

# STRATEGIJA: POJAM VOJNE STRATEGIJE

---

- Vojna doktrina:
  - Veština ratovanja
  - gr. *Strategos* - vojskovođa
  - Veština ratovanja u smislu određivanja pravca i načina napada kao i uspostavljanje odnosa sa relevantnim grupama (političari, stanovništvo i dr.)
- Helmut Von Moltke:
  - *Evolucija početno uvedene ideje za kontinuelno menjajuće uslove. Strategija*
    - *nije skup fiksnih komandi ...*
    - *...već ideja vodilja za autonomno donošenje odluka*

*Helmut von Moltke*



# STRATEGIJA: VRSTE

---

- Strategije se definišu za:
  - **Nivo preduzeća.** To je generalna ili strategija preduzeća (engl. *Corporate strategy*)  
Ultimativni cilj je ostvarenje sinergetskog efekta (*veza između dva ili više delova kreiraju veći efekat nego što je izolovani efekat koji kreira svaki od tih delova ponaosob*).
  - **Nivo biznisa.** To je poslovna strategija za nivo biznisa (engl. *Business strategy*). Ključno pitanje je kako ostvariti konkurentsku prednost:
    - Smanjenje troškova
    - Diferenciranje
  - Može se odvojeno definisati strategija za **funkciju, pojedinačni hotel** (u lancu), pa čak i za pojedinačne brendove ili druge delove ponude (npr. produženi vikend, wellness paket...)



# MERILA USPEHA (KPIs)

---

- Parametri krvne slike hotela
- Ne mešati sa kritičnim faktorima uspeha (npr. lokacija, asortiman proizvoda, ekspertiza, faktor sreće...)
- Indikatori da li ostvarujemo ciljeve ili ne
- KPI mora biti merljiv i mora biti kontrolabilan od strane onoga ko je za njega odgovoran.
- Mora proizilaziti iz cilja, a iz njega mora izlaziti zadatak. Logika Balanced Scorecard pristupa.



Name	Category
\$ Revenue per available seat hour (RevPASH)	Revenue
% Canceled reservations	Occupancy
# Complaints per restaurant order	Customer feedback
% Positive feedback from guests	Customer feedback
% Reserved tables	Occupancy
# Guests per table	Occupancy
# Tables served per waiter	Service
\$ Revenue per available square meter (RevPAM)	Revenue
% Customers satisfied with the time to be served	Customer feedback
% Restaurants that apply principles of workplace safety and sanitation	Quality compliance
% Unavailability of menu items	Service
% Restaurants that apply principles of menu planning	Quality compliance
\$ Revenue per table	Revenue
# Time per table turn	Service
% Restaurants that apply principles of managing the purchasing process	Quality compliance
\$ Amount of dining	Revenue
% Food service strike rate	Occupancy
% Food loss	Cost management
% Tips from total collected	Customer feedback
% Food costs from food sales	Cost management
# New menu items	Service
# Guests	Occupancy
# Product quality uniformity	Quality compliance
% Beverage loss	Cost management
% Front of house labor	Service

## TOP 25 KPIs ZA RESTORANE



# KPIs – TIPIČNI POKAZATELJI USPEŠNOSTI MENADŽMENTA HOTELSKOG SMEŠTAJA

---

- Occupancy rate - *% popunjenih smeštajnih jedinica (br. popunjenih soba/ukupan br. soba\*100)*
- ADR – average daily rate – *prosečna cena prodate sobe na određeni dan (prihod od soba/br. prodatih soba)*
- RevPAR – revenue per available room – *prihod od soba/dostupnim sobama za prodaju*
- Trev Par – total revenue per available room – *ukupni prihod sadržaja hotela/dostupnim sobama za prodaju*
- Online rating – *ocena (rang) hotela na internet sajtovima za ocenjivanje*
- Guest satisfaction – *upitnici za ispitivanje zadovoljstva gostiju*
- Cost per occupied room – *prosečni trošak po zauzetoj sobi hotela (ukupni trošak sektora soba/br. prodatih soba)*
- Labour cost ratio – *ukupni troškovi plata i bonusa/ukupan prihod od soba*



# KPIS – TIPIČNI POKAZATELJI USPEŠNOSTI RECEPCIONERA

Key Accountabilities	Key Performance Indicators
<p><b>Operations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Execute operation of the front of house during scheduled shifts, which includes answering telephone and enquiries, check-in, check-out, balancing receipts, guest interaction, uphold service quality and presentation of the reception area against prescribed standards.</li> <li>• Taking reservation calls in the manner prescribed by the mystery call criteria.</li> <li>• Accurately record reservation enquiries and bookings into the system according to set procedures.</li> <li>• Monitor petty cash activity and ensure all outstanding enquiries are documented and handover to the next person on shift.</li> <li>• Monitor the security of the hotel guests and their belongings in the front of house according to company procedure.</li> <li>• To observe the fire procedure in the case of the fire alarm sounding in the hotel, including calling the fire brigade and performing a role-call.</li> <li>• To attend fortnightly meetings and monthly presentations.</li> <li>• Attending in-house training courses.</li> <li>• Complying with all procedures regarding Health and Safety, Fire and The Disability Discrimination Act..</li> </ul> <p><b>Revenue Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implement various methods and approaches to maintain and increase hotel revenue through high occupancy and ARR to achieve set targets.</li> <li>• Complete sales ledger records to facilitate the collection of debts.</li> </ul> <p><b>Customer Relations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uphold all elements of customer care, courtesy and customer satisfaction are evident in every service situation and respond proactively to any complaints to achieve a win/win outcome.</li> <li>• To be available at reception desk throughout shift.</li> <li>• Promote the Company Loyalty Programme to all guests according to company procedure.</li> <li>• To show guests round the hotel when needed.</li> <li>• To move luggage and equipment when needed.</li> </ul> <p><b>Staff Rules</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comply with house rules relating to uniform, grooming, personal hygiene and general conduct.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guest satisfaction questionnaire</li> <li>• Float levels</li> <li>• Completion of handover summary/dailies</li> <li>• 'No-shows' not charged targeted at zero</li> <li>• Accurate charges to bills</li> <li>• Monthly mystery call score</li> <li>• Turnaways report</li> <li>• Tidy and complete profiles on other with as few duplicates as possible.</li> <li>• 100% completion of shift log</li> <li>• Training scores.</li> <li>• Completion of meeting action log.</li> <li>• Individual sales targets met</li> <li>• Accurate completion of ledger records</li> <li>• Guest satisfaction questionnaire</li> <li>• # of Loyalty cards</li> <li>• Accurate completion of Loyalty form</li> <li>• Feedback from Assistant Manager and colleagues</li> <li>• Feedback from colleagues</li> <li>• Colleagues are well informed of developments.</li> <li>• Accurate and timely completion of all relevant tasks/reports for operations.</li> <li>• Reception shift KPI</li> </ul>

# KPIS – TIPIČNI POKAZATELJI USPEŠNOSTI HOUSEKEEPING-A

---

- Attendance – *prisustvo na poslu*
- Productivity – *produktivnost osoblja*
- Quality – *kvalitet usluge*
- Customer feedback – *povratna informacija gosta*
- Cost savings – *kontrolisanje troškova*
- ...



# BALANCED SCORE CARD METODOLOGIJA – LISTA USKLAĐENIH CILJEVA

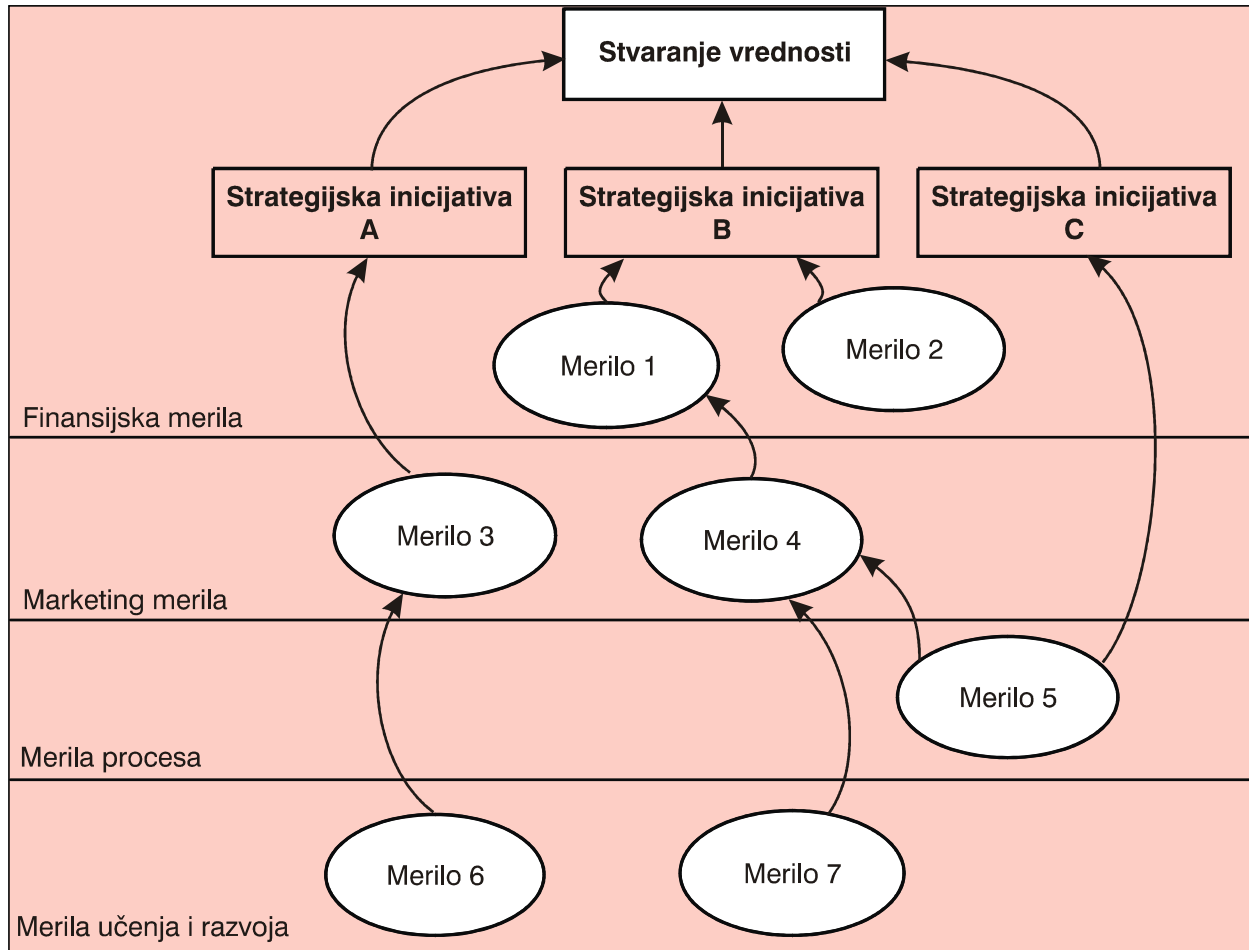
---

- BSC se koristi kao grafički vizualizovani sistem strateškog planiranja pomoću kojeg se prati implementacija definisane strategije kroz konstantno praćenje i merenje postavljenih ciljeva
- Kaplan i Norton američki konsultanti sa Harvarda tvorci BSC metodologije
- Definisani ciljevi se grupišu u u 4 perspektive: finansijsku p., tržišnu p.,p. internih procesa i p. učenja i razvoja
- Svaki od ciljeva se konkretizuje kroz merila uspeha (KPIs), zadatke i inicijative
- **Zadatak** – kvantifikovano merilo uspeha koje ima vremensku dimenziju
- **Inicijativa** – poduhvati, aktivnosti i projekti koji se preduzimaju kako bi se ostvarili definisani zadaci
- Upotreba BSC je rasprostranjena u mnogim delatnostima (bankarstvo, energetika, automobilska industrija, telekomunikacije...), kao i u hotelijerstvu





# STRATEGIJSKA MAPA: OPŠTI PRIKAZ






# STRATEŠKA MAPA - PRIMER HOTELA -



# USKLAĐENA LISTA : CILJEVI, MERILA, ZADACI I INICIJATIVE

<p>CILJEVI</p> <p>Šta se želi sa strategijom?</p> 	<p>MERILA</p> <p>Kako se prati uspeh/neuspeh u ostvarenju ciljeva</p> 	<p>ZADACI</p> <p>Željene performanse ili stopa poboljšanja</p> 	<p>INICIJATIVE</p> <p>Ključni potezi da bi se dostigli zadaci</p> 
Ciljevi	Merila	Zadaci	Inicijative
Tržišna prepoznatljivost	Satisfakcija gostiju	2017: 75% 2018: 85%	Razviti bazu podataka povratnih informacija od gostiju



# PROJEKAT: POJAM I ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA

---

- Definicija projekta (Project Management Institute): To je privremeni poduhvat koji je preduzet s ciljem da se izradi jedinstven proizvod ili pruži jedinstvena usluga.
- Projekat je skup aktivnosti sa unapred definisanim ciljem koji se ponaša kao izolovana celina (modul) u datoj organizacionoj strukturi.



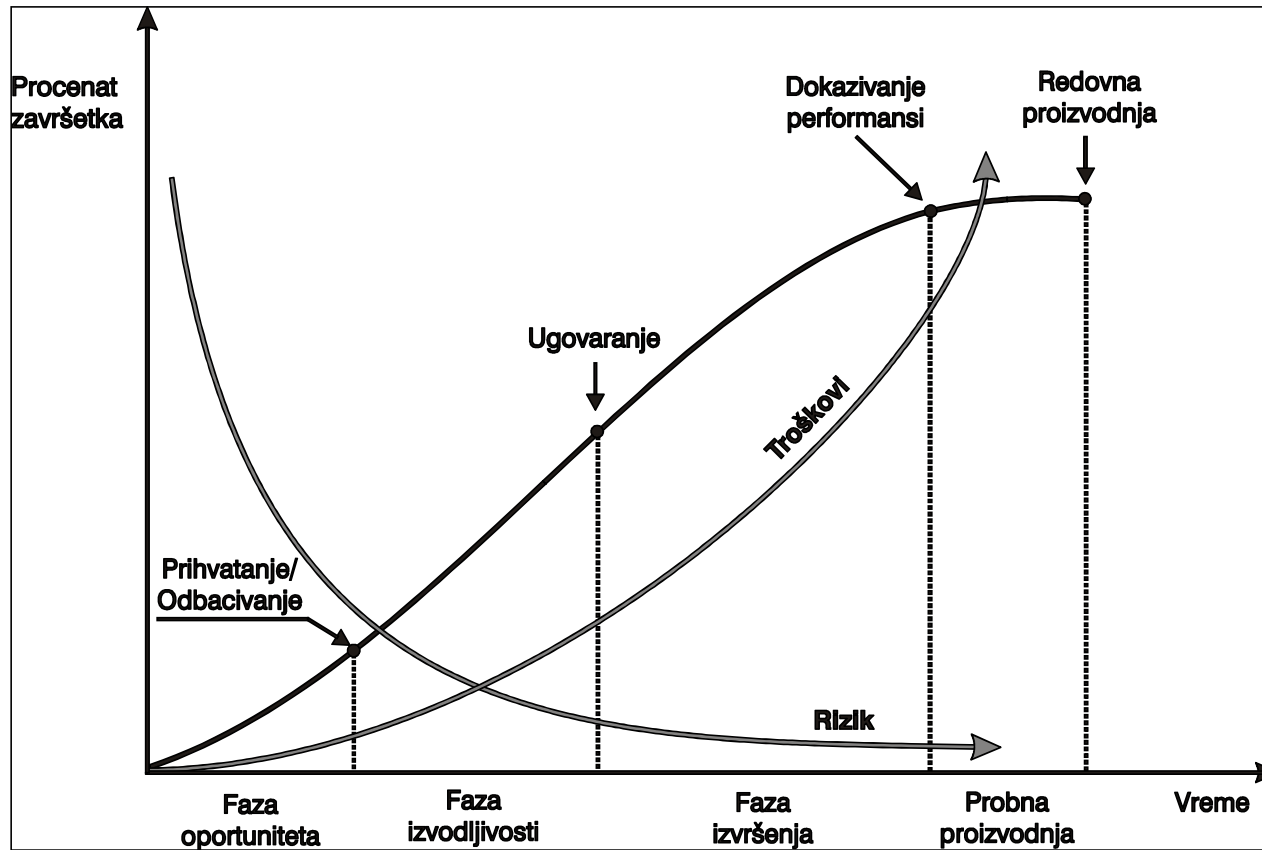
# PROJEKAT: POJAM I ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA

---

- Životni ciklus projekta je vremenski period od davanja ideje za određeni projekat do njene realizacije.
- Faze u životnom ciklusu projekta:
  1. Oportunitet
  2. Izvodljivost (tehničko-tehnološka, tržišna, finansijska)
  3. Izvršenje



# PROJEKAT: ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA



# BIZNIS PLAN: POJAM

---

- Rezultat taktičkog planiranja
- Vremenskim intervalom ograničen skup aktivnosti koje su u skladu sa ciljevima i strategijom
- Dve vrste: 1. regularni biznis plan ili budžet hotela ili 2. vanredni biznis plan projekta.
- Skup pojedinačnih planova. Tri su ključna:
  - Marketing plan
  - Operativni plan
  - Finansijski plan
  - Drugi podplanovi: menadžment plan, organizacioni plan, plan lokacije, plan životne sredine,...



# BIZNIS PLAN: ULOGA I KORISNICI

---

- Osnovna uloga: precizna orijentacija za vođenje posla u kratkom roku
- Druge uloge zavise od ciljnih korisnika plana
  - Za interne korisnike plana:
    - Merenje uspeha menadžerskog tima i osnova nagrađivanja
    - Sredstvo edukacije, motivacije i harmonizacije interesa zaposlenih
  - Za eksterne korisnike plana:
    - Informacioni resurs potencijalnih investitora

