



---

# STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

---

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



Beograd

**Profesor:**  
**dr Marija Najdić**



## 8. Analiza eksternog okruženja

# Analiza eksternog okruženja

- Eksterno okruženje se odnosi na široko okruženje izvan industrije i tržišta organizacije.
- Promene u makro okruženju mogu biti od ogromnog značaja za organizaciju jer mogu: doneti rođenje ili smrt čitave industrije; prisiliti tržišta da se prošire ili da sarađuju; odrediti nivo konkurentnosti u industriji.



# Makro kontekst

---

- jasnije donošenje odluka o **alokaciji resursa**;
- olakšavanje upravljanja **rizikom** i **promenama**;
- deluje kao **sistem** pravovremenog **upozoravanja**, pružajući vreme za predviđanje mogućnosti i pretnji kao i za osmišljavanje odgovarajućih odgovora.



# Analiza se sastoji od četiri faze:

1. **Skeniranje i praćenje** makro okruženja radi stvarnih ili potencijalnih promena u društvenim, tehnološkim, ekonomskih i političkim faktorima;
2. **Procena važnosti promena** za tržište, industriju i poslovanje;
3. Analize svake relevantne promene i **potencijalnih odnosa između** njih;
4. Procena **potencijalnog uticaja** promena na tržište, industriju i poslovanje.



# **SCEPTICAL** analiza u turizmu i hotelijerstvu

Akronim se odnosi na:

- Socijalne (*Social*),
- Kulturne (*Cultural*),
- Ekonomske (*Economic*),
- Fizičke (*Physical*),
- Tehničke (*Technical*),
- Međunarodne (*International*),
- Komunikacione i infrastrukturne (*Communications and infrastructure*),
- Administrativne i institucionalne (*Administrative and institutional*)
- Pravne i političke (*Legal and political*) faktore.

# PEST (STEEP ili PESTEL) analiza

- STEEP zamenjuje STEP - **uticaj prirodne okoline se izostavlja.**
- U mnogim tekstovima akronim STEP je predstavljen kao PEST ili **PESTEL** (*P – Political; E – Economic; S – Social; T – Technological; E – Environmental; L – Legal*).





# Socio-demografski uticaji

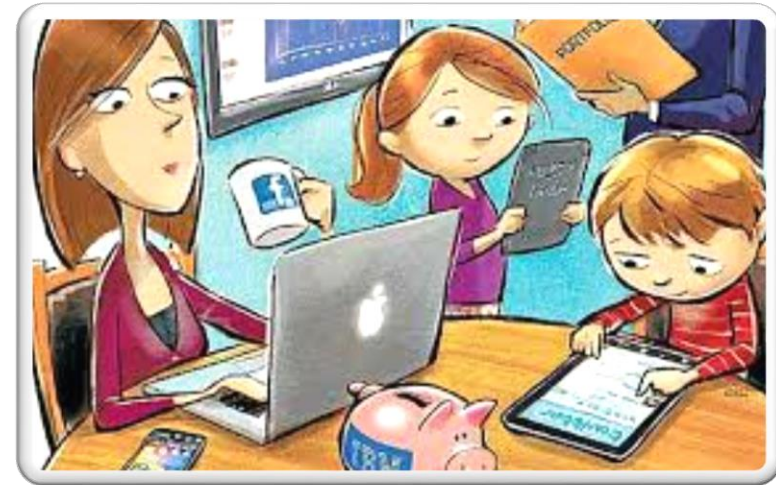
- **Društvene kulture** (vrednosti, stavovi i uverenja) - uticaj na tražnju proizvoda i usluga, stavovi prema radu, štednji i investicijama, ekologiji, etici itd.;
- **Demografije** - uticaj veličine i strukture stanovništva na radnu snagu i obrasce potražnje;
- **Društvenu strukturu** - uticaj stavova prema radu, proizvodima i uslugama.





# Tehnološki uticaji

- Analiza tehnološkog okruženja se odnosi na razumevanje efekata promena u tehnologiji na sve oblasti poslovanja uključujući:
- Proizvode i usluge; operativne procese; informacije i komunikacije; transport i distribuciju; društvo, politiku i ekonomiju.



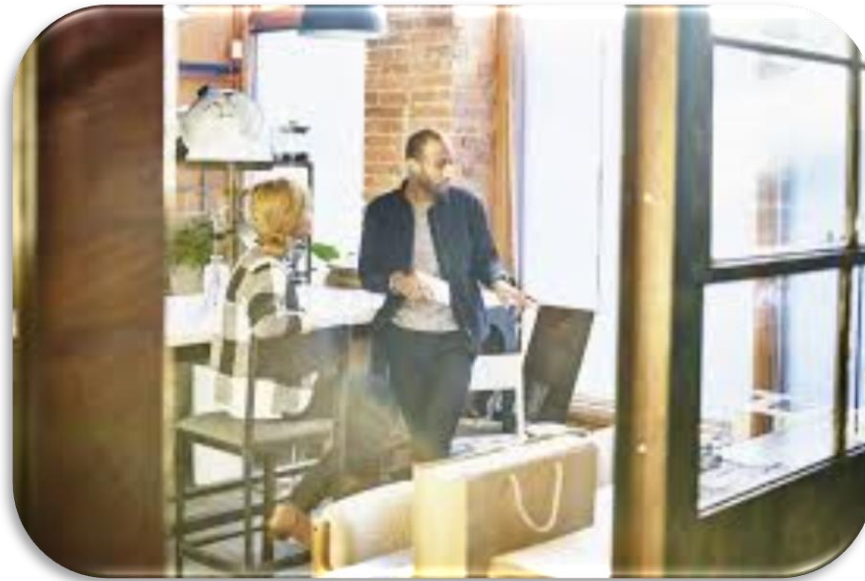
# Ekonomski uticaji

- Regulacija nacionalne ekonomije ima dva ključna instrumenta politike - **fiskalna politika i monetarna politika.**
- Ovi instrumenti, pored uticaja sa međunarodnih tržišta, određuju ekonomsku klimu u zemlji u kojoj se organizacija nalazi.



# Ekonomski uticaji

- Ekonomski rast, kursne stope, nivoi prihoda, inflacija i nezaposlenost će sve uticati na **spособnost plaćanja proizvoda** i usluga i time na nivo i **obrasce tražnje**.



- Slično tome, nivoi produktivnosti, nivo plata, nivo inflacije i devizni kurs uticaće na **troškove proizvodnje i konkurentnost**.

# Politički, državni, pravni i regulatorni uticaji

- **Zakonodavstvo i regulative** - obuhvata zakone koji utiču na zaposlenost, zaštitu potrošača, zdravlje i sigurnost na radu, ugovaranja i trgovanje, sindikate, monopole i spajanja, porez, itd.
- **Ekonomsku politiku** - posebno u odnosu na fiskalnu politiku. Vlade obično postavljaju politiku u pogledu nivoa oporezivanja i izdatke u zemlji.
- **Državne organizacije** - nacionalizovane industrije. Neke vlade zadržavaju kontrolu nad ključnim strateškim industrijama (kao što su aviokompanije);
- **Državnu međunarodnu politiku** - intervencija vlade na devizne kurseve, međunarodnu trgovinu, itd.



# Uticaji fizičkog okruženja

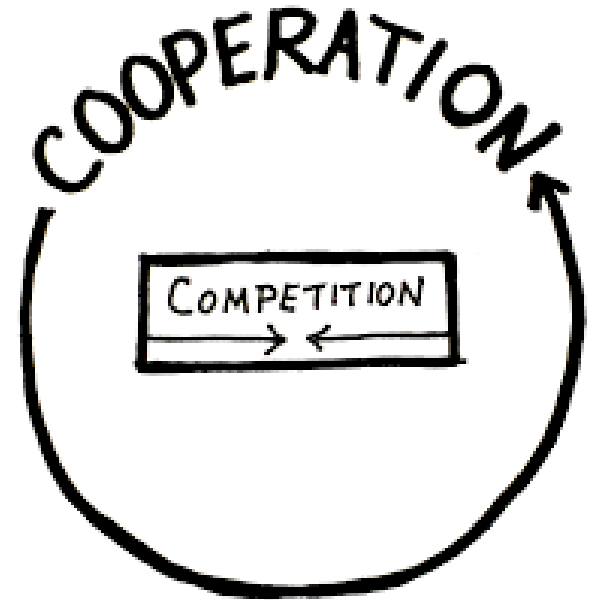
- Odnose se na uticaj fizičkog okruženja (prirodno i izgrađeno okruženje) organizacije.





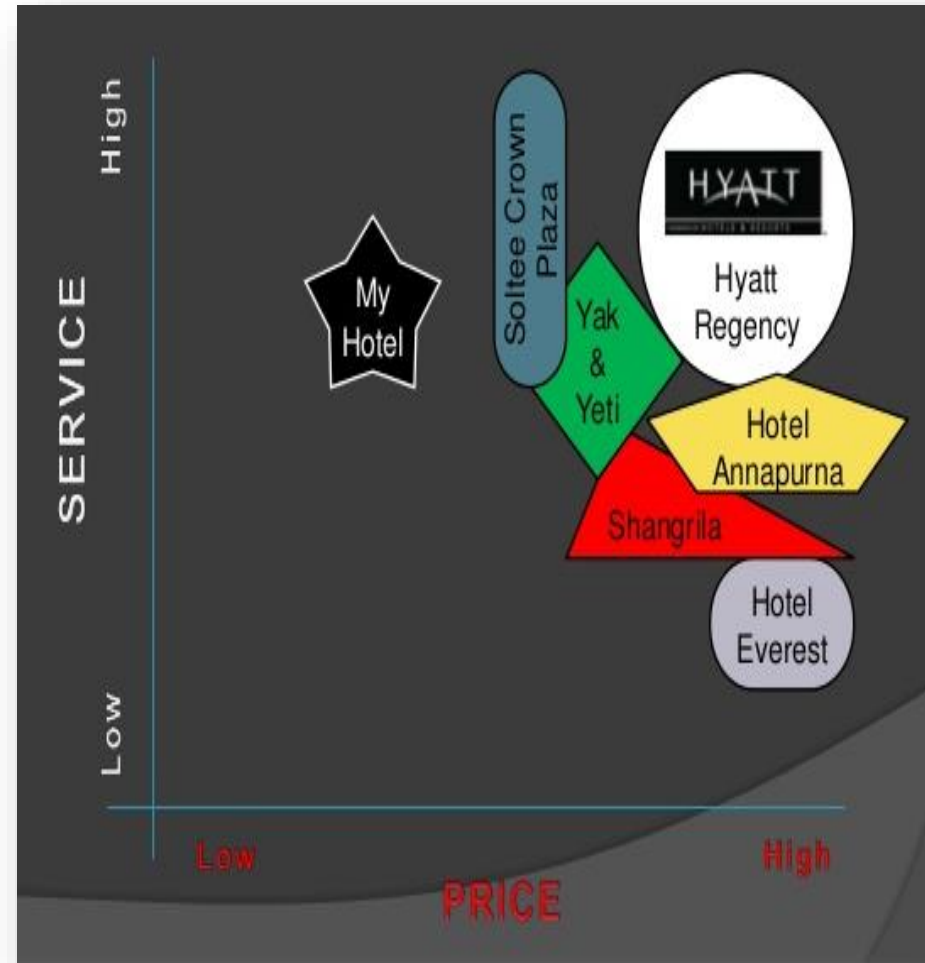
# Mikro kontekst

- Mikro okruženje obuhvata one uticaje sa kojima se organizacija često suočava i odnosi se na industriju u kojoj organizacija posluje.
- U okviru okruženja, organizacije se mogu nadmetati međusobno ili mogu saradivati.



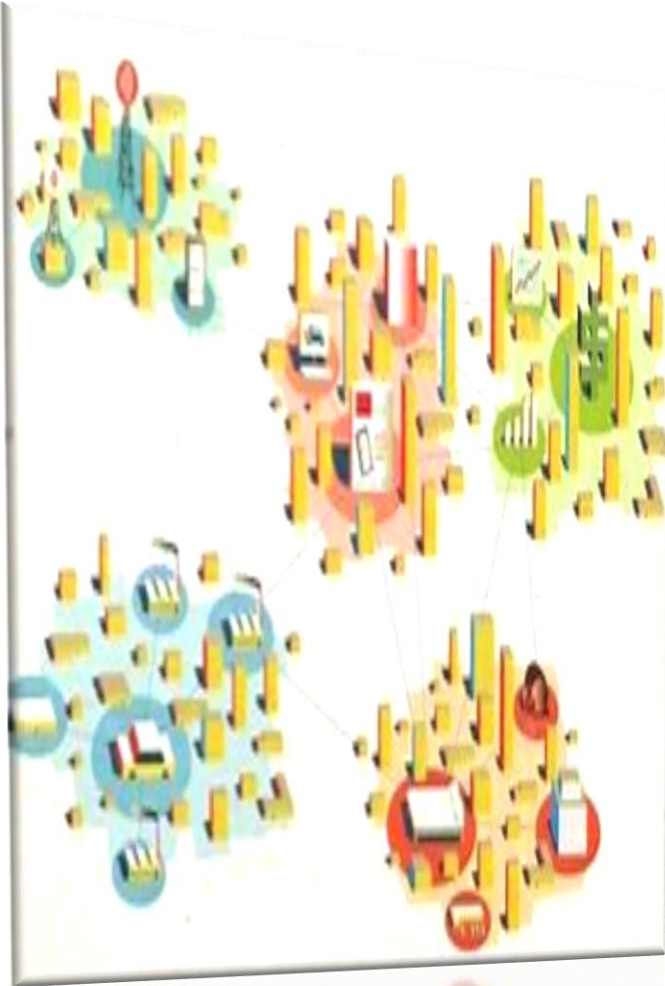
# Strateška grupa

- Klasifikovanje organizacija sa sličnim strategijama (konkurenti).
- Strateške grupe se ne mogu precizno definisati, ali se sastoje od organizacija: koje poseduju (ili potencijalno poseduju) slične kompetencije; opslužuju potrebe kupaca na istom segmentu tržišta; nude proizvode ili usluge sličnog kvaliteta...





# Klasteri



- Geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija i institucija u određenoj oblasti.
- Dakle, tamo gde se takvi klasteri mogu identifikovati, postoji niz organizacija koje se međusobno podupiru, takmiče i saraduju na način koji može dovesti do uspostavljanja konkurentске prednosti.

# Klasteri u hotelijerstvu

- Vodeće hotelske grupe su prepoznale prednosti klastera - koncentrišu svoje razvojne napore na određene **geografske teritorije** - kako bi **iskoristile ekspertize za upravljanje i ostvarile ekonomiju obima**.
- Hotelske grupe, na primer, imaju regionalne menadžere čije odgovornosti pokrivaju sveukupne aktivnosti nekoliko hotela unutar grupe.

