



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

Godina: III
Semestar: letnji
Časova nedeljno: 5+2
ESPБ: 7



Beograd, 2022.

Profesor:
dr Marija Najdić

4. Analiza internog okruženja



Interna analiza se bavi pružanjem uvida u:

- koliko su efektivne trenutne strategije;
- koliko su efikasno raspoređeni resursi za podršku odabranim strategijama.



Interna analiza obuhvata neke ili sve aspekte:

Analiza resursa

- identifikacija i analiza **kompetencija (ljudski resursi)**;
- finansijska sredstva i **finansijski rezultati**;
- proizvodi i njihova **pozicija na tržištu**;
- analiza internih aktivnosti pomoću Porterove analize **lanca vrednosti**.





Podela resursa

Resurse možemo analizirati prema:

- 1. kategoriji** (materijalne, finansijske, ljudske i nematerijalne);
 - 2. specifičnosti** (određeni ili neodređeni);
 - 3. performansama** (na osnovu toga kako doprinose unutrašnjim i spoljnim merama performansi).
-

Svi resursi podležu kompetitivnim zahtevima tržišta - ukoliko se koriste za jedan oblik aktivnosti, ne mogu se koristiti u druge svrhe.

Na primer, obalno područje velikog ravnog zemljišta može biti pogodno za razvoj turističkog područja za turizam uključujući hotele i mesta održavanja događaja ili kao mesto za eksploataciju mineralnih sirovina, proizvodnju energije...

Ako se izabere turizam ispred industrije, prilika za razvoj industrije na ovom mestu je izgubljena.

Trošak ovog izbora se naziva **oportunitetni trošak** (*opportunity cost*).

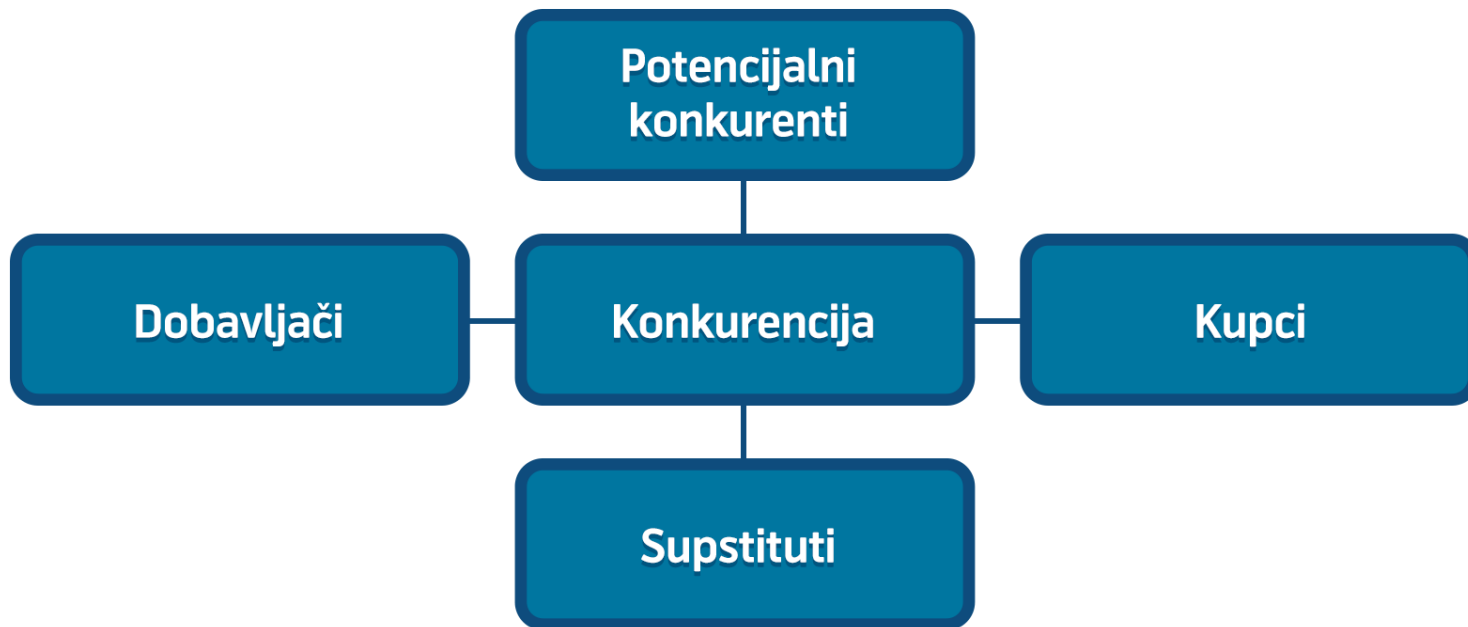
Izvor konkurentske prednosti

Škola: **Kompetencija ili resursa**

- **Kompetencije** (sposobnosti) poslovanja i svojstven način organizovanja aktivnosti određuju sposobnost organizacije da nadmaši konkurente.



Škola: Konkurentskog pozicioniranja



- **Važnost položaja organizacije u odnosu na njeno konkurentno okruženje ili industriju tzv. „Pet Porterovih sila“.**
-

Konceptualni model (1)

- „Uslužni lanac profita“ (*Service Profit Chain*)



1. Uslužni lanac profita

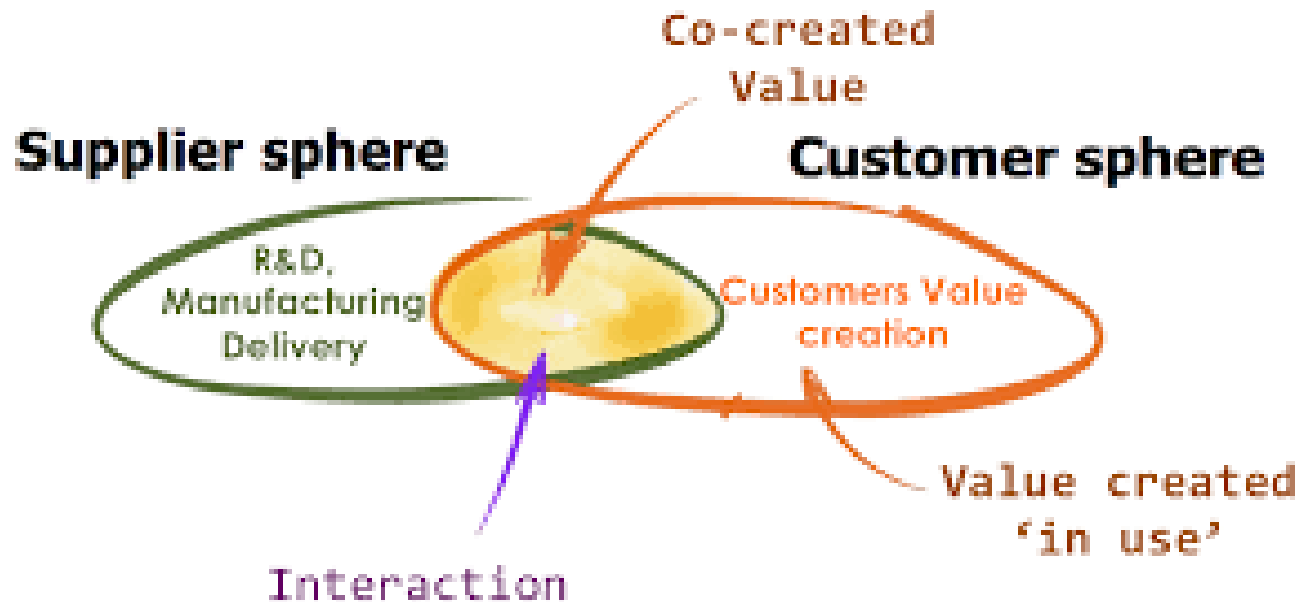
(The Service Profit Chain)

Lanac naglašava sledeća tri faktora kao ključne pokretače profitabilnosti i rasta prihoda:

- 1. Uloge interno zaposlenih u organizaciji** (izgled radnog okruženja, dizajniranje posla, nagrade, priznanja, informacije i komunikacija, oprema za pružanje usluga);
 - 2. Način isporuke usluga** (kvalitet, produktivnost, niže cene); i
 - 3. Targetiranje potreba potrošača** putem **marketing aktivnosti** (usluge „po meri“ potrošača, životna vrednost potrošača – *Customer Lifetime Value* – CLV)
-

Konceptualni model (2)

- „Dominantna uslužna logika“ (*Service Dominant Logic*).





2. Dominantna uslužna logika (*Service Dominant Logic*)

- Dominantna uslužna logika u ekonomiji ponašanja predstavlja teorijski okvir za objašnjenje **stvaranja vrednosti - razmenom**, između aktera.
 - Osnovna ideja S-D logike je da ljudi primenjuju svoje **KOMPETENCIJE** da bi koristili drugima i uzajamno koriste tuđe kompetencije putem razmene **usluge za uslugu**.
-

Kompetencije, resursi i konkurentna prednost

- **Kompetencije** se odnose na resurse, veštine, tehnologiju i *know-how* organizacije. Na primer, organizacije u hotelijerstvu obuhvataju: smeštajni objekat, dodatne sadržaje, stručni kadar zaposlenih, dozvolu za rad, pružanje usluga smeštaja i ishrane, marketing, prodaju, itd.
 - **Ključne kompetencije** se odnose na jedinstvenu prednost koju organizacija ima u odnosu na konkurente. Nju karakteriše nemogućnost lakog i jednostavnog kopiranja od strane konkurenata (drugačija usluga, skupa oprema, ili jedinstven doživljaj za potrošača).
-

Kompetencije, resursi i konkurentna prednost

Izvori konkurentnosti leže u kombinovanju:

- superiorne primene **kompetencija** (veština);
- razmeštanje superiornih **resursa** (imovine);
- stvaranja **vrednosti** za potrošače.





Outsourcing

- Kada organizacije aktivnosti koje ne smatraju ključnim prepuštaju drugim organizacijama da obavljaju umesto njih.
 - *Outsourcing* predstavlja popularnu stratešku opciju kod avioprevoznika i hotelskih organizacija.
 - **Analiza lanca vrednosti** treba da utvrdi u kojim situacijama se primenjuje.
-



Ljudski resursi



Ljudski resursi

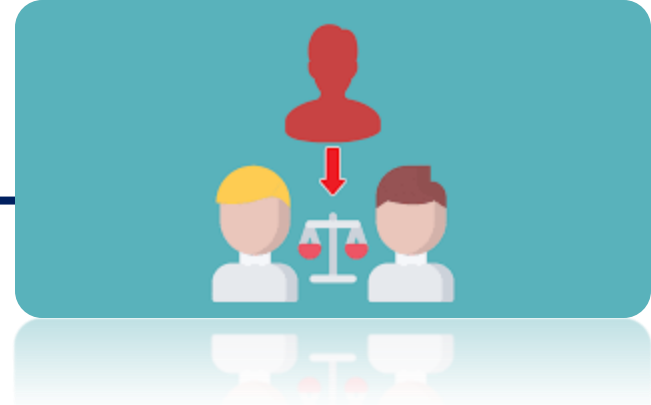
- Raspoloživost ljudskih resursa je podložna **sezonalnosti** i **mobilonosti** što znatno otežava planiranje na duži vremenski period.
 - Takođe, zbog neopipljivosti usluga, izražena je potreba za visoko **kompetentnim** kadrom koji zna da pruži uslugu potrošaču **na pravi način i u pravo vreme**.
-



Dizajn poslova i uloga

- Proširenje radnih mesta (širi spektar aktivnosti koje treba obaviti);
- Rotacija zaposlenih (promena radnih mesta u cilju proširenja znanja i veština, postizanja timskog rada);
- Obogaćivanje posla (kojim se zaposlenima pruža veća diskrecija ili ovlašćenje za donošenje odluka);
- Podelu posla (zaposleni dele posao, podjednako su odgovorni i imaju pokriće-zamenu u slučaju odsustva);
- **Plan sukcesije**
- **Kreiranje timova**

Plan sukcesije



- Za položaje najvišeg menadžmenta, organizacije trebaju da planiraju koje pozicije će određeni zaposleni naslediti (posebno jer je proces traženja ljudi na tim položajima iziskuje vreme i, ukoliko se kandidati traže eksterno, dodatne finansijske troškove angažovanja specijalizovanih agencija (npr. *Head-hunting* agencije).
 - Interno, organizacija može da prepozna jednog do tri moguća kandidata unutar organizacije i da odredi potrebe za dodatnim obukama kako bi postali potpuno kvalifikovani za planirani položaj. U praksi se često za visoke pozicije kombinuju oba pristupa regrutovanja (interno i eksterno).
-

Određivanje uloga

- Strateški plan kadrovske funkcije i menadžerski zadatak u procesu formiranja timova za obavljanje određenih aktivnosti.
- Sastav članova tima zavisi od cilja zadatka (da li je tim stalan ili privremen kao što je situacija sa projektima).
- Projektni timovi su najčešće sastavljeni od članova sa različitim kompetencijama i veštinama, dok su operativni timovi koji obavljaju svakodnevne iste aktivnosti uglavnom sastavljeni od članova sa istim/sličnim veštinama i kompetencijama.



Ljudski resursi kao „CSF“

- S' obzirom da su zaposleni (ili grupe zaposlenih) često odlučujući za strateški uspeh organizacije, predstavljeni su u literaturi kao „**Kritični faktor uspeha**“ (*Critical Success Factor* – CSF).
- Sa stanovišta potrošača, najneposredniji dokaz o kvalitetu usluge se javlja prilikom konzumiranja usluge ili tzv. „Trenutka istine“ kada je potrošač u interakciji sa organizacijom.





Finansijski resursi

Finansijski resursi

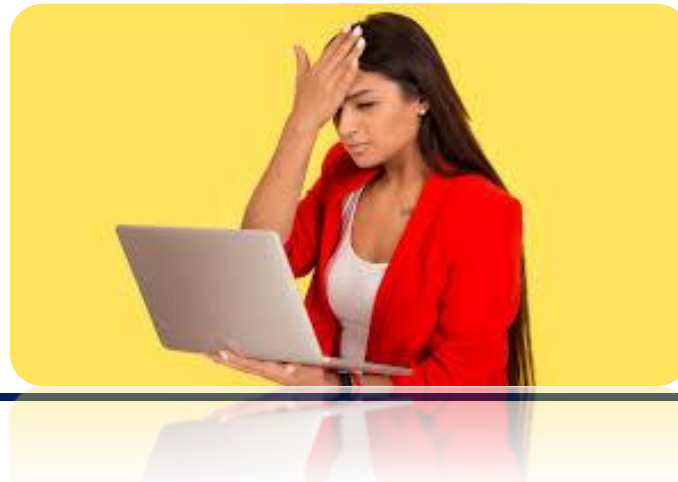
- Da bi se izvršila finansijska analiza stanja organizacije ili industrije, potrebno je razumeti neke od **osnova finansiranja i njegovih izvora**.
 - Fokus strategijske analize je usmeren na: finansijski uticaj, njegovu raspoloživost i cenu koju će imati kroz usvajanje strategije.
-

Finansijski resursi

- Najoriginalnije strategije i najsloženiji planovi za budućnost organizacija su besmisleni ukoliko menadžeri nisu uzeli u obzir **finansijski položaj organizacije na početku i u periodu na koji se strategija odnosi.**
 - Sposobnost organizacije da finansira trenutne i buduće strategije je ključna za svaku **analizu pozicije organizacije.**
-

Ograničenja finansijskih informacija

- SVE je podložno namernim ili nenamernim greškama.
- Oni koji pripremaju finansijske izveštaje organizacije (finansijske računovođe) ponekad imaju razloga da „sakriju“ loše vesti kako ne bi alarmirali investitore organizacije.
- Finansijski podaci u korporativnom izveštaju su tzv. istorijski, često se objavljuju do tri meseca nakon perioda koji predstavljaju.



Ograničenja finansijskih informacija

- Bilans stanja prikazuje finansijsku situaciju „u trenutku“ (na kraju godine). Ne sumira poslovanje tokom cele godine i stvari se ponekad mogu brzo promeniti pred sam kraj godine.
 - U pokušaju da se izbegne ovaj potencijalni problem, angažuju se (kao *outsourcing*) organizacije za izradu privremenih izveštaja, obično polugodišnjih i nerevidiranih, koji pokazuju njihovu zaradu i promet za taj period.
 - Organizacije koje su na berzi moraju da obezbede informacije koje mogu značajno uticati na njihove izgleda kao što su promene u Odboru ili bilo šta drugo što rezultira „Upozorenjem o dobiti“.
-

Finansijska analiza

1. **Longitudinalna analiza** (koja se ponekad naziva i analiza trendova ili vremenskih serija);
2. **Uporedna analiza**;
3. **Analiza racio** – odnosa.



* Za organizacije u turizmu i hotelijerstvu, dve dodatne oblasti finansija su ključne za razmatranje ukupne finansijske situacije, odnosno analize izloženosti organizacije: **valutni rizik i rizik gotovinskog toka.**



Upravljanje gotovinom (*Cash management*)

- Sve kompanije imaju potrebu da poseduju gotovinu ili imaju mogućnost da pozajmljuju gotovinu. Gotovina se koristi za plaćanje poveriocima (dobavljačima). Upravljanje gotovinom se odnosi na **ulaganje novčanih suficita i finansiranje novčanih deficita.**



Upravljanje valutnim rizicima (*Foreign exchange risk*)

- Organizacije koje posluju u inostranstvu (preko nacionalnih granica), proizvode troškove i prihode u raznim valutama. Pošto se kurs razmene između jedne i druge valute razlikuje, to će proizvesti rizik (uobičajeno zvan „izloženost“) kojim treba upravljati.
- Postupak za minimiziranje ovakvih rizika se ostvaruje korišćenjem **hedžing** finansijskog instrumenta (tehnike).



Kapital

- Računovođe koriste termin kapital da bi opisali jednu određenu vrstu „novca“. Obično je kontrast приходима.
- **Prihod je novac koji se zarađuje** kroz uobičajene poslovne transakcije - putem prodaja, iznajmljivanje ili svega što kompanija „radi“ kroz svoje uobičajene aktivnosti. **Kapital je novac koji se koristi za ulaganje u posao** - za kupovinu nove opreme, novih kapaciteta, itd.
- Kapital se može prikupljati: **od akcionara, zadržavanjem dobiti, putem zajamnog kapitala ili raspolaganjem imovine.**



Intenzitet kapitala (*Capital intensity*)

- Intenzitet kapitala se odnosi na iznos kapitala koji se koristi u organizacijama u odnosu na ostale faktore proizvodnje, posebno ljudske resurse. Industrije sa velikim kapitalom koriste veliki deo kapitala za kupovinu skupe opreme u poređenju sa njihovim troškovima rada.
- Stoga se industrije poput rafiniranja nafte i proizvodnje gvožđa i čelika često smatraju „kapitalno intenzivnim“.



Intenzitet kapitala (*Capital intensity*)

Relativni intenzitet kapitala delova industrije ima tri važne implikacije na rad menadžera u industriji:

- 1. Barijera konkurenciji** - Intenzitet kapitala može biti barijera za nove organizacije koje ulaze na tržište. Često nove ili manje organizacije nemaju dovoljan pristup kapitalu finansijskog tržišta i od banaka, što ih sprečava da uđu na tržište i da se nadmeću;
- 2. Dugo vreme isporuke** - Projekti koji zahtevaju velike količine kapitala često imaju vrlo dug raspon vremena između odluke o investiranju i trenutka kad sredstava postaju dostupna. To **zahteva pažljivo planiranje i raspored.**



Intenzitet kapitala (*Capital intensity*)

- 3. Vlasništvo ili upravljanje imovinom** - Potreba za velikim količinama kapitala može se u uslužnom sektoru ublažiti činjenicom da mnoge organizacije zapravo ne poseduju dotičnu imovinu (i samim tim nemaju potrebu da je finansiraju), ali umesto toga oni upravljaju ili daju u zakup imovinu. Na primer, **hoteli su često pod ugovorima o upravljanju ili ugovorima o franšizi.**

* Finansijsko upravljanje se odnosi na efektivno i efikasno prikupljanje i korišćenje sredstava kako bi se osiguralo da je finansiranje: dostupno u *dovoljnim količinama u pravo vreme*; dobijeno po *najnižim mogućim troškovima*; koristi se na *najprofitabilnije načine*.



Akcijski kapital (*Share capital*)



- Za društva sa ograničenom odgovornošću, značajan deo kapitala se prikuplja od akcionara (finansijski vlasnici organizacije) u obliku osnovnog kapitala. Istorijski, akcionarski kapital je činio većinu kapitala za pokretanje i kasnije osnivanje društva sa ograničenom odgovornošću. U zamenu za svoju investiciju, akcionari dobijaju povrat u skladu sa učinkom organizacije u određenoj godini u obliku „dividende“.
 - **Dividenda po akciji** se uzima kao važna mera od strane akcionara za ocenu uspeha organizacije u odabranoj strategiji. Deonice daju svojim vlasnicima pravo da glasaju o pitanjima organizacije, odlukama na godišnjoj ili vanrednoj skupštini akcionara. **Sledi da udeo u iznosu većem od 50% daje potpunu kontrolu nad strategijom organizacije.**
-

Vrednost akcija i volumen udela

(Share value and share volume)

- **Vrednost akcija** je cena akcija određene organizacije u datom trenutku. Kao i bilo koja druga roba, odnos ponude i potražnje određuje njenu vrednost (cena se određuje prema tome koliko ljudi želi da je kupi).
 - Ako tržište ima poverenja u izgled organizacije, cena će joj porasti. Volumen udela je broj akcija koje ima akcionar. Što je veća količina, više će uticaja imati akcionar u poslovanju organizacije.
 - **Ukupan volument akcija** (*Total share volume*) je ukupan broj akcija koje je organizacija izdala na prodaju na berzi ili zaposlenima u organizaciji.
-

Korporativno upravljanje

Organizacija čije je vlasništvo izraženo u akcijama naziva se korporativna organizacija, a upravljanje istim naziva se korporativno upravljanje.



Zadržana dobit kao izvor kapitala (*Retained profit*)

- Akcionari obezbeđuju sredstva za razvoj time što se slažu da neće primiti svu zaradu organizacije u datoj godini.
- Zadržana dobit, onaj element operativne dobiti koji se ne isplaćuje akcionarima u obliku dividende, je verovatno najčešći način finansiranja strateškog razvoja, posebno ako organizacija dugo posluje na tržištu.



Kreditni kapital (*Loan capital*)

- Finansiranje duga je određeno vremenom uz **fiksnu kamatnu stopu**.
 - Kamate moraju biti plaćene svake godine, bez obzira na nivo dobiti (koji se naziva „Servisiranje duga“).
 - Kamatna stopa za ovaj izvor je obično manja od troškova akcijskog kapitala (kada se uzima u obzir dividenda koja se isplaćuje za akcije).
-

Poređenje akcijskog i kreditnog kapitala (*share capital and loan capital*)

- Činjenica da otplata dužničkog finansiranja ima prednost nad dividendom na akcije je u riziku koji imaju akcionari.
 - Ako kompanija posluje loše, njihov povrat ulaganja će biti mali ili nepostojeći u određenoj godini.
 - Nasuprot toj mogućnosti, oni obično očekuju da dobiju veće prinose u odnosu na pružaoce kreditnog kapitala u godinama kada je zarada dobra.
-

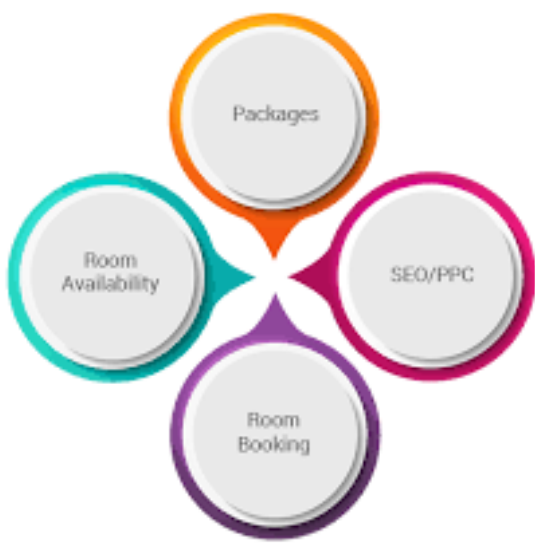
Korišćenje racia u finansijskoj analizi

- U poređenju sa jednostavnim gledanjem na knjigovodstvene brojeve, racia pružaju uvid u odnos brojeva na računima.
 - Ako se kao primer uzme povrat prihoda od prodaje, obično bismo želeli da znamo kako posluje organizacija A u ovoj godini koja se upoređuje ne samo sa prošlogodišnjim poslovanjem već i sa konkurentima organizacije A.
 - Ovo nam omogućava da procenimo ne samo kako organizacija posluje tokom vremena već i kakva joj je konkurentnostska pozicija u njenoj industriji (zato što je profitabilnost važan pokazatelj konkurentskog uspeha).
-

Upravljanje prihodima *(Revenue Management)*



- Važan aspekt poslovanja za sve hotele. Razlika između hotela koji pažljivo upravlja svojim prihodima i onoga koji to ne radi može biti čak 20% prihoda godišnje.
- Manji hoteli često zanemaruju važnost upravljanja prihodima zbog nedostatka budžeta ili resursa.
- Rešenja koja odgovaraju velikim hotelima sa velikim bazama podataka nisu potrebna manjim hotelima (cena softvera za upravljanje prihodima - većina takvih softvera zahteva velike količine internih podataka koje mali hoteli nemaju).



Upravljanje prihodima (*Revenue Management*)

- Za hotelske organizacije izazov upravljanja prihodima je posebno važan zbog tehnike određivanja cena soba „najbolje dostupne cene“ (*BAR-Best Available Rate*) ili (*BRG-Best Rate Guaranteed*) zasnovane na prognozama o tržišnoj tražnji.
 - Praksa hotela i njihovih distributera da pristaju na prodaju soba po BAR cenama poznata je i kao stopa pariteta (*Rate Parity*). **Pariteti** predstavljaju uslove međunarodne trgovine koji se koriste kako bi se podelili troškovi i odgovornosti između kupca i prodavca.
-



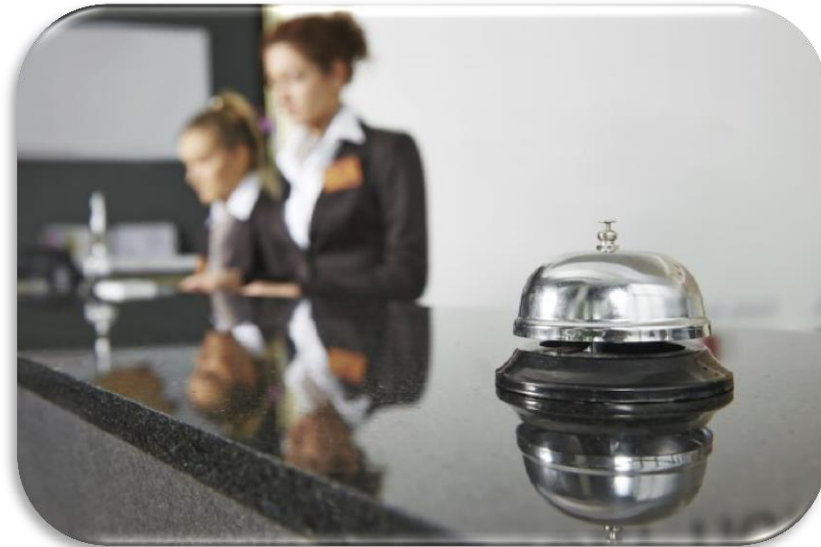
Metrike performansi

- Mogućnost automatizacije odluka o cenama i distribuciji iz ROI (*Return on Investment*) perspektive, poboljšanje RevPAR-a (*Revenue per Available Room*) i drugih ključnih pokazatelja performansi (KPI-*Key Performance Indicator*) hotelima omogućava efikasnost marketinga i prodaje, uvid u trendove zauzetosti, demografiju gostiju, pozicioniranje na tržištu i profitabilnost kanala distribucije.



Metrike performansi

- **Prihod po slobodnoj sobi (RevPAR)** se izračunava na jedan od dva načina: ili množenjem prosečne dnevne cene (**ADR-Average Daily Rate**) i zauzetosti ili deljenjem ukupnog prihoda sobe sa ukupnim brojem raspoloživih soba, a zatim deljenjem tog broja sa brojem dana u datom vremenskom periodu.
- Popunjenost se odnosi na procenat soba koje su zauzete tokom određenog vremenskog perioda, dok se ADR odnosi na prosečni prihod po zauzetoj sobi).



Metrike performansi

- RevPAR pruža dobru sliku performansi, ali ne uspeva da meri stvarnu profitabilnost. To je zato što RevPAR ne uzima u obzir **troškove po zauzetoj sobi (CPOR-Costs per Occupied Room)**. Bez poznavanja operativnih troškova, nije moguće izračunati stvarnu maržu profita ili odrediti ciljnu optimalnu popunjenost.
 - **Bruto operativni profit po raspoloživoj sobi (GOPPAR-Gross Operating Profit per Available Room)**, uzima u obzir ne samo iznos ostvarenog prihoda, već i stvarne operativne troškove.
 - Međutim, ni RevPAR ni GOPPAR ne gledaju izvore prihoda kao što su restorani, kockarnice, parkirališta, spa, golf tereni, itd.
-

Metrike performansi

- Za tu svrhu se koristi merenje **TRevPAR** (*Total Revenue per Available Room*) odnosno **ukupni prihod po slobodnoj sobi**.
- **Indeks generisanja prihoda (RGI-Revenue Generating Index)**, takođe poznat i kao **RevPAR indeks (RPI)**, razmatra relativne performanse hotela, merenjem stepena u kojem hotel ostvaruje tržišni udeo prihoda u poređenju sa definisanom grupom konkurentnih hotela. (RGI se izračunava deljenjem hotelskog RevPAR-a sa RevPAR-om konkurentnog seta).



Metrike performansi

- Slično tome, **indeks prosečne stope (ARI-Average Rate Index)** meri u kojoj meri hotel ostvaruje tržišni udeo ADR-a. Izračunava se deljenjem ADR hotela od ADR konkurentskog seta.
- RGI i ARI-i, takođe, **indeks prodora na tržište (MPI-Market Penetration Index)** - pružaju solidnu osnovu za upoređivanje performansi na tržištu.

