

СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ ХОТЕЛА ЈУГОСЛАВИЈА–БЕОГРАД

STRATEGIC MANAGEMENT OF HOTEL YUGOSLAVIA – BELGRADE

Черовић, С.¹

Резиме

Стратегијско прилагођавање туристичке привреде тржишним тенденцијама и захтевима тражње, великим делом, везано је за хотелске и њима сличне (основне) капацитете. Они су главни део смештајне понуде, па им се стога и поклања посебна пажња, како у пословној политици одговарајућих предузећа, тако и у туристичкој политици државних органа. Иако се класификације и категоризације смештајних објеката, као и евидентирање туристичких боравака и ноћења веома разликују по појединим земљама, очигледна је висока, добро позната и пун потврђена корелација хотелске понуде и међународног туристичког промета. Зато ће се стратегијском прилагођавању хотелских предузећа на примеру Хотела Југославија из Београда, у овом раду посветити посебна пажња, у смислу сагледавања могућих стратегија за даљи раст и развој.

Кључне речи: стратегија, маркетинг, туризам, менаџмент

Abstract

The strategic adjustment of the tourism industry to the market tendencies and demand trends is mostly connected to the hotel capacities and similar (basic) capacities. These capacities make the major part of the accommodation supply and therefore they are the subjects of the special attention in the business policy of the respective companies as well as in the tourism policy of the governmental authorities. Although the classification and categorization of the accommodation capacities, as well as the evidence of tourists' comings and nights, are very different in some coun-

¹ Слободан Черовић, Департаман за географију, туризам и хотелијерство, ПМФ Нови Сад

tries, there is high, well-known and many times confirmed correlation between the hotel supply and international tourism flows. This is the reason why, in this work, the special attention will be given to the strategic adjustment of the hotel enterprises, on the example of the Hotel Yugoslavial from Belgrade, in the sense of recognizing the possible strategies for further growth and development.

Key words: *strategic, adjustment, market, tourism, manamagement*

Увод

Хотел Југославија је отворен 1969 године, а реновиран за пружање услуга вишег квалитета 1979 године. 2002. године Хотел Југославија је повезан и удружен у оквиру пословне јединице хотели “Метропол” у оквиру “Дунав туриста” који послује у саставу Осигуравајућег друштва “Дунав осигурање”. Ова интеграција путем аквизиције остварена је уз испољавање интереса тадашњег ХП “Метропол” у правцу обезбеђења неопходних инвестиционих средстава у износу од 5. 000. 000 DM ради извођења реновирања порушеног дела Хотела Југославија током НАТО агресије 1999год. као и почетка реновирања Хотела “Метропол” у износу од 1. 000. 000 DM. Интерес “Дунав компаније” изражен је у јачању компаније кроз диверсификацију свог капитала. Хотел Југославија удружила је своју финансијску, комерцијалну, маркетинг, правну и кадровску функцију са осталим објектима “Дунав туриста”.

Хотел је у свом дугогодишњем раду увек био интернационално орјентисан и присуство на међународном тржишту реализовао је кроз сарадњу са бројним туроператорима, путничким агенцијама, авио-компанијама, аутобуским превозницима, хотелским ланцима и глобалним резервационим системима.

Укупна површина шире локације и окружења хотела Југославија је 50.000 м². Укупна површина објеката хотела Југославија на локацији износи 29.210 м². Смештај обухвата укупно 16.210 м², угоститељство 10.630 м², рекреација 960 м² и трговина 1.410 м².

У оквиру Хотел Југославија организовани су следећи сектори: А. Хотелски део, Б. Угостиелски део, В. Пратеће службе, Г. Администрација обједињена са хотелом Метропол

Смештајни део објекта износи сса 18.000 м² у коме се налази 485 соба, апартмана и резиденција следеће структуре: 231 једнокреветна, 37 двокреветних, 132 соба са француским лежajem, 35 апартмана и 6 резиденција.

Заузеће капацитета и финансијско пословање Хотела Југославија

Искоришћеност капацитета хотела Југославија је значајно варирала како у погледу укупног броја ноћења тако и у погледу структуре домаћих и иностраних гостију са релативно неповољним развојем у периоду пред почетак и током санкција (1991-2000), уз подобност да су у њему били смештени припадници УН. Изузетно низак ниво искоришћености капацитета Хотела Југославија последњих година је донекле последица нефункционисања значајног дела капацитета јер није у предвиђеном року завршена планирана реконструкција дела хотела порушеног за време бомбардовања 1999 године, мада се у периоду од 2000год. до 2003год.

Табела 1: Коришћење капацитета

Table 1 Utilisation of capacity

		2000	2001	2002	2003
I	СОБЕ				
	1. пун капацитет	85.644	90.520	77.380	77.380
	2. остварено	6.470	12.171	15.627	17.566
	3. % коришћења	7,55%	13,45%	20,20%	22,70%
II	НОЋЕЊЕ				
	4. пун капацитет	133.224	141.985	124.100	124.100
	5. остварено	14.201	28.780,00	40.246	41.704
	6. % коришћења	10,66%	20,27%	32,43%	33,61%
III	РЕАЛИЗАЦИЈА				
	7. остварено	9.230.261	45.986.706	69.733.407	78.667.952
	8. % коришћења	28,70%	25,64%	19,80%	22,48%
IV	ПРОСЕЧНА ЦЕНА СОБЕ				
	10. остварено	1.426,62	3.778,38	4.462,37	4.478,42
	11. индекс	380,13%	190,63%	98,02%	99,03%
V	СТРУКТУРА НОЋЕЊА				
	12. домаћи	74,76%	64,52%	47,33%	40,56%
	13. страни	25,24%	35,48%	52,67%	59,44%
	14. дани боравка	2,19	2,36	2,58	2,37

Извор: Завршни рачуни Хотела Југославија за наведене године.

бележи пораст заузећа капацитета. Овај пораст углавном је последица престанка санкција ОУН и повећања политичке и привредне активности у нашој земљи.

Као веома позитивна тенденција може се оценити значајно повећање иностраних гостију у посматраном периоду које је са 25,24% у 2000г. порасло на 54,44% у 2003г. Такође, као позитиван може се оценити и продужетак дана боравка у хотелу који је натпросечан у односу на Републику Србију и Град Београд.

Што се тиче финансијског пословања Хотела Југославије могу се истаћи одређене аномалије и неадекватна кретања. Већ је истакнуто да се у посматраном периоду бележи пораст заузећа капацитета и повећање учешћа страних гостију, па је реално било очекивати повећање бруто добити што се није догодило. Наиме на основу изнетих података у наредној табели могао би се на први поглед извести закључак да је хотел боље радио са нижом искоришћеношћу капацитета јер је и остварена добит највећа у 2000.

Овакво неповољно кретање остварених финансијску резултата очигледно је последица четвороструког повећања трошкова енергије, материјала, резервних делова и ситног материјала. Бруто зараде такође бележе значајан пораст и у значајној мери доприносе овако неповољним финансијски кретањима. Наиме, зараде бележе пораст учешћа у укупном приходу са 13% на 28%. Из наведеног могу се извести два извесна закључка: 1. не постоји адекватна контрола утрошака, а самим тим и трошкова и 2. у наведеном периоду дошло је куповања социјалног мира у хотелу.

Табле 2: структура прихода и трошкова

Table 2 Structure of income and coast

		2000	2001	2002	2003
I	УКУПАН ПРИХОД	47.074.688	95.305.712	116.213.565	135.854.314
II	ТРОШКОВИ ПОСЛОВАЊА	37.438.855	88.236.567	115.276.641	127.835.163
III	БРУТО ДОБИТ I-II	9.635.833	7.069.145	936.924	8.019.151

То је и један од разлога и пословна нужда за подизање квалитета и стандарда постојећег хотела Југославија на ниво хотела са 5 звездица, што би требало да да нови сјај хотелу, поврати некадашњу пословну елитну клијентелу и да добре финансијске резултате свим партнерима у овом послу.

Концепти, методе и технике стратегијског менаџмента Хотела Југославија

Да би Хотел Југославија, примењујући концепт стратегијског менаџмента, било способно да одговори променама и изазовима који долазе из окружења, то јест да осигура свој континуирани успех и обезбеди се од изненађења, неопходно је да у процесу стратегијске анализе, стратегијског избора и стратегијске примене користе различите методе, концепте, “алате” и технике. Управо то доприноси да, стратегијски менаџмент представља ефикасан управљачки концепт. Сматрамо да за Хотел Југославију могу се применити следеће методе и технике:

- PIMS програм,
- Метод сценарија,
- Cost-benefit анализа,
- Анализа језгра (гепа),
- SWOT или TOWS матрица,
- Финансије за стратегијски менаџмент,
- Различите софтверске пакете (који садрже методе и технике).

PIMS Програм

У оквиру концепата, метода и техника стратегијског менаџмента који се може применити у Хотелу Југославија издваја се и PIMS програм (Profit Impact of Market Strategy – утицај тржишних стратегија на профит). Као виша фаза у развоју портфолио концепта (менаџмента), PIMS програм обухвата управљање информацијама које омогућавају одговоре на следећа питања:¹

- шта је “нормалан” ROI (return on investment – принос на инвестиције), cash flow (ток готовине), ниво профита, итд за појединачан посао;
- који су главни фактори који детеминушу појединачне нивое ROI, cash flow, итд. , за различите врсте послова;
- какви ће бити ефекти промена стратегије на појединачне послове;
- какве стратегије појединачни послови траже да би се испунили њихови циљеви.

Метод сценарија

Сценарио представља низ сцена и опција који доводе у међусобни однос одлучивање и догађаје. Сценарио планирање покушава да спецификује опције са дOMETИМА могућих будућих сценарија. Дефинише се као “хипотетичан редослед догађаја конструисан у сврху стављања у фокус пажње узрочних последица и тачке одлучивање”² Поента је у одговору на два кључна питања:

1. како се прецизно може доћи до неке хипотетичке ситуације?
2. које опције постоје да се спречи, преусмери или подржи процес?

У теорији и пракси могу се наћи различити приступи развоју сценарија. Могућа су три алтернативна приступа развоју сценарија³:

1. Интуитивна логика као пословна
2. Trend – impact анализа као пословна пракса
3. Cross – Impact анализа (анализа унакрсних утицаја)

Анализа јаза (GEP-a)

Једну од битних техника стратегијског управљања, за утврђивање могућности раста и развоја Хотела Југославија, представља концепт анализа јаза (гепа).

У суштини, ова техника своди се на то да се одреде аспирације за будућност и садашње могућности и у том контексту истраже и креирају стратегије за попуњавање јаза.

Циљеви се најчешће дају, вредносно исказани путем индикатора профита и продаје. Основни кораци у анализи јаза су:⁴

1. Утврђивање где је Хотел сада,
2. Где ће Хотел вероватно бити за одређено време
3. Где Хотел жели да буде у одређено време с обзиром на констелацију екстерних и интерних фактора.
4. Утврђивање јаза (гепа) између (3) и (2)
5. Утврђивање програма за попуњавање јаза.
6. Утврђивање механизма контроле

У пословању предузећа практично постоје две врсте јаза: конкурентски јаз и диверзификациони (портфолио) јаз.

Cost – Benefit анализа

Битна метода и техника стратегијског менаџмента је и анализа трошкова и користи (Cost–Benefit Analysis или СВА). Он омогућава захватање и сагледавање свих релевантних трошкова и резултата једног или више пројеката или пројектних варијанти и на тим основама избор подобности и профитабилности са становишта предузећа или економије као целине. Овај техника је посебно употребљива при доношењу одлуке о инвестиционим улагањима у Хотел Југославију. У том смислу посебно треба обрадити оправданост улагања у реконструкцију

постојећих смештајних капацитета, изградњу тениских терена, специјализованих ресторанских капацитета итд.

Финансије за стратегијски менаџмент

У концепту, методама и техникама стратегијско менаџмента Хотела Југославија незаобилазне су финансије. Стратегијски менаџмент користи разне врсте финансијских техника, метода и анализа у процесу одлучивања. То су, на пример, метод нето садашње вредности (NPV), интерна стопа приноса, рентабилитета (IPP), индекс профитабилности (PI), концепт анализе осетљивости и ризика, итд.

Ова техника користи се у три важне врсте стратегијских менаџмент одлучивања⁵:

- (1) када се одлучује о новом хотелском производу, одређивање вредности,
- (2) као широк оквир за студирање ефеката опште експанзије, у обиму пословања хотелског предузећа,
- (3) када се одлучује о модернизацији и аутоматизацији, улагање у опрему.

SWOT или TOWA анализа

Ова анализа, тачније њен методолошки оквир, у савременим условима најчешће се употребљава као техника у стратегијском планирању и стратегијском менаџменту⁶. Смисао јој се огледа у томе што помаже менаџерима да идентификују садашње и будуће шансе и претње из окружења (екстерне факторе), с једне, и снаге и слабости предузећа (интерне факторе), с друге стране.

Важна размишљања за SWOT анализу Хотела Југославија

ИНТЕРНА АНАЛИЗА

Снаге

Динстинтивне способности?
Адекватни финансијски извори?
Добре конкурентске вештине?
Добро мишљење од стране туриста?
Потврђено тржишно лидерство ?
Добро конципиране функционално-територијалне стратегије ?
Приступ економији обима ?
Изолованост од јаких конкурентских притисака ?
Приватна (властита) технологија ?
Предности у трошковима ?
Конкурентске предности због широког асортимана хотелског производа?
Тржишна вештина испод просека ?

Слабости

Нејасна стратегијска упуства?
Погоршање конкурентске позиције?
Застарела вештина?
Испод стандарда профитабилности . ?
Недостатак управљачке
Нестале неке кључне вештине и компетенције ?
Слаб траг успеха у имплементацији
Невоље с интерним оперативним проблемима ?
Рањивост на конкурентске притиске
Силазни застој у истраживању?
Лош тржишни имиџ?
Способност иновације производа ?

Остало?

Остало ?

ЕКСТЕРНА АНАЛИЗА

Шансе

Претње

Улазак на нова тржишта и сегменте ?

Улазак нове конкуренције ?

Проширење асортимана производа ?

Узлазна продаја производа супститута ?

Разноврсност у сродним хотелским производима ?

Спорији тржишни раст ?

Проширење комплементарних туристичких производа ?

Неповољне политике државе ?

Вертикална интеграција ?

Раст конкурентских притисака ?

Самозадовољство међу супарничким фирмама ?

Пораст преговарачке снаге туриста и агенција ?

Бржи тржишни раст ?

Промене потреба и укуса туриста ?

Остало ?

Остало ?

Бенчмаркинг

Бенчмаркинг представља једну од основних техника коју треба употребљавати у пословању Хотела Југославија. Ова техника дефинише се на различите начине који одражавају суштину ове врло корисне технике у стратегијском менаџменту предузећа у туризму а најкраће може се дефинисати као;

-процес изналажења најбољег постојећег производа, производног процеса и услуге и њихова употреба *као стандарда* за побољшање компанијиних сопствених производа, процеса и услуга⁷,

У зависности од циља и природе ствари које организације компарирају, као и начина компарирања, могуће је у суштини разликовати, више врста бенчмаркинга:

- (1) Интерни бенчмаркинг
- (2) Екстерни конкурентски (компетитивни) бенчмаркинг
- (3) Екстерни индустријски или функционални бенчмаркинг
- (4) Екстерни генерички бенчмаркинг
- (5) Комбиновани: интерни и екстерни бенчмаркинг
- (6) Стратегијски бенчмаркинг

Ову методологију Хотел Југославија најбоље ће примењивати укључивањем у хотелске ланце, резервационе системе, добијањем франшизинга и Know-how.

Будући стратегијски менаџмент Хотела Југославија

Да би одређено предузеће успешно пословало неопходно је да прво одреди мисију предузећа и затим прође кроз целокупан процес стратегијског менаџмента. За Хотел Југославију сматрамо да би се процес стратегијског менаџмента спроводио на следећи начин:

Мисија предузећа

Унапређење укупног пословања, увођење савремених метода управљања и руковођења (корпоративна стратегија), лидерска позиција кроз увођењем боље техничко-технолошке опремљености и сталног иновирања хотелског производа, развој туризма и угоститељства

региона, одрживи развој туризма, унапређење и развој комплементарних делатности, повећано и брже запошљавање, унапређење квалитета рада.

Циљеви пословања

1. Основни циљ сваког предузећа је повећање профита који ће се остварити увођењем иновираних производа, као и нових облика туристичко-угоститељске услуге максималним проширењем асортимана понуде, обезбеђењем задовољавања парцијалних захтева, посебно високо-платежних туриста, пенетрацијом тржишта, развојем нових тржишта и развојем постојећег туристичког производа и додавањем нових атрибута производа.
2. Повећање броја запослених након спровођењем инвестиционог циклуса, а на бази проширења асортимана (за 10%) и унапређивање менаџмента људских ресурса.
3. Повећање зараде запослених за преко 50% у наредних четири године не укључујући фактор инфлације.
4. Реинвестирање профита у проширење хотелских и ванхотелских капацитета, као и у отварање нових хотелско-туристичких капацитета.
5. Задовољавање парцијалних и посебних захтева туриста.
6. Висок ниво услуге, увођењем пословања преко хотелских клубова
7. Улагања у заштиту природних вредности и њихова адекватна валоризација.

Захваљујући досадашњем пословању Хотела Југославија и успостављеним контактима са пословним партнерима, могуће је реално и адекватно сагледати циљне групе и извршити сегментацију тржишта и на бази тога диференцирати постојећи и будући туристичко-угоститељски производ Хотела Југославија. *Сегментација* ће се извршити описном, психолошким, психографском, бихевиористичком и комбинованом методом. *Сегментацијом* тржишта определићемо тржиште на пословне госте, пословне групе-скупове, индивидуалне и организоване групе страних и домаћих гостију, и домаће резиденте.

То ће одредити углавном следећа тржишта и сегменте:

- пословни гости високе и средње платежне способности из Црне Горе и Србије,
- пословни гости високе и средње платежне способности из иностранства (Русија, Украјина, Словачка, Чешка, Немачка, Италија, Велика Британија, Израел, Хрватска, Босна и Херцеговина, итд.),
- сарадња са домаћим и страним путничким агенцијама и туроператорима на организованом довођењу домаћих и страних гостију,
- гости из јавног живота наше и иностраних земаља (спортисти, естрадне звезде, глумци и режисери, књижевници, научници, универзитетски радници итд.),
- путем менаџмента тоталног квалитета привлачење локалних гостију,
- јасно диференцирање у односу на конкуренцију, преузимање лидерске позиције унапређивањем и истицањем наших специфичности (природни амбијент, здрава храна, могућности за спорт и активну рекреацију, превентивно-здравствена заштита итд),
- посебно анимирање гостију трећег доба из иностранства у вансезонским месецима,
- организовање посебних програма у складу са захтевима савременог туристе (усамљени богати људи, срећни млади парови, даме на дијети, школе језика и информатике, авантуристи у обиласку очуване и дивље природе итд.),
- привлачење наших грађана из дијаспоре,
- посебан нагласак на младе, ђачке екскурзије и рекреативне наставе.

Након тога извршиће се *диференцијација цена* по сегментима, врсти, времену и начину пружања услуге.

Диференцијацијом производа кроз профилисање имица, утврђивањем погодности и диференцијацијом погодности хотелско-угоститељског производа одговориће се захтевима различитих сегмента и прилагодити се променама и тенденцијама сходно захтевима тржишта и тржишним тенденцијама.

Да би се остварило претходно наведено од могућих **стратегија** сматрамо да се могу применити следеће **Маркетинг стратегије**

- а) стратегија гурања или привлачења (пуш ор пулл);
- б) оријентација на сегменте чија је тражња у порасту;
- ц) специјализација понуде;
- д) развијање нових производа/услуга;
- е) афирмација имена производа и предузећа;
- ф) откривање нових могућности и облика понуде;
- г) иновација застарелог производа;
- и) побољшање квалитета услуга и
- ј) максимално проширење асортимана услуга

Генеричке стратегије - стратегија усредсређености на посебне сегменте каја ће се спроводити и диференцирањем и вођством у трошковима.

Стратегије развоја

Спровођење стратегија развоја је приоритет Хотела Југославије јер без спровођења ових стратегије не може се очекивати и успешно спровођење наведених маркетинг стратегија. У том смислу посебан значај има стратегија развоја производа у смислу унапређења постојећег производа додавањем нових атрибута производу, иновацијом у смислу реновирања целокупног хотелско-угоститељског простора, пренаменом предимензионираног угоститељског простора и обогаћивањем и уређењем екстерног простора (пошто је ова стратегија приоритет Хотела Југославије то ће се посебно обрадити унапређење хотелског производа). Након тога уследило би спровођење стратегија пенетрације производа у смислу повећања учешћа на тржишту.

Након тога могло би се ићи и на спровођење стратегија развоја тржишта у правцу изласка на нова тржишта и подстицање нових сегмената тржишта.

Литература

- Ambrosini, V. , with Johnson, G. and Scholes, K. , “Exploring techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management”, Prentice Hall Europe, 1998. , str. 63.
- Certo, S. And J. Paul Peter, Strategic Management: Concept and Applications, McGraw-Hill, 1991, str. 282-283.
- Dasgupta, P. , Sen, A. , Marglin, S. , Guidelines for Project Evaluation, United Nations, New York, 1972.
- Fiedler, F. , “Engineer the Job to Fit the Manager”, Harvard Business Review, 43, No. 5. , sept. -okt. , 1965. , p. 116.

- Hersey, P. , Blanchard, H. , Management of Organizational Behavior, 4 ed. , Englewood Cliffs, N. Y, 1982. , p. 8-17.
- Huss, W. R. and Honton, E. J. , “Scenario Planing-What Style should you use”?, Long Range Planing, 4, 1987. , str. 133.
- Johnson, G. And Scholes, K. , Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1988. , str. 242.
- Johnson, G. , Scholes, K. , Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1988, str. 135.
- Mackler, R. J. , Computer Software to Support Strategic Management Decision Making, Mcmillan, 1992. , str. 1 i dalje.
- McNamee, P. , Tools and Techniques for Strategic Management, Pergamon Press, 1985. , str. 183.
- Милисављевић М. , Основи стратегијског менаџмента, Пословна школа менаџмента, Београд 1995. , стр. 217
- Pouw, H. I. , Industrial Project Cycle Management Programme, Masstricht, 1992.
- Richardson, B. , Richardson, R. , Business Planning, An Approach to Strategic Management, Pitman, London, 1989. , str. 124.
- Squarre, L. , Van der Tak, H. , Economic Analysis of Project. Johns Hopkins, London, 1975; i Anadrup Ray, Cost- Benefit Analysis: Issues and Methodologies, 1984.
- Stoner, J, Freeman, E. , Gilbert, D. , “Menagement”, Prentice Hall Internacional Editions, Sixt edition, 1995. , str. 224.
- Vroom, V. I A. Jago, The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1988.
- Wechrich, H. , The TOWS Matrix – A Toll for Situational Analysis, Long Range Planing, No. 4/19-93. , str. 60-64.

Напомене

- ¹ McNamee, P. , Tools and Techniques for Strategic Management, Pergamon Press, 1985. , str. 183.
- ² Милисављевић М. , Основи стратегијског менаџмента, Пословна школа менаџмента, Београд 1995. , стр. 217
- ³ Huss, W. R. and Honton, E. J. , “Scenario Planing-What Style should you use”?, Long Range Planing, 4, 1987. , str. 133.
- ⁴ Richardson, B. , Richardson, R. , Business Planning, An Approach to Strategic Management, Pitman, London, 1989. , str. 124.
- ⁵ Certo, S. And J. Paul Peter, Strategic Management: Concept and Applications, McGraw-Hill, 1991, str. 282-283.
- ⁶ SWOT ili TOWS je akronim od početnih slova engleskih reči: Strengts (snage), Weakness (slabosti), Opportunities (šanse) i Threats (pretnje);
- ⁷ Stoner, J, Freeman, E. , Gilbert, D. , “Menagement”, Prentice Hall Internacional Editions, Sixt edition, 1995. , str. 224.