



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

Godina: III

Semestar: letnji

Časova nedeljno: 5+2

ESPB: 7



Beograd

Profesor:

dr Marija Najdić

6. 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:

- 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.**



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

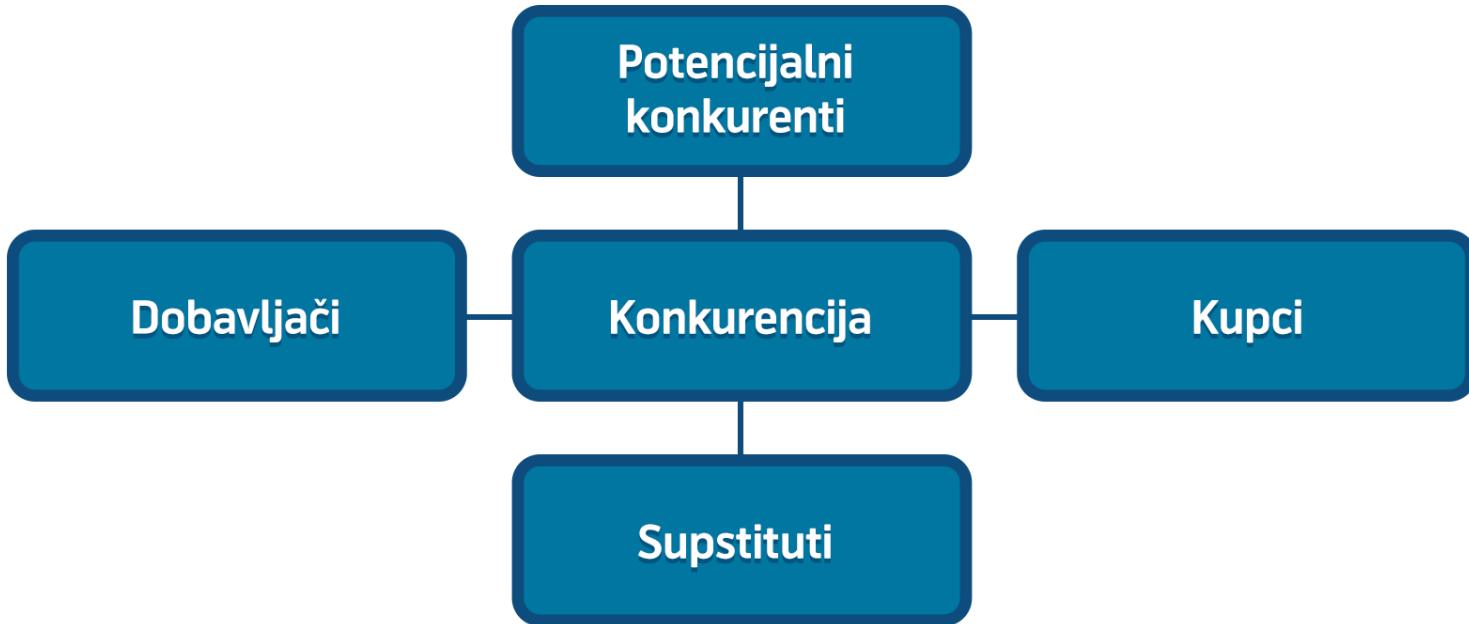
Na primer, obalno područje velikog ravnog zemljišta može biti pogodno za razvoj turističkog područja za turizam uključujući hotele i mesta održavanja događaja ili mesto za eksploataciju mineralnih sirovina, proizvodnju energije...

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: Konkurenetskog pozicioniranja



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

Izvor konkurentske prednosti

Škola: Kompetencija ili resursa

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

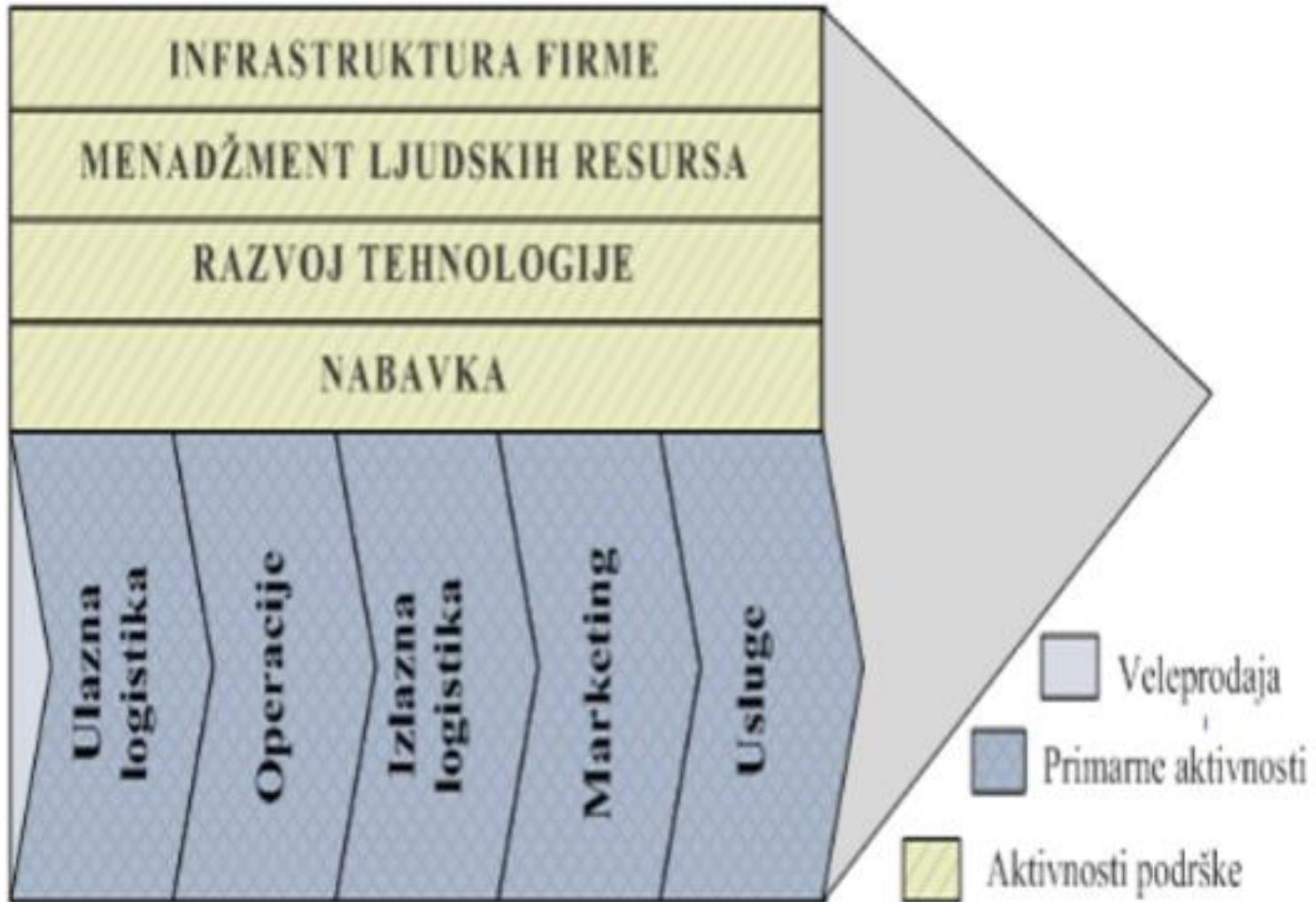


Lanac vrednosti (Michael Porter)

„Sistem međuzavisnih aktivnosti koje se sastoje od devet generičkih kategorija“.

- **Primarne aktivnosti** su uključene u fizičko stvaranje proizvoda, njegov marketing i isporuku kupcima, kao i podršku i servisiranje posle prodaje.
- **Pomoćne aktivnosti** obezbeđuju infrastrukturu i resurse potrebne za obavljanje primarnih aktivnosti.

Porterov lanac vrednosti



Izvor: Porter, M. (1985), *Competitive advantage*, Free Press, New York, str.5

Proces dodavanja vrednosti



Resursi:

Materijalni
Nematerijalni
Finansijski
Ljudski

Kompetencije
Ključne kompetencije
Veštine i znanje

Proizvodi i usluge

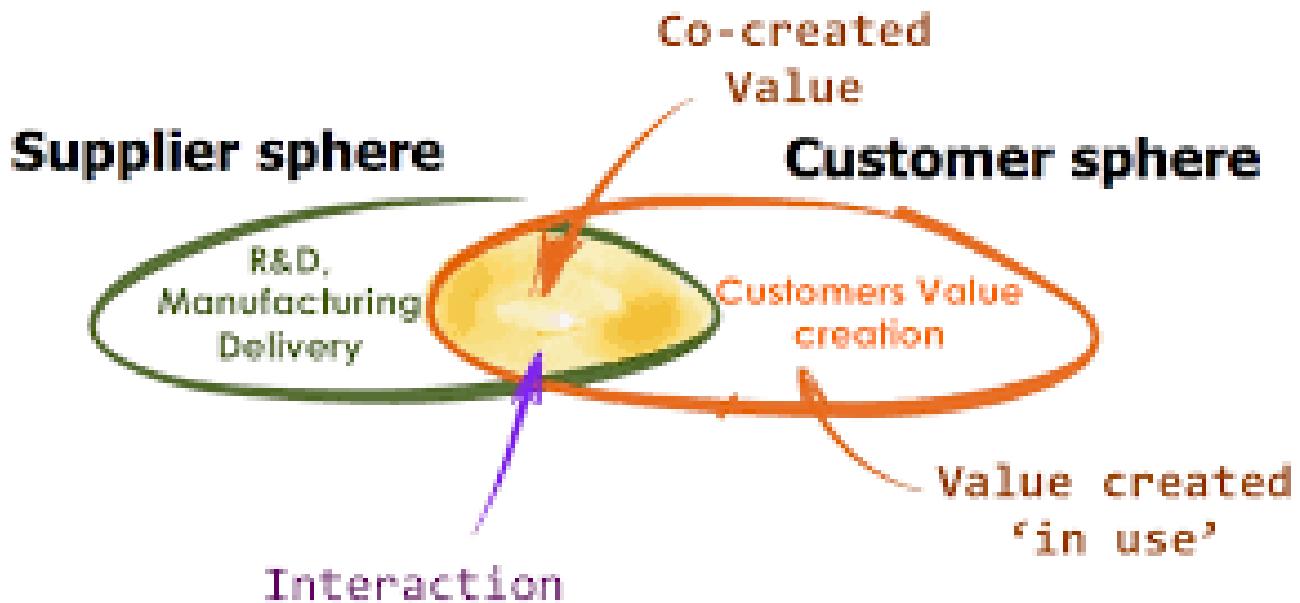
Konceptualni model (1)

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



Konceptualni model (2)

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



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).



HIRE
OUTSOURCE

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 utvrди u kojim situacijama se primenjuje.



Ljudski resursi



Ljudski resursi

- Raspoloživost ljudskih resursa je podložna **sezonalnosti i mobilnosti** 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**
-



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.
-

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 deficitata**.



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 prihodima.
- **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.**



Akcijski kapital (*Share capital*)

- Za društva sa ograničenom odgovornošću, značajan deo kapitala se prikuplja od akcionara (finansijski vlasnici organizacije) u obliku osnovnog kapitala. Istorijски, 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 izglede 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 volumen 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).
-

Upravljanje prihodima *(Revenue Management)*



- Uključuje optimizaciju profitabilnosti, a ne samo prihode. To znači **analizirati pomoćne tokove prihoda** (npr. hrana i piće, kao i golf, tereni, spa centar itd.)
- Za neke hotele prihod od funkcionalnog prostora može predstavljati više od polovine ukupnog prihoda.
- Za hotele sa kazinom, čak i „teorijski gubitak“ (iznos novca koji igrač može očekivati da izgubi tokom boravka) može imati faktor u strategiji upravljanja cenama.

