



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

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



Beograd, 2020.

Profesor:
dr Marija Najdić



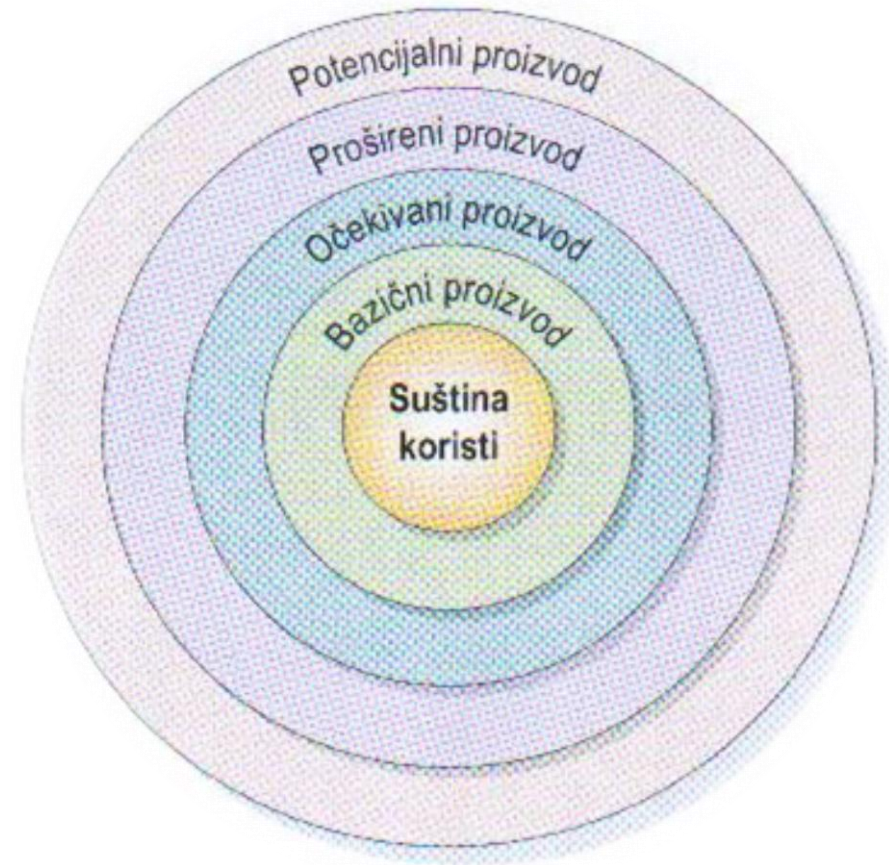
6. Proizvod, tržište i lanac vrednosti

Proizvod i tržište

- **Način na koji se organizacija odnosi prema svojim tržištima jedan je od najvažnijih aspekata konkurentske strategije.**
 - Unutar tržišta postoje grupe kupaca sa zahtevima koji su slični, a upravo ove sličnosti i razlike razdvajaju jedan tržišni segment od drugog.
 - Ove razlike su srce modernog strateškog marketinga i mogu se opisati kao „STP Marketing“ (Segmentiranje, Ciljanje i Pozicioniranje)
-

Nivoi proizvoda

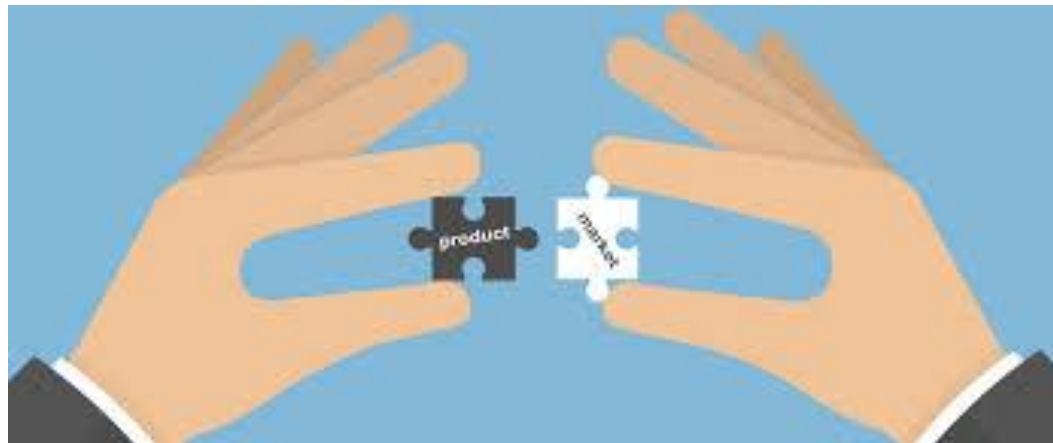
- Proizvod je sve što može biti ponuđeno tržištu i što može da zadovolji želje ili potrebe potrošača.
- Svaki proizvod ima 5 nivoa gde svaki nivo dodaje više vrednosti za kupca čineći tako **hijerarhiju vrednosti za kupca**.



Pojam Tržišta

Sistem koji se sastoji od dve „strane“:

- Strana **tražnje** obuhvata kupce ili potrošače proizvoda ili usluge.
- **Ponuda** obuhvata proizvodnju ili ponudu proizvoda i usluga.



Pojam Tržišta

U strategiji se ovaj izraz često koristi malo drugačije:

- Pod tržištem mislimo na **grupu stvarnih ili potencijalni kupaca sa sličnim potrebama ili željama (strana tražnje).**
- Termin **industrija** se odnosi na stranu **ponude/proizvodnje.**





Pojam Tržišta

- Određivanje i granice tržišta organizacije predstavljaju ključno polazište za **formulaciju strategije** i daju osnovu za **merenje konkurentskih performansi**.
 - Analiza i definicija tržišta će takođe pružiti ključne informacije o **pretnjama i mogućnostima** s kojima se suočava organizacija.
 - Prepoznatljiva **sposobnost** postaje konkurentska prednost samo kada se primenjuje na tržištu.
-

Lanac vrednosti (Michael Porter)

„Sistem međuzavisnih aktivnosti koje se sastoje od devet generičkih kategorija“.

Primarne aktivnosti su uključene u fizičko stvaranje proizvoda, njegov marketing i isporuku kupcima, kao i podršku i servisiranje posle prodaje.

Pomoćne aktivnosti obezbeđuju infrastrukturu i resurse potrebne za obavljanje primarnih aktivnosti.

Lanac vrednosti (Michael Porter)

Devet generičkih kategorija:

(5) Primarne aktivnosti su: ulazna logistika, poslovanje, izlazna logistika, marketing i prodaja, servisiranje.

(4) Pomoćne aktivnosti su: infrastruktura organizacije, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije, nabavka.

Proces dodavanja vrednosti

Postoje veze između: aktivnosti dodavanja vrednosti, ključnih kompetencija, kompetencija i resursa:

- **Resursi** formiraju početak (ulaz) u aktivnostima dodavanja vrednosti organizacije;
 - **Kompetencije** i ključne kompetencije pružaju veštine i znanja potrebna za dodavanje vrednosti (aktivnosti); i
 - Što se više ključnih kompetencija integriše u aktivnosti dodavanja vrednosti, veća je **dodatna vrednost** (izlaz).
-

Proces dodavanja vrednosti

Ulaz

Resursi:

Fizički
Operativni
Ljudski
Finansijski
Nematerijalni

Aktivnosti

Kompetencije
Ključne kompetencije
Veštine i znanje

Izlaz

Proizvodi i usluge

Primer: Hoteli

- Tražnja i ponuda - blisko koordinirane tako da se izbegava višak kapaciteta koji se ne može prodati i obezbeđivanje dovoljno kapaciteta na raspolaganju radi zadovoljenja tražnje.
 - Analiza aktivnosti dodavanja vrednosti pomaže da se prepozna gde se najviše vrednosti dodaje i gde postoji potencijal da bi se dodala veća vrednost **promenom načina organizovanja i sadržaja aktivnosti.**
 - Lanac vrednosti organizacije se ne analizira u izolaciji, već zajedno sa spoljnim vezama dobavljača, distributera i potrošača (**tzv. *Total Supply Chain***)
-

Tržište - definicija na osnovu proizvoda

- Budući da je državna ekonomska statistika često zasnovana na ovoj podeli tržišta - lakoća merenja.
- Čini se da su odmori, putovanja, smeštaj u destinaciji u potpunosti različiti proizvodi sa različitim tržištima (segmentima), ali svaki se takmiči za diskrecioni dohodak kupaca i njihovo slobodno vreme.
- Ipak, oba tržišta se mogu posmatrati kao deo šireg tržišta za odmorišni turizam.



Tržište - definicija na osnovu zadovoljenja potreba ili izvršenih funkcija

- **Koncept korisnosti** zaključuje da svaki put kada kupac izvrši kupovinu, vrši proračun troškova i koristi, koju će oni dobiti od proizvoda i da li proizvod vredi više od cene koja je plaćena.
- Ovo razumevanje omogućava organizaciji da razume svoja tržišta **u skladu sa percepcijama kupaca**.



Percipirana vrednost za kupce

- (*Customer Perceived Value*) je razlika između svih pogodnosti i svih troškova ponude u mogućih alternativa koje razmatra i procenjuje potencijalni kupac.
 - Odluka kupca da bude lojalan ili da odustane, rezultat je brojnih malih susreta sa organizacijom („*Moments of truth*“).
 - Da bi ovi mali susreti doprineli lojalnosti kupaca, organizacije moraju da **stvore lanac vrednosti za kupca**.
-

Tržište - definicija na osnovu identiteta kupca

- Grupe kupaca imaju zajedničke zahteve i razlikuju se od ostalih grupa kupaca.
- Na ovaj način, **identitet kupaca** može se koristiti za definisanje tržišta.
- Na primer, „tržište „poslovnih putovanja“ bismo mogli da smatramo specifičnim tržištem.





Tržište - kombinovana definicija

- Ključni zadatak za menadžment na strateškom nivou je da se naprave kombinacije koje ostvaruju sinergijske koristi i koje omogućavaju da najbolje mogućnosti tržišta budu izabrane i iskorišćene.
- U slučajevima kada se promene u aspektima tehnologije snabdevanja ili karakteristike tržišta odvijaju tako da ranije postignute sinergije više nisu dostupne, organizacija prelazi na **restrukturiranje organizacije kako bi se oslobodila suvišnih aktivnosti i / ili stekla nove.**

STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*)

U cilju efikasnog i efektivnog poslovanja, organizacije koriste STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*) tehnike, odnosno: „dele potencijalno tržište na različite segmente potrošača i odabiraju jedan ili više segmenta kao ciljne (target), do kojih mogu dopreti različitim marketing miksom.



Definicija Segmentacije

...proces: „Identifikacije i izolacije grupa pojedinaca u kohezivne grupe, u cilju isporuke odgovarajućih i cenovno efektivnih proizvoda, usluga i promotivnih poruka“.

(Yadin D.)



Strategije segmentacije

1. **Masovna** (bez segmentacije) gleda na tržište kao potencijalno najveće moguće i vodi ka najnižim cenama (ekonomija obima);
2. **Potpuna segmentacija** (modeli kreirani za različite prihode, status i starosne grupe),
3. **Marketing segmenta/Marketing niše** i
4. **Mikromarketing** - po meri/prilagođeni proizvodi/usluge.



Demografska segmentacija

Ovaj postupak segmenatcije tržišta je široko rasprostranjen zbog jednostavnosti i lakoće merenja podataka. Deli tržišta na grupe formirane prema varijablama:

Starost, • Pol, • Porodično stanje, • Životna faza porodice, • Prihod, • Zanimanje, • Obrazovanje, • Vera, • Rasa i • Nacionalnost.





Geografska segmentacija

- Ova strategija se može lako implementirati, jer se „pojedinačni segmenti mogu jasno definisati na karti i efikasna je ako se potrebe i kupovni obrasci reflektuju.“
- Postoje razlike u klimatskim uslovima, dostupnost transportnih sredstava, regionalnih običaja i tradicija, koje doprinose boljem razumevanju i predviđanju ponašanja potrošača.

Bihevioristička segmentacija

Bihevioristička segmentacija deli tržišta na grupe formirane prema varijablama:

Prilika za kupovinu • Tražene koristi, • Status korisnika, • Stopa korišćenja, • Status privrženosti, • Stanje spremnosti, i • Stav prema proizvodu.



Bihevioristička segmentacija

Primena ovakve segmentacije najviše odgovara hotelijerstvu i obuhvata sledeće kategorije:

- Svrha (poslovna, iz zadovoljstva)
- Frekvencija (regularnost, ne/lojalni segmenti)
- Kupovna veličina (segmenta)
- Vreme (sezona)
- Priroda kupovine (zavisi od karateristika osobe da li je kupovina pogodna, impulsivna ili racionalna)
- Gde idu
- Tragači raznovrsnosti
- Kupovina prema prilici
- Jake, srednje i lake korisnike (koliko često koriste proizvod ili uslugu).

Haley benefit - bazirana segmentacija

- Benefit segmentacija se odnosi na koristi koje kupci dobijaju kada koriste proizvod ili uslugu. Ovaj pristup je fokusiran na pitanje **zašto** kupci kupuju, a ne, na primer, *ko* ga kupuje, kao u demografskoj segmentaciji.
 - Ove pogodnosti mogu biti prestiž, udobnost, pogodna cena, sigurnost i tišina, prijateljska atmosfera. Slabost ove segmentacije, kao i u slučaju psihografske, jeste da je teško izmeriti je. Ali, s druge strane, kada je merenje pouzdano, želje i očekivanja ove grupe mogu biti lako predvidive.
-



Psihografskih segmentacija

Ovakva vrsta segmentacije je zasnovana na stavovima, interesovanjima, mišljenjima, ličnom konceptu i stilu života potrošača na tržištu.

Drugim rečima, psihografska segmentacija je pristup koji pomaže iz dva razloga: **otkriva manja homogena tržišta** (deli potrošače u podgrupe) i omogućava izbor odgovarajućih metoda u okviru ciljnih tržišta. Potrošači mogu imati zajedničke potrebe i želje, ali drugačije psihološke osobine. U pitanju je korišćenje mogućnosti da se pridobiju potrošači, uzimajući u obzir njihov **stil života i ličnost**.

Izbor tržišnih segmenata – targetiranje

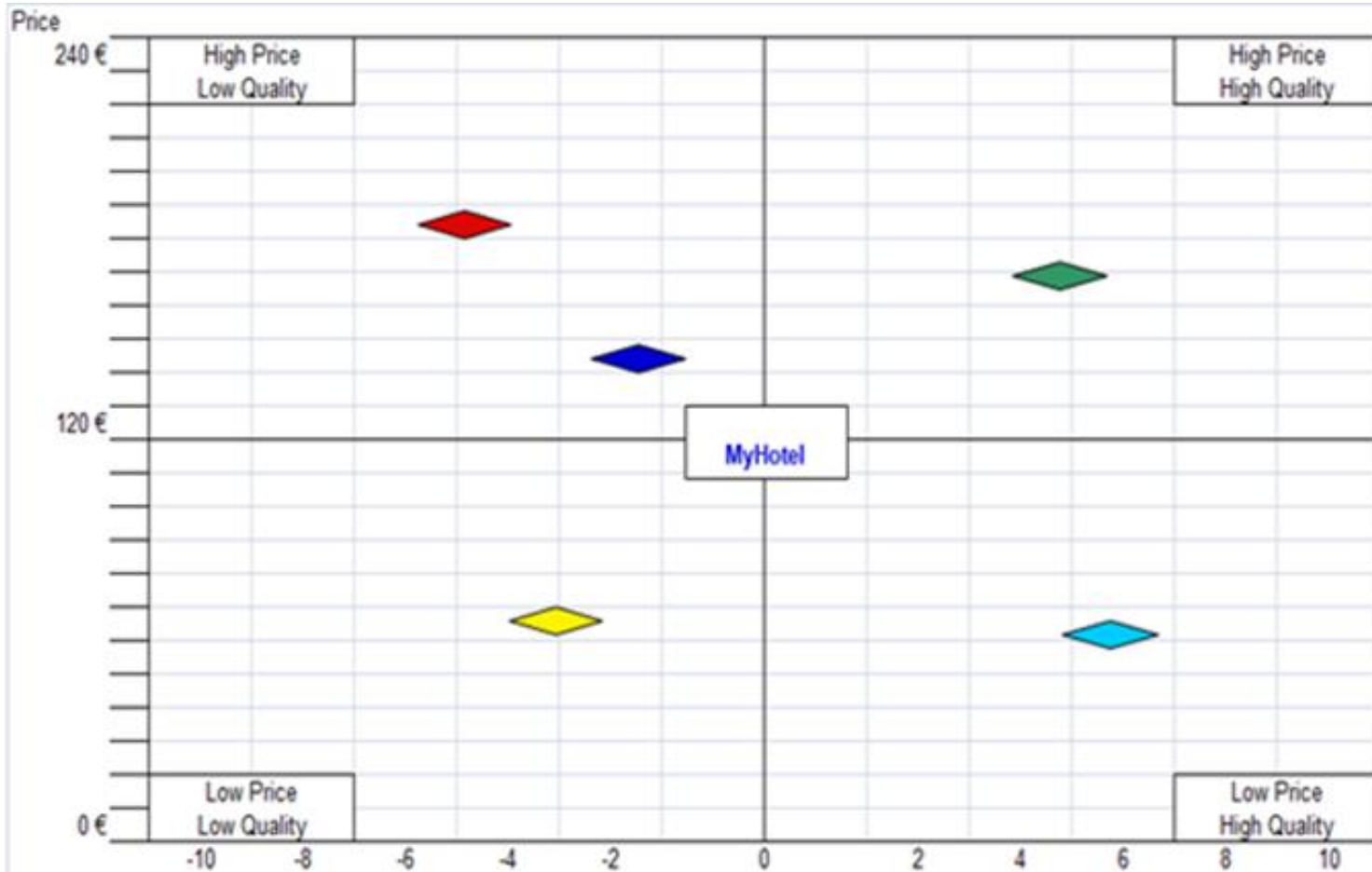
U zavisnosti od motiva, kupci se mogu svrstati u sledeće grupe:

- Grupa determinisana **navikom** (lojalnost kupaca marki proizvoda);
 - Grupa determinisana **saznanjem** (racionalno motivisana);
 - Grupa determinisana **cenom** proizvoda;
 - Impulsivna grupa determinisana fizičkim ili **estetskim svojstvima** proizvoda;
 - Grupa koja se rukovodi **emocionalnim motivima** (simbolima, imidžom i sl.);
 - Grupa tzv. **novih** potrošača koja se još nije stabilizovala u ponašanju na tržištu.
-

Pozicioniranje proizvoda i usluga na tržištu

- Pozicioniranost proizvoda i usluga je mesto koje proizvod zauzima u mislima potrošača u odnosu na konkurentske proizvode.
- Pozicioniranost se ocenjuje merenjem percepcija i preferencija ciljnog segmenta tzv. *mape percepcije*.
- **Strategijsko pozicioniranje** se vrši na osnovu utvrđenih resursa i portfolia proizvoda u odnosu na tržišne segmente, odnosno pronalaskom odgovarajućeg proizvoda određivanjem njegovog karaktera u odnosu na odabrane segmente.

Matriks vrednosti cene (*Price Value Matrix*)





Životni ciklus proizvoda

- Koncept životnog ciklusa proizvoda koristimo da bismo analizirali i prognozirali konkurentnost uslova.

Svaka faza životnog ciklusa proizvoda ima različite implikacije na aspekte organizacije i način na koji ona upravlja svojim proizvodima. Generalno gledano, većina ciklusa se sastoji od četiri do pet razvojnih faza koje se nadovezuju, konkretno kod PLC (*Product Life Cycle*) i TALC (*Tourism Area Life Cycle*) su to:

uvođenje na tržište, rast, zrelost i opadanje.

Portfolio proizvoda

- Koncept je temeljen na potrebama da organizacija širi svoje mogućnosti ali i rizike.

Širok portfolio znači da organizacija ima prisustvo u širokom spektru proizvoda i tržišta.



- Suprotno tome, organizacije koje posluju sa vrlo uskim portfoliom (tj. samo jedan segment) često se može usredsrediti na svoj segment, ali može postati ranjiva ako dođe do pada njegove potražnje.