



---

# STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

---

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



Beograd, 2022.

**Profesor:**  
**dr Marija Najdić**

# 10. Strategija konkurentnosti i pozicioniranja (Poslovni nivo)

## Competitive Positioning



## Poslovne (konkurentske) strategije

### Miles & Snow adaptivne strategije

- istraživači
- branioci
- analitičari
- reaktori

### Porter generičke strategije

- strategija vođstva u troškovima
- strategija diferencijacije
- strategija fokusiranja

### Minzberg generičke strategije

- strategija cena
- strategija marketing imidž
- strategija dizajn proizvoda
- strategija kvalitet proizvoda
- strategija podrške proizvoda

### Ostale

---

# Strategija konkurentnosti i pozicioniranja (Poslovni nivo)

- Konkurentske strategije definišu poziciju organizacije u odnosu na njene konkurente na datom tržištu (resursi, veštine, kompetencije, jedinstvene kompetencije, održiva konkurentnost).
- Ove strategije omogućavaju organizaciji da razvije svoju tržišnu poziciju i da stvori održivu konkurentsku prednost.



---

# Strategija konkurentnosti i pozicioniranja (Poslovni nivo)

- Kako organizacije stvaraju konkurentsku prednost?
  - Odgovor na ovo pitanje prema M.Porteru leži u pomenutim generičkim strategijama - sposobnosti organizacije da servisira svoje tržište proizvodima i uslugama koje takođe nudi konkurencija, ali uz niže troškove.
  - Prednost se takođe može stvoriti ako je organizacija sposobna da pruža proizvode i usluge na tržištu koji su superiorniji u odnosu na konkurentske.
-

---

# Pristupi u definisanju konkurenata jedne organizacije:

- **Prema grani** (isti proizvod-broj prodavaca; ista usluga-stepen diferencijacije visok ili nizak),
- **Prema tržištu** (potrebe kupaca) i
- **Prema strateškoj grupi** (grupa A, grupa B, grupa C).

\* Glavnu pažnju organizacija treba da posveti organizacijama koje pripadaju istoj (njenoj) strateškoj grupi.

Dimenzije za utvrđivanje strateških grupa su: cena, kvalitet, stepen vertikalne integracije, geografski delokrug, stepen diversifikacije, troškovi istraživanja i razvoja, tržišno učešće, profiti, karakteristike proizvoda ili bilo koji drugi relevantni stratejski faktor.

---

---

# Generičke konkurentske strategije

- H.Mintzberg je razvio alternativnu tipologiju **šest konkurentskih strategija** za koju je smatrao da odražava rast kompleksnosti okruženja.
  - Diferenciranje na osnovu cene je modifikacija Porterove strategije vođstva u troškovima. Mincberg je tvrdio da najniži troškovi nisu sami po sebi izvor konkurentske prednosti već da prednost proizilazi iz činjenice da je organizacija u mogućnosti da zaračunava niže cene od prosečnih na tržištu.
  - Pored cene, ostale diferencijacije obuhvataju: marketing imiž, dizajn proizvoda, kvalitet proizvoda i podrška proizvoda. Kao šestu moguću konkurentsku strategiju je naveo nediferenciranu strategiju.
-

# Mintzberg generičke konkurentske strategije





# Adaptivne strategije

- Pristup koji zagovaraju Majls i Snou zasniva se na strategijama koje organizacije koriste da bi se nadmetale u svom neizvesnom okruženju.
- U skladu sa tim, ustanovili su da postoje četiri vrste organizacija koje se **strategijskom tipologijom grupišu kao**: Istraživači, Branioци, Analitičari i Reaktori (*PADR – Prospector, Analyzer, Defender, Reactor*).



# Adaptivne strategije

---

- **Strategiju istraživača** koriste organizacije koje uvode novine pronalaženjem novih mogućnosti u pogledu proizvoda i tržišta i imaju sposobnost da procenjuju trendove u svom okruženju.
  - **Strategiju branioca** koriste organizacije kako bi zadržale svoj dominantni udeo na tržištu insistirajući na prodaji postojećih proizvoda i usluga (nudeći ograničen proizvodni program velikom tržištu).
  - **Strategija analitičara** se sastoji iz analize i imitacije (kopiranja drugih tzv. Plagijatorska ekonomija, jednostavnije verzije onoga što se pokaže uspešnim).
  - **Strategiju reaktora** karakteriše nedostatak konkretnog strategijskog plana, jer organizacije reaguju na promene u okruženju i vrše određene izmene samo kada ih okolnosti na to primoraju.
-

# Strategije Pozicioniranja

- **Pozicioniranje** se zasniva na skupu aktivnosti koje su jedinstvene u poređenju sa konkurentima (zasnovano na raznovrsnosti, potrebama ili pristupima).
- U odnosu na to da li se radi o proizvodima široke potrošnje ili onim proizvodima/uslugama koji stvaraju poseban doživljaj ili su prilagođeni posebnim prilikama, može se pristupiti isticanju osobina proizvoda/usluge koje utiču na *otklanjanje konkretnog problema* (informativnim obraćanjem) ili u drugom slučaju, na *povećanje koristi* za potrošača (transformativnim obraćanjem).



# Strategije Pozicioniranja

- a) **Pozicioniranje na osnovu raznovrsnosti** odnosi se na proizvode i usluge koje organizacija može proizvoditi na osnovu karakterističnih i jedinstvenih kompetencija i aktivnosti.



- To se vidi u slučaju etno restorana koje su postavili slavni kuvari kao što je Paul Bocuse iz Francuske i Gordon Ramsy iz Sjedinjenih Država. Njihovi restorani razvijaju se na kompetencijama vlasnika, koje imaju jedinstvenu vrednost brenda i privlačnost.

# Strategije Pozicioniranja

b) **Pozicioniranje na osnovu potreba** je ciljanje segmenata kupaca prema njihovim potrebama. U ovom slučaju proizvodi i usluge se proizvode kako bi se zadovoljile specifične potrebe grupa kupca na tržištu.

- *Marriott International* i *Hilton Hotels Corp.* su razvili različite proizvode i usluge kako bi zadovoljili potreba gostiju.
- Kompetencije koje su potrebne se razvijaju sa ciljem targetiranja segmenata za koje su namenjene.



# Strategije Pozicioniranja

- c) **Pozicioniranje zasnovano na pristupu** zasniva se na segmentaciji tržišta u cilju identifikovati kupaca kojima se može drugačije pristupiti.
- Na primer, moteli poput *Formule 1* se nalaze samo na glavnim auto putevima u Francuskoj i drugim evropskim zemljama i na periferijama metroa.
  - Organizacije ne moraju da prave razlike među kupcima već mogu osmisliti efikasnu strategiju pozicioniranja prema drugačijem pristupu (npr. geografskom).

