



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

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

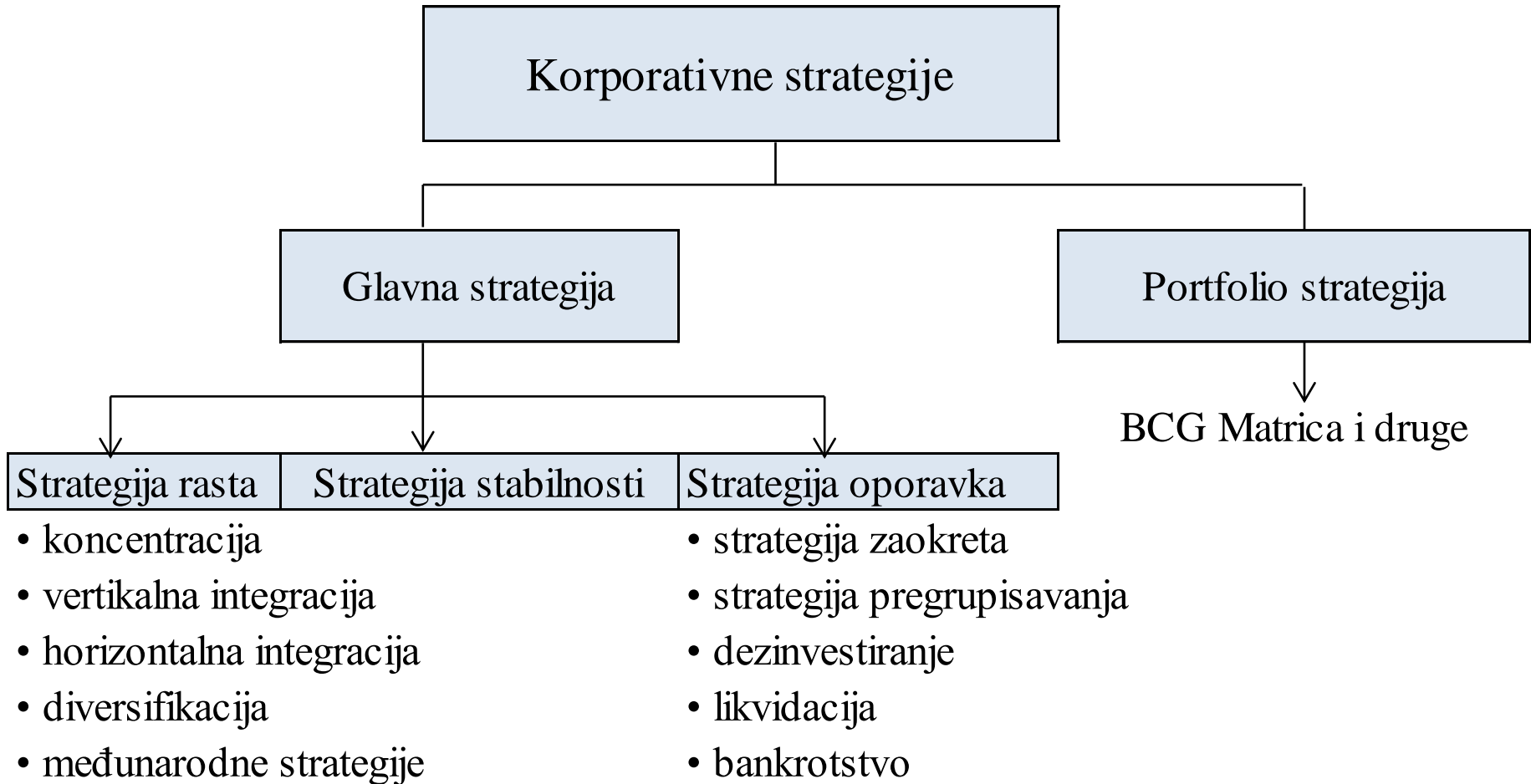


Beograd, 2022.

Profesor:
dr Marija Najdić



9. Korporativne strategije



Korporativna strategija

- Odražava osnovne vrednosti i postavlja smer u kom organizacija posluje ili u kome treba da posluje.
 - Shodno tome, donosioci strateških odluka se mogu opredeliti za jedan od tri korporativna pravca delovanja:
 - a) Unapređenje poslovanja organizacije (strategija rasta);
 - b) Zadržavanje sadašnjeg položaja organizacije (strategija stabilnosti);
 - c) Sprečavanje daljeg pada organizacije (strategija oporavka).
-

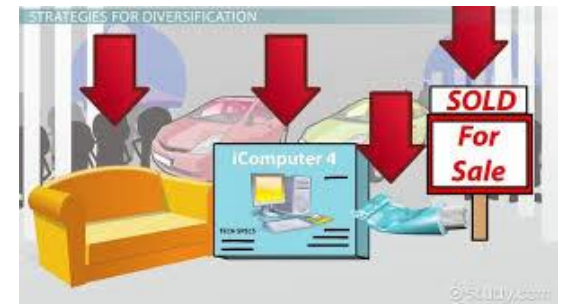
(1) Strategija rasta

- Ima za rezultat širenje palete proizvoda koje organizacija nudi ili tržišta koja opslužuje, kao i povećanje obima njenih aktivnosti.
- Ciljevi se odnose na poslovne performanse u koje spadaju: povećanje prihoda, profita ili drugih pokazatelja finansijskog stanja /performansi.
- Tipovi strategija rasta su: **Koncentracija, Vertikalna integracija, Horizontalna integracija, Diversifikacija i Međunarodne strategije.**



a) Koncentracija

- Predstavlja strategiju u kojoj se organizacija koncentriše na svoju primarnu oblast poslovanja i pokušava da postigne željene ciljeve u vezi sa rastom širenjem svoje glavne poslovne delatnosti (na primer, uvođenje novih proizvoda ili otvaranje novih poslovnih lokacija).
- *Eksploatacija proizvoda-tržišta* se odnosi na pokušaje organizacije da poveća prodaju svojih postojećih proizvoda na postojećem tržištu (tržištima) primenjujući razne podsticajne mere (kuponi; popusti, akcije „kupite jedan, dobijate drugi gratis“, i tako dalje).



a) Koncentracija

- Opcija *razvoj proizvoda* predstavlja stvaranje novih proizvoda koji će se prodavati na postojećem tržištu (tržištima) i to mogu biti proizvodi sa novim karakteristikama, dodatnim opcijama korišćenja, poboljšane i modifikovane verzije.
- Ukoliko organizacija izabere opciju *razvoja tržišta* tražice nova tržišta za plasman postojećih proizvoda i usluga.



b) Vertikalna integracija

- Strategija pomoću koje organizacija raste sticanjem kontrole nad svojim inputima (integracija unazad), nad svojim outputima (integracija unapred) i kombinacijom obe varijante.
 - U slučaju vertikalne integracije unazad, organizacija preuzima ulogu dobavljača na sebe.
 - U slučaju vertikalne integracije unapred, organizacija na sebe preuzima ulogu distributera otvaranjem sopstvenih maloprodajnih objekata ili franšiza. Pošto svoje područje delovanja širi na delatnosti vezane za njen primarni posao, i dalje se smatra organizacijom koja se bavi jednim poslom (preuzima kontrolu nad različitim delovima lanca vrednosti).
-

c) Horizontalna integracija

- Predstavlja rast organizacije kombinovanjem svojih operacija (sticanjem vlasništva ili povećanom kontrolom nad konkurentima) sa nekim od svojih konkurenata.
 - Organizaciji pruža mogućnost da ostane u istoj oblasti poslovanja, ujedno joj omogućavajući da proširi svoje tržišno učešće i ojača svoju konkurentsku poziciju.
 - Usled mogućnosti da se prekše antitrustovski zakoni (verovatnoća da se konkurencija znatno smanji na određenom tržištu), Evropska unija je aktivna u odobravanju ili odbijanju predloženih strategija horizontalnog rasta.
-

d) Diversifikacija

- Omogućava organizaciji da ostvari rast širenjem svog poslovanja na novu privrednu delatnost (može biti povezana ili nepovezana diversifikacija).
- Povezana (koncentrična) diversifikacija je povezana sa trenutnom poslovnom delatnošću organizacije.
- Organizacije imaju slične/iste: kanale distribucije, primenu od strane kupaca, operacione veštine i sposobnosti, srodne ili slične proizvode i tehnologiju.



d) Diversifikacija

- Cilj je ostvariti strategijsku „sinergiju“ uspostavljanjem interakcije između dve organizacije udruživanjem njihovih operacija i međusobnom razmenom resursa, sposobnosti i ključnih kompetencija.
- Nepovezana (konglomeratska) diversifikacija nije povezana sa oblašću poslovanja organizacije i primenjuje se kada njena osnovna delatnost ne nudi dovoljno veliki potencijal za rast.



e) Međunarodne strategije

- Predstavljaju mogućnost organizacije da ostvari rast na međunarodnom planu koristeći bilo koje od navedenih strategija.
- Na primer, ukoliko se organizacija opredeli za vertikalnu integraciju, to može uraditi na globalnom i na nacionalnom nivou.
- Ukoliko se sprovodi strategija povezane diversifikacije, može podrazumevati kombinovanje operacija između organizacija koje se nalaze u različitim zemljama kao i organizacije koje posluju na domaćem tržištu.



(2) Zadržavanje sadašnjeg položaja organizacije (strategija stabilnosti)

- Poznata i kao **Status quo** strategija jer organizacija zadržava svoju trenutnu veličinu i nastavlja sa obavljanjem dotadašnjih poslovnih aktivnosti.
- Česta je kod manjih organizacija i po pravilu bi trebala biti kratkoročna strategija (usled stalnih promena koje se dešavaju na tržištu, *status quo* nije lako očuvati).



(3) Sprečavanje daljeg pada organizacije (strategija oporavka)

- Kada se organizacija nalazi u fazi nazadovanja ili pada, strategijski menadžeri preduzimaju korektivne mere i donose odluke za primenu jedne od dve najčešće strategije oporavka (pregrupisanja ili zaokreta).
 - Pad performansi se dešava u situacijama kada postoji: višak zaposlenih, nepotrebne administrativne procedure, strah od konfliktnih situacija ili preuzimanja rizika, nedostatak jasne misije, vizije i ciljeva, nedelotvorna komunikacija u organizaciji i između njenih poslovnih jedinica.
-

(3) Sprečavanje daljeg pada organizacije (strategija oporavka)

- **Strategija pregrupisanja** je kratkoročna strategija oporavka osmišljena sa ciljem da se organizacija reši svojih slabosti koje vode ka padu njenih performansi ili nedovoljnom ostvarivanju strategijskih ciljeva.
- Organizacija stabilizuje svoje aktivnosti, resurse i sposobnosti kako bi se pripremila za ponovno nadmetanje na tržištu.



(3) Sprečavanje daljeg pada organizacije (strategija oporavka)

- **Strategija zaokreta** se primenjuje u onim situacijama kada su problemi u padu performansi ozbiljnije prirode i vode ka pitanju opstanka. Organizacija tada pravi zaokret u poslovanju.

