



---

# STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

---

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



Beograd, 2020.

**Profesor:**  
**dr Marija Najdić**



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

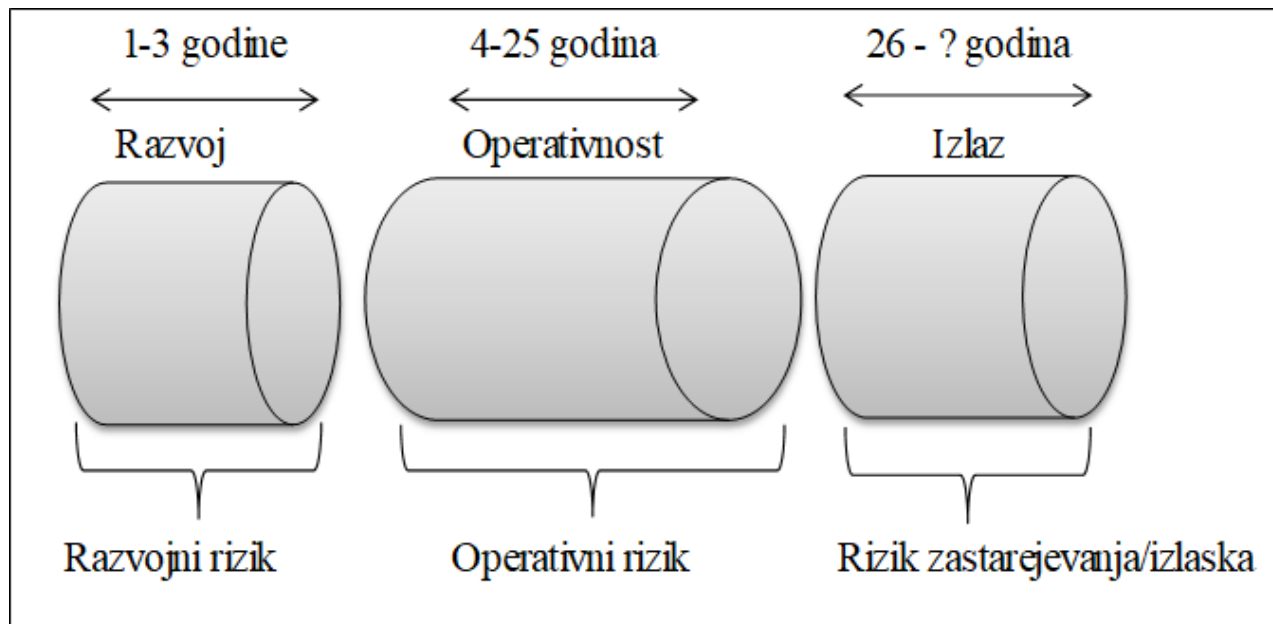


# Životni ciklus hotela

- U svom pristupu strategiji, uzima se u obzir pravilo po kojem svi hotelski objekti prolaze kroz tzv. Životni ciklus.
  - Svaka faza u ciklusu nosi određene mogućnosti ali i rizike koji se moraju planirati kako bi organizacija na vreme prilagodila svoje resurse i obezbedila svoju budućnost.
  - U skladu sa bilo kojom vrstom ulaganja, životni ciklus hotela ima tri glavne faze: Razvoj, Operativnost i Izlaz.
-

# Životni ciklus hotela i rizici

- Investicija u hotel ima tri kategorije rizika koje se mogu direktno pripisati glavnim fazama njegovog životnog ciklusa:
  - **Rizik od razvoja, Operativni rizik i Rizik zastarelosti/Izlaska.**



# Životni ciklus hotela i rizici

- Rizik razvoja je ekonomska pretnja kojoj je investitor izložen nakon pretvaranja zemljišne parcele ili postojeće zgrade u potpunu operativnu hotelsku imovinu.
- Jasno je da što je vrsta imovine složenija, to je veći rizik razvoja.
- Drugim rečima, taj rizik je verovatnoća da će se tokom razvoja dogoditi prekid radnog procesa koji negativno utiče na troškove razvoja ili bilo koji aspekt koji utiče na budući povrat ulaganja





# Životni ciklus hotela i rizici

- U glavne korake (i stoga elemente rizika) koji su potrebni za razvoj hotelskog objekta spadaju: identifikacija lokacije, zoniranje i saglasnosti za planiranje prostora, izvodljivost i planiranje - odluke o pozicioniranju imovine, planiranje i struktura kapitala, otkup zemljišta, izbor partnera za izgradnju i dizajn, iskopavanje zemlje, izgradnja i dizajn, veličina objekata, vreme i trošak kapitala.
- Razvoj hotela je veoma kapitalno-intenzivan i zahteva potpunu usklađenost svih uključenih strana kako bi se osigurala ekonomski održiva investicija. Bilo koji prekid tokom razvoj bi ozbiljno uticao na povrat ulaganja.

# Inovacije

- Hotelska industrija nema posebnu reputaciju u oblasti inovacija.
- Njegova tradicionalna priroda u kombinaciji sa kapitalno-intenzivnom strukturom koja zahteva dugoročno planiranje u povratu investiranog (više od 25 godina) ne ostavlja mnogo mesta inovacijama.
- Stoga je hotelska industrija ranjiva dolaskom novih učesnika koji na vreme prelaze na nove tehnologije ili na nove koncepte za isporuku vrednosti (primeri inovativnih koncepta su dati u nastavku).



# Inovacije

- Većinu inovativnih koncepata su predstavile u uvele u hotelsko poslovanje konsultantske orgaizacije: *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 inovacije:
  1. **Scenario razmišljanja,**
  2. **Dilema inovatora i**
  3. **Razvoj nove usluge.**





---

# Inovacije

- Pomenute tri teorije su odabrane jer se bave problemima iz različitih uglova: **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 prilika i pretnji, ciljevi organizacije, rokovi-u intervalu od par godina do 50) i
  - **Razvoj novih usluga** u pogledu usavršavanja uslužnih procesa (poslovni procesi mogu biti radikalno redizajnirati i automatizovati, 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 izvedene iz koncepta);**
- 4. Potpuno lansiranje (odgovarajući testirane usluge).**

Ovaj ceo proces razvoja novih usluga je prilagodljiv inkrementalnim (unapređenje postojećih) i radikalnim inovacijama (stvaranjem novih).

---

# 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, bili su inovativni ili su brzo sledili inovacije malih i srednjih preduzeća (kao što je to slučaj sa butik brendovima većih hotelskih lanaca).



---

# 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** - Postojeće velike kompanije imaju manje podsticaja za inovacije od malih i srednjih preduzeća 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 inovacija proizvoda sa drugom. S druge strane mala i srednja preduzeća podstiču inovacije kako bi stekli tržišni udeo.
-



---

# Tehnologija

- Identifikovanje tehnologije kao glavne sile promena prvi je dokumentovao Olsen (1995b), motivisan prepoznatim potrebama od strane industrije, i uz podršku IH&RA (*International Hotel&Restaurant Association*).
  - On je pokrenuo niz radionica pod nazivom „Vizija budućnosti“ koje su se odžavale širom sveta u cilju dobijanja šireg pogleda na probleme s kojima se industrija suočava (koje sile dovode do promena).
  - Tim istraživača, pod okriljem IH&RA, izveo je još jedan niz radionica pod nazivom „*Think Tanks*“ kako bi su otkrili uzročnu prirodu tih sila. Identifikovano je pet sila, kojima su kasnije dodate još dve: imovina i kapital, kontrola kapaciteta, novo upravljanje, sigurnost i bezbednost, tehnologija, društvena odgovornost i održivi razvoj.
-

---

# Tehnologija

- Na primer, *Marriott* je internacionalno manje osetio ekonomski pad i kasniji gubitak kontrole kapaciteta od njegovih konkurenata.
  - Tokom perioda 1998–2004., *Marriott* je kontinuirano imao bolji učinak od direktnih rivala i u prinosu od akcija i u operativnim maržama.
  - Sa ranim razvojem automatizovane rezervacije *Marriott* automatizovani sistem rezervacije za smeštaj u hotelima (*MARSHA-Marriott Automated Reservation System for Hotel Accommodation*) bio je vodeći u industriji u pogledu tehnologije.
-

---

# Tehnologija

- Ključna uloga interneta je u tome pružiti zajedničku platformu koja će omogućiti integraciju podataka iz raznih izvora (kao što su *GDS-Global distribution system*).
  - Hotelske organizacije su počele da koriste informacionu tehnologiju u skeniranju i efikasnijem upravljanju i 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. Najpoznatiji GDS sistemi u svetu Amadeus, Saber i Travelport (Galileo, Worldspan i Apollo), zatim regionalni GDS sistemi na određenim tržištima. kao što su Travelsky u Kini, KIU (CRS&GDS).
-

# Tehnologija



- **Korporativni blogovi** (web-logovi ili web-sajtovi na kojima pojedinci mogu da postavе svoj komentar) postaju sve popularniji.
- Podstaknute brigom da se putem tuđih komentara stiče utisak 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.





---

# Tehnologija

- Takođe se, vođena tehnologijom, predviđa ekspanzija *U-commerce* (*Ultimate-commerce*) koji karakterišu prilagođene reklame svakom potrošaču pojedinačno putem mobilnih telefona (npr. ukoliko ste blizu nekog restorana pojaviće vam se reklama sa aktuelnom ponudom).
  - Za razliku od e-trgovine koja označava elektronsku trgovinu „na zahtev“, *u-commerce* označava trgovinu bilo gde i bilo kada uz pomoć mobilnih bežičnih uređaja.
  - Čine je četiri stuba tzv. *ubiquity, uniqueness, universality, unison*, odnosno: sveprisutna trgovina putem mobilnih uređaja, jedinstvenost (prilagođena pojedincu), univerzalnost (geografska rasprostranjenost) i stalnost praćenja informacija, bez obzira koji uređaj korisnik koristi.
-

# DOP (Društveno odgovorno poslovanje)

- Kotler (1999) je izneo mišljenje da je globalizacija promenila ponašanje potrošača u turizmu, jer ima sposobnost da utiče na:
  - 1) kriterijume u kulturi,
  - 2) društvene kriterijume (referentne grupe, porodice, ulogu i status),
  - 3) lične kriterijume (starost i faza životnog ciklusa, zanimanje, ekonomske okolnosti, stil života, ličnost i samo-opredeljenje),
  - 4) psihološke kriterijume (motivaciju, percepciju, učenje, verovanja i stavove).



# DOP (Društveno odgovorno poslovanje)

- Nedavna globalna studija je identifikovala 2.5 milijardi „Aspiracionih potrošača“ (što predstavlja jednu trećinu potrošača u svetu)!
- Ove potrošače karakteriše: 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 i očekivanja koja društvo ima od organizacija u datom trenutku“

*A. 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 na koji 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, međutim teško se mere.
- U „Novoj ekonomiji“ rast organizacije nije više primarno usmeren ulaganjem u fizičku imovinu, već investiranjem u intelektualnu i organizacionu.



---

# Organizaciono učenje

- Organizaciono učenje se posmatra kao sastavni deo organizacionog ponašanja (organizacione kulture) i njegove transformacije sa ciljem poboljšanja ukupnih performansi organizacije.
  - Znanje nije statično, ali je dinamično i, prema tome, mnogo radova je napisano na temu sposobnosti organizacije da uspešno koristi informacije.
  - „Organizacija učenja“, kako je nazivaju, ili “Učenje o učenju” stvara organizacioni kontekst koji neguje novo znanje i koristi svoja postojeća znanja.
-

---

# Organizaciono učenje

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

1. **Percepcije kupaca** - Kupci moraju 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 moraju 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. Postoji potencijal za „Multiplikatorske efekte“ koji proizlaze iz komplementarnih ključnih kompetencija organizacija kombinovanih zajedno;
  - 5. Organizaciono znanje** - Kompetencije moraju biti zasnovane na organizacionom znanju i učenju. Rukovodioci moraju da poboljšaju procese u kojima organizacija uči, gradi i upravlja svojim znanjem.
-

# Istraživanje

---

U istraživanju koje se bavilo definisanjem uspešnog globalnog hotelskog brenda budućnosti, identifikovano je deset ključnih karakteristika:

- Organizacija je sposobna da opstane i napreduje u turbulenciji i neizvesnosti;
  - Portfolio strategija za tržište koje se razvija;
  - Duboko razumevanje sve više geografske, finansijski, generacijske raznovrsnosti i brzo razvijanje baze klijenata;
  - Isporuka personalizovanog iskustva kroz širok spektar izbora usluga;
  - Impresivna i multi-dimenzionalna tehnologija;
  - Otvoreni, kooperativni i eksperimentalni pristup inovacijama;
  - Kontinuirano traganje za dodatnim prihodima;
  - Povezani, adaptivni i intuitivni; 9. Jednostavna sredstva, bogati uvidi;
  - Kontinuirana evolucija-hotela kao žive laboratorije.
-

# Istraživanje

---

- U anketi, 96 odsto ispitanika oseća da će „u susret intenzivne globalne konkurencije, hotelska industrija razviti snažan fokus na strategiju i inovacije-usvajanje pristupa kao što su potraga za segmentima (oslušivanje potrošača) i inovacijama kako bi stvorili nove ideje“.
  - Zapravo, organizacije mogu uspešno primeniti integrisanu strategiju niskih troškova i visokog nivoa diferencijacije zahvaljujući razumevanju savremenih tehnologija.
  - Značaj organizacione kulture za implementaciju strategije je njen uticaj na ponašanje zaposlenih i njihova motivisanost za ostvarivanje definisanih ciljeva. Uspešnost transformacije organizacije i njenu budućnost lideri moraju da grade na efikasnosti i vrhunskih performansama svih komponenti. To zahteva veću kolektivnu inteligenciju zasnovanu na znanju, kompetentnosti i razumevanju.
-

---

# Organizaciono učenje

- Potrebno je uočiti razliku između znanja u funkciji strategije i strategijskog upravljanja znanjem.
  - Ako se znanje koristi za sticanje konkurentske prednosti, znanje je u funkciji strategije i samim tim predstavlja strategijski resurs.
  - S druge strane, strategijsko upravljanje znanjem znači sistematsko uvećavanje i usavršavanje znanja kako bi ono bilo u mogućnosti da se u nekom momentu odgovori potrebama organizacije i doprinese realizaciji odgovarajuće strategije.
-

# 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.
  - Novi menadžment izazovi zahtevaju da se učenje transferiše od individualnog ka grupi (timu) i organizaciji kao celini.
-

# 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, ali ne i proces.**

