



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

Godina: III

Semestar: letnji

Časova nedeljno: 5+2

ESPB: 7



Beograd

Profesor:

dr Marija Najdić



5. Modeli strategijskog upravljanja i planiranja

Modeli strategijskog upravljanja i planiranja

- Istorijски гледано, постоји више оквира и модела који предлажу разлиčите приступе у одређивању стратегије.
- Већини су zajеднички sledeћи елементи: Анализа окружења; Успостављање организационог правца; Формулација организационе стратегије; Иплементација организационе стратегије; Процена и контрола стратегије.



Modeli strategijskog upravljanja

Strategijski modeli se razlikuju prvenstveno u stepenu eksplicitnosti, detalja i složenosti, usled razlika u iskustvima autora. Neki od modela su sledeći:

- *Andrews' Models*
- *Glueck's Model*
- *The Schendel and Hofer Model*
- *The Thompson and Strickland Model*
- *Korey's Model*
- *Schematic Model*



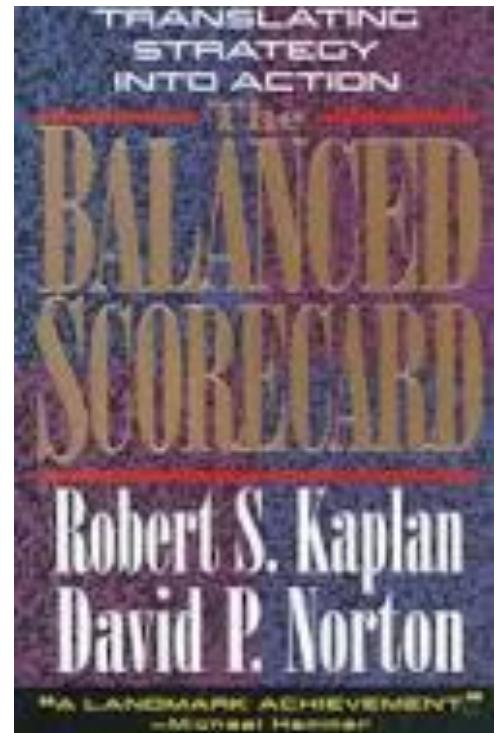
Modeli strategiskog planiranja

- Odabir **modela strategiskog planiranja** podrazumeva izbor između sledećih modela: *Balanced Scorecard*, Strategijska mapa, **SWOT**, **PEST**, PIMS, Planiranje Jaza, Strategija Plavi okean, **Porterovih 5 Sila**, VRIO okvir, *Baldrige* okvir, OKRs, *Hoshin* planiranje, Strategijsko planiranje pomoću pitanja, Strategijsko planiranje pomoću ciljeva, Model strategiskog planiranja poravnanja, Organski model strategiskog planiranja, Strategijsko planiranje u relanom vremenu i drugi.



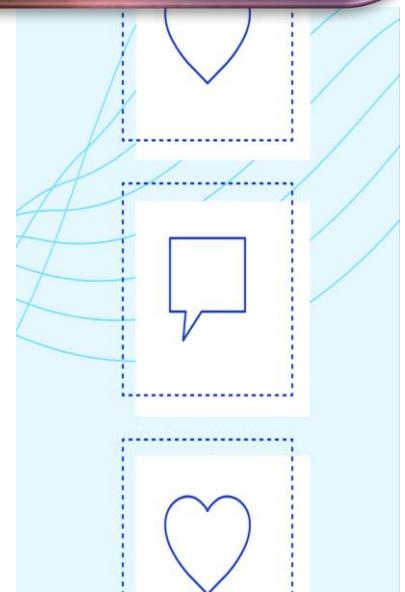
Balanced Scorecard (BSC)

- Okvir strategijskog menadžmenta koji je stvorio **Robert Kaplan i David Norton** da bi finansijske pokazatelje dopunili **merilima koji će pokazivati ostvarivanje MISIJE organizacije.**
- BCS zahteva od menadžera da na poslovanje gledaju iz četiri važna ugla kako bi odgovorili na sledeća pitanja:



Balanced Scorecard (BSC)

1. Kako nas vide potrošači (ugao marketinga);
2. Kako i u čemu postići kritičnu izvrsnost/ugao internih mogućnosti);
3. Može li organizacija kontinuirano da unapređuje i kreira vrednost (razvojni ugao, sposobnost inoviranja i učenja);
4. Kako organizacija gleda na akcionare, kupce i dobavljače (finansijski ugao, povraćaj uloženih investicija).



Balanced Scorecard (BSC)

- Na osnovu pokazatelja (nakon BSC analize) dobija se **uvid na kom su nivo u ciljevi, mere i inicijative, odosno kakav je RAG status svakog od njih** (RAG - crveni, žuti, zeleni - statusi se ponašaju kao semafor KPI: crvena je upozorenje, žuto signalizira oprez, a zeleno znači da je sve u redu).
- BSC je efikasan način da se tim i resursi usklade sa usvojenom strategijom.

* **Ključni pokazatelji performansi (KPI)** se utvrđuju kako bi se razumele jake i slabe tačke organizacije, što predstavlja jedan je od najvažnijih koraka u upravljanju strategijom.

Strategijska mapa (*Strategy Map*)

- Vizuelno sredstvo dizajnirano da jasno prenese strateški plan i postigne poslovne ciljeve.
 - **Strategijska mapa** je glavni deo BSC jer nudi način da se informacije sa visokog nivoa organizacije prenesu **u jednostavnom i razumljivom formatu** i **objedinjuje sve ciljeve u jedinstvenu strategiju**, čime pomaže da se uvidi **kako određeni ciljevi utiču na ostale**.



Planiranje jaza (praznina)

- *Gap analysis* se naziva i „Analiza potreba-nedostataka“, „Procena potreba“ ili „Jaz u strategijskom planiranju“.
- Koristi se za poređenje mesta gde je organizacija sada, gde želi biti i kako premostiti jaz između (prvenstveno za identifikovanje specifičnih internih nedostataka).





VRIO okvir

- **VRIO okvir** ispituje konkretno:
- **Vrednost** - Da li organizacija može da iskoristi priliku ili neutrališe spoljnu pretnju koristeći određeni resurs?; **Raritet** - Da li postoji velika konkurenca na tržištu ili samo nekoliko organizacija kontroliše gore pomenuti resurs?; **Oponašanje** - Da li se proizvod ili usluga organizacije lako oponašaju ili bi bilo teško da druga organizacija to uradi?; **Organizaciju aktivnosti** - Da li je organizacija dovoljno organizovana da može iskoristiti svoj proizvod ili resurs?
- Kada se dobiju odgovori na ova pitanja, organizacija će biti u mogućnosti da **formuliše preciznu izjavu o viziji**.

OKRs (*Objectives and Key Results*)

- *Objectives and Key Results* je model strategijskog planiranja koji su odabrali *Google, Intel, Spotify, Twitter, LinkedIn* i mnoge druge organizacije.
- Predstavlja jedan od najjednostavnijih alata zamišljen da stvori usklađivanje na osnovu merljivih ciljeva jasnim definisanjem:
 1. **Ciljeva** (izbor tri do pet ciljeva koji su kratki, nadahnjujući i vremenski ograničeni);
 2. **Ključnih rezultata** (kako meriti napredak prema svojim dostignućima - postaviti tri do pet ključnih rezultata (moraju biti kvantitativni) po cilju.

OKRs (*Objectives and Key Results*)

- Ovaj model je delotvoran delom i zbog svoje jednostavnosti; takođe koristi „obrnutu“ hijerarhiju - od dna naviše.
- Započinje postavljanjem OKR-ova na nivou zaposlenih, a zatim ide prema gore kroz nivoje upravljanja.
- Okvir OKR je takođe efikasan, jer se ciljevi stalno postavljaju, prate i preispituju kako bi se organizacije mogle brzo prilagoditi potrebama.



Startegijsko planiranje pomoću pitanja

- *Issue-Based Strategic Planning* je strategijski model zasnovan na sadašnjosti i projektovanju budućnosti.
- Njegov cilj je identifikovati glavne izazove sa kojima se organizacija sada suočava - drugim rečima, **započinje sa problemima kako bi se usmerio na rešavanje pitanja** pre nego što se prošire.
- To je obično kratkoročno planiranje (6-12 meseci) i interno - usmeren proces. Koriste ga uglavnom nove organizacije i one koje imaju striktno ograničene resurse.



Strategijsko planiranje pomoću ciljeva

- *Goal-Based Strategic Planning* obrnut model od upravljanja strateškim pitanjima.
- Ovaj pristup funkcioniše - **od budućnosti ka sadašnjosti**. Sve započinje vizijom organizacije i postavljanjem merljivih ciljeva koji se poklapaju sa vizijom i strateškim planom.
- Zatim se određuje vremenski okvir za postizanje cilja.
- S obzirom da je sredstvo za dugoročno strategijsko planiranje, vremenski okviri ciljeva su obično oko tri do pet godina.



Model strategijskog planiranja poravnanja

- *Alignment Strategic Planning Model* je sličan kao planiranje zasnovano na pitanjima, jer se prvo fokusira na internu analizu kako bi se razvila strategija.
- Ovaj model je osmišljen da bi se sinhronizovale interne aktivnosti organizacije sa njenim strateškim ciljevima.
- Dakle, planiranje počinje identifikovanjem cilja i analizom operacija ili resursa koji se moraju uskladiti s tim ciljem. Zatim se odredi koji delovi operacija dobro rade, a koji ne i kako će se problemi otkloniti. Zatim se predlažu promene koje će stvoriti željenu strategijsku usklađenost. Model je posebno koristan kada organizacija treba da precizira svoje ciljeve ili da se pozabavi tekućim izazovima ili neefikasnostima koje blokiraju napredak.

Organski model strategijskog planiranja

- *Organic Model Of Strategic Planning* ima nekonvencionalan pristup jer se **fokusira na viziju i vrednosti** organizacije u odnosu na planove i procese.
- Pomoću ovog modela organizacija koristi „prirodne“ **sisteme samoorganizovanja** koji potiču iz njenih vrednosti, a zatim koristi sopstvene resurse za postizanje ciljeva, očuvanje sredstava i efikasno funkcionisanje.
- U najjednostavnijem obliku, postoje tri osnovna koraka koja treba slediti prilikom primene organskog modela strategijskog planiranja:



Organski model strategijskog planiranja

- **1. Stejholderi pojašnjavaju viziju i vrednosti** (cilj je uspostaviti zajedničku viziju i vrednosti za sve stejkhondere);
 - **2. Stejholderi kreiraju sопstvene akcione planove** (određuju aktivnosti i odgovornosti koje svaka osoba treba da radi prema viziji i u skladu sa vrednostima);
 - **3. Snažan strateški fokus na viziji i vrednosti** (umesto na strukturu i procedure). Ovakav model najbolje služi organizaciji koja ima veliku raznoliku grupu stejkholdera, kao i za nove organizacije koje treba da steknu sredstva bez predstavljanja formalnog strateškog plana.
-



Strategijsko planiranje u realnom vremenu

- *Real-Time Strategic Planning* slično organskom modelu, ovaj model je netradicionalan.
- Prvenstveno ga koriste organizacije koje moraju biti reaktivnije i sprovode strategijsko planiranje u „realnom vremenu“.
- Za ove organizacije detaljni, **dugoročni planovi obično postaju irrelevantni** unutar tipičnog ciklusa planiranja od tri do pet godina, jer se okruženje u kojem rade brzo menja.
- Nепrofitне организације користе овај модел - на пример, агенцији за помоћ у катастрофама треба способност брзог реаговања и прilagođavanje стратегије за моментално решавање кризе.

Kontigentno (viševarijantno) planiranje

- Zasniva se na menadžment pristupu kontigentne teorije, odnosno pristupu fokusiranom na adaptiranje ponašanja prema posebnim okolnostima organizacije i svakoj dатој situaciji.
- Situacioni pristup menadžmentu naglašava da ono što menadžeri rade u praksi u velikoj meri zavisi od datog niza okolnosti, tj. od situacije.
- To znači da se **na različite situacije mora reagovati na različite načine**, a ne samo na jedan, standardni način. U suštini, ovaj pristup ističe „ako-tada“ odnose, to jest, ako postoji situaciona varijabla, tada je „ovo“ akcija koju bi menadžer najverovatnije preuzeo.

REZIME

Modeli stategijskog planiranja

- Mnogi od navedenih modela se mogu kombinovati u zavisnosti od okruženja u kojima organizacija posluje, internih karakteristika organizacije kao i iskustva menadžera koji rade na analizi, odabiru i implementaciji strategija.

