



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

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



Beograd, 2021.

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**;
- analiza internih aktivnosti pomoću Porterove analize **lanca vrednosti**;
- finansijska sredstva i **finansijski rezultati**;
- proizvodi i njihova **pozicija na tržištu**.



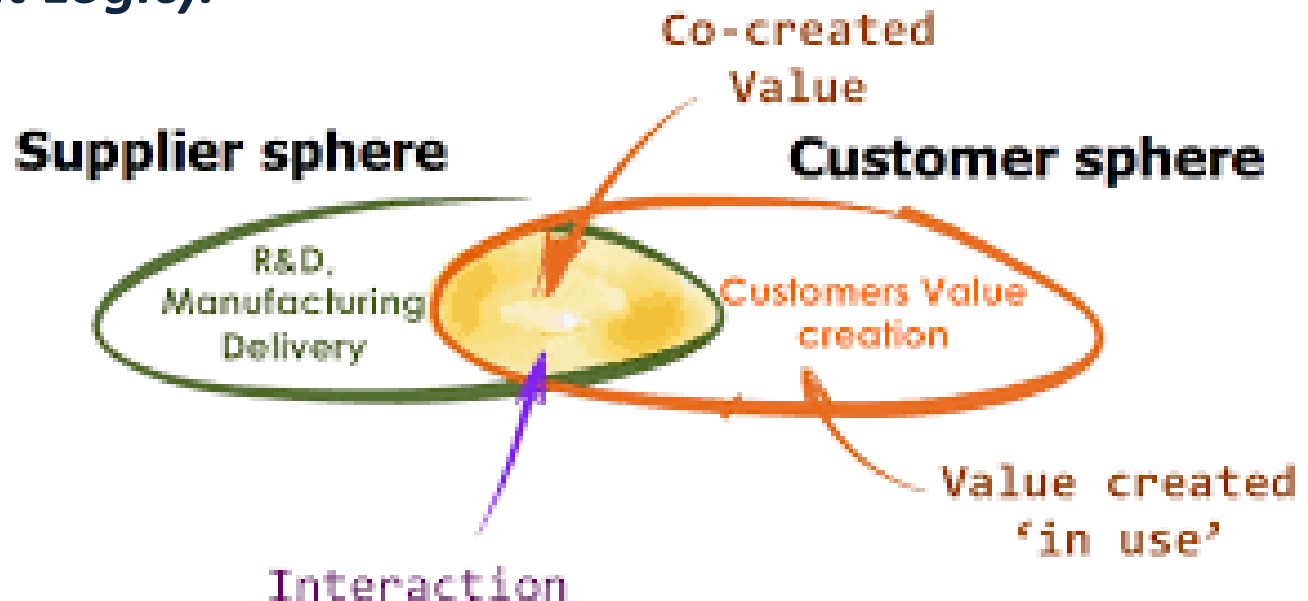
Konceptualni modeli (1)

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

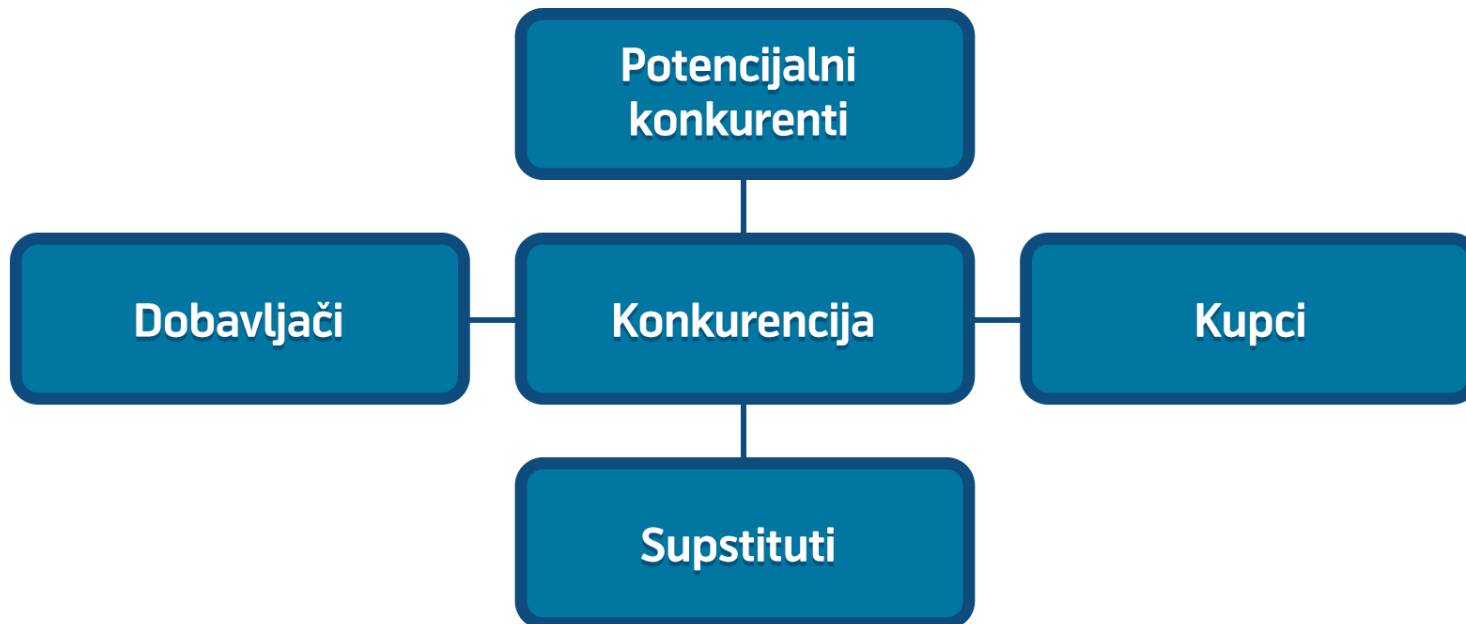


Konceptualni modeli (2)

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



I Škola: Konkurentskog pozicioniranja



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

II Škola: **Kompetencija ili resursa**

- Kompetencije (sposobnosti) poslovanja i svojstven način **organizovanja aktivnosti** određuju sposobnost organizacije da nadmaši konkurente.
 - Obe škole su dale delimična objašnjenja izvora konkurentske prednosti.
-



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).

Kompetencije, resursi i konkurentna prednost

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 ovome mestu je izgubljena.

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

Kompetencije, resursi i konkurentna prednost

- **Kompetencije** se odnose na resurse, veštine, tehnologiju i *know-how* organizacije. Na primeru organizacija 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).
-



Outsourcing

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



Ljudski resursi



Ljudski resursi

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



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).
-



Finansijski resursi

Finansijska analiza

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



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 njihovom 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 često biti barijera za nove organizacije koje ulaze na tržište. Često nove ili manje organizacije nemaju dovoljan pristup kapitalu finansijskog tržišta i od banaka što im 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 sredstva 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*.



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 (finansijски 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 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 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.

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*)

- 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)
- (ADR-*Average Daily Rate*)

- 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.



Metrike performansi

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

