



---

# STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

---

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



Beograd, 2020.

**Profesor:**  
**dr Marija Najdić**

## 2. Analiza, odabir i implementacija strategija



---

# ***Strategija je***



**razmišljanje unapred o ključnim temama koje utiču na organizaciju.**

# Strategija se bavi

---

- Utvrđivanjem osnovnih, dugoročnih i dostižnih strateških ciljeva;
- Usvajanjem načina delovanja odnosno preduzimanjem radnji za postizanje prethodno postavljenih ciljeva;

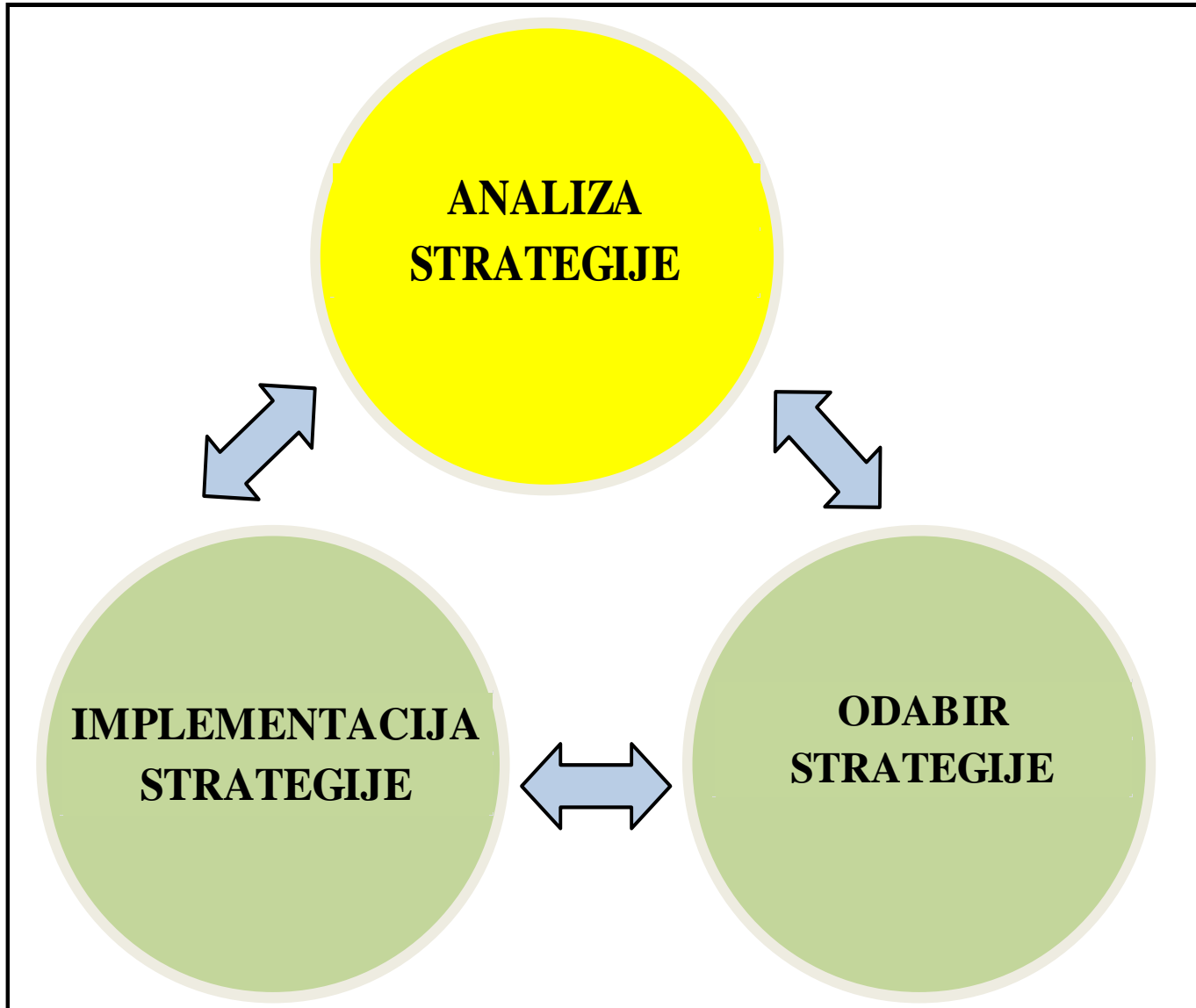


# Strategija se bavi



- **Raspodelom resursa** usled činjenice da postoji verovatnoća da će troškovi biti povezani s radnjama potrebnim za postizanje ciljeva;
- \* Resursi: finansijski, ljudski, materijalni (zgrade, zemljište, oprema, zalihe...) i nematerijalni (znanje, patenti, naziv brenda, logo, *goodwill*, licence, recepti, poslovne mreže i kontakti, besplatni resursi...).

# Prikaz strategijskog procesa



---

# Strategijska analiza

je prikupljanje informacija i njihova sistematična i detaljna analiza. Sastoji se iz dve faze:

- Strateške analize organizacijskog **internog okruženja** (internih procesa i strukture poslovanja) sa svrhom detektovanja onoga u čemu je organizacija jaka (snaga) i onoga u čemu nije tako dobra (slabosti);
  - Strateške analize organizacijskog **eksternog okruženja** na mikro i makro nivou.
-

---

## Makro okruženje:

1. socio-demografske,
2. političke,
3. ekonomske,
4. prirodne i
5. tehnološke.

## Mikro okruženje:

- obuhvata industriju u kojoj se organizacija nadmeće (konkurentno okruženje)



# Mintzbergova teorija „5Ps“

## Pet mogućih strategija:

1. Strategija plana
2. Kratkoročna strategija
3. Strategija obrasca ponašanja
4. Strategija pozicije
5. Strategija perspektive



---

# 1.Strategija plana

- Turoperator može odlučiti da planira sprovesti strategiju koja se bavi proširivanjem svog udela na tržištu i da će se to postići postavljanjem cena na nižem nivou od konkurencije i kupovinom manjih agencija.
-

---

## 2. Strategija kratkoročnih taktičkih aktivnosti

- Iako pomenuti organizator putovanja ima opštu strategiju koju planira, a koja uključuje ponudu nižih cena od konkurencije, organizator bi mogao iznenada dati dodatni popust na svoje cene, kako bi destabilizovao svoje konkurente i prodao višak kapaciteta.
-

---

## 3. Strategija obrasca ponašanja

- Predstavlja strategiju koja se „jednostavno desi“ kao rezultat ponavljajućeg ponašanja i u suprotnosti je sa strategijom planiranja.
-

---

## 4. Strategija pozicije

- Kada organizacije sa reputacijom održavaju i jačaju svoju poziciju u odnosu na konkurente ili svoja tržišta (tj. kupce).
  - Teže ka ciljevima: **tržišnog udela, profitabilnosti, vrhunskog istraživanja, ugleda, itd.**
  - U ovoj strategiji će se fokusirati na odnose sa javnošću, oglašavanje, dodavanje raznih pogodnosti kupcima, unapređivanje proizvoda i usluga, uvođenje podsticajnih cena, itd.
-

---

## 5. Strategija perspektive

- Odnosi se na promenu kulture (verovanja i osećanja; načina pogleda na svet) određene grupe ljudi - obično zaposlenih u organizaciji. Neke organizacije žele nametnuti svojim zaposlenima da razmišljaju na određeni način, verujući da je to važan način postizanja uspeha.
  - Na primer, da zaposleni deluju ljubazno, profesionalno ili uslužno. Ovakav vid strategije je esencijalan kada se govori o **kvalitetu pružanja usluga**, zbog čega mnoge aviokompanije i hotelske grupe ulažu u razvoj snažne **organizacione kulture**.
-

# Napomena

Isključivo postojanje strategije plana u organizaciji može značiti nedostatak fleksibilnosti organizacije da se prilagodi tržištu, dok isključivo postojanje strategije ponašanja i strategije kratkoročnih aktivnosti može značiti nedostatak proaktivnog razmišljanja.

---

# Odabir strategije

- Započinje ispitivanjem strateške analize
  - Popis otvorenih mogućnosti za organizaciju, obrađujući posebnu pažnju na to kako će svaka od opcija odgovarati ključnim pitanjima
  - Izbor najprikladnije strateške opcije.
-



# Implementacija strategije

U ovoj fazi se posebno obraća pažnja na:

- Adekvatnost **resursa** u organizaciji,
- Sremnost **kulture i strukture** u organizaciji da preduzmu predloženu strategiju



# Implementacija strategije

- Upravljanje **promenama** koje su neophodne kako bi se strategija implementirala i
- U kojoj meri se organizacija **pozicionira** u odnosu na svoju geografsku rasprostranjenost i prisustvo na međunarodnom nivou.



# Nivoi strateških odluka

Strateške odluke u organizaciji se mogu podeliti na tri kategorije:

1. Strateške
2. Taktičke i
3. Operativne



	Strateške	Taktičke	Operativne
Smer odluke	Postizanje konkurentske prednosti	Implementacija strategije	Svakodnevne aktivnosti
Nivo odlučivanja	Viši menadžment, bord direktora	Menadžer odeljenja	Supervizor
Obim	Korporativni/ cela organizacija	Organizaciona/ Poslovna jedinica	Odeljenje
Vremenski okvir	Srednjeročni/Dugoročni (godine)	Srednjeročni (meseći do godine)	Kratkoročni/Srednjeročni (nedelje do meseci)
Izvesnost/ Neizvesnost	Visoka neizvesnost	Polu neizvesnost	Visoka izvesnost
Kompleksnost	Visoka	Umereno složena	Relativno jednostavna

# Hijerarhijska usklađenost

