes létszám arányában szemléltetek. Mivel dolgozatomban a szállodák üzemeltetésével foglalkozom, ezért azok adatait vettem figyelembe, a számításaimat is azok alapján végeztem.

Következtetéseim:

- *A saját (tulajdonosi) üzemeltetés aránya fokozatosan csökken, de a 2008-as évhez képest, az elmúlt két évben kifejezetten látványos ütemben.* Utánajártam, hogy ennek *oka* nem más, minthogy *a gazdasági világválságra reagálva indította el az Accor* az úgynevezett *költségcsökkentő tervét* (cost-reduction plan), amely 165 millió eurós csökkentést irányzott elő a saját (tulajdonosi), illetve a lízingelt szállodák üzemeltetési költségeiben[30]. Tehát, én úgy vélem, gyakorlatilag ekkortól beszélhetünk az eszközcsökkentő stratégia bevezetéséről. Annak oka pedig, hogy 2011-ről 2012-re majdnem hogy feleződött az arány, az a Motel6 és a Studio6 láncok eladásának is köszönhető, mivel azok 29 százaléka e szerint a forma szerint működött.

- *A lízing szerződés alapján történő üzemeltetés is* fokozatosan *csökken, de csak kis mértékben.* Az elmúlt bő tíz év leforgása alatt kevesebb, mint tíz százalékkal. Az

[28] *http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Commun/pdf/EN/ACCOR_RA2009_EN.pdf* 29. oldal / understanding the operating structure, letöltés ideje: 2013.03.17. (16:52)
[29] A megadott hivatkozásról közvetlenül elérhetőek az egyes évek hotel portfóliói. Letöltés ideje: 2013.03.22.
[30] *http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Commun/pdf/EN/ACCOR_RA2009_EN.pdf* 16. oldal / Cost-reduction plan, letöltés ideje: 2013.03.23. (16:36)

Accor csoportról készített SWOT analízis ezt gyengeségként értelmezi a bérleti díjak profitra gyakorolt negatív hatása miatt (MarketLine, 2012). Megjegyzés: az elméleti részben már kifejtettem a bérleti díjak elszámolásával kapcsolatos nézeteket, csakúgy, mint a vissza-lízingelés lehetőségét, illetve a változó díjak kedvezőbb feltételeit.

- *A menedzsmentszerződések aránya* ellenben *növekszik, bár még nem érte el az Accor által kitűzött célértéket.* Ennek alakulását a két észak-amerikai lánc eladása nem érintette, mivel azok ilyen formában nem üzemeltek. A célkitűzés a sikeres eszközcsökkentő stratégia gyorsítására vonatkozik, mely szerint 2016 végéig mind a menedzsment-, mind a franchise szerződéses üzemeltetés arányát 40 százalékra kell „feltornászni". Oka, hogy 2012-ben a menedzsment és franchise szerződések önmagukban 25 százalékos bevétel-növekedést hoztak[31].

- *A franchise szerződések súlya igen jelentős mértékben, majdnem duplájára nőtt* a vizsgált időszakban. *Az Accor eszközcsökkentő stratégiájának kiváló példája, a kérdés csak az, melyik terjeszkedési területen* érdemes alkalmazni, hol *jelentheti a legkisebb kockázatvállalást.* A következő fejezetben tehát a régiónkénti arányokat mutatom be.

4.4 Régiónkénti üzemeltetési struktúra

4.4 a) A három fő terjeszkedési terület

Az első ábrán szemléltettem az Accor csoport globális jelenlétét az öt földrajzi régióban: Európában, Észak-Amerikában, Ázsia Csendes-óceáni részén, Latin-Amerikában és a Karib-tengeri térségben, illetve Afrikában és a Közép-Keleten. A már többször említett Motel6 és Studio6 láncok eladása végett viszont, az észak-amerikai jelenlét háttérbe szorult, és a csoport inkább a fejlődő országok növekvő piacai felé „veszi az irányt".

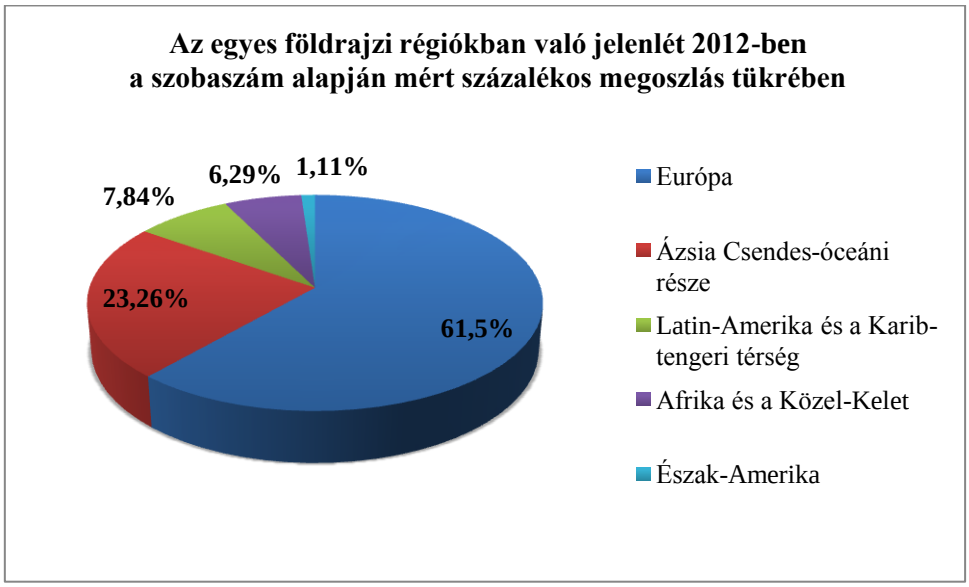
Mind a 2011. évi riportban[32], mind a 2012-es stratégiai kiadványban[33], célkitűzésként már az szerepel, hogy a csoport terjeszkedési stratégiája két pillérre támaszkodik: az európai

[31] Források: *http://www.turizmusonline.hu/aktualis/cikk/accor__rekord_novekedes_2012_ben* letöltés ideje: 2013.02. 24. (16:30), *http://www.hotelnewsnow.com/Articles.aspx/8864/Accor-opens-141-hotels-in-first-half-2012* letöltés ideje: 2013.02.24. (16:49), Accor growth in 2012 revenue, press release, 2013. január 17. *http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Pressreleases/2013/UK/20130117_pr_ca_t4_2012.pdf* letöltés ideje: 2013.02.24. (16:50)

[32] *http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/2012/EN/2011_annual_report.pdf* 58.oldal/Development drivers, letöltés ideje: 2013.02.25. (16:11)

vezető pozíció megtartására és tovább erősítésére, valamint a fejlődő országok piacainak kiaknázására, különös tekintettel Brazíliára, Indiára és Kínára. Ennek megfelelően a fejlődés legfőbb mozgatórugói (development drivers) rendre az európai, az ázsiai csendes-óceáni és a latin-amerikai régiók. Ennek bizonyításaként megvizsgáltam a 2012-es hotel portfólióban[34] szereplő számadatokat az 1. ábrával relevánsan, most szobaszám arányosan. Az eredmények rendre a következőképpen alakultak: a 3.516 szálloda, 450.487 szobájának 61,5 százaléka található Európában (277.010 szoba), 23,26 százaléka Ázsia Csendes-óceáni részén (104.794 szoba) és 7,84 százaléka Latin-Amerikában (35.330 szoba). A maradék 7,4 százalék jut az észak-amerikai és az afrikai régiókra összesen. A következő ábrával ezeket szemléltetem.

5. Ábra: Az Accor csoport globális jelenléte 2012-ben szobaszám alapján



Forrás: 2012-es hotel portfólió adatai[35]

Dolgozatomban tehát e három vezető régióra fókuszálok, s elemzésük során folyamatosan válaszolom meg az alábbi kutatási kérdéseimet: *Európában, Ázsia Csendes-óceáni részén, illetve Latin-Amerikában hogyan lokalizálja az Accor csoport az üzemeltetést? Mely lokális tényezők kerülnek előtérbe az üzemeltetési formák megválasztásakor? És ezek alapján milyen eloszlásban, mekkora százalékban érdemes alkalmazni az egyes típusokat?*

---

[33] *http://www.accor.com/en/group/accor-strategic-vision.html* letöltés ideje: 2013.02.25. (17:20)
[34]*http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/PDF/2013/UK/hotels_portfolio_121231.pdf* letöltés ideje: 2013.03.22. (18:06)
[35]*http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/PDF/2013/UK/hotels_portfolio_121231.pdf* letöltés ideje: 2013.03.22. (18:06)

4.4 b) Európa

A franciaországi központú Accor szállodalánc-csoport Európában piacvezető, ezt statisztikailag is igazolja az alábbi (3.) kép. Viszont pozíciója megtartásához és tovább erősítéséhez folyamatos fejlődésre van szükség, melyet a csoport az eszközcsökkentő stratégia „szorgalmazásában" lát. S teheti mindezt, mert *45 éves múlttal és szakmai tapasztalattal rendelkezik* (az első Novotel szállodát 1967-ben nyitotta meg a franciaországi Lille Lesquin városban[36]), *tökéletesen ismeri a piacot, a kultúrát, a jogi szabályozásokat, kvázi úgy is fogalmazhatnék, hogy* Európában az Accor *„otthon van"*. Szállodái minden szegmens igényeit kielégítik, a költségtakarékos (budget) márkától a luxusig itt minden elérhető.

6. Ábra: A tíz legnagyobb szállodalánc-csoport Európában (2012. január 1-jei adatok)

MKG HOSPITALITY

Top 10 Hotel Groups
in Europe as of 1st January 2012

Perimeter: 27 countries of the European Union

Rank 2012	Rank 2011	Hotel Groups	Hotels 2012	Rooms 2012	Variation in rooms (%)
1	1	ACCOR	2 345	254 553	3,2%
2	2	BEST WESTERN	1 316	89 743	0,7%
3	3	INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP	559	86 780	2,5%
4	4	GROUPE DU LOUVRE (*)	956	67 687	1,5%
5	6	CARLSON REZIDOR HOTEL GROUP (**)	253	51 498	4,6%
6	5	NH HOTELES	356	51 453	0,6%
7	10	WHITBREAD HOTELS & RESTAURANTS	606	45 496	11.0%
8	7	MELIA INTERNATIONAL	201	45 145	1.4%
8	9	HILTON WORLDWIDE	184	43 189	4,8%
10	8	TUI HOTELS & RESORTS	161	40 804	-2,0%
		TOTAL	6 910	773 357	2,3%

(*) Louvre Hotels Group/Concorde Hotels
(**) incorporating Park Plaza and Radisson Edwardian

Source : Etudes et Prévisions MKG Hospitality

Forrás: http://www.hospitalitynet.org/news/4054931.html ***letöltés ideje: 2013.03.23. (14:25)***

A következő táblázatban az éves hotel portfóliók alapján az európai Accor szállodák üzemeltetési struktúráját jelenítem meg az egyes típusokra lebontva, százalékos formában. Hasonlóan a globális struktúra bemutatásához, itt is négy év adatait összegzem (viszont, mivel a 2001-es év még nem tartalmazza azt a típusú regionális üzemeltetési struktúra-bontást, mint

[36] *http://www.accor.com/en/group/history/chronology.html* letöltés ideje: 2013.03.23. (22:11)

a jelenlegi táblázatok, ezért 2006-os legkorábbi adatokkal dolgozom), azért, hogy láthatóvá váljanak a fejlődés irányai és a súlyponteltolódások.

5. Táblázat: Az üzemeltetési struktúra alakulása Európában

Évek	Szállodák	Saját (tulajdonosi)	Lízing	Menedzsment	Franchise
2006	2.246	23%	36,65%	7,35%	33%
2008	2.278	22,2%	39,3%	5,7%	32,8%
2011	2.490	9,72%	40,48%	7,7%	42,1%
2012	2.553	8,6%	38,55%	7,85%	45%

Forrás: http://www.accor.com/en/finance/financial-library/hotel-portfolio.html ***az egyes évekre vonatkozóan***[37]

Következtetéseim:

- *A saját (tulajdonosi) üzemeltetés aránya jelentős mértékben csökken*, s hasonlóan a globális üzemeltetési struktúránál tett következtetésemhez, itt is *a 2008-as világválságot követően* figyelhető meg egy *drasztikusabb visszaesés*. Ez az eszközcsökkentő stratégiát, a saját tőke kivonását igazolja.

- *A lízing konstrukcióban* működő üzemeltetést a költségcsökkentő terv alapján szintén vissza kellene fogni, habár ez egyelőre úgy tűnik, még nem valósult meg. *A kedvezményesebb, változó, bérleti díj fizetési kötelezettség* ugyan *előtérbe került*, de összességében ez a típusú üzemeltetés még nem érte el az előirányzott, csökkentett célértéket. 2016 végéig ugyanis globálisan kitűzött cél a saját (tulajdonosi) és a lízing szerződés szerinti üzemeltetés együttes szintjének a 20 százalékra való csökkentése[38]. S nyilván a legnagyobb, jól ismert piacon kell ezt a szintet a leghamarabb elérni.

  Új tendencia viszont *a visszlízing*. 2010-ben 48 szállodáját értékesítette az Accor, majd az eladott szállodákra 12 éves lízingszerződést kötött, s mindvégig üzemeltette, üzemelteti is azokat (www.turizmusonline.hu[39]).

- *A menedzsmentszerződéses* üzemeltetés aránya számottevően nem változott. Oka, hogy ezt a típusú *üzemeltetést inkább azokon a piacokon részesíti előnyben a csoport*,

[37] A megadott hivatkozásról közvetlenül elérhetőek az egyes évek hotel portfóliói. Letöltés ideje: 2013.03.23. Megjegyzés: A táblázatban a saját számításaim alapján kapott kerekített értékek szerepelnek.
[38] *http://www.accor.com/en/finance/accors-strategic-vision.html* A new business model, letöltés: 2013.03.23.
[39] *http://www.turizmusonline.hu/hotel-szalloda/cikk/48_europai_szallodajat_ertekesiti_az_accor* 2013.03.23.

ahol a bonyolult jogi struktúra miatt a piacra lépés igen korlátozott – utalt rá Popovits Éva, értékesítési igazgatóhelyettes[40].

- *A franchise típusú üzemeltetés aránya ellenben fokozatosan növekszik! Az Accor Európában vezető franchise átadó (franchisor)*[41], a jelenlegi tendencia erőteljesen e felé az üzemeltetési forma felé mutat. *Mivel ismertek a lokális körülmények, ezért Európában* a franchise szerződések kötése *kisebb kockázattal jár*, mint egy ismeretlen piacon. Úgy vélem, itt könnyebb az ellenőrzés és a rendszeres beszámolás megvalósítása, illetve az esetleges gazdasági ingadozásokra is jobban fel lehet készülni.

Egy komoly veszélye viszont *„hazai piacon”* is lehet *a franchise szerződéseknek* – hívta fel rá a figyelmemet Popovits Éva, értékesítési igazgatóhelyettes, – még pedig *az olyan nagy franchise üzemeltető cégek, amelyek több lánccal állnak szerződésben, s* így gyakorlatilag *nagyon széleskörű információval rendelkeznek*, mely információáramlás kontrollálása meglehetősen nehézkes.

Utánakerestem néhány ilyen nagy cégnek: az egyik, amit találtam az Event Hotels, a másik, a Grand City Hotels. A Grand City Hotels az egyik vezető európai szállodaüzemeltető cég. Csak Európában van jelen, és saját márkája (a Grand City Hotel), vagy más ismert szállodalánc márkák (például Best Western, Holiday Inn, Mercure) neve alatt üzemelteti – utóbbi esetben nyilván franchise konstrukcióban – a szállodáit[42]. Hivatalos honlapján (www.grandcityhotels.com) le is ellenőriztem, valóban szerepelnek szállodák többek között Ibis vagy Mercure márkanév alatt, csakúgy mint Wyndham, Best Western, Days Inn vagy Holiday Inn brandek alatt, melyek egyértelműen más szállodalánc-csoportokat fémjeleznek. Az Event Hotels weboldalán (www.eventhotels.com) is találkoztam Ibis, Pullman, de például Park Inn márkával is.

---

[40] Popovits Éva, mint külső szakember, néhány kérdésemre e-mailben válaszolt. Hosszas külföldi tartózkodása miatt, azonban a személyes interjúra sajnos nem került sor. Pozíciója: értékesítési igazgatóhelyettes (Associate Director of Sales at Accor Hotels, National Sales Force Hungary / Slovakia / Bulgaria).

[41] *http://www.accor.com/en/franchise-and-management/contacts-and-countries-information/zones/europe/france.html* letöltés ideje: 2013.03.23. (17:34)

[42] *http://www.businesstravelshow.com/en/press/releasesexhibitors/11-11-01/Grand_City_Hotels_one_of_the_leading_hotel_management_companies_in_Europe.aspx*

A franchise típusú üzemeltetés két országban kiemelkedő jelentőségű; az Egyesült Királyságban és Franciaországban. 2011-ben több fontos szerződéskötés is végbement, melyeknek köszönhetően tovább növekedett a hotel portfolió.[43] (Accor riport, 2011)

4.4 c) Ázsia Csendes-óceáni része

Ebben az alfejezetben egy, *az Európaitól merőben különböző* régióról lesz szó a piac, a kultúra, a fogyasztói igények, a jogi szabályozások, vagyis mindent összevetve a *lokális sajátosságok* tekintetében. A szállodalánc-csoport egy *idegen környezet*ben, számára *ismeretlen jogrendszer*ben, *eltérő piaci szabályozás*i keretek között találja magát. Ezért globális terjeszkedése akkor lehet sikeres, ha felméri ezeket a lokális tényezőket, és alkalmazkodik hozzájuk, vagyis a helyi adottságoknak megfelelően alakítja ki az üzemeltetést is.

Az Accor a legnagyobb nemzetközi szállodaüzemeltető *a régióban*[44]. *Harminc éves múltra tekint vissza*, az első szállodáját 1982-ben Szingapúrban nyitotta meg, Novotel Orchid Singapore néven. Mára már összesen 16 országban 554 szállodával van jelen.[45] Ugyanakkor komoly versenytársakkal szembesül az új piacok kiaknázása terén. A Hilton Worldwide fő márkája, a Hilton Hotels & Resorts, az első helyen áll az üzleti (business) szállodalánc kategóriában a régióban a 'BDRC Continental Asia Pacific Hotel Guest' felmérése alapján[46]. De az InterContinental Hotels Group (IHG) is újabb szálloda-átadásokat tervez 2014-ig[47].

---

[43] Accor 2011. évi riport (annual report) Letöltés ideje: 2013.03.23. (18:17)

[44] *http://accorhotels.com.au/sites/default/files/pdf/Accor%20celebrates%2030%20years%20in%20Asia-Pacific%20FINAL.pdf* letöltés ideje: 2013.02.25. (15:32)

[45] *http://accorhotels.com.au/sites/default/files/pdf/Accor%20celebrates%2030%20years%20in%20Asia-Pacific%20FINAL.pdf* letöltés ideje: 2013.02.25. (15:32)

[46] *http://www.business-standard.com/article/press-releases/hilton-hotels-resorts-ranked-top-international-hotel-brand-in-india-111111500099_1.html* letöltés ideje: 2013.03.23. (22:31)

[47] *http://www.business-standard.com/article/press-releases/holiday-inn-express-launches-first-hotel-in-se-asia-in-downtown-bangkok-112062400035_1.html* letöltés ideje: 2013.03.23. (22:39)

A térséget Japán, Kína, Hongkong, Vietnám, Kambodzsa, Dél-Korea, India, Indonézia, Malajzia, Fülöp-szigetek, Fidzsi-szigetek, Thaiföld, Ausztrália, Új-Zéland és néhány kisebb ország alkotja. *Rendkívül változatos régió*, igazi virágzó piac a csoport számára.

7. Ábra: Ázsia Csendes-óceáni része (Asia-Pacific region)

Forrás: 2011. évi riport 59. oldal (Accor riport, 2011)

A felsoroltak közül a legjelentősebb országok szállodaüzemeltetési tekintetben; Kína, India, Japán, Ausztrália ás Új-Zéland. Kína a szállodai szobák alapján a negyedik legnagyobb piaca az Accor csoportnak (MarketLine, 2012), és e tekintetben a leggyorsabban növekvő ország az egész régióban. A már említett Mei Jui Grand Mercure brand kifejezetten a kínai igényekre lett kialakítva, de ezen kívül a magasabb árfekvésű, felsőkategóriás (upscale) és az alacsonyabb árfekvésű, költségtakarékos (economy) láncok is elterjedtek.

Indiában a csoport mindegyik piaci szegmensben képviselteti magát a budget kategóriától egészen a luxusig. Az előbbiben való terjeszkedésre stratégiai szövetséget kötött az InterGlobe nevezetű indiai vállalattal (ennek köszönhetően 20 hotelt adtak át Ibis márkanév alatt) (MarketLine, 2012). Stratégiai szövetségre már korábban (a The Sebel márkánál) is tettem említést az ausztráliai Mirvac hotelek felvásárlása okán. Az Accor a szingapúri ingatlanos céggel, az Ascendas-sal lépett szövetségre az akvizíció sikerességének érdekében.

A következő táblázatban a szokásos négy éves konstrukcióban bemutatom az üzemeltetési struktúra alakulását az ázsiai csendes-óceáni régióban.

6. Táblázat: Az üzemeltetési struktúra alakulása Ázsia Csendes-óceáni részén

Évek	Szállodák	Saját (tulajdonosi)	Lízing	Menedzsment	Franchise
2006	287	4,5%	16,5%	66%	13%
2008	363	7,7%	14%	64,75%	13,55%
2011	477	7,76%	11,74%	59,5%	21%
2012	554	5,6%	11,2%	62,6%	20,6%

Forrás: http://www.accor.com/en/finance/financial-library/hotel-portfolio.html ***az egyes évekre vonatkozóan***[48]

Következtetéseim:

- *A saját (tulajdonosi) üzemeltetés aránya* számottevően nem változott, *a kezdetektől fogva alacsony szinten mozog. Oka*, hogy Ázsiában *teljesen más*képp alakulnak a *tulajdonjogi kérdések*, mint Európában, emellett *a saját tőkés terjeszkedés*nek *anyagi korlátai* is vannak, így egy teljesen más kontinensen nehezen alkalmazható.

- *A lízing konstrukcióban történő üzemeltetés súlya kevesebb mint a fele, az Európában tapasztalt strukturális megoszláshoz képest. Oka* a lízing szerződés azon negatív tulajdonságában rejlik, hogy a bérleti díj fizetése évekre állandó (fix), s csak kedvezményesebb esetekben változó, így természetes, hogy *a szállodalánc-csoport nem kíván folyamatos díjfizetési kötelezettségbe belemenni egy idegen piac számára kiszámíthatatlan körülményei között*. Továbbá felmerülhetnek *fizikai sajátosságokból eredő problémák* is (például hőszigetelés, higiéniai tényezők hiánya), mely *egy már meglévő épület esetén* csak komoly költségek árán „orvosolható”.

- *A menedzsmentszerződéses üzemeltetés* ellenben *8-9-szerese az európai aránynak, folyamatosan nagyon magas szinten, átlagosan 60% fölött mozog. Oka,* hogy a tranzakció specifikus eszközök átadása a kihelyezett menedzserek által biztosítva van, s az üzemeltetés feletti kontroll is egyértelműen magas. Emellett egy *idegen országban* a standardizált, magas minőségi színvonalat képviselő termékek és szolgáltatások beve-

[48] A megadott hivatkozásról közvetlenül elérhetőek az egyes évek hotel portfóliói. Letöltés ideje: 2013.03.23. Megjegyzés: A táblázatban a saját számításaim alapján kapott kerekített értékek szerepelnek.

zetése, és egyáltalán *egy új szálloda üzemeltetése, saját, menedzseri szakértelmet és szakmai tapasztalatot kíván* (Huang-Chathoth, 2011).

- *A franchise szerződések aránya kevesebb, mint fele az európainak. Oka, a tudás, a szakértelem átadása, a szellemi tulajdon védelme sokkal inkább biztosított egy fejlett piacon, mint egy fejlődőn* (Huang-Chathoth, 2011 idézi Contractor-Kundu, 1998). S minthogy *az ázsiai csendes-óceáni régió rendkívül megosztott a „fejlődő és a fejlett piacok"*[49] *tekintetében*, így a kérdést érdemes egy-egy ország példájára lebontva is megnézni. Kínával kapcsolatban egyszer azt nyilatkozta az Accor, hogy nem ismeri a piacot, a kultúrát, az embereket eléggé ahhoz, hogy felvállalja a *franchise típusú üzemeltetés kockázatát* (The Economist, 2010[50]). Az *„idegen ország" koncepciója* persze a „fejlettek" esetében ugyanúgy fennáll, de gazdasági, pénzügyi szempontokból kisebb kockázattal jár a franchise típusú üzemeltetés egy stabil (akár stagnáló) gazdaságban, mint a kiszámíthatatlanság miatt egy folyamatosan változóban. Illetve, ne feledkezzünk el arról sem, hogy a *stratégiai szövetségre lépés helyi, régión belüli ingatlanos cégekkel*, a helyismereti hiányosságokat ellenjegyzi.

4.4 d) Latin-Amerika és a Karib-tengeri térség

Latin-Amerika és a Karib-tengeri térség a csoport harmadik legnagyobb piaca, ahol a fő fókusz Brazíliára helyeződik. Ennek jelenlegi magyarázata a 2014-es FIFA labdarúgó-világbajnokságra (FIFA World Cup), illetve a 2016-os nyári olimpiai játékokra való készülés (Market Line, 2012). A régióban az Intercontinental Hotels Group (IHG) a piacvezető, és az Accor a második helyen áll, de a nagy versenytársak mind jelen vannak[51]. Sőt, a Mariott csoport latin-amerikai szállodái számának megduplázását tervezi 2017-ig[52].

---

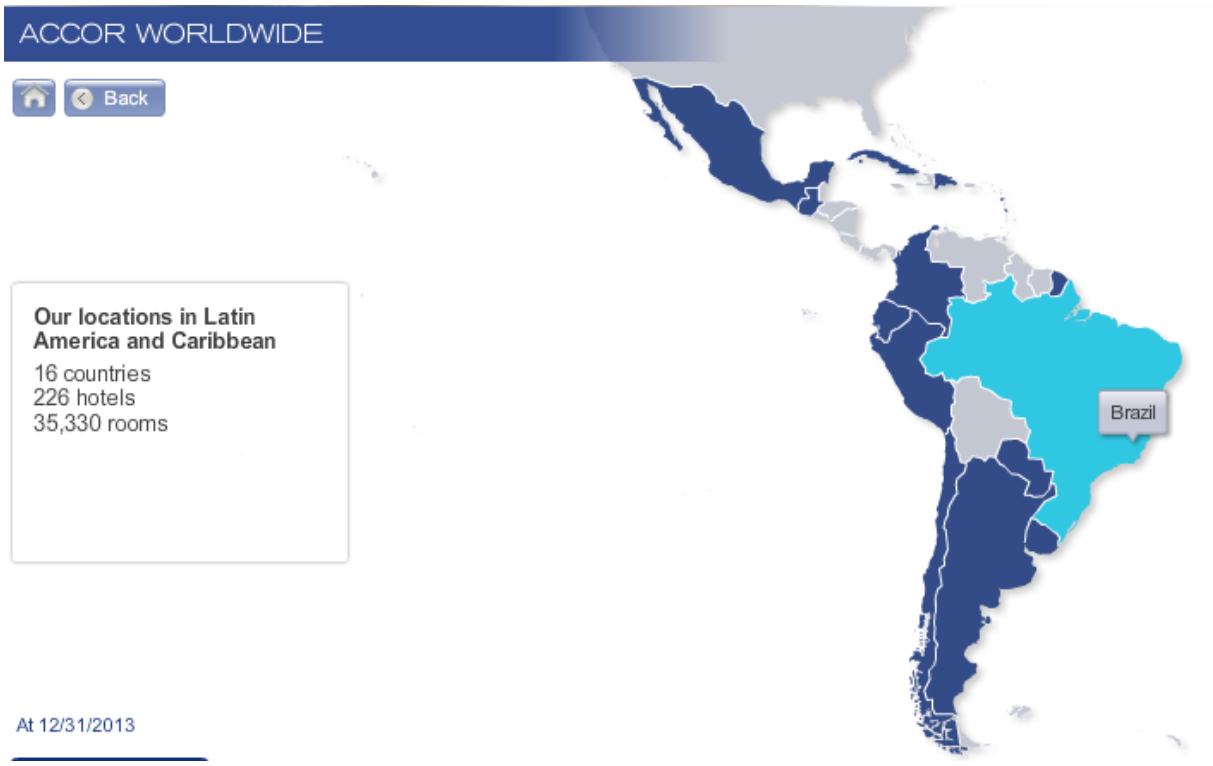
[49] A fejlett és fejlődő piacokra számos definíció létezik, egy külön kutatást igényelne megvizsgálni, melyik besorolás, mely tényezőket, mutatókat veszi alapul. Én egy széles körben ismert és elfogadott csoportosítást alkalmazok, mely a rendkívül gyors ütemben fejlődő, „fejlett társaikat" is megelőző BRIC(S) országokat; Brazíliát, Oroszországot, Indiát, Kínát és Dél-Afrikát veszi alapul. Továbbá egy kevésbé klasszikus csoportosítást, a CIVETS-t, mely Kolumbia, Indonézia, Vietnám, Egyiptom, Törökország és Dél-Afrika kezdőbetűjéből alakult.

[50] *http://www.economist.com/node/17463399* letöltés ideje: 2013.02.23. (14:56)

[51] *http://www.latinbusinesschronicle.com/app/article.aspx?id=5046* letöltés ideje: 2013.03.23. (19:54)

[52] *http://www.bloomberg.com/news/2012-04-13/marriott-plans-to-double-hotels-in-latin-america-in-five-years.html* letöltés ideje: 2013.03.23. (19:55)

8. Ábra: Az Accor szállodalánc-csoport Latin-Amerikában és a Karib-tengeri térségben



Forrás: http://www.accor.com/en/group/accor-worldwide.html#/area:AL/ *letöltés ideje: 2013.03.23. (18:54)*

Az Ázsia Csendes-óceáni régióhoz hasonlóan a *latin-amerikai* is *az európaitól eltérő piaci, jogi szabályozásokat, társadalmi-kulturális szokásokat képvisel*. *Brazília* a BRIC országok (Brazília, Oroszország, India, Kína) egyike, tehát *feltörekvő ország, ahol az Accor mára már több mint 35 éves múlttal rendelkezik*, mivel a régió első szállodáját 1976-ban itt nyitotta meg (Rugman-Collinson, 2006).

A következő táblázatban az üzemeltetési struktúra alakulását összegzem:

7. Táblázat: Az üzemeltetési struktúra alakulása a latin-amerikai és karibi térségben

Évek	Szállodák	Saját (tulajdonosi)	Lízing	Menedzsment	Franchise
2006	163	13%	24%	54%	9%
2008	177	10,2%	26,5%	53,1%	10,2%
2011	194	12,37%	27,84%	45,36%	14,43%
2012	226	13%	25,6%	45%	16,4%

Forrás: http://www.accor.com/en/finance/financial-library/hotel-portfolio.html *az egyes évekre vonatkozóan*[53]

[53] A megadott hivatkozásról közvetlenül elérhetőek az egyes évek hotel portfóliói. Letöltés ideje: 2013.03.23. Megjegyzés: A táblázatban a saját számításaim alapján kapott kerekített értékek szerepelnek.

Következtetéseim:

- *A saját (tulajdonosi) üzemeltetés aránya lényegében*, a vizsgált időszak alatt, *nem változott, de nem is túl jelentős*. Bár, ha a legfrissebb adatokat összevetjük a három vizsgált régióban, akkor a latin-amerikai arány e tekintetben az európai és az ázsiai fölött van, értéke 13 százalék körül mozog.

- *A lízing konstrukcióban történő üzemeltetés súlya*, ha a négy év átlagát veszem alapul, akkor *Európában körülbelül háromszorosa az ázsiai értéknek, és másfélszerese a latin-amerikai aránynak* (a kapott értékeim rendre: 39%, 26% és 13%). Ennek okát a következőben vélem felfedezni: a 2009-es riport[54] szerint, *ez a típus elsősorban stabil gazdasági körülmények között és a közép-, illetve alacsony árfekvésű* (midscale, economy) *szegmensben alkalmazható sikeresen*. Az előbbit egyértelműen magyarázza az európai arány kiemelkedően magas volta, az utóbbira pedig elvégzek egy vizsgálatot egy-egy referencia-ország; Kína és Brazília példáján.

8. Táblázat: Felsőbb és alsóbb kategóriás szegmensek összevetése Kínában és Brazíliában

Kategória	**Kína**	**Brazília**
Alacsony és közép árfekvés	73%	92%
Magas árfekvés és luxus	25,2%	2,3%

Forrás:http://www.accor.com/en/group/accor-worldwide.html#/area:AS/country:CHN/
http://www.accor.com/en/group/accor-worldwide.html#/area:AL/country:BRA/ ***2013.03.23.***

A táblázatból kitűnik, hogy *Brazíliában abszolút többséget képviselnek az alacsony és közép árfekvésű szállodák, mellettük elenyésző a másik kategória jelenléte* (összesen három Sofitel és egy Pullman ház). Míg *Kínában szintén rendkívül jelentős az előbbi kategóriába* tartozó arányszám, *viszont 25 százalékos súllyal, az utóbbi, felsőbb kategória sem jelentéktelen. Ez* természetesen *a helyi fogyasztói igényeknek is a függvénye*, vagyis ismételten előtérbe kerül a transznacionális stratégia lokális dimenziója. Vagyis úgy vélem, ez valamelyest (bár nyilván nem 100 százalékban) megmagyarázhatja a lízing szerződések magasabb arányát Latin-Amerikában.

[54] *http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Commun/pdf/EN/ACCOR_RA2009_EN.pdf* 29. oldal / Understanding the operating structure, letöltés ideje: 2013.02.25. (17:39)

- Az ázsiai csendes-óceáni régióhoz hasonlóan, ebben a térségben is *kiemelkedő súllyal szerepel a menedzsmentszerződéses üzemeltetés*, jelenleg *45 százalékos az aránya*. Magyarázata ugyanazon *ok*ból adódik, mint az ázsiai régióban: *nem hazai piac révén az üzemeltetést kockázatosabb lenne kiadni a csoport saját szakértői kezéből*.

- *A franchise szerződéses üzemeltetés aránya a másik két vizsgált régióhoz hasonlóan növekvő tendenciát mutat, de még így is jóval kevesebb, mint fele az európai értéknek.* Ahogy az ázsiai régiónál már leírtam, *„idegen ország" fejlődő piacain nagyobb kockázattal járhat ez a típusú üzemeltetés*. Ennek ellenére az eszközcsökkentő stratégia nevében 2011-ben is 25 új szállodát nyitott meg az Accor, Ibis budget márkanév alatt, franchise szerződéses üzemeltetés keretében. Ez alapján úgy gondolom, ez *minden egyes alkalommal sajátos mérlegelés* tárgyát képezi: *minél jobban behatolni a külföldi piacra*, hiszen az elkövetkező néhány évben a nagy sportesemények következtében jelentős vendégforgalom várható (globális hatékonyság), ugyanakkor, ott a mérleg másik oldala, mi történik, ha a minőségi márka rossz kezekbe kerül. Ez utóbbi elkerülése végett elengedhetetlen *a helyi tényezők* pontos felmérése, *és az azokhoz való alkalmazkodás* (lokális válaszképesség).

4.5 Összegzés, kutatási kérdések megválaszolása

Az első kutatási kérdésemre válaszul, összegzem, hogy Európában, Ázsia Csendes-óceáni részén, illetve Latin-Amerikában hogyan lokalizálja az Accor csoport az üzemeltetést, vagyis minden, a dolgozat során tárgyalt tényezőt összevetve, *melyik üzemeltetési típust alkalmazza a legnagyobb százalékban***.** A következő táblázat az első helyen választott üzemeltetési forma megnevezése mellett néhány saját szempontomat is tartalmazza, melyeket a korábbiakban szövegesen már kifejtettem, de itt még egyszer összegezni szerettem volna.

9. Táblázat: Összegzés: az Accor csoport három fő régiójában alkalmazott elsődleges üzemeltetési forma

Szempontok	**Európa**	**Ázsia**	**Latin-Amerika**
A csoport múltja	45 éves	30 éves	35 éves
Globális hatékonyság	2.553 szálloda	554 szálloda	226 szálloda
Lokális sajátosságok	a leginkább ismertek	előzőtől eltérőek	előzőtől eltérőek
Feltörekvő országok*[1]	nincs	Kína, India, Indonézia, Vietnám	Brazília, Mexikó, Kolumbia, Chile
Üzemeltetési forma*[2]	*franchise, lízing*	*menedzsment*	*menedzsment*

Saját szerkesztés

*[1] Feltörekvő országok alatt klasszikus értelemben csak a BRIC(S) országokat értem, melyek közül ez esetben Brazília, India és Kína példája a fontos (Oroszország és Dél-Afrika tárgyalása nem képezi a dolgozatom részét). Ellenben az utóbbi években számos új csoportosítás jött létre, a kiugró gazdasági eredményeket produkáló országok kapcsán. Ilyen például a CIVETS, mely Kolumbia, Indonézia, Vietnám, Egyiptom, Törökország és Dél-Afrika kezdőbetűjéből alakult[55]. Latin-Amerikában is új csoportosulás van születőben, a The Economist (2013)[56] cikke Kolumbia, Chile, Mexikó és Peru példáját emeli ki. A táblázatomban szereplő felsorolás nem teljes, csupán néhány példát hozok az egyes régiók esetében.

*[2] Az üzemeltetési formák közül a táblázatban csakis a vezető típusokat szerepeltetem. Európában a franchise 45 százalékos súlyt képvisel, de szintén magas arányú, közel 40 százalékos a lízing konstrukció is, ezért ott mindkettőt fontosnak tartom. Az ázsiai, illetve a latin-amerikai régiókban viszont olyan egyértelmű túlsúllyal szerepel a menedzsmentszerződéses üzemeltetés, hogy esetükben csak ezt tüntettem fel, mivel magasan ez áll az első helyen.

[55] *http://hvg.hu/gazdasag/20110124_civets_villagazdasag_forro_pontok* letöltés ideje: 2013.03.23. (19:32)
[56] *http://www.economist.com/news/americas/21571157-regions-anachronistic-new-face-past-and-future* letöltés ideje: 2013.03.23 (19:35)

A második kutatási kérdésemre az alábbi táblázatban összegezem a válaszaimat:

Mely lokális tényezők kerülnek előtérbe az üzemeltetési formák megválasztásakor?

10. Táblázat: Az egyes üzemeltetési formák alkalmazásához szükséges lokális tényezők

Lokális sajátosságok[*1]	**Korlátok**[*2]	**Üzemeltetési forma**
- legstabilabb gazdasággal rendelkező régiók - ismert és jelentősebb korlátozások nélküli piacra lépési lehetőségek - nem túlságosan bonyolult jogi struktúra	anyagi (saját tőke)	Saját (tulajdonosi) üzemeltetés
- stabil gazdasággal rendelkező régiók - kiszámítható pénzügyi mozgások - fogyasztói igények: elsősorban a közép- és alacsony árfekvésű szállodák iránt	pénzügyi (bérleti díj)	Lízing konstrukció szerinti üzemeltetés
- feltörekvő országok (változó gazdaság) - kevésbé ismert kultúra, szokások, normák, eltérő fogyasztói igények - korlátozott piacra lépési lehetőség - bonyolult jogi struktúra - helyi szakemberek száma csekély vagy tudása megkérdőjelezhető - a tulajdonos céljai összhangban vannak az üzemeltetésre vállalkozó csoport céljaival	anyagi nincs (nem merül fel saját tőke igény)	Menedzsmentszerződés szerinti üzemeltetés
- ismert piac, kultúra, fogyasztói igények - megbízható pénzügyi, gazdasági helyzet - megbízható szerződő partnerek - helyi szakemberek száma és tudása (szakértelme) megfelelő - helyi vezetőkkel való kapcsolattartás nem ütközik különösebb nehézségekbe - a szerződő, márkát átvevő, fél azonos célokkal rendelkezik → érdekharmonizáció	anyagi nincs (nem merül fel saját tőke igény) egyéb van: tranzakció specifikus eszközök átadása	Franchise szerződés szerinti üzemeltetés

Saját szerkesztés

[*1] Véleményem szerint a megnevezett üzemeltetési forma sikeres alkalmazásához ezek a lokális tényezők szükségesek, sok esetben elengedhetetlenek. Nyilván ezen tényezők száma a nem sajáttőkés szerződéses formák (menedzsment és franchise) esetében, a szállodalánc-csoport jogainak (tulajdonosi nincs, üzemeltetési csak a menedzsment szerződésnél van), és a működés feletti ellenőrzésének csökkenésével nagyobb lesz.

[*2] Korlátok: a szállodalánc-csoport részéről

Végezetül, az esettanulmányi rész zárásaként, már csak *a harmadik kutatási kérdésem megválaszolása* maradt: *Milyen eloszlásban, mekkora százalékban érdemes alkalmazni az egyes üzemeltetési típusokat?*

Úgy vélem, ez a legösszetettebb kérdés, melyet konkrét számokkal nem lehet megválaszolni. Az elméleti részben már idézett Brookes-Roper (2011) tanulmánya is az optimális arányokra keresi a választ, és arra a végkövetkeztetésre jut, hogy a működés nemzeti határokon átívelő kiterjesztésekor *a helyi piachoz, adottságokhoz leginkább adaptálható forma nyer* (Brookes-Roper, 2011), vagyis *ennek az aránya lesz túlsúlyban*, ennek igazolását esettanulmányomban én is bemutattam.

Viszont, mellette kisebb százalékokban megjelenik a többi üzemeltetési forma is, hiszen nézzük csak meg az Accor csoport példáját, ott sincs olyan régió, ahol kizárólag egyfajta üzemeltetési típus létezik. Az imént idézett tanulmány szerzői még azt is kiemelik, hogy *vannak olyan előnyök, melyek csakis a többes, megosztott üzemeltetési forma alkalmazásával érhetőek el*, ilyen lehet például a kölcsönös tanulás lehetősége vagy az innovációra való nagyobb fokú hajlam (például a márkák megújítása (rebranding) vagy a standardizált szolgáltatások bővítése új helyi elemekkel) (Brookes-Roper, 2011).

Amit biztosan látunk, hogy *nagyon kiélezett a verseny a nemzetközi szállodaiparban. A gyorsütemű globális terjeszkedéshez likvid pénzeszközre van szükség, amely a szállodaépületekbe fektetett hatalmas tőke mellett nem a megfelelő mennyiségben állna rendelkezésre. Ezért* – és különösképpen a 2008-as gazdasági világválság után – egyre szélesebb körben *kezd elterjedni az eszközcsökkentő* (asset-light) *stratégia*.

Ennek következtében a saját (tulajdonosi) üzemeltetés aránya fokozatosan csökken, ugyanakkor úgy vélem, teljes mértékben eltűnni sohasem fog. *A szerződéses formák* közül a menedzsment és a franchise szerződések *aránya növekszik* rohamos ütemben, *de megoszlásuk*, mint már említettem, *mindig az adott piac körülményeitől függ*.

A kutatás folytatásaként tervezem a másik két terjeszkedési régió, Észak-Amerika (ahol a Studio6 és Motel6 láncok eladásának következtében jelentősen csökkent a csoport szállodáinak a száma), valamint Afrika és a Közel-Kelet üzemeltetési struktúrájának a megvizsgálását. Az előbbi, afrikai régióról úgy vélem a közeljövőben még sokat fogunk hallani!

5. ÖSSZEGZÉS

Dolgozatom célja a transznacionális stratégia gyakorlati alkalmazásának igazolása, s egyben kutatási kérdéseim megválaszolása volt. A transznacionális stratégiát az üzemeltetés példáján keresztül fejtettem ki. Mivel a nagy nemzetközi szállodaláncok több kontinensre is kiterjesztik a működésüket, ez egyértelműen a globális hatékonyság jele. Mellette viszont, nem mindegy, hogy regionálisan melyik piacról beszélünk és annak melyek a legfontosabb lokális sajátosságai (mint például stabil, fejlett gazdaság, vagy változó, feltörekvő).

Úgy gondolom, a választott elméleti modell gyakorlati megvalósulásának a bebizonyítása sikeres volt, hiszen a megfelelő üzemeltetési forma megválasztásakor, az Accor csoport a lokális tényezőket is figyelembe veszi. Az ő sikeres példájából tudtam én is levonni a következtetéseimet, és ezzel megadtam a választ arra a kérdésre is, hogy mely helyi sajátosságokra kell leginkább fókuszálni, és ha azok fennállnak, akkor melyik üzemeltetési típus lesz a követendő példa. S ugyan egyelőre nem vagyok még diplomás turisztikai szakember, de úgy vélem, az általam kiemelt lokális sajátosságok megléte vagy nem léte, valóban fontos választóvonalat húz aközött, hogy a választott üzemeltetési forma sikeres lesz-e vagy sem.

Dolgozatom legfontosabb eredményeit most összegzésként külön kiemelem:

- A szakirodalom alapján összegyűjtöttem a főbb üzemeltetési formák definícióit, jellemvonásait, alkalmazásuknak előnyeit és hátrányait, majd a kapott eredményeket egy táblázatban saját szempontrendszerem alapján összevetettem. A legfontosabb különbségeket az alábbi szempontok szerint rendszereztem: joggyakorlás, sajáttőke igény, szállodalánc anyagi haszna, kontroll foka, márkavédelem, kapcsolattartás és beszámolók gyakorisága, az üzemeltetés kockázata, terjeszkedéshez való hozzájárulás.

- Az Accor csoport esetében megvizsgáltam a globális üzemeltetési struktúrát többéves alakulás tükrében, majd levontam az egyes súlyponteltolódásokra vonatkozó következtetéseimet, melyek a következők:

  A saját (tulajdonosi) üzemeltetés aránya fokozatosan csökken, de a 2008-as évhez képest, az elmúlt két évben kifejezetten látványos ütemben. Oka a gazdasági világválság-

ra reagálva indította el az Accor a költségcsökkentő tervét, mely a saját (tulajdonosi), illetve a lízingelt szállodák üzemeltetési költségeiben irányzott elő csökkentést.

A menedzsmentszerződések aránya növekszik, bár még nem érte el az Accor által kitűzött célértéket, a 40 százalékos arányt.

A franchise szerződések súlya majdnem duplájára nőtt az általam vizsgált bő tíz éves időszakban. Az Accor eszközcsökkentő stratégiájának kiváló példája.

- Hasonlóan jártam el a régiónkénti üzemeltetési struktúra elemzésekor is mind a három régióban, hogy meghatározzam az első helyen preferált üzemeltetési típust, ezzel megválaszolva az első kutatási kérdésemet: *A három fő terjeszkedési területen; Európában, Ázsia Csendes-óceáni részén, illetve Latin-Amerikában hogyan lokalizálja az Accor csoport az üzemeltetést?*

  Európában, ahol az Accor „otthon van", tökéletesen ismeri a piacot, a kultúrát, a jogi szabályozásokat, s több mint 45 éves múlttal és szakmai tapasztalattal rendelkezik, a franchise szerződéses üzemeltetés aránya a legmagasabb, ezt követi a lízing konstrukcióban (új trendként a visszlízing konstrukcióban) történő üzemeltetés.

  Ázsiában és a Csendes-óceáni régióban, mely az Európaitól egy merőben különböző kultúra, eltérő piaci szabályozással és jogrendszerrel, fejlett és fejlődő (feltörekvő) országok megosztottságában, a menedzsmentszerződéses üzemeltetés aránya a legmagasabb, folyamatosan 60 százalék körül mozog.

  Latin-Amerikában és a Karibi-térségben szintén az Európaitól eltérőek a piacra lépés szabályai, a jogi korlátozások, a társadalmi-kulturális szokások, s ezáltal a fogyasztói igények is. A fő fókusz Brazíliára helyeződik, mely Kínához, Indiához hasonló feltörekvő piac. Emiatt az első helyen preferált üzemeltetési forma is megegyezik; a menedzsmentszerződéses konstrukció vezet 45 százalékos súllyal.

- A második kutatási kérdésem megválaszolásához szükséges információkat egy összefoglaló táblázatban jelenítettem meg: *Mely lokális tényezők kerülnek előtérbe az egyes üzemeltetési formák megválasztásakor?*

E szerint a saját (tulajdonosi) üzemeltetés esetén szükséges lokális sajátosságok:
- stabil gazdasággal rendelkező ország
- ismert és jelentősebb korlátozások nélküli piacra lépési lehetőségek
- nem túlságosan bonyolult jogi struktúra

A lízing konstrukcióban történő üzemeltetés sikerességének lokális feltételei:
- stabil gazdasággal rendelkező ország
- kiszámítható pénzügyi mozgások
- fogyasztói igények: elsősorban a közép- és alacsony árfekvésű szállodák iránt

A menedzsmentszerződéses üzemeltetés az alábbi helyi tényezők mellett lehet sikeres:
- feltörekvő ország (változó gazdaság)
- kevésbé ismert kultúra, szokások, normák, eltérő fogyasztói igények
- korlátozott piacra lépési lehetőség
- bonyolult jogi struktúra
- helyi szakemberek száma csekély vagy a tudásuk megkérdőjelezhető
- a tulajdonos céljai összhangban vannak az üzemeltetésre vállalkozó csoport céljaival

A franchise szerződéses üzemeltetés sikerességét alátámasztó helyi sajátosságok:
- ismert piac, kultúra, fogyasztói igények
- megbízható pénzügyi, gazdasági helyzet
- megbízható szerződő partnerek
- helyi szakemberek száma és tudása (szakértelme) megfelelő
- helyi vezetőkkel való kapcsolattartás nem ütközik különösebb nehézségekbe
- a szerződő, márkát átvevő fél azonos célokkal rendelkezik → érdekharmonizáció

- S végezetül, az esettanulmány zárásaként megválaszoltam a harmadik kutatásai kérdésemet is: *Milyen eloszlásban, mekkora százalékban érdemes alkalmazni az egyes üzemeltetési típusokat?* Az erre a kérdésre adható választ konkrét számadatokkal nem lehet kifejezni, de az bizonyos, hogy a helyi piachoz, adottságokhoz leginkább adaptálható forma nyer, vagyis ennek az aránya lesz túlsúlyban. Viszont mellette kisebb százalékokban megjelenik a többi üzemeltetési forma is (teljesen sosem fog egyik típus sem eltűnni), melyek aránya mindig az adott piac körülményeitől függ.

HIVATKOZÁSJEGYZÉK

Tankönyvek:

Antal-Mokos Zoltán, Balaton Károly, Drótos György, Tari Ernő (2004): Stratégia és szervezet, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest

Balaton Károly, Hortoványi Lilla, Incze Emma, Laczkó Márk, Szabó Zsolt Roland, Tari Ernő (2007): Stratégiai és üzleti tervezés, Aula Kiadó Kft., Budapest

Brealey, Richard A. & Myers, Stewart C. (2005): Modern vállalati pénzügyek, I-II. kötet, Fordító: Csóka Péter, Panem Könyvkiadó Kft., Budapest

Chikán Attila (2008): Vállalatgazdaságtan, Aula kiadó Kft., Budapest

Jávor Júlia (1999): Szállodai ismeretek, KIT Képzőművészeti Kiadó és Nyomda Kft.

Kaplan, Robert S. & Atkinson, Anthony A. (2003): Vezetői üzleti gazdaságtan – Haladó vezetői számvitel, Panem Könyvkiadó Kft., Budapest

Yin, Robert K. (1994): Case Study Research: Design and Methods, Third Edition, Sage Publications Ltd., United States of America

Folyóiratcikkek internetes adatbázisokból:

Baker, Michael B. (2012): Looks To Leverage New Brand Structure, Rewards Program, Business Travel News, 9/10/2012, Vol. 29 Issue 13, Pages: 15-15, 1/2p, ISSN 87503670, database: EBSCO Host, Business Source Complete

Brookes, Maureen & Roper, Angela (2011): Realising plural-form benefits in international hotel chains, Tourism Management Volume: 33 (2012), Pages: 580-591, ISSN 0261-5177, DOI: 10.1016/j.tourman.2011.06.013, 2011 Elsevier Ltd., from ScienceDirect database
Market Line (2012): Company Profile: Accor SA, SWOT Analysis (December, 2012)
Reference code: FD6F96E4-2204-4E47-9092-C87DD0AA9919, from EBSCO database

Dev, Chekitan S. & Erramilli, M. Krishna and Agarwal, Sanjeev (2002): Brands Across Borders: Determining Factors in Choosing Franchising or Management Contracts for Entering International Markets, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 2002 43: 91 DOI: 10.1177/0010880402436008. (*http://cqx.sagepub.com/content/43/6/91.citation*)

Harzing, Anne-Wil (2000): An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies, Journal of International Business Studies, Volume: 31, 1 (first quarter 2000), Pages: 101-120, from EBSCO database

Huang, Rolly S. & Chathoth, Prakash K. (2011): Leasing as a Modal Choice in China's Company-Run Budget Hotels: An Exploratory Study, Tourism Planning & Development, 8:1, Pages: 37-50, DOI: 10.1080/21568316.2011.554045, *www.tandfonline.com*

Market Line (2012): Company Profile: Accor SA, SWOT Analysis (December, 2012)
Reference code: FD6F96E4-2204-4E47-9092-C87DD0AA9919, from EBSCO database

Panvisavas, Veerades & Taylor, J. Stephen (2006): The use of management contracts by international hotel firms in Thailand, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 18 No. 3, 2006, Pages: 231-245, from Emerald GPL database. ISSN 0959-6119, DOI: 10.1108/09596110610658634 (*www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm*)

Pine, Ray & Zhang, Hanqin Qiu and Qi, Pingshu (2000): The challenges and opportunities of franchising in China's hotel industry, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 12/5, Pages: 300-307, ISSN 0959-6119, from Emerald database

Rugman, Alan M. & Collinson, Simon (2006): International Business, 4th edition, Volume: 13, Financial Times, Prentice Hall, In: International business strategies in action / Chapter 16: European Union / Page: 497, Real case: Accor budget hotels, from Google Books Store

Simons, Michael S. (1994): Hotel management contracts. Some recent trend sin relation to dispute resolution in Australia, International Journal Hospitality Management, Vol. 13 No. 2. Pages: 143-153, ISSN 0278-4319(93)00017-4, Elsevier Science Ltd, from ScienceDirect database, DOI: 10.1016/0278-4319(94)90035-3

Turner, Michael J. & Guilding, Chris (2011): An investigation of the motivation of hotel owners and operators to engage in earnings management, Qualitative Research in Accounting and Management, Volume 8. No. 4, 2011, Pages: 358-381, ISSN 1176-6093, Emerald datas DOI: 10.1108/11766091111189882. (*www.emeraldinsight.com/1176-6093.htm*)

Xiao, Qu & O'Neill, John W. and Wang, Huiyang (2008): International hotel development: A study of potential franchise sin China, International Journal of Hospitality Management, Volume 27, Pages: 325-336, ISSN 0278-4319, DOI: 10.1016/j.ijhm.2007.10.006, from ScienceDirect database

Cikkek elektronikus szakmai folyóiratokban:

Mester Tünde (2006/2): Nemzetközi trendek a szállodaiparban II. rész. Turizmus Bulletin: A Magyar Turizmus Zrt. szakmai és tudományos folyóirata, X. évfolyam II. szám *http://neta.itthon.hu/site/upload/mtrt/Turizmus_Bulletin/bulletin_2006_2/nemzetkozi_trendek.html* Letöltés ideje: 2013.02.23 (16:17)

The Economist (2010): Hotels Asset-light or asset-right? A boardroom tussle over strategy at Accor illustrates the hotel industry's debate about its business model, Nov 11th 2010, The Economist Newspaper Limited, *http://www.economist.com/node/17463399*
Letöltés ideje: 2013.02.23. (14:56)

Tudományos dolgozatok, tanulmányok:

Bedőházi Zita-Rozália (2009): A nemzetközi pénzügyi beszámolási standardok alkalmazásának hatása a magyar tőzsdén jegyzett vállalatok számvitelének minőségére. Doktori disszertáció, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Doktori Iskola

Kolah, Varzan S. (2011): To Self-Service or Not To Self-Service? That is the Question for Hotels. An Exploratory Study of Senior Hotel Managers' Perspectives. Értekezés, disszertáció (dissertation), Auckland University of Technology, Masters in International Hospitality Management, School of Hospitality and Tourism

Perlmutter, Howard V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, Columbia Journal of World Business, Volume IV. January-February (1969), Pages: 9-18

Dr. Sutus Imre: A lízingügyletek elszámolása a számvitelben, Tájékozódás *http://epa.oszk.hu/00600/00686/00002/pdf/6sutus.pdf*, letöltés ideje: 2013.03.15 (14:13)

Tudományos egyetemi segédanyagok:

Dr. Juhász László: Szállodagazdálkodás és vezetés című tantárgy oktatási anyagai, Budapesti Gazdasági Főiskola, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolai Kar, Turizmus Intézeti Tanszék, hivatalos honlap (segédanyagok letöltésének ideje: 2013.02.28.) *http://www.bgf.hu/kvik/szervezetiegysegeink/oktatasiszervezetiegysegek/TURIZMUSIT*

Dr. Juhász László PhD (2010): Szállodavezetés és gazdálkodás, első kötet, Szállodák tulajdonjoga és üzemeltetése, Budapesti Gazdasági Főiskola, Turizmus-vendéglátás alapszak

Honlapok:

Accor csoport hivatalos weboldala:
(*www.accor.com*) és az azokról elérhető további linkek:

Accor riport (2009):
http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Commun/pdf/EN/ACCOR_RA 2009_EN.pdf In: 29. oldal / Understanding the operating structure, letöltés ideje: 2013.02.25. (17:39)

Accor riport (2011):
http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/2012/EN/2011_annual_report.pdf 58.oldal/Development drivers, letöltés ideje: 2013.02.25. (16:11)

Accor growth in 2012 revenue, press release, 2013. január 17.
http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Pressreleases/2013/UK/20130117_pr_ca_t4_2012.pdf letöltés ideje: 2013.03.20. (19:12)

http://www.accor.com/en/finance/financial-library/key-indicators.html
letöltés ideje: 2013.02.23. (17:52)

http://www.accor.com/en/brands/brand-portfolio.html letöltés ideje: 2013.03.20. (22:05)

http://www.accor.com/en/press/brand-portfolio.html letöltés ideje: 2013.03.20. (17:51)

http://www.accor.com/en/finance/financial-library/hotel-portfolio.html
letöltés ideje: 2013.03.22. (18:06)

http://www.accor.com/en/brands/key-figures.html letöltés ideje: 2013.03.22. (18:17)

http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Pressreleases/2013/UK/20130117_pr_ca_t4_2012.pdf letöltés ideje: 2013.02.24. (16:50)

http://www.accor.com/en/group/accor-strategic-vision.html letöltés ideje: 2013.02.25. (17:20)

[1]*http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/PDF/2013/UK/hotels_portfolio_121231.pdf* letöltés ideje: 2013.03.22. (18:06)

http://www.accor.com/en/finance/accors-strategic-vision.html
A new business model, letöltés ideje: 2013.03.23. (16:38)

http://www.accor.com/en/franchise-and-management/contacts-and-countries-information/zones/europe/france.html letöltés ideje: 2013.03.23. (17:34)

http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Commun/pdf/EN/ACCOR_RA 2009_EN.pdf 16. oldal / Cost-reduction plan, letöltés ideje: 2013.03.23. (16:36)

http://accorhotels.com.au/sites/default/files/pdf/Accor%20celebrates%2030%20years%20in%20Asia-Pacific%20FINAL.pdf letöltés ideje: 2013.02.25. (15:32)

http://www.grandmercure-asia.com/ és *http://www.grandmercureapartments.com.au/*
Letöltés ideje: 2013.03.20. (17:51)

http://www.accor.com/en/group/history/chronology.html letöltés ideje: 2013.03.23. (22:11)
http://www.accor.com/en/group/accor-worldwide.html#/area:AL/
Letöltés ideje: 2013.03.23. (18:54)

http://www.accor.com/en/group/accor-worldwide.html#/area:AS/country:CHN/
http://www.accor.com/en/group/accor-worldwide.html#/area:AL/country:BRA/
Letöltés ideje: 2013.03.23. (18:59)

Bankhitel.hu: A vállalati tőkeköltség; http://www.bankihitel.hu/?us=news_u&nid=3763
Letöltés ideje: 2013.03.14 (16:11)

Bloomberg hírügynökségi adatbázis:
http://www.bloomberg.com/news/2011-12-16/accor-buys-mirvac-hotels-for-254-million-to-grow-in-australia.html letöltés ideje: 2013.02.19. (20:51).

http://www.bloomberg.com/news/2012-04-13/marriott-plans-to-double-hotels-in-latin-america-in-five-years.html letöltés ideje: 2013.03.23. (19:55)

Business-standard weboldala:
http://www.business-standard.com/article/press-releases/hilton-hotels-resorts-ranked-top-international-hotel-brand-in-india-111111500099_1.html letöltés ideje: 2013.03.23. (22:31)

http://www.business-standard.com/article/press-releases/holiday-inn-express-launches-first-hotel-in-se-asia-in-downtown-bangkok-112062400035_1.html
letöltés ideje: 2013.03.23. (22:39)

Business Travel Show:
http://www.businesstravelshow.com/en/press/releasesexhibitors/11-11-01/Grand_City_Hotels_one_of_the_leading_hotel_management_companies_in_Europe.aspx
Letöltés ideje: 2013.03.23. (18:17)

Hitelshop.co.hu, visszlízing: *http://lizing.hitelshop.co.hu/visszlizing.html*
Letöltés ideje: 2013.03.15. (14:15)

Hospitality net: *http://www.hospitalitynet.org/news/4054931.html*
Letöltés ideje: 2013.03.23. (14:25)

Hotel News: *http://www.hotelnewsnow.com/Articles.aspx/8864/Accor-opens-141-hotels-in-first-half-2012* letöltés ideje: 2013.02.24. (16:49)

Hotel Online: *http://www.hotel-online.com/News/PR2012_2nd/May12_HotelRankings.html*
Letöltés ideje: 2013.03.17 (16:00)

HVG: *http://hvg.hu/gazdasag/20110124_civets_villagazdasag_forro_pontok*
Letöltés ideje: 2013.03.23. (19:32)

International Hotel Group: *http://www.ihgplc.com/files/reports/ar2011/chief-executives-review.shtml* Letöltés ideje: 2013. 03. 17. (22:51)

Latin Business Chronicle: *http://www.latinbusinesschronicle.com/app/article.aspx?id=5046*
Letöltés ideje: 2013.03.23. (19:54)

MarketLine Store weboldala: *www.marketline.com* (az egyes szállodaláncok cégprofiljai)
Az adatok letöltésének az ideje: 2013.03.17. (22:05)

Mirvac Hotels: *http://www.mirvachotels.com/sebel-suites-auckland*
Letöltés ideje: 2013.03.20. (18:02).

Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének (PSZÁF) honlapja (*www.pszaf.hu*), A lízing lényegi ismérvei (fogalma, fajtái): *http://www.pszaf.hu/fogyasztoknak/lizing*, 2013.03.14.

The Economist: *http://www.economist.com/news/americas/21571157-regions-anachronistic-new-face-past-and-future* Letöltés ideje: 2013.03.23 (19:35)

Turizmus Online:
http://www.turizmusonline.hu/hotel-szalloda/cikk/48_europai_szallodajat_ertekesiti_az_accor Letöltés ideje: 2013.03.23. (18:19)

http://www.turizmusonline.hu/aktualis/cikk/accor__rekord_novekedes_2012_ben
Letöltés ideje: 2013.02. 24. (16:30)

http://www.turizmusonline.hu/hotel-szalloda/cikk/uj_celpontot_talaltak_a_nagy_szallodalancok Letöltés ideje: 2013.03.23.

Virtuális K+F+I Szolgáltató Inkubátorház weboldala (*www.virtinku.hu*) a Magyar Nemzeti Fejlesztési Ügynökség támogatásával, Technológiai transzfer definiálása, 2013.03.11. (17:29)
http://www.virtinku.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=507:technologiatranszfer&catid=908:fogalomtar&Itemid=75