



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

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



Beograd, 2021.

Profesor:
dr Marija Najdić



8. Vrste strategija

Vrste strategija

- Svaka organizacija posluje kako bi stvorila vrednost za svoje interesne strane (stejkholdere).
 - Stvaranje konkurentske prednosti kroz kreiranje dodatne vrednosti, a potom i njeno održavanje tokom određenog vremena zahteva formalni pristup u pogledu formulisanja i primene strategije.
 - Organizacije se stoga konstantno bave procenama svojih tržišnih pozicija, uključujući benčmarking koji im omogućava razvijanje strateške perspektive u procesu stvaranja vrednosti.
 - Povezivanje između tri nivoa strategije vodi stvaranju održive konkurentske prednosti.
-

Tri nivoa strategija

1. Na **poslovnom nivou** (konurentskom) organizacije se moraju pitati o sledećem: Kako možemo stvoriti konkurentsku prednost u našem proizvodnom domenu tržišta u svakoj strateškoj poslovnoj jedinici (SBU)?
 2. Na **korporativnom nivou** se postavlja pitanje o poslu kojim se organizacija bavi ili u kom poslu bi želela da bude; potencijalu organizacije da stvori vrednost u svom poslu ili proširi novu liniju poslovanja; o resursima i mogućnostima koje organizacija već ima i treba da ih održi ili stvori prednost na tržištu;
 3. Na **funkcionalnom nivou**, cilj kompanije je da održi svoju prednost fokusiranjem na efikasnost u vezi sa proizvodnjom, administracijom, marketingom i ostalim pomoćnim aktivnostima. Takođe se uključuje u inovacije koje podržavaju razvoj novih proizvoda/usluga, garantovani kvalitet usluge i proizvoda, kao i zadovoljstvo potrošača.
-

Poslovne (konkurentske) strategije

Miles & Snow Adaptivne strategije

- Istraživači
- Branioci
- Analitičari
- Reaktori

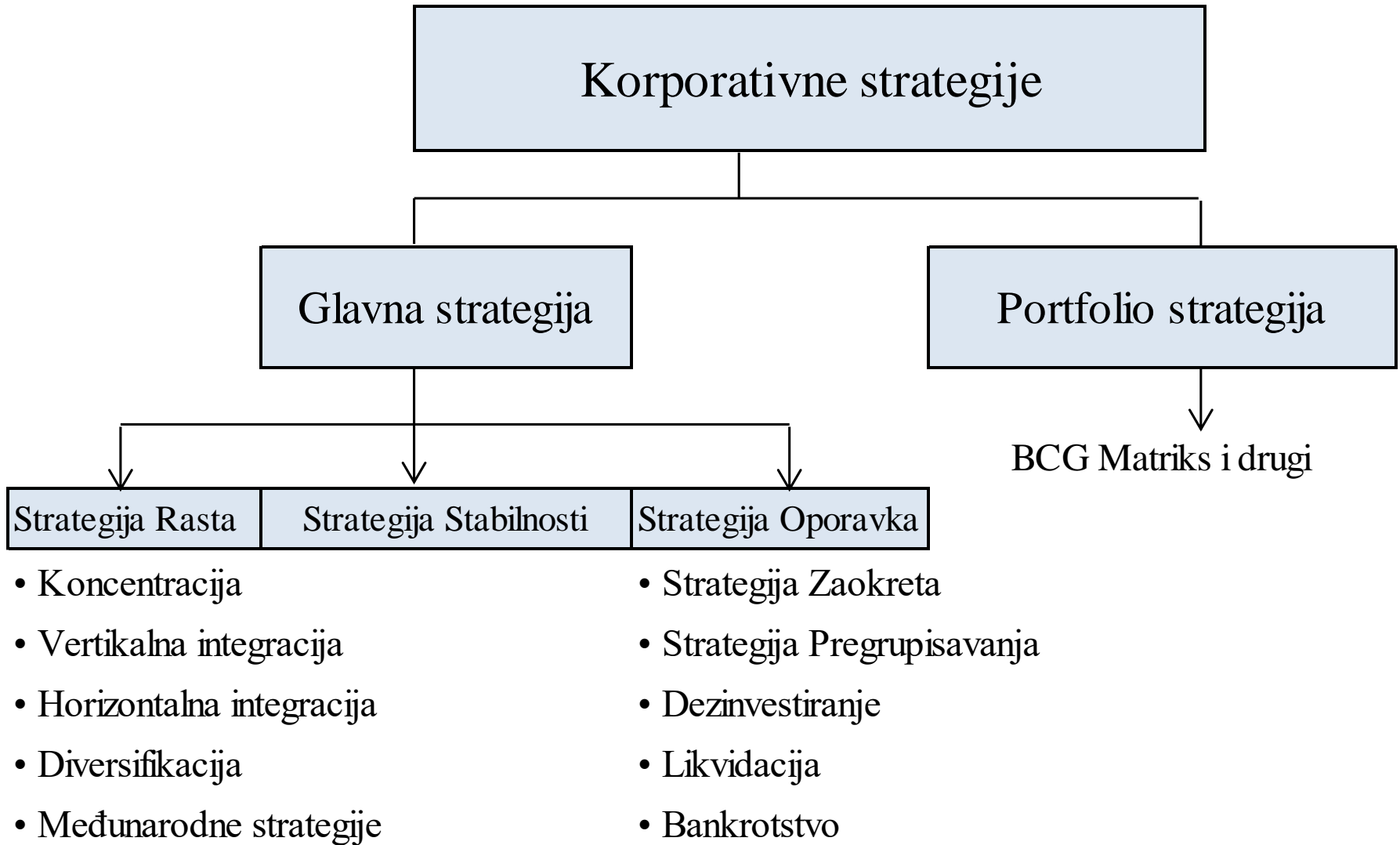
Porterove generičke strategije

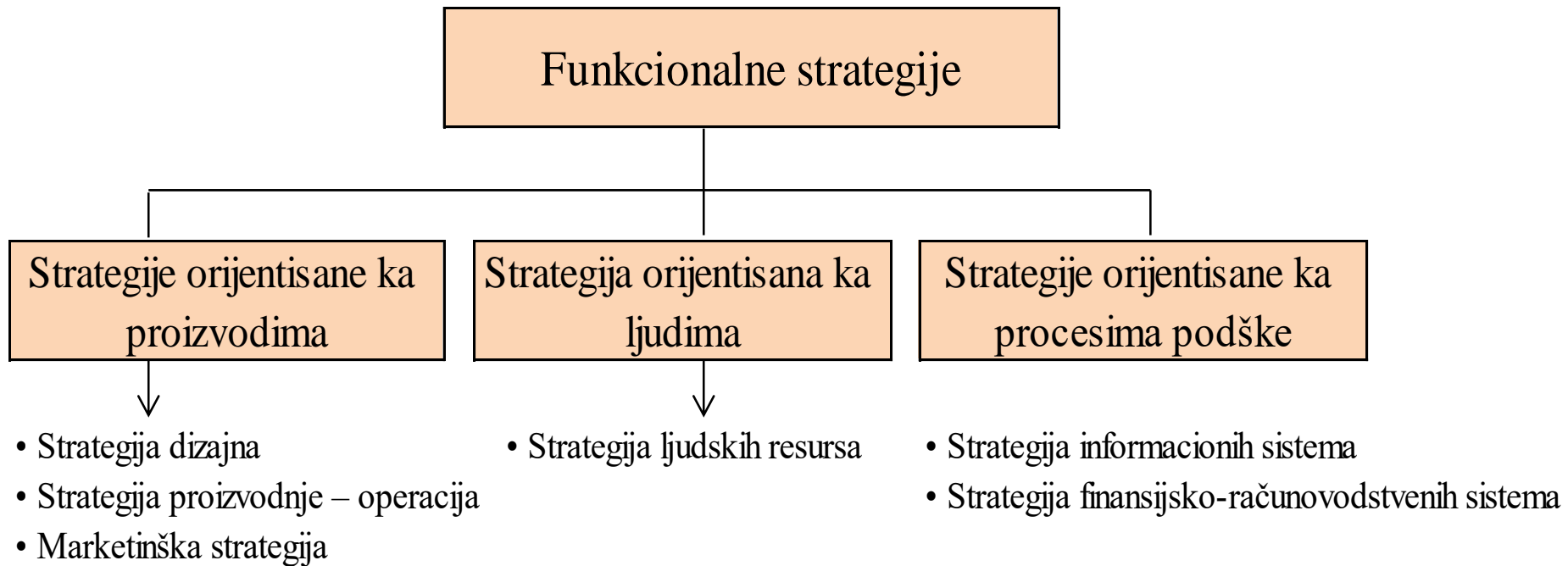
- Strategija vođstva u troškovima
- Strategija diferencijacije
- Strategija fokusiranja

Mintzbergove generičke strategije

- Strategija cena
- Strategija marketing imidž
- Strategija dizajn proizvoda
- Strategija kvalitet proizvoda
- Strategija podrške proizvoda

Ostale





1. Poslovni nivo - „Porterove tri strategije generičkog nivoa“

- Strategije na poslovnom nivou se nazivaju generičkim strategijama, jer organizacije u bilo kojoj industriji, bez obzira na proizvode i usluge koje proizvode i tržišta koje služe su u mogućnosti da ih koriste:
 - a) **Strategija vođstva u troškovima**
 - b) **Strategija diferencijacije**
 - c) **Strategija fokusiranja**
-

1. Poslovni nivo - „Porterove tri strategije generičkog nivoa“

- Ukoliko organizacija sprovodi nediferencirano (masovno) segmentiranje tržišta svoju ponudu zasniva na najnižim cenama.
 - Ako cilja kupce svih segmenata na osnovu atributa koji nisu cena (npr., višim kvalitetom proizvoda ili usluge) radi opravdanosti više cene, tada sprovodi strategiju diferencijacije.
 - Ukoliko se organizacija fokusira na jedan ili nekoliko segmenata, sledi strategiju fokusiranja (može ponuditi niže cene (fokus na troškovima) ili se diferencirati svojom ponudom proizvoda/usluga na tržištu (fokusiranje na diferencijaciju).
-

a) Strategija vođstva u troškovima:

- Organizacije imaju ovu strategiju održavanjem položaja niskih cena.
- Niski troškovi se odnose na ukupne troškove proizvodnje proizvoda i usluge u poređenju sa konkurentnim organizacijama na istom tržištu.
- Ako je organizacija uspešna u postizanju nižih troškova u poređenju sa konkurencijom tokom dugog vremena, kaže se da ima konkurentsku prednost (postiže se ekonomijom obima sa proizvodima/uslugama za osnovne potrebe i za prosečne kupce).
- Vodi se računa o visokoj efikasnosti i produktivnosti, tako da su troškovi proizvodnje optimizovani (u uslužnom sektoru, ljudski resursi su optimizovani da bi se poboljšali efikasnost i produktivnost u vezi sa resursima).

b) Strategija diferencijacije:

- Ova strategija proizilazi iz cilja organizacije da svojim kupcima pruži jedinstvene proizvode i usluge u poređenju sa konkurencijom. Konkurentska prednost se postiže kada organizacije mogu da odrede premijum cene ili prodaju više premijum proizvoda u poređenju sa konkurencijom.
 - Lojalnost kupca brendu omogućava organizaciji da zadrži prednost tokom cikličnih ili sezonskih padova koji su prisutni u hotelijerstvu.
 - Diferencijator se fokusira na smanjivanje troškova u svim oblastima koje ne utiču na diferencijaciju (ulažu u istraživanje i razvoj više od proseka, uz istovremeno smanjenje režijskih troškova).
-

c) Strategija fokusiranja:

- Ova strategija je usko u domenu tržišnih segmenata i ponude proizvoda/usluga. Organizacija cilja tržišni segment s jedinim ciljem - da opsluži samo taj određeni segment.
 - Organizacija ili razvija vođstvo u troškovima ili pravi diferencijaciju (Budžet hoteli i B&B spadaju u kategoriju vođstva u troškovima; *Four Seasons Hotels and Resorts* nudi jedinstveni paket usluga za segment luksuznog tržišta).
 - Ciljni tržišni segment se mora razlikovati od ostali segmenata na tržištu; u suprotnom, strategija neće biti uspešna. Uspeh zavisi od toga koliko je organizacija sposobna da cilja jedinstvene ili različite potrebe kupaca.
-

2. Korporativni nivo – Portfolio i Kompetencije

- **Korporativni nivo** obuhvata različite korporativne strategije (na nivou organizacije) koje mogu dodati vrednost organizaciji na međunarodnom nivou.
 - Takođe se odnosi i na različite pristupe korporativnim strategijama – portfolia i kompetencija.
 - **Korporativna strategija** je sveobuhvatni pristup za postizanje konkurentnosti prednost **poslovanjem u jednoj ili nekoliko oblasti (privrednih delatnosti) istovremeno.**
-

2. Korporativni nivo

- Na primer, tokom svojih prvih godina, *Holiday Inn* namena je bila da zadovolji nezadovoljenu potrebu kupaca: postojao je jaz na tržištu – potreba za kvalitetnim smeštajem.
- Sa zasićenošću američkog tržišta, kompanija se odlučila za širenje u inostranstvo.
- Svrha je postala širi koncept koji je obuhvatio nekretnine, međunarodne kupce i zaposlene izvan domaćih granica (takođe je odlučeno da kompanija usvoji strategije koje je oblikovala kultura te zemlje).



3. Funkcionalni nivo – Proizvodi, Ljudski resursi i Procesi podrške

- Polazeći od toga da se resursi i sposobnosti jedne organizacije nalaze u njenim funkcionanim oblastima i služe organizaciji u obavljanju poslovnih aktivnosti, pitanja operativnih (funkcionalnih) strategija se odnose na kratkoročne ciljeve i kako da se resursi i sposobnosti koriste efikasno i efektivno.
- Organizacije su usmerena na tri funkcionalna polja delovanja: proizvode, ljude i procese podrške.



3. Funkcionalni nivo – Proizvodi, Ljudski resursi i Procesi podrške

- a) **Strategije orijentisane ka proizvodima** obuhvataju: strategiju dizajna, strategiju proizvodnje – operacija i marketinšku strategiju;
 - b) **Strategija orijentisana ka ljudima** obuhvata strategiju ljudskih resursa;
 - c) **Strategije orijentisane ka procesima podrške** se odnose na strategiju informacionih sistema i na strategiju finansijsko-računovodstvenih sistema.
-

a) Strategije orijentisane ka proizvodima

- Da bi se proizvodi proizveli i plasirali na tržište, moraju se dizajnirati i razviti. Ove strategije su obično deo funkcionalne oblasti organizacije zadužene za istraživanje i razvoj (R&D).
 - Glavni strategijski izbor se tiče vremena izbacivanja proizvoda na tržište (da li organizacija namerava da uvede inovacije ili će slediti inovativne tehnike drugih organizacija, *ko* će raditi i na koji *način* će se aktivnosti sprovesti, da li formalnim ili neformalnim procesom stvaranja ideja, koja vrsta i u kom obimu će se sprovesti istraživanje, da li postoji provera dizajna-test proizvoda i test tržišta, i tako dalje).
-

b) Strategija orijentisana ka ljudima

- Na osnovu studija u kojima je ispitivana veza između performansi, s jedne strane, i politika i praksi ljudskih resursa, s druge strane, pokazalo se da izvesne prakse mogu pozitivno da utiču na poslovne performanse.
 - **Visokoperformansne radne prakse** jesu one koje za rezultat imaju postizanje visokih individualnih i visokih organizacionih performansi (samoupravni radni timovi, ankete za ispitivanje stavova zaposlenih, rotacija radnih mesta, programi upravljanja totalnim kvalitetom – TQM, uvažavanje i sprovođenje predloga zaposlenih, prenošenje i deljenje informacija među zaposlenima, i tako dalje).
-

b) Strategija orijentisana ka ljudima

- Ove vrste praksi mogu da unaprede poslovna znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih u organizaciji, da povećaju stepen motivisanosti, doprinesu zadržavanju kvalitetnog osoblja.
 - Budući da su ljudi ti koji sprovode implementaciju ostalih strategija, strategije ljudskih resursa se usklađuju sa ostalim strategijama sa ciljem da se obezbedi da se pravi broj ljudi sa određenim kvalifikacijama nalazi na pravom mestu, u pravo vreme (donose se strategijske odluke u vezi sa: regrutacijom i selekcijom zaposlenih, orijentacijom i obukama, procenama učinka i motivacijom i nagrađivanjem zaposlenih).
-

c) Strategije orijentisane ka procesima podrške

- Da bi organizacije pribavljale resurse i pretvarale ih u proizvode, potrebno je da vode računa o transakcijama i razmenama koje se obavljaju između organizacija i njenih dobavljača i kupaca. To se postiže pomoću dva glavna procesa podrške: informacionih i računovodstveno-finansijskih sistema.
- **Informacioni sistemi** omogućava zaposlenima pribavljanje potrebnih informacija kako bi doneli odluke u vezi sa izvršavanjem radnih obaveza (obuhvata procese prikupljanja, obrade, skladištenja i prenošenja informacija). Dve strategijske odluke vezane za informacioni sistem organizacije su izbor systemske tehnologije i izbor vrsta informacionih sistema koji su potrebni (organizacija će verovatno imati više informacionih sistema koji će pokrivati različite nivoe i funkcije organizacije).

c) Strategije orijentisane ka procesima podrške

- **Finansijsko-računovodstveni sistemi** pružaju informacije o finansijskim transakcijama, računima, kreditnoj sposobnosti organizacije.
- Strategijske odluke u ovoj funkcionalnoj oblasti tiču se procenjivanja finansijskih performansi, obavljanja finansijskog predviđanja i budžetiranja, određivanja optimalnog finansijskog miksa (obaveze ili sopstveni kapital, kratkoročni ili dugoročni) i tako dalje





- Međusobno *koordinisanje* različitih funkcionalnih oblasti je jedan od ključnih elemenata strategijskog upravljanja, zatim i *usklađivanje* sva tri nivoa međusobno (funkcionalnog, poslovnog i korporativnog).
- Odnosno, obezbeđivanje da sve oblasti i nivoi organizacije rade na postizanju vizije, misije i ciljeva organizacije.

- Strategijski izbori koji se donose na korporativnom nivou (nivo organizacije) i na konkurentskom nivou (nivo poslovnih jedinica), podležu uticaju funkcionalnih strategija koje se primenjuju.
- Zbog toga je važno da resursi, sposobnosti i ključne kompetencije budu što je moguće više razvijene i iskorišćene.

