



---

# STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

---

Godina: III

Semestar: letnji

Časova nedeljno: 5+2

ESPB: 7

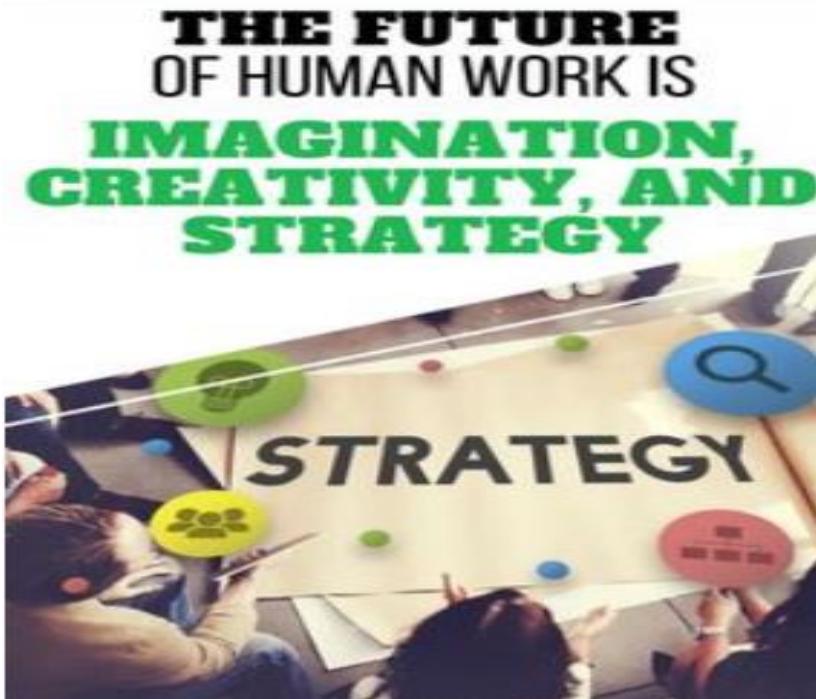


Beograd

Profesor:

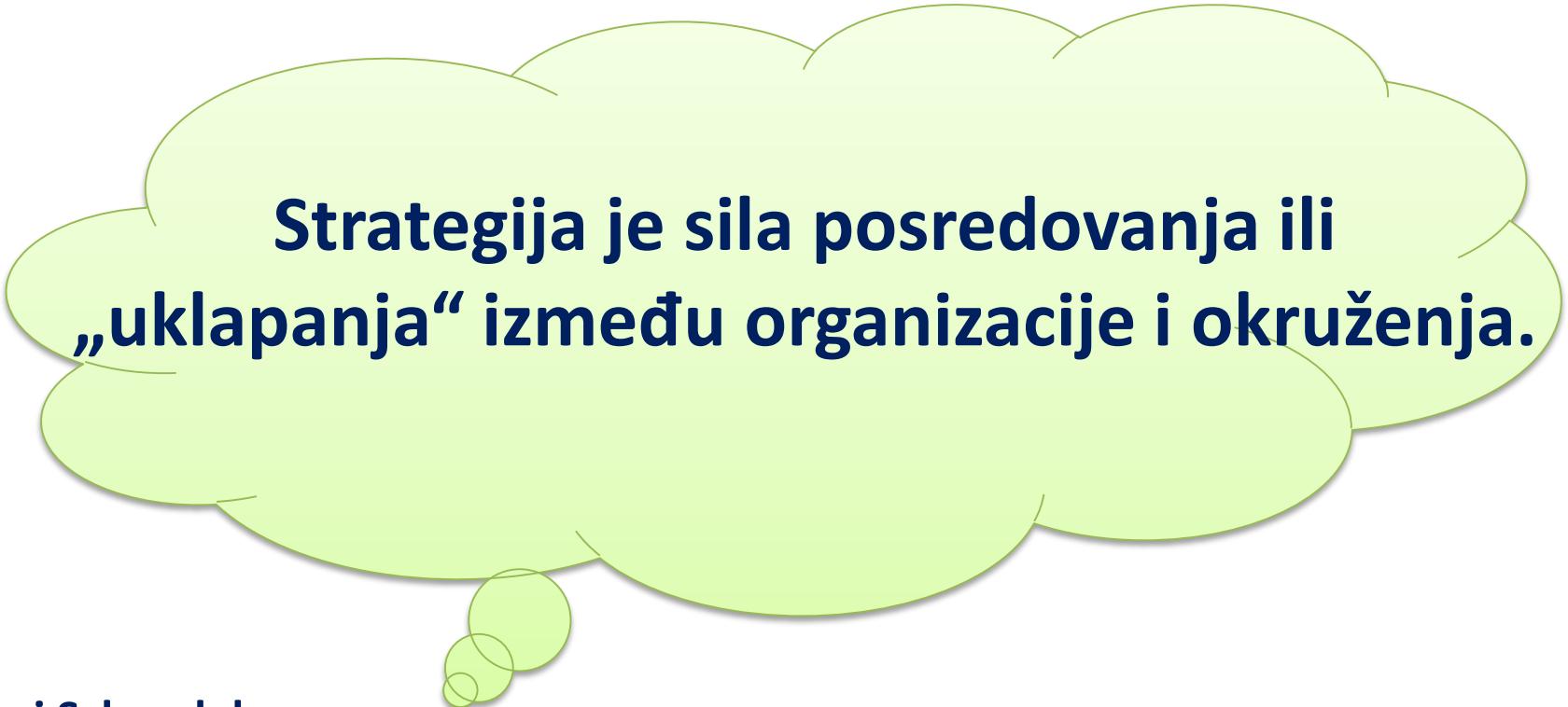
dr Marija Najdić

## 2. Razvoj strategijskog menadžmenta u T&H



# Definicija strategijskog menadžmenta

- Grč.reč „*Strategos*“ – veština vojskovođe



**Strategija je sila posredovanja ili „uklapanja“ između organizacije i okruženja.**

# Definicija strategijskog menadžmenta

Strategija je objedinjen, sveobuhvatan i integrisan PLAN kreiran da obezbedi ostvarivanje osnovnih ciljeva organizacije.

# Definicija strategijskog menadžmenta

Strategijski menadžment se sastoji od analiza, odluka i preduzetih aktivnosti organizacije kako bi se kreirale i održale konkurentske prednosti.



# Veštine strategijskog menadžera

- Savetovati korporacije o poslovnoj strategiji
- Razviti / održavati sisteme poslovne podrške
- **Stvaranje prihoda i strategije smanjenja troškova**
- Istraživanje / implementacija **procesa upravljanja**
- Efikasno prikupljati, analizirati i integrisati više oblika informacija
- Strukturirano razmišljanje i odluke koje se tiču **promena**
- Veštine **komunikacije** (usmene i pismene) koje se prilagođavaju raznim slušaocima
- **Identifikovanje prioriteta, vođenje više projekata i ispunjavanje rokova**
- Istraživanje, identifikacija i davanje strateških / taktičkih rezultata
- Primena relevantnih informacionih sistema i tehnologija.

# Elementi upravljanja

- 1. Ciljevi**
- 2. Kadrovi**
- 3. Materijalno-tehnička sredstva**
- 4. Organizaciona struktura**
- 5. Pravna zasnovanost**



---

# Funkcije upravljanja (5)

**Planiranje, organizovanje, koordinacija, kontrola, informisanje.**

1. **Planiranjem** se određuju ciljevi, a svaki cilj se raščlanjava na pojedinačne zadatke (WBS) - **operativno i strateško**.
  2. **Organizovanje** obuhvata sistematizaciju poslova (utvrđivanje potrebnih znanja radnika i nivoa odgovornosti) – **organizaciona struktura**.
-

# Funkcije upravljanja (5)

3. **Koordinacija** povezuje dve ili više organizacionih jedinica. Postoji **vertikalna i horizontalna koordinacija** u odnosu na hijerarhijske nivoe.
4. **Kontrola** je sistemsko i kritičko preispitivanje planskih odluka i efikasnosti funkcionisanja organizacije. Prepostavlja formulisanje standarda. Postoji **interna i eksterna kontrola**.
5. **Informisanje/izveštavanje** razmena informacija između svih hijerarhijskih nivoa. Predlog mera za budući period.

# Identifikovanje prioriteta, vođenje više projekata i ispunjavanje rokova

## Planovi

Odluke (pojedinačne ili određeni skup odluka) kojima se **definišu specifične akcije** koje treba preduzeti da bi se realizovali ciljevi organizacije. Planovima se:

- određuju nosioci akcija,
- lociraju mesta obavljanja akcija,
- propisuju načini izvršenja akcija,
- determinišu rokovi i
- definišu resursi koji će biti korišćeni.





# Plan aktivnosti...

...proizvod procesa planiranja

- Precizira planske akcije u određenom vremenskom periodu i prostoru;
- Daje odgovore na pitanja: **ko, gde, kada, kako i sa čim** zbog procene potrebnih materijalnih i ljudskih resursa!

# CILJ

- Ciljevi trebaju da budu **SMART**

*(specific, measurable, achievable, results-focused and time-bound)*



# Kako napraviti plan koji funkcioniše

„Ako nešto ne možete meriti,  
Vi tim ne možete upravljati. Ako ne možete tim  
upravljati, to ne možete poboljšati.“

Kaplan, R.S., Norton (i mnogi drugi)

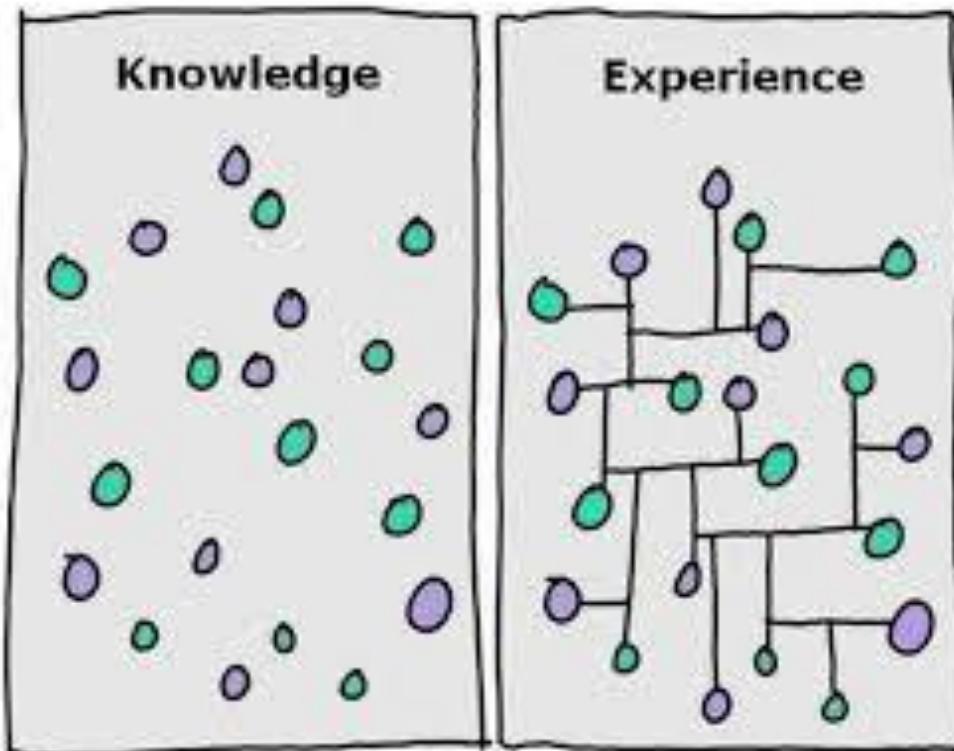


---

# Kako napraviti plan koji funkcioniše

- Kako upravljati promenama?
  - Kako balansirati dugi i kratki rok i interes različitih stejkholderskih grupa?
  - Kako meriti organizacione performanse kada nematerijalna (neopipljiva) imovina (*intangible assets*) u vrednosti akcija i organizacije u celini učestvuje često i sa preko 80%?
  - Kako formulisati strategiju?
  - Kako implementirati strategiju u operativne akcije?
-

# Razvoj strategijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu



---

# Strategijski menadžment u turizmu i hotelijerstvu

- **Usluge** su postale značajan deo globalne ekonomije sa oko **70 procenata** udela u bruto domaćem proizvodu (BDP).
- Kao deo uslužne industrije, turizam i hotelijerstvo su beležili kontinuiran rast i postali su tzv. sektor broj 1. u svetu u pogledu generisanja **prihoda i zapošljavanja**.



---

# Razvoj strategijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu

- Turistička i hotelska industrija je prošla kroz značajne promene u željama potrošača i njihovim očekivanjima;
- Razvoj novih proizvoda i usluga su svakodnevna aktivnost;
- **Kontrola troškova i upravljanje ljudskim resursima** su od posebne važnosti.

---

# Oblasti gde strategijski menadžment pomaže T&H organizacijama



- omogućava holistički pregled celokupne organizacije
- pruža jasniji fokus na ono što je strateški važno
- omogućava veze između eksternog i internog okruženja
- analizira kompleksno i brzomenjajuće eksterno okruženje
- analizira strateške resurse organizacije
- daje jasan uvid u stratešku viziju i pravac
- definiše svrhu organizacije
- omogućava razvoj merljivih ciljeva
- identificuje ključne resurse i potrebu za ulaganjem u ključne komponente
- formuliše odluke i njihovo ostvarivanje
- olakšava proces upravljanja promenama
- omogućava koordinaciju organizacionih aktivnosti i alokaciju resursa
- olakšava razumevanje složenosti donošenja odluka i strukturiranja organizacije
- olakšava razumevanje uloge i značaja organizacione strukture i kulture
- utiče na smanjivanje i upravljanje neizvesnošću unutar organizacije
- omogućava merenje ishoda strategije

---

# Razvoj strategijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu

- Literatura o strategiji u polju T&H, istraživanja strategija datiraju od ranih 1980-ih.
- Fokus ovih studija bio je uglavnom idejne prirode i pre se odnosio na strateško planiranje nego na strateško upravljanje.

