



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

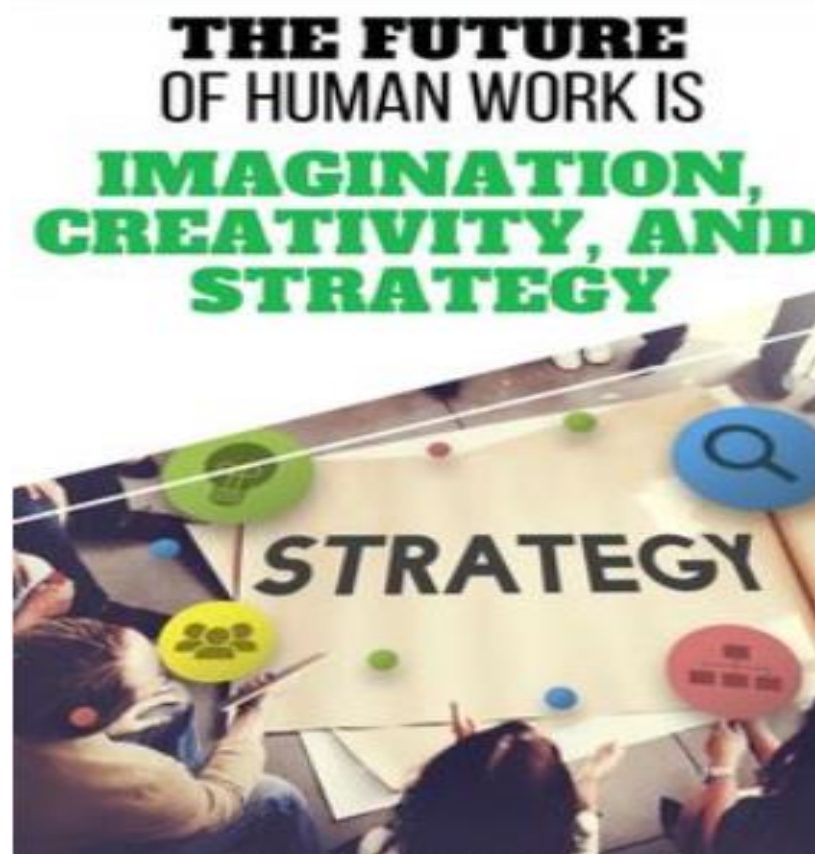
Godina: III
Semestar: letnji
Časova nedeljno: 5+2
ESPБ: 7



Beograd, 2020.

Profesor:
dr Marija Najdić

1. Razvoj strateškog menadžmenta u T&H



Definicija strategijskog menadžmenta

- Grč.reč „*Strategos*“ – veština vojskovođe

Strategija je sila posredovanja ili „uklapanja“ između organizacije i okruženja.

Definicija strateškog menadžmenta

Strategija je objedinjen, sveobuhvatan i integrisan PLAN kreiran da obezbedi ostvarivanje osnovnih ciljeva organizacije.

Definicija strategijskog menadžmenta

Strategijski menadžment se sastoji od analiza, odluka i preduzetih aktivnosti organizacije kako bi se kreirale i održale konkurentske prednosti.



Pozicije strateškog menadžmenta

- Regionalni potpredsednik
- Finansijski analitičar
- Poslovni analitičar
- Rukovodilac projektne strategije
- Analitičar projekta
- Koordinator za upravljanje projektima
- Marketing konsultant
- Koordinator za poslovni razvoj
- Menadžer projekata lanca snabdevanja
- Službenik za procese usklađivanja npr. Menadžer za usklađenost sa praksama zapošljavanja -*The E Employment Practices (EP) Compliance Manager*
- Saradnik strateških inicijativa
- Analitičar informacija o potrošačima/Istraživač
- Menadžer promena
- Menadžer za regrutovanje
- Direktor nabavke



Pozicije strateškog menadžmenta u hotelijerstvu

- Vice President, Hospitality
- Director of Hospitality
- Director of Lodging
- Senior Director, Hospitality and Lodging
- Vice President of Operations and Development
- Hotel General Manager
- Director of Marketing
- Director, Design & Planning
- Hospitality Product Line Strategist
- Director of Marketing & eCommerce
- Director of Event and Banquet Operations
- Supervisor



Veštine strategijskog menadžera

- Savetovati korporacije o poslovnoj strategiji
- Razviti / održavati sisteme poslovne podrške
- **Stvaranje prihoda i strategije smanjenja troškova**
- Istraživanje / implementacija **procesa upravljanja**
- Efikasno prikupljati, analizirati i integrisati više oblika informacija
- Strukturirano razmišljanje i odluke koje se tiču **promena**
- Veštine **komunikacije** (usmene i pismene) koje se prilagođavaju raznim slušaocima
- **Identifikovanje prioriteta, vođenje više projekata i ispunjavanje rokova**
- Istraživanje, identifikacija i davanje strateških / taktičkih rezultata
- Primena relevantnih informacionih sistema i tehnologija.

Identifikovanje prioriteta, vođenje više projekata i ispunjavanje rokova

Planovi

Odluke (pojedinačne ili određeni skup odluka) kojima se **definišu specifične akcije** koje treba preduzeti da bi se realizovali ciljevi organizacije. Planovima se:

- određuju nosioci akcija,
- lociraju mesta obavljanja akcija,
- propisuju načini izvršenja akcija,
- determinišu rokovi i
- definišu resursi koji će biti korišćeni.



Identifikovanje prioriteta, vođenje više projekata i ispunjavanje rokova

Work Breakdown Structure (WBS)

- Paketi aktivnosti WP.
- Najveći problem u planiranju je utvrditi **koliko vremena** će biti potrebno za određene zadatke i **koliko će to koštati**.
- Koristi se u planiranju projekata.



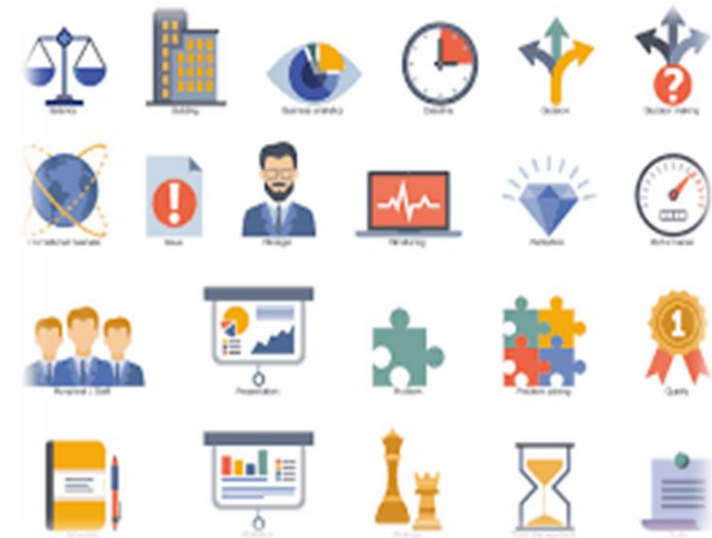


NAPOMENA

- Nije važna vremenska odrednica u izradi planske strukture ili paketa aktivnosti WP.
 - Vremensko trajanje se određuje prilikom izrade rasporeda.
 - WBS treba da obuhvati **SVE radne aktivnosti**.
 - Pravi se pre izrade rasporeda i bez utvrđivanja redosleda obavljanja aktivnosti.
-

Elementi upravljanja

1. Ciljevi
2. Kadrovi
3. Materijalno-tehnička sredstva
4. Organizaciona **struktura**
5. Pravna zasnovanost



Funkcije upravljanja (5)

Planiranje, organizovanje, koordinacija, kontrola, informisanje.

1. **Planiranjem** se određuju ciljevi, a svaki cilj se raščlanjava na pojedinačne zadatke (WBS) - **operativno i strateško.**
 2. **Organizovanje** obuhvata sistematizaciju poslova (utvrđivanje potrebnih znanja radnika i nivoa odgovornosti) – **organizaciona struktura.**
-

Funkcije upravljanja (5)

3. **Koordinacija** povezuje dve ili više organizacionih jedinica. Postoji **vertikalna i horizontalna koordinacija** u odnosu na hijerarhijske nivoe.
4. **Kontrola** je sistemsko i kritičko preispitivanje planskih odluka i efikasnosti funkcionisanja organizacije. Pretpostavlja formulisanje standarda. Postoji **interna i eksterna kontrola**.
5. **Informisanje/izveštavanje** razmena informacija između svih hijerarhijskih nivoa. Predlog mera za budući period.
-



Plan aktivnosti...

...proizvod procesa planiranja

- Precizira planske akcije u određenom vremenskom periodu i prostoru;
- Daje odgovore na pitanja: **ko, gde, kada, šta i kako** zbog procene potrebnih materijalnih i ljudskih resursa!

CILJ

- Ciljevi trebaju da budu SMART

(specific, measurable, achievable, results-focused and time-bound)



Kako napraviti plan koji funkcioniše

**„Ako nešto ne možete meriti,
Vi tim ne možete upravljati. Ako ne možete tim
upravljati, to ne možete poboljšati.“**

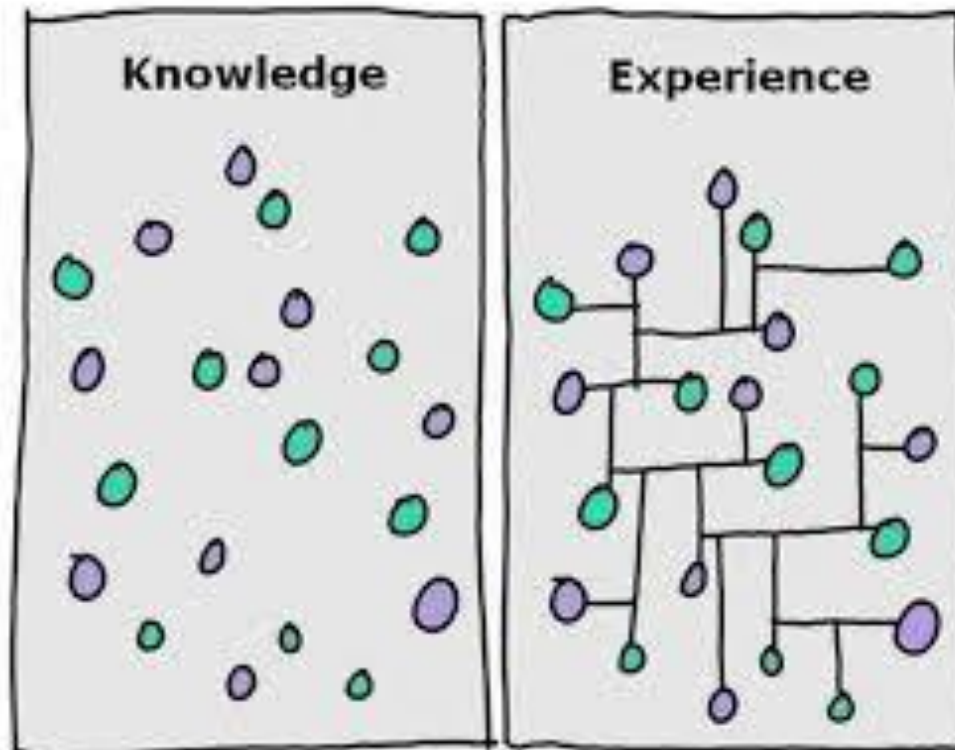
Kaplan, R.S., Norton (i mnogi drugi)



Kako napraviti plan koji funkcioniše

- Kako upravljati promenama?
 - Kako balansirati dugi i kratki rok i interese različitih stejkholderskih grupa?
 - Kako meriti organizacione performanse kada nematerijalna (neopipljiva) imovina (*intangible assets*) u vrednosti akcija i organizacije u celini učestvuje često i sa preko 80%?
 - Kako formulisati strategiju?
 - Kako implementirati strategiju u operativne akcije?
-

1. Razvoj strategijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu



Strategijski menadžment u turizmu i hotelijerstvu

- **Usluge** su postale značajan deo globalne ekonomije sa oko **70 procenata** udela u bruto domaćem proizvodu (BDP).
- Kao deo uslužne industrije, turizam i hotelijerstvo su beležili kontinuiran rast i postali su tzv. sektor broj 1. u svetu u pogledu generisanja **prihoda i zapošljavanja**.



Strategijski menadžment u turizmu i hotelijerstvu

- Skoro svaki 11. zaposleni je radio u turizmu i sa njime povezanim delatnostima (2015).
- Do 2025. godine očekuje se da putovanja i turizam podrže ukupno 370 miliona radnih mesta, odnosno da svaki deveti zaposleni radi u turizmu i sa njime povezanim delatnostima.
- ili 10,7% ukupnog broja zaposlenih u svetu.



Razvoj strategijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu

- Turistička i hotelska industrija je prošla kroz značajne promene u željama potrošača i njihovim očekivanjima;
 - Razvoj novih proizvoda i usluga su svakodnevna aktivnost;
 - **Kontrola troškova i upravljanje ljudskim resursima** su od posebne važnosti.
-

Razvoj strategijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu

- Nezavisno od veličine, vrste i potrošačkog segmenta, sve T&H se bave ključnim odlukama u pogledu svojih budućih namera i alokacije resursa.
 - **Operativni** menadžment turoperatora se veoma razlikuje od menadžmenta hotelske organizacije, s obzirom da različito vode poslovanje i zahtevaju drugačije veštine.
-

Razvoj strategijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu

- **Na strateškom nivou**, u pogledu odluka o alokaciji resursa i načinima nadmetanja, mogu imati više sličnosti, a mogu biti čak i deo iste organizacije.
-

Oblasti gde strategijski menadžment pomaže T&H organizacijama



- Omogućava holistički pregled celokupne T&H organizacije
- Pruža jasniji fokusa na ono što je strateški važno
- Omogućava veze između eksternog i internog okruženja
- Analiza kompleksnog i brzomenjajućeg eksternog okruženja
- Analiza strateških resursa organizacije
- Daje jasan uvid u stratešku viziju i pravac
- Definiše svrhu organizacije
- Razvoj merljivih ciljeva
- Identifikacija ključnih resursa i ulaganje u bazične kompetencije
- Formulisanje odluka i njihovo ostvarivanje
- Upravljanje promenama
- Koordinacija organizacionih aktivnosti i alokacija resursa
- Razumevanje složenosti donošenja odluka i strukturiranja organizacije
- Razumevanje uloge i značaja organizacione strukture i kulture u procesu strategije
- Smanjivanje i upravljanje neizvesnošću unutar organizacije
- Merenje predviđenih i nenamernih ishoda procesa strategije

Razvoj strategijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu

- Literatura o strategiji u polju T&H, istraživanja strategija datiraju od ranih 1980-ih.
- Fokus ovih studija bio je uglavnom idejne prirode i pre se odnosio na strateško planiranje nego na strateško upravljanje.



Razvoj strategijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu

- Krajem 80-ih godina prošlog veka više je bio izražen empirijski rad sa fokusom na skeniranje okruženja i strategiju.
 - Istraživači strategije u Sjedinjenim Američkim Državama rade istraživanja na temelju ankete, dok evropski istraživači više koriste pristupe usmerene na studije slučaja.
-

Rukovođenje SMEs

- Na primer, manji hoteli nisu samo manja verzija velikih hotelskih grupacija. Ona imaju svojstvenu organizacionu strukturu i kulturu koja je najčešće pod uticajem vlasnika.
- Poslovni ciljevi manjih hotela mogu biti znatno drugačiji od ciljeva velikih hotelskih lanaca.



Rukovođenje SMEs

- Profitabilnost, tržišni udeo i produktivnost su manje važni malim hotelima.
- Njihov pogled na eksterno okruženje, dugoročne strategije i konkurentnost, kao i na alociranje finansijskih i ljudskih resursa neće biti isti.



Rukovođenje SMEs

- U zavisnosti od njihove veličine, profita, neprofitnih motiva, geografske rasprostranjenosti, internog i eksternog okruženja, konkurencije, ulaznih i izlaznih barijera, substitua, itd. **potrebe za finansijskim i ljudskim resursima značajno variraju.**
- Shodno tome, navedene razlike značajno utiču na kreiranje **strateških ciljeva** i **planiranih poslovnih aktivnosti.**



Karakteristike svih organizacija u turizmu i hotelijerstvu

- Povezanost (*Inseparability*)
- Simultanost (*Simultaneity*)
- Nemogućnost skladištenja (*Perishability*)
- Ne/Opipljivost (*In/Tangibility*)
- Heterogenost (*Heterogeneity*)
- Struktura troškova (*Cost Structure*)
- Značaj zaposlenih (*Labor Intensive*)



Identifikovano je više od 800 kritičnih tačaka u ponašanju uslužnih organizacija koje su navele potrošače da promene organizaciju.

Svi razlozi su grupisani u **8 kategorija:**



Kritične tačke u sektoru usluga

1. Tehničke greške u isporuci usluge;
 2. Loš utisak o zaposlenima u organizaciji;
 3. Nemogućnost zaposlenih da reše problem;
 4. Povećanje cena;
 5. Nepristupačna lokacija, radno vreme, dugo čekanje na zakazivanje termina;
 6. Bolja ponuda konkurenata;
 7. Neetičko, ilegalno i nemoralno ponašanje organizacije;
 8. Razlozi druge prirode (promena adrese stanovanja).
-



Istraživanja...

- Za donošenje odluke o izboru hotela, ključni faktori bili su, u zavisnosti od kategorije, lokacija, cena i čistoća.
 - Naime, informacije o ceni zahtevalo je 80% gostiju koji odsedaju u **nižim kategorijama hotela**.
 - Takođe su više pažnje obraćali na informacije o čistoći, lokaciji i da li hotel nudi **vrednost za novac**.
-



Istraživanja...

- Nasuprot njima, gosti **viših kategorija hotela** su navodili tišinu, visok kvalitet hrane, ambijenta, usluge, sadržaja (sauna, sportska sala) i parking prostor kao očekivane pogodnosti.
 - Samim tim, kao faktor nezadovoljstva gosti nižih kategorija navodili su loše higijenske uslove i lošu hranu, dok su gosti viših hotelskih kategorija isključivo navodili **lošu uslugu.**
-