



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

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



Beograd

Profesor:
dr Marija Najdić



14-15. Izazovi u strateškom upravljanju (promene, inovacije, DOP)



Promene

- Kada su industrije podložne brzim promenama primenjuje se „**Strategija dinamike na brzorastućim tržištima**“, odnosno, postoje dva pitanja za vodeće organizacije:
 - **Efekat smanjenih troškova** - Organizacije koje su već izdvojile značajne resurse u tehnologije ili proizvode utiče na strateško razmišljanje konkurenata i mogu sprečiti promene kod drugih;
 - **Efekat zamene** - Velike kompanije imaju manje podsticaja za inovacije od malih i srednjih kompanija i novih učesnika. To je zato što postojeće kompanije već imaju tržišnu dominaciju i stoga inovacije ne bi poboljšale njihov položaj, već bi samo zamenile jednu tehnologiju ili inovaciju proizvoda sa drugom. S' druge strane male i srednje kompanije podstiču inovacije kako bi stekle tržišni udeo.
-



Promene

- U diskusiji o promenama u turizmu evidentan je niz primera kao što su: rast *low-cost* aviokompanija; segmentiranje tržišta za krstarenja; rast butik hotela; otkrivanje novih turističkih destinacija.
- U nekim slučajevima inovativni SBU većih organizacija, koji posluju relativno nezavisno od matične organizacije, brzo su sledili inovacije malih i srednjih preduzeća (kao što je slučaj sa butik brendovima većih hotelskih lanaca).



Inovacije

- Hotelska industrija nema posebnu reputaciju u oblasti inovacija.
- Tradicionalna priroda u kombinaciji sa kapitalno-intenzivnom strukturom koja zahteva dugoročno planiranje u povratu investiranog (više od 25 godina), ne ostavlja mesta inovacijama.
- Stoga je hotelska industrija ranjiva dolaskom novih učesnika koji od starta prelaze na nove tehnologije ili na nove koncepte za isporuku vrednosti.



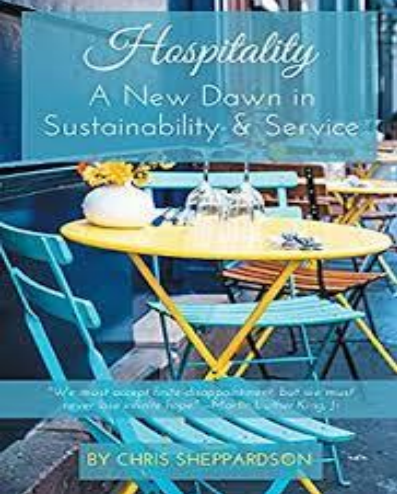
Inovacije

- Većinu inovativnih koncepata su predstavile i uvele u hotelsko poslovanje konsultantske organizacije: *Grant Thornton, Horwath HTL – Global, PWC, LEYE, Coyle, PKF Hotel Experts, ISHC – Global, Garrett Hotel Consultants* (specijalizovani za butik i luksuzne hotele).
- Postoje tri **inovacijska koncepta** koje pomažu u donošenju odluka u vezi sa inovacijama:
 1. **Scenario razmišljanja,**
 2. **Dilema inovatora i**
 3. **Razvoj nove usluge.**



Inovacije

- **Scenarija razmišljanja** su iz perspektive **budućeg okruženja** (scenariji se grade na osnovu identifikovanih nesigurnosti na tržištu koji mogu značajno uticati na poslovanje),
 - **Dilema inovatora** iz perspektive **tehnoloških inovacija** (fokusiranje na sadašnju i prošlu situaciju organizacije, njena trenutna problematika, eksterna pitanja u vezi sa prilikama i pretnjama, ciljevi organizacije, rokovi-u intervalu od par godina do 50) i
 - **Razvoj novih usluga** u pogledu usavršavanja **uslužnih procesa** (poslovni procesi mogu biti radikalno redizajnirani i automatizovani, pružajući istu vrednost za manje novca).
-



Razvoj novih usluga



Proces razvijanja novih usluga organizacije se sastoji iz četiri faze:

1. Dizajn (koncepta koji stoji iza usluge);
2. Analiza (poslovne održivosti);
3. Razvoj (usluge);
4. Potpuno lansiranje (testirane usluge).

Ceo proces razvoja novih usluga se može odvijati primenom **inkrementalnih inovacija** (unapređenje postojećih) i **radikalnih inovacija** (stvaranjem novih).

5 LATEST TRENDS IN HOSPITALITY



1. Minimalism & Natural Design

Less clutter and simple interiors



2. Sustainability & Eco Tourism

Add plants and use sustainable decor



3. Healthy Food & Beverage

Include vegan, organic, gluten free meals



5. Personalisation for Loyal Guests

Special service for returning guests

4. Smart Technology

Use artificial intelligence



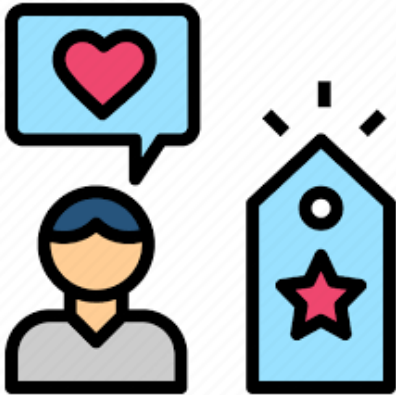
Tehnologija

- Ključna uloga interneta je u pružanju zajedničke platforme koja će omogućiti integraciju podataka iz raznih izvora (kao što su GDS-*Global distribution system*). Najpoznatiji **GDS sistemi** u svetu su Amadeus, Sabre i Travelport (Galileo, Worldspan i Apollo), zatim regionalni GDS sistemi na određenim tržištima kao što su Trivago u Kini, KIU (CRS&GDS).
 - Hotelske organizacije su počele da koriste informacionu tehnologiju u skeniranju i efikasnijem upravljanju kao i u raspoređivanju radne snage (*labour scheduling*).
 - Menadžeri i supervizori sektora su na taj način u mogućnosti da dobiju povratne informacije o njihovoj verovatnoj realizaciji odluka predviđanjem troškova rada u odnosu na predviđene prihode.
-



Tehnologija

- **Korporativni blogovi** (web-logovi ili web-sajtovi na kojima pojedinci mogu da postavе svoj komentar) postaju sve popularniji.
- Podstaknuta brigom da se putem tuđih komentara stiče utisak o organizaciji u pogrešnom svetlu (što može uticati na mišljenje stejkholdera i potencijalnih potrošača), mnoge organizacije su razvile sopstvene **korporativne blogove** i politiku za blogove koje zaposleni treba da se pridržavaju.



DOP (Društveno odgovorno poslovanje)

- Jedna globalna studija je identifikovala 2.5 milijardi „Aspiracionih potrošača“ (što predstavlja jednu trećinu potrošača u svetu)!
- Ove potrošače karakterišu: ljubav prema kupovini (78 odsto), želja za odgovornom potrošnjom (92 odsto) i poverenje u brendove da deluju u najboljem interesu društva (58 odsto).
- Čini ga 52 odsto žena i 48 odsto muškaraca, prosečnih godina 39, koji pripadaju sledećim generacijama: 40 odsto „Milenijumska“, 37 odsto „GenX“, 34 odsto „Baby Boomers“ i 29 odsto „Seniora“.



Korporativna društvena odgovornost

„Društvena odgovornost organizacije obuhvata ekonomsku, pravnu, etičku odgovornost i očekivanja koja društvo ima od organizacija u datom trenutku.“

Archie B. Carroll

Da bi se efikasno odgovorilo na glavna društvena pitanja i zahteve našeg vremena, korporativna društvena politika mora biti integrisana
u
korporativnu strategiju.

Korporativna društvena odgovornost

- Osnovni pokretač koji oblikuje trenutne trendove u korporativnim strategijama je promena u načinu kojim se meri vrednost organizacija.
- Do ranih 1980-ih, do 75 odsto tržišne vrednosti organizacije je bio definisan njenim materijalnim sredstvima.
- Danas je taj broj manji od 25 odsto. U ekonomiji znanja u 21. veku **ljudi se gledaju kao generatori bogatstva i sposobnosti koji utiču na tržišnu privlačnost, reputaciju i poslovne performanse.**





Organizaciono učenje

- Kada je u pitanju merenje *know-how*, postoji nekoliko nematerijalnih vrednosti koje se razmatraju: ljudski kapital, intelektualni kapital, kapital odnosa (teško se mere).
- U „Novoj ekonomiji“ rast organizacije nije više primarno usmeren ulaganjem u fizičku imovinu, već investiranjem u intelektualnu i organizacionu.





Organizaciono učenje

Proces izgradnje novih ključnih kompetencija ili proširenje postojećih mora uzeti u obzir sledeća razmatranja:

- 1. Percepcije kupaca** - Kupci treba da vide kompetencije, sposobnosti i proizvode kao takve da imaju bolju „vrednost za novac“ od konkurencije;
 - 2. Jedinstvenost** - Ključne kompetencije moraju biti jedinstvene za organizaciju i moraju biti teške za konkurente da ih oponašaju;
 - 3. Stalno unapređenje** – ključne kompetencije, proizvodi i usluge se trebaju kontinuirano nadograđivati kao i inoviranje proizvoda i procesa.
-

Organizaciono učenje

4. **Saradnja** - Konkurentska prednost može proizići iz jedinstvene mreže odnosa organizacije sa dobavljačima, distributerima, kupcima, pa čak i konkurentima.
5. **Organizaciono znanje** - Kompetencije moraju biti zasnovane na organizacionom znanju i učenju. Rukovodioci treba da poboljšaju procese u kojima organizacija uči, gradi i upravlja svojim znanjem.



Organizaciono učenje

Učenje u organizaciji se odvija u tri etape:

1. **Kognitivna** (zaposleni se izlažu novim saznanjima);
2. **Ponašanje** (zaposleni prihvataju nova saznanja i menjaju ponašanje);
3. **Promene** u performansama.

Postoje dve vrste učenja u organizaciji: **adaptivno** i **generativno**.





Organizaciono učenje

- **Adaptivno učenje** ili učenje u jednom krugu zasniva se na saznanju i razumevanju promene iz okruženja i adaptiranja tim promenama.
 - **Generativno učenje** ili učenje u duplom krugu predstavlja kreiranje i istraživanje novih strategijskih područja za ekspanziju organizacije. Generativno učenje, za razliku od adaptivnog, uključuje još jedan krug učenja koji se odnosi na **preispitivanje osnovnih premisa na kojima su bazirana postojeća znanja – rutine i kreiranje novih znanja, kompetencija i strategija.**
-

Organizaciono učenje

- Timovi i timski rad biće dominantna oblik organizacije u 21. veku, zamenjujući hijerarhiju. Organizacija se može adaptirati promenama i inicirati promene u svojoj sredini samo ukoliko je sposobna da uči i da učenje bude unakrsno-funkcionalno (*cross-funkcional*).
- Upravljanje znanjem nije isto što i intelektualni kapital.
- **Upravljanje znanjem naglašava PROCES, dok je intelektualni kapital pojava, imovina (ne i proces).**



Izazovi u hotelijerstvu

Neefikasni procesi zbog kojih gosti čekaju:

- Prijava ili odjava gosta
- Visok stepen varijabilnosti i nedoslednosti u pružanju usluga
- Visoki troškovi sektora hrane i pića – zbog viška neupotrebljene hrane
- Visoki troškovi popravki i održavanja
- Visoki računi za potrošnju energije



KAIZEN[®] IN
HOTEL

in.kaizen.com

HOTEL
KAIZEN, IN

Primer: Upravljanje znanjem *Hilton International*

- Osim po izuzetnim poslovnim strategijama, hotel je poznat i po implementaciji strategije koja se odnosi na upravljanje znanjem otvaranjem sopstvenog ***Hilton Worldwide University***.
 - Sa više od 300.000 članova tima u korporativnim odeljenjima i hotelima u 91 zemlji, obuka predstavlja veliku odgovornost.
 - HWU ima više od pet miliona sati obuke svake godine na 2.500 kurseva, koji se održavaju u najrazličitijim formatima, uključujući: obuku u učionici, e-učenje, vebinare, e-knjige, programe uživo i snimljene sesije, preporuke za učenje na radnom mestu, socijalno učenje i tako dalje. **Nastavni plan i program omogućava članovima tima da odaberu odgovarajuće kurseve na osnovu uloge i individualnih razvojnih planova.**
-

Strategijski, operativni ili projektni menadžment

- Na osnovu podele radnih aktivnosti i procesa, vidimo razlike između strategijskog menadžmenta, operativnog menadžmenta (svakodnevni radni zadaci) i projektnog menadžmenta.
 - Kod upravljanja projektima fokus je na: konkretnim zahtevima (sadašnjim ciljevima), sa određenim rokom trajanja i izvršenja, definisanim budžetom, bez predviđanja implikacija i promena u budućnosti, sa jasnim rezultatima rada (ne/uspešan), često je tim angažovanih članova privremenog karaktera (obuhvata samo deo zaposlenih u organizaciji, nekad i ceo tim može biti eksterno angažovan).
 - Strateški plan se odnosi na to „kako“ ostvariti korporativnu strategiju, dok se projektni plan fokusira na „šta“ treba uraditi.
-



SPM (Strategic Project Management)

- **Strateško upravljanje projektima** se odnosi na to kako projekti mogu doprineti efikasnosti celokupnog poslovanja organizacije, odnosno identifikuje i implementira dugoročne ciljeve i ciljeve organizacije u projekat (strateško upravljanje projektima postavlja dugoročne, srednjoročne i kratkoročne ciljeve za projekte i programe).
 - Projektno upravljanje može takođe biti deo faze implementacije strateškog plana organizacije, kao pomoć da se „najbolje prakse“ primene u svim poslovnim jedinicama organizacije, u celom svetu (usklađivanje timova, ukazivanje na misiju, viziju i ciljeve organizacije).
-